

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS
CÂMPUS DE BAURU**

NATHALIA CAVALCANTI MARTINS ROSAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

**BAURU– SP
2011**

NATHALIA CAVALCANTI MARTINS ROSAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Relações sob orientação da Professora Doutora Maria Cristina Gobbi e sob co-orientação das pós-graduandas Fernanda Almeida e Thais Helena Paixão.

Bauru – SP

2011

NATHALIA CAVALCANTI MARTINS ROSAS

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação como requisito parcial para obtenção do diploma do curso de Comunicação Social; Relações Públicas.

Bauru, de , 2011

Membro da Banca Examinadora

Membro da Banca Examinadora

Prof. Dra. Maria Cristina Gobbi
Orientadora e Presidente da Banca Examinadora

Aos meus pais, Sueli e Roberto,
meus melhores amigos.

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que merecem meu agradecimento ao longo desses anos de graduação, muitas mudanças e conquistas.

Primeiramente, agradeço a Deus pela força dada todos os dias para seguir em frente e pelas coisas maravilhosas que me proporciona a cada momento.

Aos meus pais, Sueli e Roberto, pelo apoio incondicional, pelo suporte, pela confiança, pelo amor e por me passarem valores indispensáveis para a construção de quem eu sou. Agradeço, também, a minha família por todo carinho.

Aos meus amigos de São Paulo que, mesmo longe, me mostraram o valor da verdadeira amizade, companheirismo e apoio. Agradeço as novas amizades que construí e que foram minha família nesses anos de UNESP e de Bauru. Sem elas tudo seria muito mais difícil.

A todos os professores que me acompanharam em todos os anos de vida acadêmica e que foram essenciais para chegar até aqui.

Por fim agradeço a Universidade Estadual Paulista e a cidade de Bauru que me acolheram e que ficarão para sempre em minha memória.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo processo comunicativo.

Margarida Kunsch

RESUMO

A sociedade da informação traz consigo muitas mudanças no dia a dia das organizações, principalmente por se caracterizar como uma sociedade flexível, em rede e pautada em avanços tecnológicos. As organizações contemporâneas estão inseridas nessa realidade e necessitam manterem-se em mercados cada vez mais competitivos. As Instituições de Ensino Superior Privadas entram nesta lógica por serem organizações com fins lucrativos que sofrem forte influência do ambiente externo e interno. Para se sobressair, tais Instituições precisam contar com uma gestão estratégica, pautada em um planejamento estratégico próprio para o ramo em que atua. O profissional de relações públicas se mostra apto a desenvolver suas principais funções neste mercado tão complexo. Para tanto ele precisa participar do planejamento global das Instituições de Ensino Superior Privadas, ao mesmo tempo em que desenvolve o seu planejamento da comunicação, intrínseco ao planejamento estratégico global. Desse modo, o presente estudo trata das possíveis contribuições do profissional de Relações Públicas, pautados em dados teóricos, dentro de Instituições de Ensino Superior Privadas no cenário atual brasileiro.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação, Instituições Privadas, Públicos, planejamento.

ABSTRACT

The society of the information brings with it a lot of changes day by day of the organizations, mainly for characterizing as a flexible society, in net and ruled in technological progress. The contemporary organizations are inserted in that reality and they need be maintained in markets more and more competitive. The Private Institutions of Higher education enter in this logic for they be organizations with lucrative ends that suffer strong influence of the external and internal atmosphere. To stand out, such Institutions need to count with a strategic administration, ruled in an own strategic planning for the branch in that acts. The professional of public relationships is shown capable to develop their main functions in such complex market. For so much it needs to participate in the global planning of the Private Institutions of Higher education, at the same time in that it develops it planning of the communication, intrinsic to the global strategic planning. This way, the present study treats of the professional's of Public Relationships possible contributions, ruled in theoretical data, inside of Private Institutions of Higher education in the Brazilian current scenery

Key words: Public relations, Communication, Deprived Institutions, Publics, Plannings.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1: Matrículas no setor privado e participação porcentual em relação ao total de matrículas de ensino superior, segundo região geográfica no período de 1980- 1994.....	27
Gráfico1: Evolução dos números de Instituições Privadas.....	28
Gráfico 2: Evolução do número de vagas no Ensino Superior Privado.....	29
Gráfico 3: Evolução de matrículas na Graduação Presencial	29
Gráfico 4: Evolução da relação oferta e demanda no ensino Superior.....	30
Quadro 1: Relações Públicas e a Comunicação Integrada.....	50
Quadro 2: Modelo de interação comunicacional dialógica.....	53
Quadro 3: Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões.....	63

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
Capítulo 2. A NOVA SOCIEDADE E SUAS IMPLICAÇÕES.....	12
2.1 A Sociedade Da Informação.....	13
2.2 A Complexidade Da Sociedade Da Informação.....	18
2.3 A Vida Na Sociedade Da Informação.....	20
Capítulo 3. AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS.....	23
3.1 A Universidade E Suas Interfaces.....	24
3.2 Ensino Superior Privado No Brasil, Período De Expansão.....	26
3.3 Instituições De Ensino Superior Privadas Na Contemporaneidade	28
Capítulo 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS APLICAÇÕES.....	33
4.1 Planejamento Estratégico.....	34
4.2 Planejamento Estratégico Em Instituições De Ensino Superior.....	36
Capítulo 5. A COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	47
5.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada.....	48
5.2 Relações Públicas: Conceitos e Funções.....	55
5.3 Relações Públicas e O Planejamento Estratégico.....	59
Capítulo 6. RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS.....	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS	81

1. INTRODUÇÃO

A sociedade da informação, marcada pelo dinamismo e avanços tecnológicos, é o cenário em que as organizações, dos mais diferentes ramos, estão inseridas atualmente. Ao mesmo tempo em que proporciona muitas melhorias, a nova sociedade vem carregada de muitos desafios também. Desse modo, as organizações não podem ficar fechadas, tomando atitudes aleatórias ou com base em impulsos. Inseridas neste contexto as Instituições de Ensino Superior Privadas se vêem obrigadas a recorrer as mais diversas estratégias para se manterem competitivas.

O planejamento estratégico se torna essencial para as Instituições contemporâneas, que por um tempo se viram estáveis em um panorama de larga expansão. A realidade atual, bem mais complexa, incita esse tipo de organização a procurar por novos caminhos como diferencial de mercado. As modernas práticas de gestão ganham espaço, ao mesmo tempo em que a comunicação se mostra como essencial para o sucesso de processos estratégicos e para o relacionamento eficaz com os públicos envolvidos com as Instituições de Ensino Superior Privadas.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo analisar, pautados por dados teóricos, a possível contribuição do profissional de relações públicas, integrante da comunicação organizacional, no planejamento estratégico como um todo e no planejamento estratégico comunicacional das Instituições de Ensino Superior Privadas no cenário brasileiro. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica cujo resultados foram apresentados no corpo do trabalho. O estudo se mostra pertinente devido as mudanças contínuas em nossa sociedade e a necessidade de se compreender o papel do relações públicas, e da comunicação, em Instituições de Ensino Superior Privadas como diferencial estratégico.

Para tanto, o trabalho foi dividido em capítulos que se complementam e possibilitam uma melhor apreciação do tema proposto.

No segundo capítulo são discutidas questões a respeito da nova sociedade em que estamos inseridos, suas implicações e características, bem como sua influência na vida de cada um e, conseqüentemente nas organizações, formadas por

seres humanos. São abordados, também, aspectos transitórios da vida cotidiana que contribuem para a complexidade da sociedade da informação. As principais referências nesse capítulo são Castells, Baldissera e Bauman.

O capítulo seguinte trata da conceituação da Universidade, ao passo que se delimita a utilização do conceito de universidade privada para o presente estudo. A expressiva expansão das Instituições de Ensino Privadas na década de 60 e sua estagnação nas décadas posteriores são retratadas conforme a realidade das épocas. A análise do cenário atual se baseia em dados estatísticos que possibilitam um olhar apropriado de como se encontra o mercado. Este capítulo é baseado nas concepções de Wanderley, Kunsch e Sampaio.

O quarto capítulo tem como base os estudos de Oliveira, Gracioso e Estrada, entre outros autores e aborda o planejamento estratégico, suas principais definições e utilizações. Porém, o capítulo foca nos planejamentos específicos para Instituições de Ensino Superior e seus diversos modelos apresentados por autores da área. Apesar do pequeno número de estudos direcionados a esse setor, os modelos apresentados carregam em sua essência aspectos muito similares, capazes de auxiliar a gestão das Instituições de Ensino Superior Privadas.

Em diante, o quinto capítulo traz conceitos a respeito da comunicação organizacional e a comunicação integrada e seus benefícios para a organização, baseados em autores como: Kunsch e Grunig. Além disso, a conceituação das Relações Públicas e a apresentação de seus principais ramos de atividades baseiam a abordagem sobre o planejamento estratégico nas relações públicas.

No sexto capítulo apresenta-se a dinâmica do profissional de relações públicas dentro do planejamento estratégico global das Instituições de Ensino Superior Privadas e no desenvolvimento do planejamento comunicacional pertencente ao supracitado.

Faz-se importante salientar que os aspectos tratados no presente estudo se baseiam exclusivamente na teoria disponível, mas que possibilitam enxergar as contribuições que o profissional de relações públicas pode trazer às Instituições de Ensino Superior Privadas no cenário atual, graças suas habilidades e empreendimento.

2.1 A Sociedade Da Informação

Vivemos em uma sociedade complexa que sofre mutações a todo o momento. Tais transformações são resultantes da revolução tecnológica fundamentada na tecnologia das informações responsável por mudanças que atingiram a economia, o estado e a sociedade de um modo geral. Esta revolução, também chamada de Revolução informacional pode ser comparada à revolução industrial, ao passo que a tecnologia da informação é tão importante para a primeira, como a (geração e distribuição) energia, foi importante para a segunda. Essa comparação se repete no momento em que pensamos na influência de ambas as revoluções no âmbito econômico, social e cultural.

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e seu uso. (CASTELLS, 2002,p. 69)

Passou-se a usar o termo “sociedade da informação” nos últimos anos para facilitar o termo anterior, “sociedade pós-industrial”, transmitindo em seu nome o novo paradigma que se instalava. Segundo Castells (2002) o novo paradigma tem como principais características:

Informação como matéria-prima: a evolução das tecnologias permite ao homem atuar sobre a informação, ao contrário do passado, quando a informação atuava sobre as tecnologias.

Efeitos da tecnologia têm alta penetrabilidade: como a informação está presente na vida do homem e em suas atividades, individuais ou coletivas, estas são influenciadas pela nova tecnologia.

Predomínio da lógica de redes: Lógica possível por meio das novas tecnologias, implementadas em qualquer tipo de processo.

Flexibilidade: a tecnologia proporciona processos reversíveis, por meio de modificação, reorganização e reconfiguração.

Crescente convergência de tecnologias: a trajetória da evolução tecnológica em diversas categorias tornam-se interligadas (microeletrônica, computadores, telecomunicações, etc).

Dentre os paradigmas da tecnologia da informação citados destacam-se: a informação como matéria prima, a influência dos efeitos das novas tecnologias em nossas vidas, e principalmente a questão da flexibilidade. A flexibilidade trata da possibilidade de organizações e instituições serem modificadas por meio da reorganização dos seus componentes. “O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional.” (CASTELLS, 2002,p.109).

A dependência da revolução na tecnologia não deve, no entanto, ignorar a influência de aspectos políticos e sociais em sua formação histórica. A revolução tecnológica teve seu ponto forte na década de 70. Nessa época ocorreu um salto qualitativo na difusão em tecnologias comerciais e civis, devido a sua melhora em acessibilidade com custos menores e qualidades maiores. Foi na década de 70, mais precisamente, nos Estados Unidos, que uma crise econômica capitalista se instalou, servindo como exemplo do abalo da crise do petróleo em 1973-1974. A partir disso, houve uma motivação para a reformulação do sistema capitalista vigente. A criação do novo paradigma tecnológico fez parte dessa reformulação. Foi um momento de avanços nas telecomunicações, os computadores passaram a funcionar em rede o que aumentou sua flexibilização e poder. O crescente mercado de computadores estimulou a criação de softwares facilitando a utilização das novas tecnologias. Assim, o surgimento da sociedade em rede se deu a partir do “desenvolvimento de novas tecnologias da informação e a tentativa da antiga sociedade de reaparelhar-se com o uso do poder da tecnologia para servir a tecnologia do poder.” (CASTELLS, 2002 p. 98)

É provável que o fato da constituição desse paradigma ter ocorrido nos EUA e, em certa medida, na Califórnia e nos anos 70, tenha tido grandes

consequências para as formas e a evolução das novas tecnologias da informação. Por exemplo, apesar do papel decisivo do financiamento militar e dos mercados nos primeiros estágios da indústria eletrônica, da década de 40 a 60, o grande progresso tecnológico que se deu no início dos anos 70 pode, de certa forma, ser relacionado à cultura da liberdade, inovação individual e iniciativa empreendedora oriunda da cultura dos campi norte-americanos da década de 60 (...) inconscientemente, a revolução da tecnologia da informação difundiu a cultura mais significativa de nossas sociedades o espírito libertário dos movimentos dos anos 60 (CASTELLS, 2002, p. 25)

A nova economia fincada no fim do século XX é caracterizada, segundo Castells (2002) como informacional, global e em rede. Informacional devido ao fato da necessidade da administração das informações, baseadas em conhecimentos, quando se trata de produtividade e competitividade dentro de empresas ou até mesmo de regiões. O global se deve ao fato das principais atividades estarem interligadas globalmente, por meio de conexões entre agentes econômicos. E por fim em rede exatamente por esse aspecto global que obriga a interação entre as redes empresariais.

Essa nova economia é o resultado das transformações ocorridas na década de 70, baseadas na revolução tecnológica e já citadas acima. O momento de crise do capitalismo, e conseqüente crise na lucratividade, incentivou a readaptação de empresas de países que a enfrentavam. A busca por resultados rápidos, principalmente que fizessem diferença financeiramente, abriu espaço para algumas ações empresariais como: redução de custos de produção, aumento de produtividade, ampliação de mercado e aceleração do giro de capital. Em tais medidas o uso de novas tecnologias foi essencial para a eficácia do processo. A procura pelo novo mercado que pudesse absorver a crescente na produção gerou expansão significativa do comércio o que voltou a incentivar a economia.

Assim,

[...] para abrir novos mercados, conectando valiosos segmentos de mercado de cada país a uma rede global, o capital necessitou de extrema mobilidade, e as empresas precisaram de uma capacidade de informação extremamente maior. (CASTELLS, 2002, p.138).

O mercado se abriu para empresas de alta tecnologia e empresas financeiras. Por meio das novas tecnologias de informação foi possível maior interação entre esses influenciando o fluxo de capital e as economias nacionais. Os resultados foram: o aumento do alcance global, a integração de mercados e a maximização de

vantagens, o que contribuiu para o aumento da lucratividade, ao mesmo tempo em que incentivou a competitividade, uma vez que a expansão do mercado gera novas possibilidades para novas empresas conquistarem novas fatias do mercado.

É importante destacarmos a atenção dada à produtividade e a tecnologia que a impulsionava na economia industrial. Na economia informacional as transformações tecnológicas não são buscadas apenas para o aumento da produtividade, mas principalmente pela lucratividade e valorização das ações empresariais que podem trazer. Afinal a “lucratividade e a competitividade são os verdadeiros determinantes da inovação tecnológica e do crescimento da produtividade.” (CASTELLS, 2002, p.136). Todo esse processo deu forma à economia global, a nova economia.

A nova economia é informacional e não apenas baseada na informação, mas também em aspectos culturais, sociais e institucionais como observado em outras revoluções no decorrer dos tempos. Do mesmo modo a economia industrial não foi pautada somente na energia e produtividade, mas também em transformações sociais por meio de uma cultura industrial. Assim, segundo Castells (2002) tanto a economia industrial como a informacional participam de uma mesma lógica e caso a economia industrial não evoluísse para a informacional, a primeira iria “sucumbir”.

