

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Ana Beatriz Assumpção

DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE
INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Bauru
2009

Ana Beatriz Assumpção

DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Ms. Maria Eugênia Porém

Bauru
2009

Ana Beatriz Assumpção

DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Ms. Maria Eugênia Porém

Banca Examinadora:

Prof^a. Ms. Maria Eugênia Porém

Presidente

Instituição: Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

Prof^a. Ms. Angélica Helena Santini Montes Gallego

Titular

Instituição: Faculdade Integradas de Bauru

Prof^o. Ms. Marcos Américo

Titular

Instituição: Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”

Bauru, 03 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo
esforço incansável dedicado às filhas e
pelas oportunidades de me deixarem
buscar sempre ser uma pessoa melhor.
Isso tudo, é para vocês.

Dedico também a todas as pessoas que
torceram e acreditaram na conclusão
deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, por me dar força para batalhar e por estar sempre comigo.

Agradeço, aos meus pais, Marco e Ana Maria, pelo amor incondicional, por me ensinarem o verdadeiro significado de família e por darem os melhores exemplos de vida.

Agradeço às minhas irmãs, Ana Laura e Ana Júlia, por serem as melhores irmãs do mundo, por serem minhas amigas e por todos os momentos juntas.

Agradeço aos meus avôs queridos, Antonio e Myrthis, por todo amor, por toda dedicação e por todo o orgulho que sinto de vocês.

Agradeço a minha tia Silvia (Pi) por todo amor e dedicação oferecidos a mim da maneira mais sublime no ano em que moramos juntas e por acreditar sempre no meu sucesso.

Agradeço, também, aos meus tios queridos, Wagner, Paulo e Vanessa, que mesmo estando longe, pude sentir a vibração positiva e a torcida para a realização deste trabalho.

Agradeço aos amigos pela torcida e pelos momentos inesquecíveis. Agradeço, em especial, à Mayara pelo companheirismo, pela cumplicidade inegável e por todos os momentos que ficarão para sempre. Agradeço, também, à Luisa, companheira de república e por ter me acolhido quando precisei. Agradeço a alguns amigos especiais, que fizeram dos meus quatro anos de faculdade os melhores anos da minha vida: Marília, Tati, Camila (Surf), Talitão, Dani, Freitas, Elaine e Teram.

Agradeço, com muito carinho, à minha orientadora, Prof.^a Maria Eugênia, que fez com que eu aprendesse que o valor das coisas está no amor que se deposita nelas e que o reconhecimento é uma consequência, por acreditar no meu potencial e por me deixar aprender cada vez mais com sua competência e experiência.

Agradeço também as Faculdades Integradas de Bauru, representada pelos seus diretores, funcionários e alunos, pela oportunidade de vivenciar na prática o que aprendi na teoria e pelo voto de confiança a mim dedicado.

“Liderança um dia teve a ver com força, mas hoje tem a ver com o relacionamento entre as pessoas”.

Indira Gandhi, 1917 – 1984, primeira ministra da Índia.

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar as diretrizes para a elaboração de estratégias de comunicação e relacionamento para uma Instituição Privada de Ensino Superior (IPES), tendo como atividade inicial deste processo a definição e distinção dos seus diversos públicos. Atualmente, isto se tornou necessário devido às mudanças pelas quais o cenário do ensino superior passou. De modo geral, a concorrência está maior, as exigências dos clientes aumentaram, fazendo com que a gestão universitária tomasse novos rumos no sentido de planejar as atividades da maneira mais profissional possível. O estudo dos públicos possibilita a identificação das necessidades e das preferências de cada grupo, o que permite a criação de estratégias de comunicação mais direcionadas e relacionamentos mais prósperos e duradouros, tornando-se diferenciais competitivos em meio a este tumultuado contexto educacional contemporâneo. Dessa forma, desenvolveu-se um estudo dos públicos de interesse das Faculdades Integradas de Bauru – FIB – aliado ao desenvolvimento de uma pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritivo para ter subsídios para propor projetos de relacionamentos para os diversos públicos da instituição.

Palavras-chaves: públicos; ensino superior; comunicação; relacionamento; relações públicas.

ABSTRACT

This paper aims to provide guidelines for the development of communication strategies and relationship to a Private Institution of Higher Education (PIHE), having as initial activity of this process the definition and distinction of its various stakeholders. Currently, it has become necessary due to changes the scene of higher education has been through. In general, competition is greater, the demands of customers increased, causing the university management to take new directions in order to plan the activities in the most possible professional way. The study enables the public to identify needs and preferences of each group, allowing the creation of communication strategies and more targeted and relationships more prosperous and sustainable, making them competitive advantages in the midst of this tumultuous contemporary educational context. Therefore, it was developed a study of public interest of Faculdades Integradas de Bauru - FIB - coupled with the development of a field research, exploratory and descriptive to get subsidies for a project relationship for the various stakeholders of the institution.