Outro ponto de destaque é o fato de nem tudo ser global na nova economia, uma vez que produção, empregos e empresas ficam no âmbito regional. Mesmo com o crescimento do comércio externo, o setor doméstico tem forte influência na maioria das economias. Não obstante trata-se de uma economia global pelo fato dessas economias domésticas dependerem do desempenho de um “núcleo organizado” como afirma Castells (2002).

No âmbito institucional durante a transição do industrialismo para o informacionalismo aconteceu também uma evolução organizacional marcada pela mudança da produção em massa para a produção flexível. Na nova economia, com demandas imprevisíveis, mercados diversificados e necessidades de equipamentos multifuncionais o modelo de produção em massa se tornou pouco favorável dando espaço para um sistema mais flexível. Com base em experiências foi possível notar que o modelo flexível era uma proposta de adaptação às novas transformações. O principal objetivo do novo modelo era atender às variações do mercado e as transformações tecnológicas. A flexibilização faz parte também do avanço de

empresas pequenas e médias, e decorrente estagnação das grandes, e seu poder na criação de novos empregos nos últimos anos. Segundo Castells (2002, p.213)

Para alguns observadores, a crise da empresa de grande porte é conseqüência da crise da produção padronizada em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais bem recebido pelas pequenas empresas.

No entanto é importante salientar a dependência que as empresas, de pequeno e médio porte, tem em relação às grandes, já que estas ainda se encontram no centro da estrutura do poder econômico dessa nova economia global.

Além do poder econômico, o poder do estado e da sociedade não deve ser esquecido. Juntos eles desempenham uma função capaz tanto de promover como de sufocar o desenvolvimento tecnológico e suas aplicações.

O Estado que está à frente de iniciativas que visam ao desenvolvimento da “sociedade da informação” nas nações industrializadas e em muitas daquelas que ainda estão longe de ter esgotado as potencialidades do paradigma industrial. (WERTHEIN, 2000, p.73).

A reestruturação do capitalismo e difusão das novas tecnologias da informação são mediadas pelo estado e interagem com as forças sociais resultando em um processo de transformação social. Por esse motivo é possível notar que a realização do novo paradigma da sociedade da informação ocorre de maneira dispare nas sociedades. Questões como desigualdades de renda e desenvolvimento industrial influenciam no novo julgamento de sociedades “ricas” e “pobres” de informação, como afirma Werthein (2000, p.73)

Enquanto, no mundo industrializado, a informatização de processos sociais ainda tem de incorporar alguns segmentos sociais e minorias excluídas, na grande maioria dos países em desenvolvimento, entre eles os latino-americanos, vastos setores da população, compreendendo os médios e pequenos produtores e comerciantes, docentes e estudantes da área rural e setores populares urbanos, adultos, jovens e crianças das classes populares no campo e na cidade, além daquelas populações marginalizadas como desempregados crônicos e os “sem-teto” engrossam a fatia dos que estão ainda longe de integrar-se no novo paradigma.

Paralelamente a isto, Werthein destaca o ritmo extraordinário do avanço tecnológico, possível, principalmente, pela: expansão da internet e baixa nos preços de computadores. A internacionalização da economia se mostra essencial para o

surgimento e aprimoramento das novas tecnologias, como a internet, que criam espaços virtuais de interação e alteram comportamentos humanos.

Nesse sentido Castells (2003, p. 109 apud Bauman, 2006, p.9) salienta:

Cada vez mais, as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas por computador. Assim, não é a internet que cria um padrão de individualismo em rede, mas é seu desenvolvimento que fornece um suporte material apropriado para a difusão do individualismo em rede como a forma dominante de sociabilidade. O individualismo em rede é um padrão social, não um acúmulo de indivíduos isolados. O que ocorre é que indivíduos montam suas redes on-line e off-line com base em seus interesses, valores, afinidades e projetos. Por causa da flexibilidade e do poder de comunicação da internet, a interação social on-line desempenha crescente papel na organização social como um todo. As redes on-line, quando se estabilizam em sua prática, podem formar comunidades virtuais, diferentes das físicas, mas não necessariamente menos intensas ou menos eficazes na criação de laços e na mobilização. Além disso, o que observamos em nossas sociedades é o desenvolvimento de uma comunicação híbrida que reúne lugar físico e ciber lugar para atuar como suporte material do individualismo em rede.

As funções e processos da era da informação estão cada vez mais pautados na questão das redes que se formam a todo o momento. Essas redes são acima de tudo estruturas abertas que se expandem de maneira ilimitada e integram novos nós tomando proporções respeitáveis. Na sociedade da informação essas redes são voltadas para a inovação, globalização, flexibilidade, adaptabilidade, para a construção e desconstrução contínua. Porém, a eficiência dessa comunicação em rede sofre a influência de diversos fatores, ligados principalmente ao paradigma da complexidade.

2.2 A Complexidade da Sociedade da Informação

A complexidade é tratada por Morin a partir de seu conceito de Paradigma da Complexidade e segundo o autor

À primeira vista, a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efectivamente o tecido de acontecimentos, acções,

interacções, retroacções, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal (2001, p. 20 apud BALDISSERA p.2).

Assim, podemos dizer que o mundo é constituído por um tecido que engloba tudo de alguma forma, tudo se liga e tem a ver com tudo, formando o tecido: complexus. Segundo Morin o todo apresenta qualidades que não podem ser vistas nas partes separadas, pois parte do todo retroagindo sobre as partes.

Partindo para a posição do sujeito no meio complexo, esse é colocado como produtor e produto ao mesmo tempo. Conforme Morin, ser sujeito “é colocar-se no centro do seu mundo, é ocupar o lugar do ‘eu’. [...] cada um só pode dizer ‘eu’ por si próprio” (2001, p. 95 apud BALDISSERA, p. 4). “Isso significa que os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos” (MORIN, 1996a, p. 48 apud BALDISSERA, p.4). Mas não podemos esquecer que cada indivíduo trabalha com a sua interpretação do que recebe, de acordo com seu nível histórico, repertório e capacidades cognitivas.

Levando para a questão da comunicação, Baldissera (p.5,) afirma que esta “é um processo de construção e disputa de sentidos”, reforçando a complexidade dos processos comunicacionais caracterizados pela presença do todo e por interferências “diálogo-recursivas”. O embate se dá ao passo que segundo Foucault (1996 apud Baldissera) toda relação é uma relação de forças e, portanto, de disputas. A disputa observada na comunicação é de sentidos, devido às influências diversas que agem sobre a significação. “Isso permite que se diga que os contextos orientam a significação dos enunciados.” (BALDISSERA, p. 6).

A complexidade aparece também na análise de Morin sobre a sociedade atual “Diz-se que estamos na ‘sociedade da informação’, na ‘sociedade da Comunicação’ ou na ‘sociedade do conhecimento’. Refuto. Estamos em sociedades de informação, de comunicação e de conhecimento.” (MORIN 2004, p.12 apud SANTOS 2007, p.46). Para Morin (2004) o conhecimento seria o “resultado da organização da informação” e o problema da atualidade estaria no excesso de informação e a falta de organização destas, não chegando, portanto ao conhecimento.

A informação é algo que as pessoas coletam , possuem , passam para outros , colocam em bancos de dados, perdem , acham , anotam , acumulam , contam, comparam e assim por diante. Em contrapartida, o conhecimento não aceita tão amavelmente essas idéias de recebimento, transporte e quantificação. Ele é difícil de ser coletado e transferido. Por

exemplo, você poderá esperar que alguém lhe envie ou indique onde encontrar as informações que ele possui, mas não os conhecimentos. (BROWN e DUGUID, 2001 p.105 apud SANTOS, 2007, p.48)

A dificuldade apontada por Morin está principalmente, na compreensão, que não pode ser criada apenas pela comunicação, sendo um grande impasse para a humanidade.

Todo o relacionamento, portanto, está baseado na compreensão da comunicação. Tal ação é influenciada pelo ritmo acelerado da sociedade contemporânea que exige cada vez mais respostas simples e imediatas. Quando uma organização dispõe de um relacionamento com os seus públicos ela realiza a comunicação que conta com forças diálogo-recursivas, ou seja, influências de diferentes fatores individuais, coletivos e das relações humanas.

2.3 A Vida na Sociedade da Informação

Nesse novo mundo da era da informação, comunicação, conhecimento, novas tecnologias e da sociedade vivendo em rede, as noções de tempo e espaço ganham novas abordagens ao passo que não se mostram como fenômenos apenas naturais, mas sim resultados de interferências das relações humanas.

Compartilhando da idéia de Castells, Bauman (2003, 2005, 2006) destaca o fato de a sociedade ser construída cada vez mais por meio de redes no lugar de estrutura fixa, “ela é encarada como uma matriz de conexões e desconexões aleatórias e de um volume essencialmente infinito de permutações possíveis.” (BAUMAN, 2006, p. 9)

Bauman (2006) nos situa vivendo uma “vida líquida” dentro de uma sociedade “líquido-moderna” caracterizada pelas constantes alterações de seus membros. Assim, tanto a vida como a sociedade líquida moderna não conseguem se manter na mesma forma por muito tempo. O aprendido se torna rapidamente ultrapassado, sendo pouco recomendável utilizar-se de experiências antigas para se basear no presente. “As condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas antes de os atores terem uma chance de aprendê-las efetivamente.” (BAUMAN, 2006, p. 7)

A incerteza constante é característica principal da “vida líquida”. Isso se deve ao fato dos constantes reinícios e dos constantes finais; do alcançar e do largar, do conseguir e do substituir, do conhecer e esquecer. O consumo é outra característica; objetos animados ou inanimados ganham e perdem utilidade rapidamente. E esse descarte rotineiro dá força ao principal produto da sociedade moderna: o lixo.

Para enfrentar as pressões do dia a dia a educação é uma possível saída apresentada por Bauman (2006). No entanto, fica a dúvida se os educadores seriam capazes de enfrentarem tais pressões do ambiente social já que na sociedade líquida, marcada pelo poder do mercado, a educação acaba tomando outros rumos.

Em oposição à acomodação, privatização e comercialização de tudo o que é educacional, a educação superior precisa ser definida como um recurso vital para a vida cívica e democrática da nação. O desafio é, portanto, para os acadêmicos, atores culturais, estudantes e sindicalistas se juntarem e se oporem à transformação da educação superior numa esfera comercial [...] (BAUMAN, 2006 p. 21)

Para tal enfrentamento é necessário levar em consideração as dificuldades de planejamentos a longo prazo pelo fato de estarem imersos em uma sociedade com ações e pensamento a curto prazo. Desse modo, como já dito, sucessos passados não podem mais basear ações futuras, aqueles devem ser constantemente revistos e aperfeiçoados. A virtude do indivíduo da sociedade líquida moderna não seria a conformidade às regras, mas sim a flexibilidade. Ou seja, ter a capacidade de mudar rapidamente de métodos e táticas, adaptando-se às transformações que ocorrem constantemente, esquecendo lealdades e preferências e dando prioridade as oportunidades disponíveis.

No mundo da modernidade líquida não há espaço em branco ou desconhecido. O que acontece em determinado lugar chega, através das “auto-estradas da informação”, a diversos outros, causando, inclusive, impactos nesses lugares. Desse modo, todos os principais problemas são globais e não podem ser resolvidos por ações locais. Isso impulsiona o medo, que é alimentado pela insegurança e pela incerteza do futuro, intrínseco à sociedade moderna.

A modernidade líquida se caracteriza pelas figuras que não conseguem manter uma mesma forma tempo suficiente para se solidificar e passar confiança, oferecendo garantias. Os educadores de hoje não passam pelos mesmos desafios de tempos atrás. O embate agora fica a cerca de educar o ser humano que vive, e sempre viveu, na sociedade da informação e da tecnologia.

Não nos preocupamos com a velocidade impressionante com que o conhecimento muda de ritmo, o conhecimento precedente envelhece e o novo, recém-nascido, é destinado a envelhecer do mesmo modo: a volatilidade do mundo líquido, parcamente integrado e multicêntrico, faz com que cada um dos episódios sucessivos dos projetos conduzidos na vida requeiram uma série de competências e informações que tornam vãs as competências pregressas e as informações memorizadas. Aprender quantidades excessivas de informações, procurando absorvê-las e memorizá-las, aspirando tenazmente à completude e à coesão das informações adquiridas, é visto com suspeita, como uma ilógica perda de tempo [...] (BAUMAM, 2009)

Bauman (2009) aponta para o fato dos centros de ensino passarem por pressões seja do governo (“que pretende acompanhar os caprichosos e voláteis movimentos no mundo econômico”s) ou dos estudantes (“expostos igualmente às caprichosas demandas do mercado de trabalho e desconcertados por sua natureza aparentemente casual e imprevisível”). Essa pressão gera a “privatização” e a “individualização” dos processos de ensino, responsáveis por mudar a relação professor-aluno para a relação fornecedor-cliente ou centro comercial-comprador.

A comercialização da educação contribui para o aumento das diferenças sociais e econômicas existente entre uma “elite” trabalhadora instruída e qualificada e os demais trabalhadores, entre mão de obra especializada e a não especializada. Tal fato gera novas barreiras à mobilidade social aumentando cada vez mais as diferenças dentro da sociedade.

Compreender a sociedade em que se está inserida mostra-se essencial para a leitura do cenário e conscientização da organização, e de sua posição perante o meio em que atua. A partir do diagnóstico da nova sociedade e suas implicações na economia, relação com o Estado e aspectos sociais, além da noção das complexidades que tais relações geram, é possível para a organização traçar rumos para seu presente e futuro pautados no conhecimento exato delas mesmas, sua realidade e posicionamento na sociedade.

3.1 A Universidade e suas Interfaces

As transformações da realidade sócio-econômica incitaram as mudanças nas universidades com o passar dos tempos, uma vez que esta sobrevive sob ameaças e concessões do meio em que está inserida. Com a revolução industrial e o modo de vida capitalista surgiu a necessidade da existência dos mais diferentes tipos de cursos que fossem úteis a nova ordem laboral. Ademais, primeiramente organizadas para atender filhos da burguesia, esse tipo de organização teve que se readaptar para atender a ascendente classe média.

Na América Latina se mostrou forte, a princípio, a presença do sistema universitário espanhol com características ligadas aos campos das artes e da literatura em detrimento à ciência e filosofia. Após as guerras de independência mudanças marcaram as universidades latino-americanas que passaram a seguir o molde napoleônico francês. Tal modelo dizia respeito ao estabelecimento de faculdades para cada profissão com reconhecimento e títulos dados pelo governo. (WANDERLEY, 1983)

No Brasil a criação de Universidades se mostrou tardio em relação a outros países latinos. A primeira Instituição que recebeu o nome de “universidade” foi a Universidade do Rio de Janeiro em 1920, que na realidade era um conjunto de três escolas isoladas com uma administração central.

A reforma Universitária iniciada em 1968 foi importante para o estabelecimento de novos rumos para a educação de ensino superior no país. Houve neste período a expansão da graduação e criação da pós-graduação, além do incentivo às pesquisas acadêmicas, ao mesmo tempo em que o “milagre econômico” e a forte ditadura eram marcas nacionais. O objetivo era também político já que a criação de um maior número de vagas atenderia às aspirações econômicas e sociais da classe média brasileira. (WANDERLEY, 1983).

Para se entender como tais fatores influenciaram a realidade de hoje das instituições de ensino superior, destaco o conceito do objeto estudado.

A universidade faz parte do complexo de organizações que possibilita o funcionamento da sociedade. E de acordo com Parsons (1974 apud KUNSCH, 1992, p.18) “as organizações são constituídas para cumprirem objetivos determinados, por

meio de uma inter-relação e das relações externas com os outros subsistemas e com o sistema global.”

Assim, a universidade se caracteriza como “unidade orgânica superior da universalidade do saber e da cultura” (KUNSCH,1992 p.18). De forma complementar, Wanderley (1983) caracteriza a universidade como

Um lugar, mas não só ela, privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber; mas deve buscar uma identidade própria a pesquisa e a extensão. Ela é uma intuição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura, dentro da sociedade civil, mantendo vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social. (1983, p.11)

Apesar de ser uma organização formal, a universidade se distancia dos outros tipos de organização devido suas finalidades, tipo de atividades, formas de controle e funções perante a sociedade. Ela mesma se distingue conforme as formas de propriedade: pública (federais, estaduais, municipais) ou privada; ainda que todas possuam as mesmas finalidades baseadas no ensino, pesquisa e extensão. (KUNSCH, 1992)

Mesmo as instituições de ensino superior privadas apresentam disparidades em suas finalidades. As instituições de ensino superior privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado e contam com algumas classificações, de acordo com a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 1996 (MINTO, 2006, p.208) podendo ser:

Particulares: Instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas, de direito privado; sem as demais características abaixo.

Comunitárias: Instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos. Devem incluir, na sua entidade mantenedora, representante de comunidade.

Confessionais: Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específica a ao disposto no item anterior.

Filantrópicas: na forma da lei, são instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais instituídas, colocando-os à disposição

da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Como objeto de estudo, trabalho com as Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES), classificadas como particulares. Tal modalidade será tratada apenas como instituição de ensino superior privada em sua avaliação atual nos sub-capítulos posteriores.

3.2 Ensino Superior Privado No Brasil, Período De Expansão

Desde seu surgimento muitas mudanças marcaram o ensino superior no Brasil. Faz-se importante trabalhar com as alterações ocorridas a partir da década de 60, pois foi o começo do período de grande expansão do ramo. Isso se deve as grandes mudanças de cunho econômico e social da época.

Na década de 60 o Brasil aparece como o país da América Latina com o maior crescimento de matrículas no ensino superior. A época, marcada pela ditadura militar, se mostrava complexa e a bandeira da reforma universitária mais uma vez era levantada. Os objetivos da reforma estavam direcionados, principalmente, ao ensino público e em 1968 as transformações vieram na criação de espaços para pesquisa dentro das universidades e o estímulo a profissionalização de docentes, segundo Sampaio e Durham (2000). Tais ações resultaram no aumento do custo aluno no setor público que não conseguiu acompanhar a crescente formação dos setores da classe média urbana em momento de forte ampliação.

Nessas circunstâncias, o setor privado de ensino superior teve possibilidade de atender à demanda reprimida do grande número de candidatos que não conseguia ingressar nas universidades públicas [...] A participação relativa dos estabelecimentos privados no sistema sempre foi maior que a participação relativa de suas matrículas, o que evidencia o processo de pulverização da oferta privada de ensino superior. No Brasil, coube ao setor privado atender à massificação do ensino superior desencadeada já no final dos anos 60, dele se beneficiando. Os benefícios correspondiam a retornos financeiros muito significativos, derivados de uma inserção fácil em um mercado pouco seletivo e altamente lucrativo, em razão da existência da demanda reprimida. (SAMPAIO E DURHAM, 2000)

Já nos anos 80 as matrículas no setor apresentaram certa estagnação em relação às décadas de 60 e 70. Tal fato deve-se principalmente ao fato do ensino básico, anterior ao ensino superior, não ter acompanhado a mesma velocidade de crescimento. A oferta passou a ser maior do que a demanda o que caracterizou as interferências na década de 80 no setor privado de educação superior.

A diminuição da demanda de ensino superior é a força motriz das tendências de mudanças estruturais na configuração do setor privado desde meados dos anos 80. Suas manifestações imediatas são, conforme se destacou, a redução da participação relativa das matrículas privadas no sistema e a desaceleração de seu ritmo de crescimento. (SAMPAIO, 2000, p. 87)

As mudanças no mercado também influenciaram tais transformações. A dinâmica que o setor privado mantém com o ambiente externo a obriga a se basear por ele, assim, as mudanças seriam de cunho estratégico para que a instituição consiga manter-se em um mercado competitivo.

A tática adotada foi então distribuir demograficamente as instituições de ensino, concentradas prioritariamente nas regiões sul e sudeste, as levando a lugares onde a população não tinha acesso fácil, como se mostra na tabela a seguir.

Tabela 1: Matrículas no setor privado e participação porcentual em relação ao total de matrículas de ensino superior, segundo região geográfica no período de 1980-1994.

Região	Norte		Nordeste		Sudeste		Sul		Centro-Oeste	
Ano	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1980	5.332	18,1	75.636	34,6	629.377	75,6	134.404	58,5	35.050	52,3
1985	8.250	23,5	75.052	33,2	540.190	56,1	145.027	53,6	35.885	49,2
1990	12.340	27,8	82.317	33,3	659.064	75,8	152.052	53,1	56.156	60,6
1994	15.199	23,6	79.401	30,0	665.860	72,7	147.089	48,2	63.035	56,6

Fonte: Elaborada com base em dados da Evolução das estatísticas do ensino superior no Brasil – 1980-1994. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, 1996.

Fonte: Sampaio e Durham, 2000

A interiorização do setor privado contribui para sua ampliação. O incentivo a criação de novos estabelecimentos e ampliação dos já existentes permitiu maior acesso ao ensino superior, segundo Sampaio (2000). A expansão do setor privado foi capaz de suprir as necessidades de um público que buscava ensino próximo,

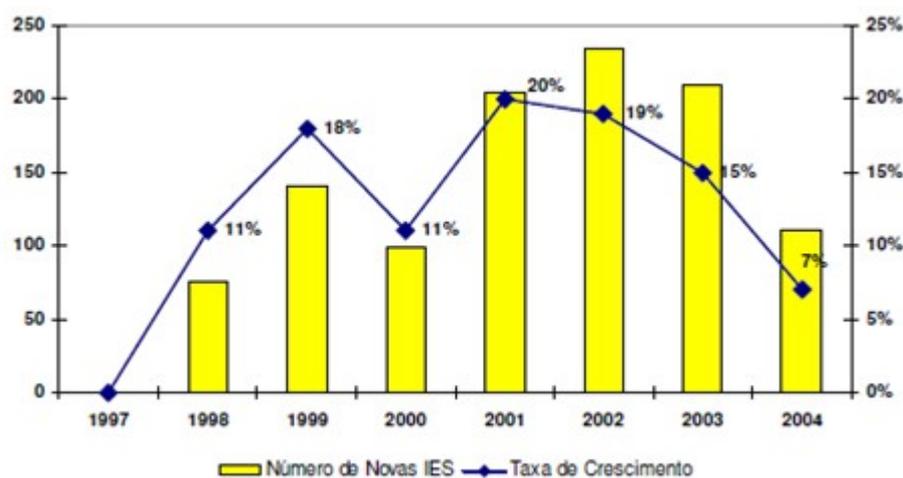
geograficamente, e que não estavam dispostos a passar pela seleção imposta pelas universidades públicas.

Outra estratégia adotada foi a ampliação, renovação e criação de cursos oferecidos, que de acordo com Sampaio (2000, p.103), “[...] além de constituir uma estratégia de mercado, segundo a qual o aumento da cesta de ofertas pretende resultar na ampliação do número de consumidores, procura também criar oportunidades para mercados mais saturados”.

3.3 Instituições de Ensino Superior Privadas na Contemporaneidade

A estagnação presente no setor na década de 1980 faz uma pausa a partir de meados de 1990, momento em que apresenta novamente sinais de crescimento, o que acirra a concorrência. O número de instituições de ensino superior voltam a crescer, principalmente, a partir de 1997, como se pode observar no gráfico a seguir.

Gráfico 1: Evolução dos números de Instituições Privadas

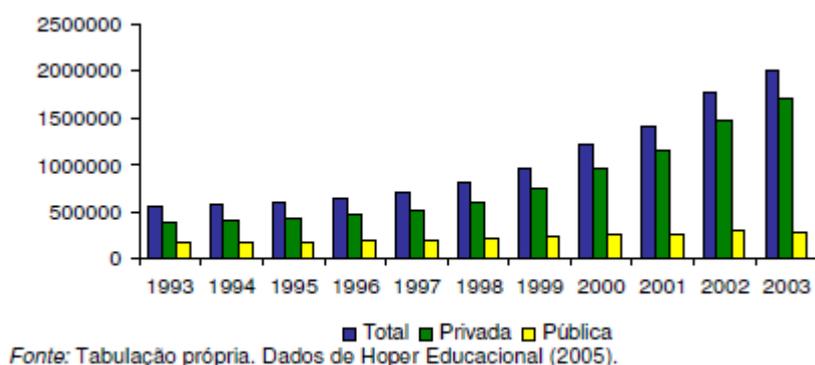


Fonte: Senhoras e Takeuchi p.4(Dados Inep 2004)

No entanto, como se percebe, a taxa de crescimento tem diminuído desde o ano de 2002.

Paralelamente a isso, mesmo com as taxas de crescimento apresentando tal decréscimo, desde 2002, o mesmo não ocorre com o número de vagas ofertadas. Como se observa no gráfico.

Gráfico 2: Evolução do número de vagas no Ensino Superior Privado

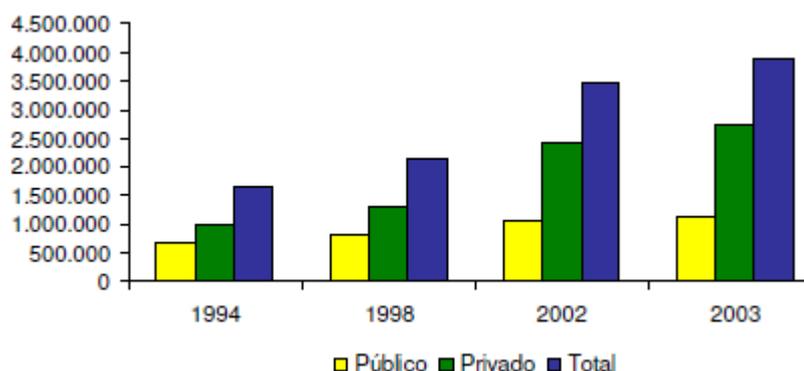


Fonte: Senhoras e Takeuchi p.4

O aumento do número de vagas percebido no gráfico deve-se ao fato, do aumento de instituições, até 2002 e, principalmente, devido à expansão das instituições já existentes, que aumentaram o número de cursos oferecidos, como observa Senhoras e Takeuchi.

Em relação à demanda, em nosso país, pode-se observar que as matrículas do ensino superior se concentram majoritariamente em instituições privadas. Vide gráfico.

Gráfico 3: Evolução de matrículas na Graduação Presencial

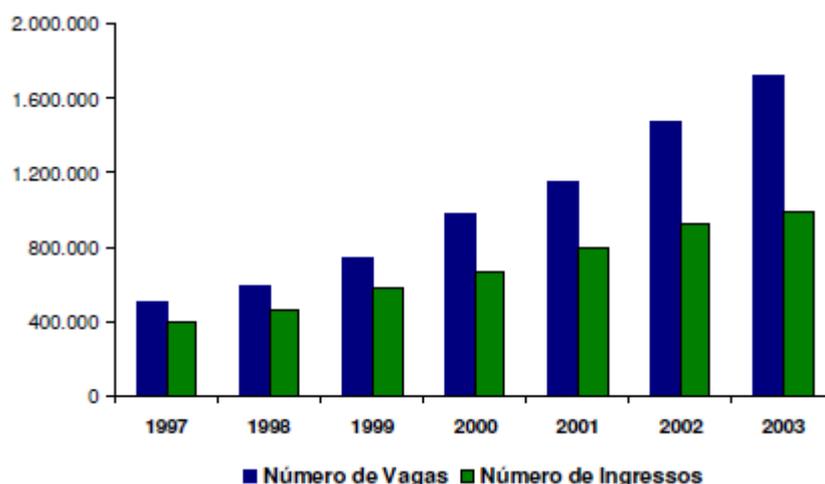


Fonte: Senhoras e Takeuchi p.5. (Dados Inep 2004)

Ademais, o setor pode ser considerado referencial de demanda constante, uma vez que uma parcela significativa de estudantes se forma todos os anos no ensino médio e procura a formação superior. “Nesse sentido, é patente a análise da relação dinâmica entre o ensino médio e o ensino superior privado: o primeiro fornece, em boa medida, os potenciais clientes para o segundo.” (SENHORAS e TAKEUCHI, p.5).

Apesar da evolução do mercado das instituições de ensino superior privada, percebe-se que o aumento das taxas de crescimento das vagas ofertadas foi mais expressivo do que o aumento da demanda. Como se observa no gráfico a seguir.

Gráfico 4: Evolução da relação oferta e demanda no ensino Superior



Fonte: Senhoras e Takeuchi p.6. (Dados Inep 2004)

Desse modo, como observa Garcia (2005)

A antiga fórmula de simplesmente criar um curso, conseguir a autorização do MEC e soltar no mercado não funciona mais. Esse cenário, aliado a uma conjuntura existente em vários outros setores, permite prever que nos próximos anos três grandes tendências serão observadas no mercado da educação superior privada no Brasil: segmentação, terceirização e profissionalização

A realidade atual do setor obriga as instituições a adotarem gestão estratégica para, além de manter os alunos matriculados, captar um número cada vez maior de novos clientes. Assim, Garcia (2005) baseia a gestão das IPES nessas três tendências, segmentação, terceirização e profissionalização.

A segmentação está relacionada ao número de alunos e o valor das mensalidades. Existem instituições com o valor da mensalidade alto e com baixo número de alunos, do mesmo modo, que há instituições com valores baixos de mensalidade e grande número de alunos, (GARCIA, 2005). A organização deve se posicionar, e determinar quais serão suas características, tipos de cursos oferecidos e o público que pretende atingir.

A tendência da terceirização citada por Garcia (2005), diz respeito à terceirização de serviços que não sejam focados no centro da atividade da organização. E por fim a tendência da profissionalização diz respeito à necessidade de profissionais qualificados frente à concorrência acirrada do mercado.

Além das tendências apresentadas por Garcia outras preocupações se inserem no ramo das instituições de ensino privadas.

[...] A melhoria da qualidade da educação e o treinamento de funcionários para aprimorar suas interações diárias com o público são aumentos de qualidade que não aparecem nas medidas de produtividade. É evidente, no entanto, o impacto dramático dos aumentos de qualidade sobre a sobrevivência de uma empresa ou indústria. O Japão, por exemplo, não abriu caminho nos mercados norte-americanos oferecendo somente preços mais baixos; em última análise, a qualidade superior do serviço em relação à concorrência naquela ocasião persuadiu os clientes. (Hoffman e BATESON 2003, p.357 apud LOPES e CLARO, p.2)

Observa-se uma visão mais crítica dos consumidores que procuram serviços não somente com custos baixos, mas que apresentem qualidade. Ademais, a interação tratada por Hoffman e Bateson aumenta, em determinado aspecto, a qualidade do produto oferecido. Neste momento as preocupações referentes ao relacionamento com os públicos da instituição ganham força e atenção. O novo cenário é responsável pela crescente preocupação de organizações com seus alunos, professores, funcionários, fornecedores, comunidade, sociedade, futuros clientes, entre outros públicos de interesse. O objetivo é construir relacionamentos mais duradouros e vínculos mais profundos, por meio de um gerenciamento estratégico.

A gestão estratégica, portanto, é firmada com o objetivo de contribuir para que a instituição se mantenha no cenário complexo da sociedade. Ações planejadas aparecem como necessárias para se manter no mercado perante a concorrência. Para tanto, a gestão educacional toma novos rumos baseados em novas tendências

e preocupações. Assim, a comunicação ganha destaque como diferencial necessário às Instituições de Ensino Superior Privadas.

4.1 Planejamento Estratégico

Com base na realidade em que vivemos, partimos para uma discussão a respeito dos tipos de planejamentos que auxiliam a administração das organizações inseridas nesse contexto. É necessário, antes, compreender que, conforme esclarece Matus (1989, p. 41 apud SILVA, 2003 p.21), "o planejamento sempre é possível, porém não é qualquer tipo de planejamento que pode ser aplicado a qualquer situação-problema".

Assim, Oliveira (1999) aborda três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O primeiro está ligado a uma face gerencial que trilha um rumo de otimização a ser seguido pela empresa, conforme o ambiente em que atua. Já o planejamento tático diz respeito à otimização de uma determinada área e não da empresa como um todo. O terceiro tipo, operacional, é a formalização por documentos de um plano de ação estabelecido. Com base nessas descrições o planejamento estratégico englobaria o planejamento tático e o operacional, caminhando para o nível mais completo, justificando sua importância no nível social, político e econômico da organização. Uma vez que

[...] a complexidade alcançada pela empresa contemporânea exige habilidades gerenciais específicas para decidir e agir num contexto de grandes riscos e incertezas. São habilidades adquiridas por formação, treinamento e experiência, que pouco ou nada têm a ver com o fato de ser especialista em praças de guerra. (Motta, 1995 p. 83 apud SILVA, 2003 p.28)

A necessidade de se impor no mercado atual e ser capaz de se antecipar frente aos concorrentes, através de estratégias de competição necessárias ao ambiente em que atua, leva a empresa ao planejamento de destaque deste trabalho. Uma vez que "o planejamento estratégico geralmente pressupõe uma postura agressiva, tendo como objetivo manter ou ampliar a nossa participação no mercado". (GRACIOSO, 1996, p.11).

Assim, destacamos o planejamento estratégico como o que melhor se encaixa no estudo que se inicia sobre Instituições de Ensino Superior, pois segundo Oliveira (1999, p.34) "planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem

riscos”. Além disso, o planejamento envolve conhecimentos da organização sobre si mesma e seus objetivos. Partindo da análise do ambiente em que se encontram suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. De acordo do Tubino (1999 *apud* SILVA, 2003) o “planejamento estratégico busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões nas empresas”. Fischman aponta para a questão do ambiente quando diz que

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. (FISCHMAN, 1991 p.25)

Outra definição complementar é apresentada por Stoner (1985, *apud* DIAS, 2009) e trabalha o planejamento estratégico como “(...) o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.” Gracioso também apresenta sua definição de planejamento ao enfatizar que este

[...] procurou corrigir as falhas do passado e assume duas dimensões essenciais: 1. Ele é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e 2. Ele procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa. (GRACIOSO, 1996, p. 17)

Gracioso (1996, p.25) ainda destaca que

[...] só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: a) antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; e b) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias [...]

Com base em tais definições outros aspectos são considerados, tais como o caráter o processual do planejamento, tendo em vista seu ar dinâmico e capaz de incorporar mudanças do ambiente; a mobilização que ele proporciona, contando com a participação da empresa como um todo e a possibilidade de construção do futuro, com base no conhecimento de seu ambiente de atuação.

Atualmente, é clara a importância do planejamento como afirma Tavares (1991, p.IX apud SILVA 2003, p.24):

[...] o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências... hoje ele é visto como um instrumento de gestão indispensável tanto para organizações de grande, pequeno ou médio porte, como públicas e privadas.

Ademais, segundo Gracioso (1996) existem duas razões básicas para as organizações implantarem planos estratégicos e são elas:

- Conforme a organização cresce em tamanho e complexidade, aumentam o número de ações e decisões tomadas no dia a dia, carregadas de relevância estratégica e a longo prazo. Mostra-se necessário um plano mestre estratégico para avaliar tais ações e decisões.
- Com o aumento da organização e de sua complexidade, aumenta-se também o risco da perda do “elemento empreendedor”.

As constantes mudanças no mundo contemporâneo instigam a organização a sobreviver de alguma forma, por meio de sua busca por resultados desejados. A evolução da prática do planejamento estratégico é baseado nas complexas mudanças que o ambiente em que a organização atravessa. Desse modo o planejamento funciona por meio da antecipação das mudanças futuras, através da análise de pontos fortes e fracos observados e dos conhecimentos que a organização tem de si mesma.

4.2 Planejamento Estratégico em Instituições De Ensino Superior

Com base nas definições explanadas podemos conectar o planejamento à organização das universidades, que se encontram cada vez mais complexas e suscetíveis às ações do ambiente. Assim, as instituições não podem pensar em seu desenvolvimento sem algum tipo de planejamento, sendo, portanto, uma arma

fundamental para a competitividade de hoje. Uma administração eficiente deve se preocupar com o planejamento estratégico, pensando não somente no presente como também nos resultados futuros. A atenção deve ser dada aos aspectos internos e externos da universidade, que influenciam os ajustes do planejamento no decorrer do tempo.

o moderno conceito de planejamento estratégico repousa sobre premissas tais que concebem a universidade como um sistema dinâmico e aberto, influenciado pelo meio externo ,e internamente ágil para responder às exigências externas (ESTRADA, 2000, p. 58)

Meyer Junior (1991 *apud* ESTRADA, 2000) aponta para estudos de caso que "têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente". No entanto Cunha (1994c *apud* Estrada 200) aponta para as diferenças na preocupação a cerca do planejamento em instituições públicas que, por serem sustentadas pelo poder público, geralmente não dão a devida atenção para ameaças e oportunidades se comparada às instituições privadas. Além disso, "encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas." (Estrada, 2000, p.56). Sendo assim processos de planejamento estratégico são mais aceitos e utilizados por Instituições de Ensino Superior Privadas. Os modelos apresentados são passíveis de aplicação para ambas as universidades (públicas e privadas), respeitando, claramente suas idiossincrasias no decorrer do processo.

Deve-se atentar, também, para algumas considerações feitas pela professora Bodine (2003) quanto à importância de se aplicar o planejamento estratégico respeitando as diferenças existentes entre as organizações. Para tanto se devem levar em consideração sua complexidade e sua estrutura dinâmica, além da necessidade de um estudo sobre o ambiente, tanto externo quanto interno.

Segundo Park (1997 *apud* ESTRADA 2000) não são muitos os modelos de planejamento estratégico para universidades, se comparado com as possibilidades no ramo industrial. Porém os principais e que serão posteriormente apresentados carregam as seguintes características em comum: desenvolvimentos e estabelecimento de missão; análise de pontos forte e fracos e oportunidades e

ameaças e desenvolvimento da estratégia. Cada modelo dá ênfase para determinada fase do processo de planejamento dentro das Instituições de Ensino.

O primeiro modelo tratado por Estrada (2000) é o de Bryson (1995). Neste, a implementação do planejamento estratégico é colocado em 10 etapas que formam o Ciclo da Mudança Estratégica. Deve-se levar em consideração, no entanto, a necessidade de uma análise prévia da instituição, com o objetivo de avaliar se esta possui estrutura necessária para o planejamento.

Seguem as etapas do modelo de Bryson:

1° Etapa- Acordo Inicial-Plano para o planejamento. Nesta fase se busca um acordo entre o alto escalão da organização envolvido no planejamento (executivos internos, lideranças) e também com a agenda e tarefas chave. O passo seguinte identifica as pessoas ou grupos que estarão envolvidos no processo. Neste momento são passadas informações como: objetivos do planejamento, modelo e frequência de relatórios, recursos, funções de cada membro, entre outras informações)

2° Etapa-Esclarecimento das atribuições organizacionais. Etapa responsável por clarear as funções e suas implicações no planejamento.

3° Etapa-Identificação e entendimento dos colaboradores - Desenvolvendo e aperfeiçoando Missão e Valores. Fase de preocupação com os colaboradores e a habilidade de necessidade de direcionar seus desejos. Neste momento é traçada a missão da organização, que mostra o porquê dela existir e seus valores.

4° Etapa- Avaliação do ambiente para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

5° Etapa – Identificação e organização dos assuntos estratégicos. A partir das quatro fases anteriores é possível diagnosticar os desafios da organização.

6° Etapa – Formulação das estratégias para administrar os assuntos estratégicos. Nesta fase são traçadas estratégias para os desafios apresentados na etapa 5.

7° Etapa – Revisão e adoção do plano estratégico. Momento de garantir um comprometimento para a implementação do plano traçado.

8° Etapa – Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro. Construção da visão da organização baseando-se em o que espera para o futuro.

9° Etapa – Efetivar o processo de implementação. Fase de implementação das estratégias propostas.

10° Etapa – Reavaliação das estratégias e do processo de Planejamento Estratégico. Etapa final responsável pela revisão da implementação do planejamento e análise do próximo passo a ser dado.

O segundo modelo tratado por Estrada(2000) é o de Arguin (1989) utilizado pela Universidade de Québec e algumas universidades americanas. Este modelo foi publicado pelo conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e conta com as seguintes etapas:

1° Etapa- Formulação da filosofia e orientação da instituição. Fase de localização da instituição, ou seja, seu passado, presente e pretensões para o futuro. Para tanto é necessário o estabelecimento de objetivos, metas e missão.

2° Etapa – Análise do meio externo. Momento de identificação de forças e tendências externas à universidade, que podem ser locais, nacionais ou até mesmo internacionais. Deve-se atentar para os quatro elementos de análise do meio externo: político, econômico, social e tecnológico.

3° Etapa – Análise do meio interno. Fase de conhecimento da instituição, seus pontos fortes e fracos. Deve-se levar em conta também alguns elementos como: plano pedagógico, plano físico, plano dos recursos humanos, plano financeiro, plano de identidade institucional

4 ° Etapa – Integração dos elementos de análise do meio externo e com o meio interno. Com base nas etapas anteriores será possível identificar as melhores escolhas estratégicas condizentes com os valores da organização e que atendam suas reais necessidades.

O terceiro e último modelo apresentado por Estrada (2000) é o modelo de Cunha. Seu modelo é composto por nove etapas interrelacionadas.

Etapa preliminar- Cultura, Poder e Sistema Organizacional. Etapa em que é realizado um levantamento da cultura da organização e questões ligadas ao poder e ao sistema e estrutura organizacionais.

1° Etapa – Determinação da visão. Determinação do futuro almejado pela organização. Ela irá guiar ações tanto para o ambiente externo como para o interno.

2° Etapa - Levantamento dos valores. Levantamento das atitudes que irão nortear as ações da instituição.

3° Etapa - Definição da missão. Determinação da missão, que é a razão pela qual a empresa existe.

4° Etapa – Levantamento dos grupos de relação. Conhecimento acerca das instituições, organizações e pessoas que influenciam ou que sofrem influência por parte da universidade.

5° Etapa – Análise de oportunidades e ameaças. Análise externa da instituição.

6° Etapa – Análise dos pontos fortes e fracos. Análise interna da instituição.

7° Etapa – Questões estratégicas. Análise de questões internas e externas que podem influenciar na organização.

8° Etapa – Definição das Estratégias. Direcionamento para resolver as questões estratégicas da etapa anterior.

9º Etapa - Ações estratégicas. Definição das atividades e atribuição de responsabilidades aos participantes do planejamento. Além disso, nesse momento são definidos prazos e métodos de acompanhamento.

Seguindo a explanação sobre modelos de planejamento estratégico, partimos para modelo traçado por Bodini em seu artigo “Planejamento Estratégico em Universidades”. As etapas delineadas pela autora baseiam-se no conhecimento dos reais objetivos traçados anteriormente pela organização.

Análise do ambiente: Análise de tendências, ameaças e oportunidades e a influência destas sobre a organização.

Ambiente externo: Ameaças e oportunidades do ambiente externo, o que inclui aspectos: culturais, políticos, sociais, tecnológicos, entidades de classe, competitividade, entre outros.

Ambiente interno: Análise de pontos fortes e fracos e sua influência. Esta etapa deve contar com a participação do conselho diretor, corpo docente, corpo discente e área administrativa. Deve-se levar em consideração recursos financeiros, humanos, materiais; pesquisas desenvolvidas, estrutura, imagem organizacional

Ambiente de mercado: Entra como análise externa, porém de forma detalhada. Observação de outras instituições, sistemas de informação, pesquisa e claramente educação.

Macroambiente: Análise de oportunidades e ameaças, porém, segundo Kotler e Murphy (1981 apud Bodini),”nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões:1) o seu potencial de gravidade e 2) a probabilidade de ocorrência”.

Análise de oportunidades. Definição com base em seus pontos fortes e fracos de oportunidades de mercado e possíveis vantagens competitivas.

Análise de recursos: Metas e estratégias devem ser baseadas na análise dos recursos (financeiro, humano, material) da organização.

Formulação de metas: Definições ou esclarecimentos de missão, objetivos e metas.

Formulação de estratégias: Definição das estratégias para o alcance das metas estabelecidas.

Sistema de apoio:

Por parte da organização: necessidade de treinamentos, melhoria do corpo docente, melhoria da prestação de serviços, melhoria do ensino e desenvolvimento da orientação de mercado.

Banco de dados: Informações sobre alunos, índices de cursos e departamentos, outras universidades, público alvo, pesquisas, entre outras devem ser postos em um banco de dados para embasar as decisões estratégicas.

Análise dos resultados: o planejamento deve ser implantado, mas também acompanhado, avaliado e reestruturado caso haja necessidade. Esta etapa é essencial em um mercado em constante evolução.

Outra abordagem a cerca de planejamento estratégico nas organizações educacionais é tratado por Takeshy Tachizawa em seu livro “Gestão de Instituições de Ensino”, de 1999.

O autor utiliza o termo gestão estratégica, no lugar de planejamento estratégico, pois se baseia em autores que entendem gestão como termo mais amplo, relacionado a processo e não “conjunto de atividades finitas”

Segundo Gama Filho e Carvalho (1998 apud TACHIZAWA,1999, p.84) gestão estratégica pode ser entendida como

[...] um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e, portanto, uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Destaca-se, neste momento, a importância das variáveis do meio externo e interno de uma organização, uma vez que o planejamento estratégico aborda conceitos como diagnóstico inicial, além de análise do ambiente, como principais fatores para a construção de um plano.

Assim, Tachizawa (1999) aponta para etapas principais no desenvolvimento do planejamento estratégico: coleta de dados e informações; análise de informações; análise ambiental; análise dos aspectos internos; análise da estratégia vigente; formulação do plano estratégico; implementação e controle.

A primeira fase diz respeito ao levantamento de dados tanto do ambiente interno como o externo da instituição. A análise de informações é a etapa em que se aprofundam as informações colhidas na anterior, podendo contar também com coletas secundárias. Além disso, nessa etapa devem ser direcionadas as variáveis quanto sua influência econômica, social, tecnológicas etc).

A análise ambiental, próxima fase, diz respeito observação crítica do ambiente em que a instituição está inserida, levando-se em consideração aspectos políticos do macroambiente, população e suas características, públicos (clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e gestores). A análise dos pontos fortes e fracos da organização fica por conta da etapa de análise dos aspectos internos, sem deixar de levar em consideração a concorrência.

Já a análise da estratégia vigente diz respeito ao exame das estratégias até então utilizadas pela organização. É com base em seu aprimoramento que será formulado o plano estratégico, que leva também em consideração os resultados de todas as outras etapas. Depois de formulado e aprovado o plano entra em ação na fase de implementação e controle. Nesse momento entram em cena indicadores de qualidade, gestão e desempenho.

Ainda sobre gestão estratégica partimos para a análise de Rosângela Florczak de Oliveira, que trata da gestão educacional e sua evolução. Em sua dissertação Rosângela aponta que segundo Russo (2004 apud Oliveira, 2009) até meados da década de 80 estudos sobre a administração educacional estavam baseados principalmente na administração empresarial. Porém, o autor afirma que

A administração empresarial, ainda que contenha elementos explicativos dos fenômenos organizacionais, é essencialmente normativa, pois tem a pretensão de constituir uma técnica universal e neutra que, quando dominada, constitui instrumento de uso mecânico. Revela-se assim, como uma receita que se aplica a qualquer situação da administração organizacional. Isso decorre da visão positiva de que a realidade é homogênea e razoavelmente estática. (RUSSO, 2004, 29 apud OLIVEIRA 2009 p. 59).

Faz-se importante salientar o que declarava Casassus (2002 apud Oliveira 2009) sobre a gestão em organizações educacionais. Para o autor o importante era enxergar que o objeto da gestão era a formação dos seres humanos. Desse modo Casassus (2004) aborda modelos de gestão no decorrer do tempo. São eles:

Modelo Normativo: Existente entre os anos 50/60 e início dos anos 70, este modelo tem como característica o foco no crescimento quantitativo do sistema educacional. Trabalha com uma visão linear do futuro e com concepções tradicionais do sistema educativo.

Modelo Prospectivo: Vigente entre os anos 60 e consolidado na crise do petróleo na década de 70, neste modelo o futuro passa a ser previsível através da construção de vários cenários possíveis, levando em consideração suas variáveis.

Modelo Estratégico: Ganhou espaço principalmente na década de 80 e é marcado pela capacidade em articular todos os recursos da organização (materiais, humanos, financeiros, técnicos) com o objetivo da construção de um cenário futuro desejado.

Modelo de planejamento situacional: Resposta a crise da década de 80, este modelo leva em consideração os antagonismos de interesses entre os atores sociais. É uma fase de busca por acordos e consensos sociais por parte das organizações educacionais

Modelo de qualidade total: utilizado na América Latina principalmente no início dos anos 90, este modelo é baseado em planejamento, controle e melhoria contínua. Sistemas de avaliação são desenvolvidos para análises da qualidade na gestão.

Modelo de Rede de comunicação: Consolidado no fim da década de 90, este modelo presa pela compreensão dos processos, entendendo que os processos de comunicação auxiliam a atingir as ações desejadas.

Como afirma Casassus (2004 apud OLIVEIRA 2009) os modelos são complementares ao anterior e reflexos do cenário econômico da época de cada um. Ganha destaque o fato de que os três primeiros modelos não abordam a questão

das ações comunicacionais. É a partir da busca por acordos, no modelo de planejamento situacional e a necessidade esclarecimentos dos processos, que a comunicação começa a ganhar seu espaço nos modelos de gestão educacionais.

No Brasil, segundo Luck (2006 apud OLIVEIRA 2009) o termo Gestão educacional ganhou força na década de 90

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino [...] e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno das informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2006,p.36 apud OLIVEIRA p.61).

A autora ainda parte do pressuposto que a gestão necessita da participação de todos os membros da organização e da sociedade civil, pois tal interação é fundamental para a evolução das organizações educacionais. Witman (2000 apud OLIVEIRA, 2009) parte da mesma idéia da busca pela interação tratada por Lucky. Ademais, ele complementa o conceito com características necessárias para um bom gestor nesse tipo de organização, são elas: o conhecimento, a comunicação e a historicidade.

O conhecimento é a base de uma organização educacional. Desse modo, é necessário ao gestor conhecer o processo pedagógico e suas implicações. Já na comunicação Witman (2000, p.95 apud OLIVEIRA 2009 p.63) afirma que “A competência linguística e comunicativa são indispensáveis no processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico”. A historicidade fica por conta da necessidade de se conhecer o contexto histórico-institucional em que está inserido.

O que se percebe é o desafio constante em adequar a gestão, e seus modelos na contemporaneidade. Além da necessidade de se travar um combate à fragmentação, responsável por ações separadas, pontuais e imediatistas; ao mesmo passo que se trava uma busca por uma visão global. Assim, se mostra complexa a

importação de modelos de gestão administrativos para as organizações educacionais, devido suas idiossincrasias.

Os modelos tratados se baseiam em Instituições de Ensino e devem ser aplicados conforme as especificidades de cada Instituição. No caso do presente estudo em Instituições de Ensino Superior Privadas, respeitando suas características próprias que as diferenciam de outras Instituições, mas não esquecendo que o principal objeto de trabalho de todas é o ensino e o conhecimento.

Pautados pelos dados recolhidos percebe-se um campo vasto disponível para os processos de comunicação, que auxiliam na produção de mudanças, divulgação de planos, promoção de diálogo, interação entre públicos, análise da cultura organizacional; entre outras possibilidades de atuação abordadas a seguir.

5.1 Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada

A sociedade do conhecimento privilegia o homem e não somente o acúmulo de capital, como acontecia na sociedade industrial. Mostra-se importante retomar as ideias de Castells (2002) sobre tal mudança nas relações com a sociedade, estado e economia, afetando direta ou indiretamente, a organização. Foi necessária uma revolução nas organizações para atender a nova visão global de negócios. O principal objetivo era torná-las competitivas, ágeis, flexíveis, capazes de respostas rápidas ao mercado, sem esquecer a qualidade de seus produtos e serviços.

A necessidade de uma nova abordagem de relacionamento ficou evidente a partir do momento que se viu a clara relação de interdependência da organização com seus públicos envolvidos: fornecedores, clientes, governo e colaboradores, que cada dia ganham mais visibilidade dentro das organizações, passando até mesmo a participar de tomadas de decisões.

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. (NASSAR, 2009,p.64)

Desse modo, são diferentes as abordagens que buscam mostrar a importância da comunicação para os negócios no mundo moderno. A comunicação organizacional é a comunicação que tange todas as formas de comunicação presentes dentro da organização para manter um relacionamento com seus públicos. Segundo Riel (1995 apud SCROFERNEKER) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, comunicação interna e externa, e demais atividades de comunicação voltadas ao público que a organização se relaciona e depende. Já para Kreps (1990 apud SCROFERNEKER) a comunicação organizacional é um processo através do qual os membros da organização recebem informações da mesma e suas mudanças. Funcionando, assim, como fonte de informação e como elo entre a comunicação e a organização.

Kunsch (2003), Torquato (2002) e Nassar (2009) se destacam na abordagem a cerca da comunicação organizacional. De acordo com Nassar (2009), no Brasil, a comunicação organizacional ganhou maior visibilidade nos últimos quarenta anos, devido às características da nova sociedade que se mostra mais aberta e ao mesmo tempo mais complexa em relação a desafios econômicos, sociais e ecológicos.

Seguindo a análise da comunicação dentro das organizações Nassar (2009) trata dos seus processos por meio de duas abordagens: redes formais e informais. A primeira é devidamente regulamentada pelo poder organizacional. Já as redes informais são originadas pelo próprio público, através de conversas paralelas ou até mesmo boatos.

Outro aspecto importante é abordado por Kunsch (2003) e diz respeito aos níveis de comunicação que influem essas redes e que podem ser: intrapessoal, interpessoal, organizacional e o tecnológico.

O nível interpessoal diz respeito ao que se passa dentro dos indivíduos no momento de processamento da informação e dependem de “fenômenos cognitivos e papéis e normas sociais. O interpessoal refere-se à interação entre os indivíduos e seus efeitos. O nível organizacional é a das redes de sistemas de dados e os fluxos dentro da organização. Já o tecnológico trata da utilização equipamentos tecnológicos para processar, produzir e distribuir informações.

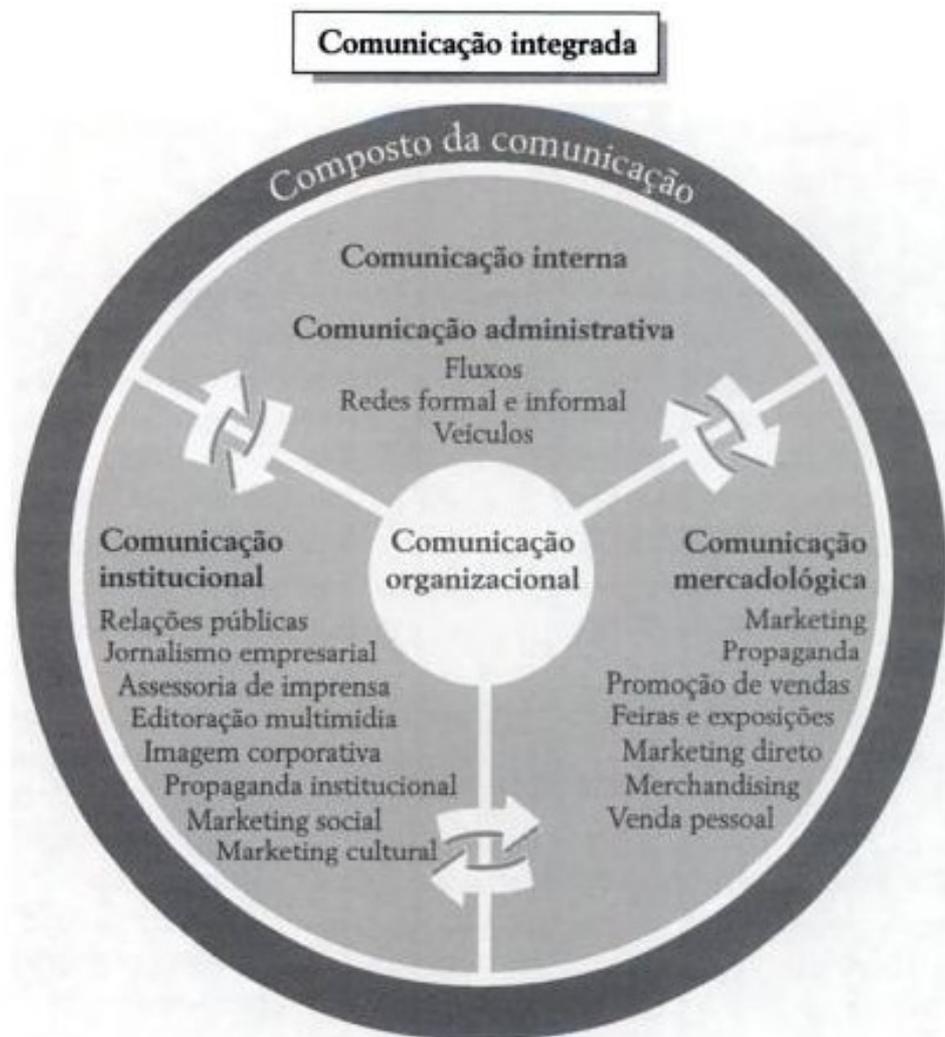
O fluxo dessas informações também é estudado pela autora que o classifica em: descendente, ascendente, lateral, transversal e circular. O descendente é responsável pela circulação das informações do comando hierárquico para a base da organização. O ascendente leva as informações da base para o topo. O lateral acontece entre as pessoas e departamentos (horizontalmente) de mesmo nível hierárquico. O transversal não leva em consideração limites hierárquicos. Por fim, o circular que segue todas as direções e acontece, geralmente em organizações informais.

Além da análise dos processos de comunicação, os autores buscam dar ênfase ao caráter estratégico da comunicação ao agregar valores e facilitando os processos interativos, por intermédio das relações públicas com os diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral, afirma Kunsch (2003).

Para resultados estratégicos a autora defende a participação na formação da comunicação integrada “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.” (KUNSCH, 2003, p. 150). Ou seja,

formação do conjunto das modalidades comunicacionais que ocorrem dentro da organização: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa e que juntas formam a comunicação organizacional, como é possível analisar na imagem a seguir.

Quadro1: Relações Públicas e a Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003)

Segundo Kunsch (2003) a comunicação institucional permite um posicionamento perante a opinião pública e aborda questões como imagem e identidade corporativas, ao mesmo tempo em que difunde informações de interesse

público referentes à organização. Seus objetivos estão ligados à simpatia, credibilidade e confiança. Enquanto isso a comunicação mercadológica se vê focada na divulgação de produtos e serviços, trabalhando diretamente com o objetivo de venda da organização por meio de produção comunicativa. Essas duas modalidades estão direcionadas principalmente para o público externo e englobam, segundo Torquato (2002, p.34), as áreas de jornalismo, Relações Públicas, publicidade, editoração e marketing, tornando-se “a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico.”

Já a comunicação administrativa e a interna prezam o público de dentro da organização. A primeira envolve a comunicação relacionada a memorandos, cartas e todos os processos dentro da organização relacionados às funções administrativas. Já a comunicação interna proporciona a participação de todos os níveis de colaboradores, buscando a interação constante através de metodologias e técnicas comunicacionais. Neste ponto Kunsch chama a atenção para o conceito de endomarketing que muitas vezes é confundido com comunicação interna, mas que na verdade tem por objetivo fazer com que todos os trabalhadores tenham uma visão clara dos negócios, ao mesmo tempo em que vende a própria imagem para estes. Na visão do endomarketing o trabalhador é um cliente interno. A comunicação interna teria uma abordagem muito mais ampla, pois, considera, prioritariamente, o relacionamento do público com foco no indivíduo, não apenas considerando-o empregado, mas antes, ser humano.

Além disso, o conteúdo e a linguagem na comunicação

[...] devem se adequar aos novos tempos.(...) O profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação interna deve não só estar voltado para o que ocorre internamente, mas sobretudo estar atento aos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que acontecem lá fora. (KUNSCH)

No entanto, não podemos perder a noção de que a comunicação interna é também uma área estratégica que forma a comunicação organizacional e que a possibilita seguir no cenário em que se encontra.

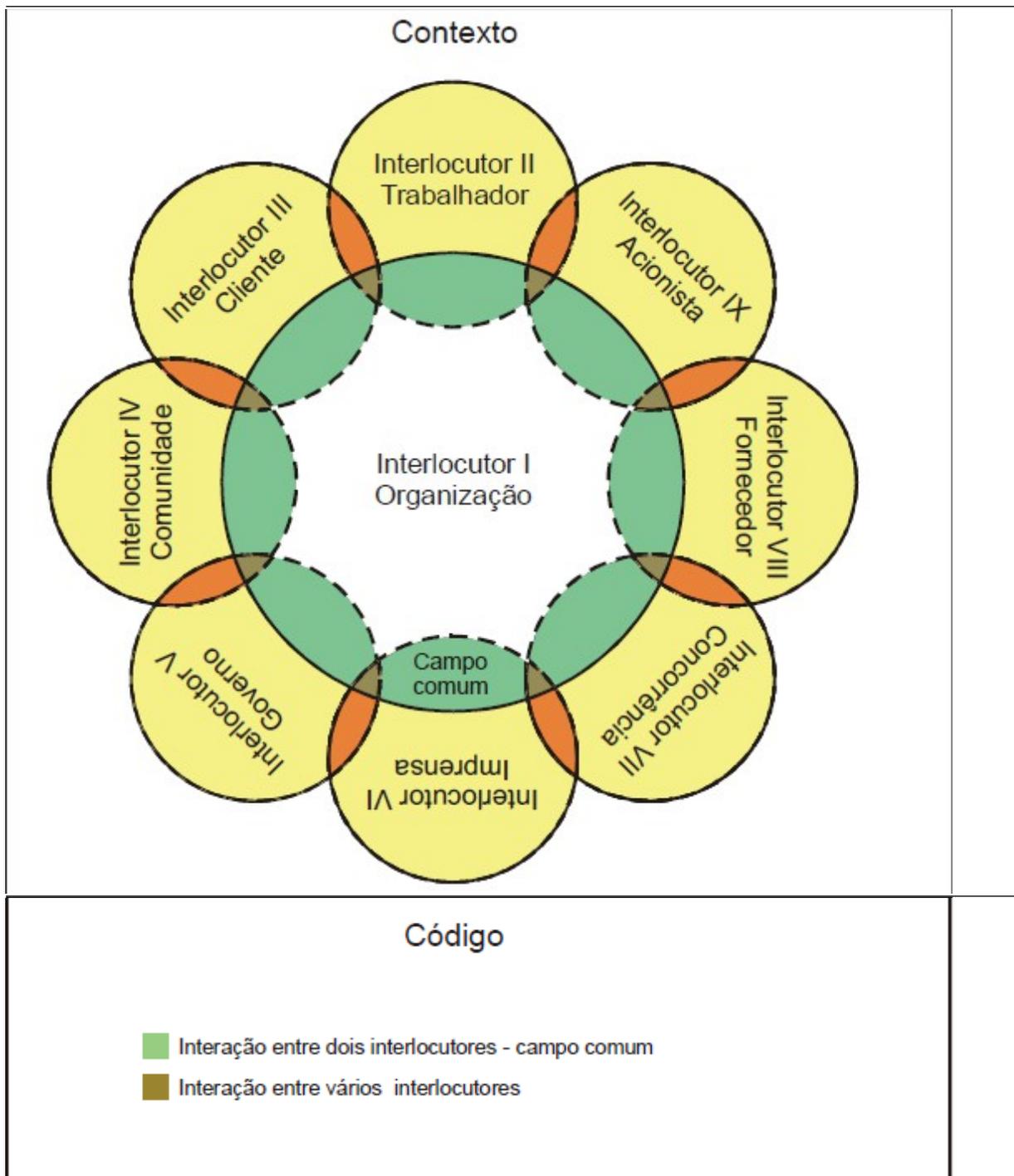
Torquato (2002, p.35) afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Ademais, é importante salientar a complexidade das organizações e o ambiente em que residem, uma vez que

[...] a empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) O sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas de meio ambiente; 2) O sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercados, a oferta e a procura; 3) O sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e as políticas necessárias às operações empresariais.

Com base no cenário complexo das organizações e a dependência nos sistemas citados por Torquato (2002), destacamos o “modelo de interação comunicacional dialógica” desenvolvido por Oliveira (2003) que mostra as relações entre a organização e seus públicos desenvolvidas por meio de interações e fluxos informacionais.

Quadro 2: Modelo de interação comunicacional dialógica



Fonte: Oliveira, 2003

O modelo apresentado parte de um espaço comum em que ocorre a idéia de comunicação, e, portanto, interação entre os grupos. Esse modelo “contém, na sua formulação, a semente do conceito de comunicação estratégica, já que a concepção do campo comum, impulsiona os processos para a troca e interação entre pessoas e

grupos.” (OLIVEIRA, 2003). Nele o emissor e o receptor perdem suas funções específicas, de emitir e receber mensagens, transformando-se em interlocutores. Tal fato favorece o diálogo e a interação, transformando-se em um lugar de negociações, opiniões, propostas e divergências. A gestão da comunicação consideraria todos os anseios destes grupos para a formulação de programas de ação de forma estratégica.

Com foco ainda no cenário complexo em que as organizações estão inseridas e das interferências vistas no modelo de Oliveira (2003), a comunicação mostra-se como uma ferramenta competitiva dentro do planejamento estratégico. Desse modo, em sua concepção não devem ser esquecidos questões como missão institucional, valores, ambiente externo e interno, entre outros pontos.

Por sua complexidade,

[...] no contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento- administração, psicologia, sociologia, política, economia, etc- e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada e planejada. (OLIVEIRA, 2005,p.5)

Para enfrentar as dificuldades do mercado competitivo a comunicação ganha destaque no planejamento estratégico de instituições educacionais, tornando-se elemento essencial para a gestão dessas organizações. Para tanto, a comunicação organizacional deve assumir posição estratégica a fim de contribuir no crescimento dessas instituições, alinhando-se aos seus objetivos e ações, além de dispor a devida atenção aos públicos envolvidos. A sinergia da comunicação com as demais áreas contribui para a otimização de recursos e melhores resultados.

A comunicação devidamente planejada e em sintonia com a organização como um todo só trará benefícios que podem, inclusive, contribuir para sua estabilização, como para a diferenciação no meio em que atua. Assim, a comunicação organizacional aparece como função estratégica do profissional de Relações Públicas, que terá que saber articular as ações comunicativas convergindo para interesses da sociedade e dos públicos com a organização.

5.2 Relações Públicas: Conceitos e Funções

Muitas são as definições, funções, conceitos acerca da área de Relações Públicas. Diversos autores procuram caracterizar o exercício da profissão com base em seus estudos e acabam complementando-se. A dificuldade pode ser entendida pelo fato de muitos considerarem as Relações Públicas como ciência, filosofia e método de interação social.

O acordo do México definiu operacionalmente as relações públicas:

O exercício profissional de relações públicas requer ação planejada, como apoio a pesquisa, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertence. (ANDRADE, 1993, p.46)

A Associação Brasileira de Relações Públicas a entende como

[...] o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. (ANDRADE, 1995, p. 41).

Observa-se a relações públicas como atividade ligada à alta administração das organizações em seu processo de entendimento com seus diversos públicos. Fortes (2003, p.39-40) também liga a profissão ao serviço administrativo quando aponta para relações públicas como

[...] uma função administrativa de sustentáculo ao empresário, à cúpula diretiva e aos níveis executivos das empresas, que faz uso da comunicação para obter resultados [...]. A atuação de Relações Públicas deve cumprir sua meta-fim de desenvolvimento da instituição, dos grupos sociais e da comunidade.

Roberto Porto Simões trabalha com o conceito de Relações Públicas pelo viés político quando a coloca como ciência que

[...] abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, relações públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, focado através do processo de comunicação da organização com seus públicos. (...) O

fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação. (SIMÕES, 1995, p.83,84)

A abordagem de Kunsch compartilha da idéia de sistema organizacional trabalhada por Simões, mas foca no relacionamento que marca o exercício da profissão por sua visão humanística. Ademais

[...] a área de relações públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos. (KUNSCH, 2003, p.99)

A autora destaca quatro funções essenciais ao profissional de relações públicas: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política.

As relações públicas exercem função administrativa do mesmo modo que as demais áreas da organização. Suas atividades têm como objetivo integrar a organização como um todo através da interação de grupos, subgrupos e setores. Para tanto são estabelecidos canais mútuos de comunicação que contribuem para que a organização se mantenha informada e pronta a responder a opinião pública. “Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com as quais ela se relaciona” (KUNSCH, 2003, p.102)

Em uma visão mais moderna o profissional de relações públicas deve mostrar seu potencial econômico, por meio de resultados e sua função estratégica, fazendo com que a organização alcance seus objetivos, respeitando sua missão, visão e valores.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (KUNSCH, 2003, p.103)

A função estratégica auxilia no assessoramento de dirigentes identificando problemas e oportunidades relacionados à comunicação e a imagem da

organização. Tais ações devem ser baseadas em pesquisas e planejamento para se precaver de possíveis acontecimentos que estejam ligados à organização na dinâmica social. O profissional deve administrar “percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas” (KUNSCH, 2003, p.104). Ademais, é necessário ter consciência de que a função estratégica está inteiramente ligada ao planejamento e gestão da comunicação organizacional e da organização e

O envolvimento de relações públicas na administração estratégica e sua participação nas decisões estratégicas da organização também foram destacados como uns dos primeiros princípios genéricos da teoria geral das relações públicas. Isto é, unidades de “relações públicas excelentes” se engajam no processo de planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afetam a missão e os objetivos da organização, e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva. (KUNSCH, 2003, p.105).

A função mediadora trabalha com o ponto forte do profissional de relações públicas, que utiliza a comunicação como principal ferramenta para gerenciar relacionamentos. Para tanto, é necessário conhecer a diversidade de seus públicos e os diferentes tipos de comunicação que atingem cada um, eficazmente. Não se trata somente de informar, mas também de conhecer e se relacionar com seus stakeholders, estabelecendo uma “comunhão de idéias”, por meio do diálogo.

Apesar de sua importância, não é fácil trabalhar a função mediadora, até porque, são diferentes os tipos de relacionamento que a organização desenvolve com seus públicos. Exemplo disso são os “modelos de prática” criados por Grunig (2001), que demonstram as formas que as organizações se relacionam, são eles: imprensa/propaganda, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos.

Os dois primeiros enxergam as relações públicas como um monólogo. O modelo de imprensa/propaganda é voltado para a comercialização e divulgação de produtos e serviços, com o objetivo de conseguir publicidade favorável por meio das mídias, sendo realizada, prioritariamente, por publicitários. A comunicação se caracteriza por ser unilateral.

O modelo de informação pública se assemelha ao anterior por focar a disseminação de informação, pois está relacionado à organização das informações da instituição para sua disseminação para os públicos. As informações divulgadas

são legítimas, mas, podem expressar somente o que a organização deseja divulgar. A comunicação é de mão única.

Os modelos citados dizem respeito aos modelos que não necessitam de planejamento estratégico e se caracterizam, segundo Grunig (2001, p.87), como modelos “assimétricos desequilibrados pelo fato de tratarem de mudar o comportamento dos públicos e não da organização.”

“O verdadeiro profissional de relações públicas utiliza modelos mais sofisticados e eficazes para fundamentar seus programas de comunicação.” (GRUNIG, 2001, p.87). Começando pelo modelo assimétrico de duas mãos que se utiliza de pesquisas e métodos científicos para persuadir seus públicos, ao passo que conhece seus perfis e aspirações. Os benefícios são direcionados à organização, e não aos seus públicos, mostrando seu lado egoísta.

No último e mais aprimorado modelo, o simétrico de duas mãos, busca-se um equilíbrio entre a organização e seus públicos. São realizadas pesquisas em busca da colaboração dos públicos estratégicos com a organização, por meio de entendimento e compreensão mútuos. Assim, este é o modelo “capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas o mais difícil de ser praticado na sua essência.” (KUNSCH, 2003, p.107).

Ademais,

O gerente de relações públicas que participa do processo estratégico da administração facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões com a organização que os afetam. O princípio de simetria significa que os valores e problemas das organizações e dos públicos são ambos relevantes. O diálogo de duas mãos faz com que as relações públicas sejam inerentemente éticas e faz com que a organização seja mais responsável para com a sociedade. (GRUNIG 2001, p.88).

Os estudos de Grunig propiciaram aos pesquisadores analisarem as práticas de relações públicas nas organizações. Segundo Kunsch (2003), os resultados deram conta da visão utópica direcionada ao modelo simétrico de duas mãos, prevalecendo os modelos que beneficiavam somente a organização. Surge, então, a proposta de Patrícia Murphy (1991 apud KUNSCH 2003), o modelo “de motivos mistos” que se apresenta como a combinação do modelo assimétrico de duas mãos com o modelo simétrico. Assim por meio da negociação e equilíbrio satisfatório, as

relações públicas conseguiriam amenizar as dificuldades em se atender interesses da organização e de seus públicos.

Os cinco modelos citados representam os possíveis relacionamentos da organização, servindo de parâmetro para a comunicação que deve ser utilizada pelas Relações Públicas. É por meio da comunicação que diálogos são viabilizados a fim de harmonizar a organização que se caracteriza, também, por ser um agrupamento humano.

A última função do relações públicas apresentada por Kunsch é a política e está pautada na relação de poder e a administração de crises. Para tanto é essencial compreender como se desenvolvem as relações de poder dentro da organização e as influências do ambiente externo. Além disso,

cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. (KUNSCH, 2003, p.107).

A função política se mostra, portanto, também na administração de disputas e desacordos, pois necessita de negociações e estratégias de comunicação para formulação de ações concretas que gerem resultados satisfatórios, ou seja, soluções. O profissional ganha destaque ao trabalhar na prevenção e gerenciamento de crises, pois esse tipo de planejamento deve fazer parte da gestão organizacional estratégica da organização, que está sujeita a possíveis crises advindos de diversos fatores.

Apesar das funções terem sido descritas de forma separada, conforme sua abrangência, é importante salientar que o relações públicas se vê “forçado” a trabalhar em todas as funções aludidas. O profissional completo seria aquele que consegue desenvolver de modo eficiente todas as funções somadas ajudando a organização na resolução de seus problemas e na sua imagem perante a sociedade.

5.3 Relações Públicas e o Planejamento Estratégico

A organização que pretende manter-se firme em seu ramo de atuação necessita desenvolver um planejamento estratégico eficiente e que traga bons

resultados. O planejamento estratégico da comunicação faz parte do planejamento geral da organização e deve contar com máxima atenção também. Afinal, não se pode tomar decisões e resolver questões sem uma análise crítica do ambiente e das necessidades do público envolvido.

Para tanto Kunsch (2002) propõe 4 princípios básicos para a viabilização do planejamento estratégico de comunicação organizacional.

O primeiro princípio parte da premissa que a organização deve saber da importância do planejamento estratégico como diferencial administrativo, buscando resultados eficazes correspondentes com a demanda do ambiente. Mostra-se necessário uma cultura de valorização do planejamento para o auxílio de seu desenvolvimento.

O segundo trata do posicionamento estratégico da comunicação e do profissional de relações públicas dentro da organização, participando ativamente da gestão estratégica. Não basta funcionar como área de suporte ou de execução de tarefas pontuais, o relações públicas precisa participar do planejamento, da organização como um todo para poder administrar a comunicação com uma perspectiva macro, levando em consideração missão, visão e valores.

O terceiro princípio diz respeito à capacidade da equipe que participa do processo de planejamento, bem como do executivo principal, responsável pela área. Ambos devem estar preparados, com base em noções de planejamento, comunicação e Relações Públicas.

O quarto princípio está relacionado ao sentimento de participação de todos os envolvidos para que contribuam com o processo. É o princípio que trata da cultura organizacional corporativa, responsável por envolver os participantes, abrindo espaço para que estes criem, pensem e ajam, analisando as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para a construção do planejamento estratégico.

O plano estratégico de Relações Públicas deverá seguir, portanto, todos os princípios supracitados. Ademais, as estratégias devem ser pensadas a partir da tomada de decisão das autoridades, após conversa clara com especialistas da área de comunicação/relações públicas, para que alcancem resultados positivos.

O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários

e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados. (KUNSCH, 2002, p.316)

O planejamento aumenta as chances de sucesso das ações implantadas e é fundamental para as relações públicas que são responsáveis por cuidar do conceito da organização, ao mesmo tempo em que atendem os interesses de seus públicos e opinião pública. As ações, portanto devem ser muito bem pensadas, pois deve ser realizado um trabalho preventivo e não de “apagador de incêndio”.

O planejamento propicia a formulação de projeções e prognósticos, tornando mais fácil a previsão de acontecimentos futuros e principalmente como será a reação dos públicos envolvidos. O objetivo é a busca pela comunicação excelente. Para tanto Grunig (2001) destaca as diferenciais para se caracterizar as relações públicas excelentes. Segundo estudos realizados pelo autor

Nas organizações com departamentos de relações públicas excelentes, o gerente de relações públicas era considerado como um dos gerentes com pleno acesso aos gerentes mais poderosos da organização. Os sociólogos denominam esse grupo de gerentes como a coalizão dominante da organização, ou seja, aquelas pessoas que tomam as decisões finais na organização. O profissional graduado de relações públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos, externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. (GRUNIG, 2001, p.78-79)

Segundo Grunig, o profissional participaria da “coalizão”, levando aos dirigentes os interesses dos públicos ao mesmo tempo em que esses colocariam suas idéias e opiniões. O monitoramento do meio de atuação auxiliaria o profissional, pois através de pesquisas e conversas este estaria mais próximo aos públicos de interesse.

Percebendo a importância do planejamento estratégico nas organizações e a participação do planejamento de comunicação dentro desse Kunsch destaca dois tipos de planejamento desenvolvidos pelo relações públicas. O primeiro consta na elaboração de um planejamento global de comunicação; já o segundo é o planejamento de projetos e programas específicos, comunicação de crises, eventos, ações pontuais. Apesar de suas diferenças ambos os tipos devem respeitar as fases do processo de planejamento. É importante salientar que

As possibilidades de se produzirem planos, plano estratégico de comunicação, projetos globais, projetos e/ou programas específicos dependerão das necessidades, oportunidades ou das demandas eventuais das organizações ante as realidades do ambiente onde estão inseridas. (KUNSCH, 2002, p.319)

É necessário aos profissionais de comunicação estar atentos às demandas que podem surgir e terem iniciativa para atendê-las, por meio de projetos apresentados aos dirigentes. Para tanto é essencial ao relações públicas se pautar em pesquisas e análises direcionadas ao campo em que a organização atua.

Para se realizar um planejamento eficiente partimos para as etapas e interconexões apresentadas por Kunsch (2002) na formulação do planejamento estratégico, prezando pela característica de gerenciador da comunicação do profissional de relações públicas. O roteiro proposto se baseia nas etapas básicas do processo de relações públicas: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação. Além disso, ele se caracteriza como plano para a comunicação interna.

Assim, observamos na figura a seguir o resumo das etapas que serão explicadas em seguida:

Quadro 3: Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões



Fonte: Kunsch, 2003

Como se percebe, as etapas do planejamento se encontram em círculo, justamente para demonstrar o processo contínuo que ocorre em seu desenvolvimento. Tal perspectiva dinâmica auxilia na análise das idéias e nas propostas de soluções, ao passo que estas vão surgindo no decorrer das atividades de planejamento propostas.

A fase de **pesquisa** conta com subcategorias que auxiliam na perspectiva de onde a organização se encontra e suas principais características, traçadas por meio de um diagnóstico completo que parte da:

Identificação e conhecimento da situação: Conhecimento da organização como um todo; sua missão, valores, produtos ou serviços, cultura, seus públicos, seu capital intelectual e como se desenvolvem os relacionamentos no âmbito interno e externo. Para tanto são realizadas pesquisas e auditorias, que auxiliarão na descoberta de possíveis problemas e sua compreensão.

Levantamento de dados: Partindo da situação encontrada na etapa anterior dados são coletados para que seja possível compreendê-la e estudá-la. Esta etapa pode ser realizada por meio de entrevistas, questionários, reuniões, observação, análise de documentos e outras técnicas de pesquisa. Não se deve, no entanto, coletar dados apenas a cerca da situação apresentada no item acima, mas deve-se também levantar informações da organização como um todo e o que pode influenciar na área identificada.

Mapeamento e identificação dos públicos: Levantamento dos grupos ligados à organização e a identificação dos possíveis públicos. Todos os públicos são listados conforme o nível de relacionamento que têm organização. A partir desta análise será possível classificar os públicos prioritários para a realização do planejamento.

É importante salientarmos a questão de públicos para o profissional de relações públicas. Segundo França (2004, p. 22), eles se caracterizam como “uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito”.

Ademais,

O conhecimento das características do público, como suas crenças, suas atitudes, suas preocupações e seu estilo de vida é parte essencial da persuasão. Permite ao comunicador particularizar as mensagens, responder a uma necessidade percebida e oferecer uma argumentação de ação lógica. (...) permite estabelecer as diretrizes para a seleção de estratégias e táticas adequadas para se alcançar os públicos definidos. (FRANÇA, 2004, p.18)

Percebe-se como o estudo dos públicos e seu comportamento é de suma importância para o planejamento, pois eles interferem indireta e, em sua maioria, diretamente na organização e seus relacionamentos. Kunsch (2003, p.329) reitera que “compreender o real significado e o conceito de público (...) é extremamente útil

para os profissionais de relações públicas, já que as organizações e os públicos constituem nosso objeto de estudo e trabalho”.

Dentro da concepção de públicos destacamos os Stakeholders como uma conceituação moderna para públicos estratégicos. Assim, “*stakeholders* são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente.” (KUNSCH, 2003,p.330) Exatamente por essa influência mútua que a organização deve conhecer e mapear bem seus *stakeholders*, pois estes são importantíssimos para a formulação de um diagnóstico correto.

Análise da situação: Após a coleta e sistematização dos dados levantados chega o momento de análise da situação e seu estudo crítico, “a fim de reunir elementos suficientes para formar um juízo de valor sobre determinada realidade, resultando num diagnóstico.” (2003, p.332). Com o levantamento das informações são identificadas as áreas com dificuldades, problemas e o que está afetando a organização.

Construção de diagnósticos: Esta etapa facilitará a tomada de decisões por reunir organizadamente tudo o que foi feito até a ocasião e fornecer informações sobre o momento atual da organização.

O diagnóstico procura girar em torno de problemas comunicacionais, no entanto

muitas vezes pode ser que haja fatos de ordem de gestão administrativa ou de outros setores que, indiretamente, são causadores de um conceito negativo que a organização esteja tendo. Então, deve-se corrigir o mal pela raiz, indo em busca de maiores informações e análises, comparações com dados referenciais, a fim de, posteriormente, propor uma solução para esse caso e, concomitantemente, indicar a atitude a tomar. (KUNSCH, 2003,p.332).

Percebe-se que a base para um bom diagnóstico está na correta realização de todas as etapas anteriores somadas à interpretação e apreciação corretas dos dados obtidos.

A fase de **planejamento** se dá, a partir da pesquisa realizada e do diagnóstico obtido, nas seguintes etapas:

Fixação de políticas de comunicação: Estabelecimento de políticas de comunicação para auxiliar ações comunicacionais em um departamento ou setor. Esta política deve ser baseada na política global da organização e condizer com seus princípios, para que não ocorram conflitos entre elas.

Definição de objetivos e metas: Definição de onde se quer chegar com o plano estratégico. Para tanto, objetivos e metas, devem ser moldados de forma clara e exata, ser realista e de acordo com a política da organização.

Determinação das estratégias: Com objetivos e metas traçados devem-se determinar as estratégias necessárias para alcançá-los. De acordo com Djalma Rebouças, estratégia seria “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (2002, p.196 apud KUNSCH, 2003, p.338).

A definição estratégica das ações é essencial para o sucesso do plano e deve ser muito bem estudada e baseada das etapas anteriores, para que alcance efetivamente os públicos de interesse. Além disso, devem ser dinâmicas, flexíveis e preparadas para as mudanças no ambiente.

Proposição de planos, projetos e programas de ação: Este é o momento de estabelecimento dos planos, projetos e programas de ação para solucionar os problemas detectados. A atenção deve ser dada também para a escolha dos instrumentos para alcançar os resultados desejados.

Escolha e seleção dos meios de comunicação: Após o estabelecimento do plano de ação, devem ser escolhidos os meios de comunicação que serão utilizados para atingir os públicos de interesse. A preferência será dada conforme o estilo dos públicos e objetivos da estratégia traçada. A mídia que poderá ser impressa ou eletrônica deve contar também com linguagem adequada para garantir a eficácia da mensagem que será passada.

Elaboração de planos alternativos e/ou emergenciais: É importante traçar planos alternativos, pois a organização precisa estar preparada para mudanças no ambiente que podem influenciar o planejamento.

O fundamental é ter a consciência da importância de, no processo do planejamento e de sua implantação, considerar possíveis alternativas para enfrentar fatores adversos que podem comprometer, dificultar e até impedir a realização do que foi planejado. (KUNSCH, 2003, p.344)

Determinação dos recursos necessários: Planejamento dos recursos materiais, humanos e financeiros necessários. Lembrando que o pessoal envolvido no plano necessita ser qualificado, além de ser valorizado e gerido como maior patrimônio da organização.

Orçamento: Conforme Kunsch (2003, p.346) “orçamento é uma previsão detalhada, de maneira a possibilitar a aplicação das receitas disponíveis de forma adequada e racional [...]”. Todo planejamento deve contar com um orçamento detalhado, que necessita ser revisado com frequência, para funcionar como base para o desenvolvimento do plano.

Obtenção de apoio e aprovação da direção: Todas as fases do planejamento devem ser expostas de forma compacta, escrita e apresentadas à direção para sua aprovação. Após esta etapa começa o processo de implementação.

Com o plano ou projeto preparados, com base nas fases apresentadas, e aprovado pela direção se inicia a parte de **implantação** do mesmo.

Divulgação para o público envolvido: O apoio do público envolvido é essencial para o sucesso do plano. O comprometimento de todos, baseado em uma clara explicação de objetivos e estratégias, auxilia na eficácia do planejamento. Todo o público envolvido deve ser informado do plano, desde altos gestores até escalões inferiores. “Abertura e cultura participativa são a base para um programa efetivo de comunicação” (KUNSCH, 2003, p.353). A fase seguinte é a de implantação do

plano, que deve contar com atenção especial para possíveis imprevistos, com ações planejadas e revisadas.

Controle e monitoramento: Momento de análise e controle do plano que está em prática, possibilitando a correção quando necessário. É a observação se o que estava planejado está sendo cumprido.

Correções de desvios: A correção ocorre de forma reativa, corrigir os desvios já detectados; e proativa, evitar possíveis desvios.

Por fim, após pesquisa, planejamento e implantação chega-se a parte de **avaliação** do que foi desenvolvido. Na realidade a avaliação está presente em todo o processo de forma crítica, pois analisa desde o que foi planejado até o que foi posto em prática. Ademais, são colocadas em observação as causas das possíveis ações que não tomaram o rumo previsto. As principais fases da avaliação são:

Mensuração dos resultados: Por lidar com bens intangíveis a parte de mensuração passa por alguns embates. A solução está na criação de mecanismos e instrumentos para a mensuração de resultados com base no tema do planejamento proposto.

Estabelecimento de critérios de avaliação: Deve-se estabelecer parâmetros de avaliação da ação proposta e implantada com base nos objetivos previamente elaborados. Além disso, é necessário listar pontos positivos e negativos, eficácia das estratégias, analisar a comunicação e o feedback obtido. Estes dados podem ser obtidos por meio de pesquisas, formulários de avaliação com públicos participantes, questionários. Pesquisas de opinião externa e interna, entre outras metodologias.

Relatório conclusivo: Por fim, tudo o que foi documentado no decorrer das fases de planejamento formam o relatório conclusivo. Este será útil para planejamentos posteriores e para a valorização da área de comunicação e seus resultados.

Percebemos como o planejamento é essencial para a área de comunicação de uma organização e, assim, para o profissional de relações públicas. Com ações

planejadas e pautadas em pesquisas os riscos do planejamento de comunicação caem, ao passo que as chances de sucesso só aumentam. Com o planejamento “as relações públicas poderão exercer o gerenciamento estratégico de comunicação nas organizações e atuar numa perspectiva da comunicação integrada.” (KUNSCH, 2003, p.363).

Atualmente, conforme as características na nova sociedade, já tratadas aqui, nota-se que o planejamento é essencial para toda a organização e, para contribuir para seu sucesso, as ações de relações públicas também devem ser pautadas no planejamento.

Capítulo 6

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Partindo dos estudos sobre a sociedade atual, suas implicações no cotidiano e principalmente nas organizações e seus métodos de coordenação e desenvolvimento; as características das Universidades de Ensino Superior Privadas e do profissional de relações públicas chegamos ao capítulo referente ao papel do relações públicas dentro do planejamento estratégico dessas instituições.

Como visto, a comunicação ocupa papel relevante nas organizações contemporâneas, inclusive na formulação de seus planejamentos globais. Para tanto ela deve participar do planejamento integrado a partir de políticas definidas, para atender os interesses da organização e dos públicos que a cercam. Essa participação se faz possível por meio da comunicação integrada, que reúne diversos estilos de comunicação inclusive as Relações Públicas.

Assim, a organização que inclui em seu planejamento o planejamento estratégico da comunicação se encontra apta a competir com as demais instituições do ramo. A inclusão do departamento de comunicação na tomada de decisões da organização como um todo gera muitos benefícios. Grunig, com base em seus estudos aponta que

[...] os departamentos de relações públicas mais eficazes participam ativamente na tomada das decisões estratégicas da organização. Os departamentos menos eficazes ficaram com a incumbência de comunicar as mensagens sobre as decisões tomadas por outras gerências da organização. Mediante a participação nas decisões organizacionais, os departamentos de relações públicas excelente encontravam-se em melhores condições de identificar os públicos estratégicos que seriam afetados ou que poderiam afetar as decisões da organização. Após a identificação dos públicos estratégicos, os departamentos com relações públicas excelentes desenvolveram programas específicos de comunicação. Realizaram pesquisas para identificar questões críticas potenciais, estabelecer objetivos de comunicação junto aos públicos estratégicos, especificar objetivos mensuráveis para os programas de comunicação e utilizaram métodos formais e informais para avaliar a realização desses objetivos. (GRUNIG, 2001, p.80)

Podendo trabalhar de forma conjunta com a gerência, o relações públicas participa das decisões, se informa do que ocorre dentro da organização e está preparado para responder a alguma indagação por parte da opinião pública de forma segura e realista. Ao mesmo tempo, por manter contato com os públicos envolvidos, ele tem a capacidade de prever a reação destes em relação a determinadas atitudes que poderão ser tomadas pela organização. Sua participação no planejamento como

um todo está, também, em poder chamar a atenção da gerência para os impactos com os stakeholders e suas conseqüências.

Funcionando como papel chave no desenvolvimento do planejamento estratégico, a comunicação trará resultados não às Instituições de Ensino Superior Privadas, mas para organizações como um todo, se construída sobre bases sólidas, políticas definidas e apoio dos dirigentes e dos públicos envolvidos.

O profissional de relações públicas pode contribuir na divulgação do planejamento estratégico na organização, informando objetivos e metas, missão, valores, políticas e ações da instituição. Mas seu papel principal é no desenvolvimento do planejamento da comunicação estratégica que deve fazer parte do planejamento global das Instituições de Ensino Superior.

Portanto, para seu êxito o programa de Relações Públicas, deve ser pautado em pesquisas e diagnóstico constantes e não somente em ações pontuais, que podem até obter resultados satisfatórios, mas temporários. O planejamento deve estar

[...] assentado em pesquisas e projeções, levar em conta os dados obtidos com a análise da relação custos-benefícios, prever resultados que possam até mesmo ser mensurados e, acima de tudo estar investido de uma perfeita coerência entre os objetivos gerais da organização e os da assessoria de comunicação. (KUNSCH, 1992, p.110)

A comunicação deve ser vista sob uma perspectiva integrada e global, não somente quando se trata dos profissionais pertencentes a ela, mas também em relação a departamentos, setores e áreas de dentro das Instituições de Ensino Superior Privadas e o ambiente externo.

O processo de comunicação e seu planejamento ocorrem pautados nas fases do planejamento já citadas no capítulo anterior. Trago tais etapas para o planejamento de Instituições de Ensino Superior Privadas, fundamentada nas ideias de Kunsch (1992).

A etapa inicial e uma das principais é o conhecimento da organização em que se atua, por meio de informações gerais, funcionamento, estrutura administrativa, situação no mercado e situação econômica, história, capital humano e material, entre outras características fundamentadoras, ou seja, tudo sobre a Instituição.

Para o início do planejamento devem ser levantados dados sobre o sistema comunicacional, por meio de pesquisas e levantamento de dados. É importante analisar como o fluxo da informação funciona, se é unilateral ou bilateral, de mão única ou mão dupla, hierarquizada, ou seja, de dirigentes para professores, alunos e funcionários. Além disso, deve-se observar como funciona a comunicação de funcionários, alunos e professores aos dirigentes e de suas respectivas participações na elaboração da comunicação interna. Resumindo, é necessário obter informações de como funciona o diálogo entre diferentes áreas e também o diálogo horizontal, referente ao mesmo nível de funções, mas separado por departamentos e setores. Ademais, além de se atentar para a comunicação formal, deve-se lembrar da comunicação informal e a possível rede de boatos que interfere na comunicação.

O mesmo estudo detalhado deve ser realizado com os demais públicos que também influenciam as Instituições de Ensino Superior Privadas, como: comunidade, possíveis alunos, imprensa, opinião pública. Tudo para se conhecer como funcionam essas redes de comunicação. O estudo da estrutura como um todo é essencial. Sua relação com os diferentes públicos evidencia questões como filosofia, valores, políticas, normas, princípios e sua preocupação com uma comunicação clara, transparente e eficiente.

A área de comunicação vigente deve ser também observada. Questões como sub-áreas, suas segregações, atividades desempenhadas, objetivos, funções, políticas, instrumentos de comunicação, entre outras características devem ser levadas em consideração. Os veículos de comunicação existentes, impressos, eletrônicos, visuais, orais; necessitam ser analisados para se obter o grau de eficiência e se não se sobrepõem. Aspectos como linguagem, características técnicas, gráficas e audiovisuais entram na análise dos veículos.

O exemplo de uma revista periódica lançada pela instituição funciona como modelo da análise dos veículos. Levam-se em consideração: características técnicas, conteúdo editorial, soluções gráficas, planejamento e organização, públicos, resultados obtidos, participação dos dirigentes e demais colaboradores, recursos financeiros, entre outros aspectos. Toda essa preocupação deve-se ao fato

[...] de que muitas vezes os veículos, nas organizações, têm vida curta porque, ao serem lançados, não passaram por um

planejamento adequado e não fizeram parte de uma política global de comunicação. Não se deve simplesmente criar novos meios de comunicação. Esses têm de nascer e continuar vivendo em função dos objetivos bem definidos e com justificadas razões no que se refere à relação custos-benefícios, além de carecerem de um controle permanente do investimento feito e das reações percebidas. (KUNSCH, 1992, p.113).

Além disso, quando se pensa em um plano de comunicação futuro, é necessário levar em consideração os pontos fracos e fortes da comunicação vigente, ou seja, os que contribuem e os que inibem a eficácia da comunicação organizacional.

A relação da Instituição de Ensino Superior Privada com o ambiente externo é de extrema relevância nesta etapa do planejamento. O macro ambiente reúne questões que influenciam direta ou indiretamente a instituição e podem aparecer como variáveis “tecnológicas, legais, políticas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais que, na verdade, constituem o conteúdo do ambiente geral.” (KUNSCH, 1992, p.113).

Ainda na fase de agrupamento de informações, aparece a auditoria de opinião, meio muito utilizado em assessorias de comunicação e Relações Públicas e que ajudam na identificação dos principais problemas da comunicação organizacional. A auditoria tem como finalidade

Destacar informações realmente significativas para a correta análise de um problema, residindo a sua significação na qualidade do público entrevistado e não na quantidade. A auditoria de opinião serve para descrever como vão as relações de uma determinada organização com o público interno e externo. O que pensam a respeito dela, dos seus serviços ou produtos e de sua atuação na sociedade. (KUNSCH, 1992, p.114).

Partindo dos resultados das mais diferentes técnicas empregadas pelo relações públicas para o levantamento destas observações (pesquisas, questionários, reuniões, etc.) é possível traçar um resumo completo da situação da instituição, construindo seu briefing. A organização dos dados obtidos faz parte da segunda etapa do planejamento em instituições de ensino proposto. É com base nesse resumo que um projeto adequado e eficaz será criado.

A etapa do diagnóstico identifica os problemas a partir de todo o levantamento anterior. É o momento de análise das necessidades e problemas urgentes; qual a

situação da instituição e como ela deveria estar no futuro. Os problemas dentro de uma universidade podem ser de várias origens, como: inexistência de um plano de comunicação integrada, falta de estrutura adequada, problemas com veículos de comunicação e dificuldade com relacionamentos, falta de valorização por parte dos dirigentes, linguagem inadequada, entre tantos outros.

Com a etapa do diagnóstico concluída, passa-se para o desenvolvimento do plano de ação que melhor solucione o problema encontrado dentro da Instituição de Ensino Superior Privada, respeitando a realidade e às condições da organização. Nesta fase o profissional de relações públicas desenvolve entre outras funções a: identificação dos públicos envolvidos, estabelecimento de uma política global de comunicação, definição de estratégias, objetivos gerais e específicos, organograma (com descrição de funções e atividades), custos e cronograma. Um documento com as partes principais do plano deve ser formulado e apresentado aos dirigentes. Após aprovação se inicia o processo de divulgação do plano de comunicação para os públicos interessados.

A implantação e avaliação, já mencionadas no capítulo anterior, dependerão dos objetivos traçados no início do planejamento e que devem ser levados em consideração em todo seu desenvolvimento. Um relatório conclusivo se mostra de suma importância para apontar o que deu certo e errado no planejamento e pautará as atividades futuras.

Assim, são muitos os pontos, baseados no planejamento estratégico, como aborda Kunsch (1992), com que as Relações Públicas, devidamente estruturadas, podem contribuir dentro de uma Instituição de Ensino Superior. Dentre suas principais tarefas se encaixam: o serviço de divulgação para a imprensa; desenvolvimento de jornais, revistas, boletins e folhetos; planejamento, coordenação e execução de eventos de natureza científica, cultural e artística; campanhas institucionais; campanha de visitas para públicos externos e internos; organização de cadastros e banco de dados de públicos de interesse; produção de materiais audiovisuais, relacionamento com a comunidade em que a instituição está inserida, relacionamento com entidades e segmentos representativos da comunidade científica nacional e internacional, campanhas institucionais e/ou voltadas para a comunidade, entre outras muitas funções na assessoria da comunicação.

Ainda sobre as atividades de relações públicas, destacamos as destinadas ao público interno como: circulares, quadros de aviso, memorandos, boletins

informativos, jornal interno, conversas informais, manual do aluno, caixa de sugestões, jornal mural, telejornal, reuniões, mala direta, intranet e comunicação por meio das redes sociais.

A parte de assessoria de imprensa também é interessante e funciona na administração de informações e no relacionamento com os órgãos de comunicação. Em relação a comunicação com a imprensa as ferramentas utilizadas, seriam: “press-release”, comunicados, notas, clipping, entrevistas, pré pautas com informações que poderiam gerar matérias, e matérias especiais. Para a comunicação com a comunidade em geral o relações públicas pode utilizar-se de: noticiários locais; divulgação de eventos acadêmicos, jornais; folhetos; cartazes; exposições; publicações em revistas; visitas programadas à instituição, com palestras, exposições, projeções, canais de TV e rádio próprios; jornais próprios; além de campanhas comunitárias.

Enfim, atividades pertencentes à comunicação organizacional e que tenham como objetivo promover a interação e formação de relacionamentos duradouros entre a universidade e seus públicos de interesse.

Ademais, o profissional deve estar a par de tudo o que acontece no ambiente interno e externo para ser capaz de tomar atitudes rápidas e eficazes quando necessário.

Tudo o que foi exposto deixa claro o papel relevante da comunicação em Instituições de Ensino Superior Privadas nos dias de hoje. Nenhuma organização pode fechar-se para a sociedade atual e supor que não recebe influências dela, ao mesmo tempo em que a influencia. Ainda mais, se tratando de uma instituição de ensino que tem papel fundamental no desenvolvimento humano da sociedade. A universidade “mais do que nunca tem de se comportar como um sistema aberto, participando da vida nacional e integrando-se plenamente no mundo de hoje” (KUNSCH, 1992, p.107). No caso das Instituições de Ensino Superior Privadas as preocupações encontram-se, também, em seus fins econômicos e mercado altamente competitivo.

A pesquisa teórica apresentada neste trabalho possibilitou entender que a sociedade da informação, em que vivemos, não pode se mostrar para a Instituição de Ensino Privada como ameaça, mas sim como oportunidade de crescimento e desenvolvimentos de novas idéias. Com a globalização, o aumento da concorrência, as novas características da sociedade, preocupações com responsabilidade social e ambiental as organizações devem se preocupar como tratam o ambiente interno e como são influenciadas pelo ambiente externo.

A realidade em que se encontram as Instituições de Ensino Privadas as sujeitam a prestar cada vez mais atenção e cuidado ao atrair e fidelizar alunos/clientes. O principal objetivo é se manter em um ramo cada vez mais competitivo, em que a oferta se mostra maior do que a demanda, mas que ao mesmo tempo mostra sinais de expansão principalmente com melhorias econômicas e na qualidade de vida do país. Para acompanhar tais transformações e se sobressair, a organização deve se posicionar fortemente no mercado, ao mesmo tempo em que cuida da qualidade de ensino e relacionamento com seus públicos.

A administração estratégica esta pautada no planejamento estratégico que necessita contar com o planejamento de comunicação, fundamentado em pesquisas e diagnósticos críticos. No entanto, faz-se importante salientar que é sabido que o sucesso pleno da instituição não se baseia somente em sua capacidade comunicativa ou atrativa, mas também em sua qualidade de serviços prestados, ou seja, educação, material didático, corpo docente, estrutura, entre outros tantos aspectos relevantes.

O fato de lidar com a educação e, portanto, com o desenvolvimento humano valoriza todos os serviços prestados dentro da Instituição, que deve prezar pela inspiração de confiança e qualidade. Para tanto ela é dependente de um bom relacionamento com seus públicos, o que auxilia na percepção desses valores. Percebe-se que a instituição carrega mais do que um simples nome, ela carrega a imagem e valores éticos e profissionais.

Nesse contexto a comunicação vista de modo estratégico auxilia como instrumento de vantagem competitiva, ao passo que diferencia a Instituição de Ensino Privada de suas concorrentes por prezar por um relacionamento direto e claro com os públicos da organização. Além de cumprir sua missão de informar, divulgar, pesquisar, planejar e implementar ações comunicacionais. Funções

necessárias para se manter o vínculo e a percepção de confiança no respeito ao consumidor ao tratá-lo como, antes de tudo, cidadão.

Para atingir seus objetivos a comunicação não pode ser vista apenas como ferramenta instrumental, produzida sazonalmente, sem integração com as demais áreas da organização. A comunicação integrada deve percorrer todo o planejamento estratégico da instituição, estabelecendo vínculos entre as áreas/setores e os públicos envolvidos, contribuindo para o alcance dos objetivos e missão propostos pela organização.

Desse modo, o planejamento da comunicação dentro de uma Instituição privada de ensino tem como objetivos, entre outros: conceituar a organização no mercado, reconhecer seus públicos e desenvolver um relacionamento claro e direto com estes, identificar problemas na comunicação, planejar, implantar e reavaliar soluções, reconhecer tendências, analisar a concorrência, garantir visibilidade e transparências às ações organizacionais, estabelecer um forte vínculo com o público interno e manter um canal sólido de informação, planejar, implantar e avaliar ações de divulgação e fortalecimento do nome da instituição; fidelizando e agregando novos alunos/clientes.

É um trabalho árduo baseado em: integração, relacionamento, informação e fidelização; alcançados por meio de ações estratégicas baseadas na ética, transparência e respeito aos públicos e à organização.

Por meio do planejamento estratégico, da consciência da complexidade da sociedade em que estamos inseridos e do diagnóstico da Instituição de Ensino Privada o profissional de relações públicas caminha para a criação de uma comunicação eficiente que atenda aos mais diversos públicos a fim de cumprir a missão e os objetivos do planejamento.

Assim, as Relações Públicas podem ser vistas como profissão estratégica que auxilia na criação de relacionamentos consistentes das Instituições de Ensino Privada, contribuindo para a confiança e credibilidade passadas por esta. Essa rede de relacionamento auxilia o sucesso da organização uma vez que, por meio do profissional, são respeitados os interesses das Instituições de Ensino Particular e as expectativas dos seus mais diversos públicos.

A gerência da comunicação em uma Instituição de Ensino Superior Privada deve ser mantida pela comunicação integrada e contar com o profissional de relações públicas que possui conhecimento amplo sobre conceituação e

diversificação de públicos de interesse, exigência destes dentro do mercado, técnicas para atingir determinados públicos, gerência de relacionamentos, noções de planejamento estratégico entre outras características essenciais para o sucesso de uma organização educacional.

O presente trabalho, apoiado por completo no referencial teórico apresentado, teve como objetivo trazer uma análise das possibilidades de atuação e contribuição do profissional de relações públicas dentro de uma Instituição de Ensino Superior. O campo se mostrou muito propício às atribuições do profissional, se aplicadas de maneira séria e devidamente valorizada. A importância da participação do relações públicas na comunicação integrada e desta no planejamento estratégico como um todo da organização se mostram essenciais para o sucesso das Instituições perante as características de nossa sociedade atual.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. **Reflexões Sobre Comunicação, Relações Públicas e Complexidade**. GT Abrapcorp 2 - Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações.

BARBI, Elivanete Zuppolini; SANTOS, **Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Trabalho apresentado ao NP 05 Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Brasília, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **A vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Zygmunt bauman: entrevista sobre a educação. Desafios pedagógicos e modernidade líquida**, por Alba Porcheddu. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742009000200016&lang=pt 2009.

BAUMAN, Zygmunt: **Amor líquido: sobre a fragilidade das relações humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BODINE, Vera Lúcia. Planejamento Estratégico em Universidades. Disponível em: <http://members.tripod.co.uk/Dablium/artigo22.htm> 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil: Uma Leitura Crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CLARO, Alberto. **Comunicação organizacional nas instituições de ensino**: uma base conceitual. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/albertoclaro2.htm>

COBRA, Marcos e BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COSTA, Helder Gomes; SIMAS, Rutelena de Lacerda. **Estudo da Atividade de Relações Públicas em Instituições de Ensino Superior Brasileiras**. Boletim Técnico Organização & Estratégia. Niterói - Rio de Janeiro, 2008.

DIAS, Celso Osório Da Silva. **Comunicação, Epistemologia e Tecnologia Em Edgar Morin**. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre- Rio Grande do Sul. 2007.

DURHAN, Eunice Ribeiro; SAMPAIO, Helena. **O setor privado de ensino superior na América Latina**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742000000200001&lang=pt. 2000.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos Do Planejamento Estratégico Na Universidade Pública**. Um Estudo De Caso Na Universidade Federal De Santa Maria. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-Santa Catarina, 2000.

FERRARI, M. Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FERRREIRA, et al. **Planejamento Estratégico, Ferramenta Indispensável Para Gestão De Instituições De Ensino Superior Ies Privadas**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul-São Paulo: Yendis,. 2004.

FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: Atividade Estratégica De Relacionamento E Comunicação Das Organizações Com As Partes Interessadas.** Anuário Unesco/Metodista De Comunicação Regional. 2008.

GARCIA, Maurício. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior.** Brasil: Editora Hoper, 2006.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo.** São Paulo: Atlas, 1996.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Palestra proferida na cidade de Taipei (Taiwan), em 12 de maio 2001. Disponível em: http://200.144.189.42/ojs/index.php/cs_umesp/article/viewFile/142/102
http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4576/1/NP5OLIVEIRA_IVONE.pdf 2005

KUNSCH, Margarida M. Krohling(org).**Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Caetano do Sul- São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: convergência entre o público e o privado.** Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:J44B2WslTF8J:scholar.google.com/+%22A+comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+deve+constituir-se+num+setor+estrat%C3%A9gico,+agregando+valores+e+facilitando+os+processos+interativos,+>

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade.** São Paulo: Editora Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus Editorial, 1997.

MINTO, Lalo Watanabe. **As reformas do ensino superior no Brasil: o público e o privado em questão**. São Paulo: Coleção Educação Contemporânea, 2006.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. in KUNSCH, Margarida M. Krohling(org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul- São Paulo: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/17597/1/R1353-1.pdf> 2005

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo Sentido Da Comunicação Organizacional: Construção De Um Espaço Estratégico**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em:

ROJO, Claudio Antonio. **Diagnóstico ambiental- Uma etapa do planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada**: O caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel-Univel. Tese de Mestrado, Florianópolis- Santa Catarina, 2001.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O Ensino Superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000

SANTOS, Vanessa Matos dos. **O processo de comunicação no ambiente virtual**. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista. Bauru- São Paulo, 2007.

SCHWARTZMAN ,Jacques ; SCHWARTZMAN Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-98-2013-o-ensino-superior-privado-como-setor-economico.pdf> 2002.

SCROFERNEKER. Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.formandobreiros.com/faculdade/textos/2010/06-09-2010/Perspectivas-Teoricas-da-Comunicacao-organizacional.pdf>

SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Kelly Pereira; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. **A Análise Estrutural do Ensino Superior Privado sob Perspectiva.** Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/418_EnsinoSuperiorPrivado.pdf

SILVA, Paula Bartolini; VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **Comunicação interna em Instituições de Ensino Superior.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior/22101/>

SILVA, Eliane Garcia da. **A Gestão Da Infraestrutura Física Das Universidades No Contexto Do Planejamento Estratégico:** Estudo De Caso Em Uma Instituição Universitária Goiana. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis -Santa Catarina.2003.

SIMAS, Rutelena de Lacerda. **Estudo da Atividade de Relações Públicas em Insituições de Ensino Superior Brasileiras.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal Fluminense. Niterói- Rio de Janeiro, 2004.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino.** São Paulo: FGV Editora, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W.. **O que é Universidade.** Editora Brasiliense. São Paulo, 1983.

WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>