Key-words: stakeholders; higher education; communication; relationship; public relations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL: A PARTIR DE 1960.....	15
1.1 O Ensino Superior Privado: contextualização histórica sobre sua expansão a partir de 1960.....	15
1.2 As mudanças do Ensino Superior a partir de 1980.....	17
1.3 Tendências e desafios das IPES na contemporaneidade.....	21
2. COMUNICAÇÃO: CONCEITOS, FUNÇÕES E ESTRATÉGIAS.....	28
2.1 Os tipos de comunicação.....	29
2.1.1 Comunicação Organizacional.....	30
2.1.1.1 Comunicação Interna.....	31
2.1.1.2 Comunicação Administrativa.....	33
2.1.1.3 Comunicação Mercadológica.....	34
2.1.1.4 Comunicação Institucional.....	37
2.2 A comunicação nas IPES.....	39
2.2.1 A importância da comunicação nas IPES.....	40
3. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE PÚBLICOS E SEUS RELACIONAMENTOS.....	45
3.1 Públicos: conceitos e evolução.....	45
3.1.1 Os públicos das FIB.....	53
3.2 Relações Públicas: histórico e tendências.....	54
3.2.1 O Relações Públicas como gestor do relacionamento nas IPES.....	57
4. DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO.....	61
4.1 Caracterização da pesquisa e de seu universo.....	61
4.2 As Faculdades Integradas de Bauru (FIB).....	62

4.3	Desenvolvimento da pesquisa.....	63
4.4	Descrição e interpretação dos resultados.....	71
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS.....	88
	ANEXOS.....	92

Na conjuntura atual não se pode mais gerir uma organização amadoramente na base de impulsos. As necessidades do mercado e dos clientes se tornaram mais complexas, acarretando assim várias mudanças no processo de gestão. Dessa forma, as organizações precisam estar preparadas para conseguir sobreviver nesse mercado tão competitivo.

Em especial, as instituições privadas de ensino superior (IPES) também se encaixam nessa lógica de mercado. Antigamente, as IPES nem se preocupavam com concorrência acirrada e/ou declínio no número de matrículas, isso porque durante muito tempo, o mercado estava favorável ao ensino superior. É válido ressaltar que o cenário atual exige muito mais capacidade de adaptação, a qual faz com que as IPES precisem cada vez mais de estratégias e planejamento bem fundamentados.

Portanto, estudos aprofundados devem ser inseridos nas modernas práticas de gestão das IPES, os quais embasarão futuras estratégias. Este trabalho tem como finalidade demonstrar a importância e a necessidade da definição dos públicos para o gerenciamento dos relacionamentos de instituições privadas de ensino superior. Entretanto, o que se percebe ainda é que as IPES não possuem uma preocupação com a definição e posterior distinção de seus públicos, fazendo com que muitas vezes seu ato comunicacional tenha sido em vão. Além disso, procura-se alcançar alguns objetivos específicos com este estudo, tais como: identificar e entender as mudanças ocorridas na evolução do ensino superior brasileiro; identificar de que maneira a definição de públicos influencia as ações comunicacionais e de relacionamento; e entender o papel das Relações Públicas na gestão dos relacionamentos de uma IPES.

Para isso, no capítulo 1 – O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL: A PARTIR DE 1960 aborda-se a evolução do ensino superior no Brasil a partir de 1960. Inicialmente, é apresentada uma contextualização histórica da expansão das IPES e em seguida, as mudanças pelas quais passou a partir da década de 1980. Ainda dentro desse capítulo, comenta-se sobre as tendências e desafios do ensino superior na contemporaneidade.

A diante, no capítulo 2 – COMUNICAÇÃO: CONCEITOS, FUNÇÕES E ESTRATÉGIAS relata-se o conceito, a estrutura e a função da comunicação, bem

como os tipos de comunicação, subdividindo a comunicação organizacional em interna, administrativa, mercadológica e institucional. Parte-se depois para a comunicação nas IPES, que deve atender às necessidades das instituições em transmitir informações para que elas retornem em forma de credibilidade e confiança. Por último, apresenta-se a importância da comunicação no contexto das IPES.

Em seguida, no capítulo 3 – RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE PÚBLICOS E SEUS RELACIONAMENTOS aponta-se os conceitos e a evolução da noção de públicos, partindo das tipologias tradicionais às tipologias propostas por França até aos conceitos atuais de *stakeholders*. Em segundo lugar, apresentamos os públicos da instituição em questão – FIB. Também se decorre sobre os conceitos e evolução da profissão de Relações Públicas e demonstra a razão pela qual as instituições devem investir em um plano de comunicação e de relacionamento, tendo como gestor um profissional capacitado para coordenar o planejamento dessas estratégias.

Já no capítulo 4 - DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa e seu universo. Logo em seguida, há uma breve explanação sobre a história das FIB, sendo apresentados depois os resultados da pesquisa, a determinação e caracterização dos diversos públicos de interesse da instituição e possíveis projetos de relacionamentos para cada um deles.

1. O ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL: A PARTIR DE 1960

No início do século XX, surgem, no Brasil, as primeiras instituições de ensino superior privado. Desde então, várias mudanças aconteceram e o que se torna mais apropriado para este estudo, é que se comece por meio de uma contextualização histórica deste sistema a partir da década de 1960.

1.1 O Ensino Superior Privado: contextualização histórica sobre sua expansão a partir de 1960.

Para que se possam entender algumas mudanças significativas pelas quais o ensino superior privado passou a partir da década de 1990, é necessário explanar a situação do sistema a partir da década de 1960.

Analisando a história das instituições privadas, pode-se inferir que entre 1960 e 1980 ocorreu um período de grande expansão, devido às rápidas mudanças de ordem social e econômica pelas quais o país passou. Cabe ressaltar que particularmente uma dessas mudanças que acelerou a expansão do ensino superior privado foi a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1961, a qual propôs modificações e medidas que visassem à expansão e o aperfeiçoamento do ensino. A LDB permitiu que o ensino superior fosse ministrado em estabelecimentos agrupados ou não em universidades, com a cooperação de institutos de pesquisa e centros de treinamento profissional, não devendo mais se organizar unicamente em instituições universitárias.¹ (SAMPAIO, 2000, p. 55). Dessa forma, segundo alguns autores, a LDB de 1961 representou a vitória da corrente privatista em detrimento da campanha do ensino público.² (SAMPAIO, 2000, p. 56). Os interesses privatistas se relacionam e se interligam com uma maior liberdade de ensino e isso foi o que a LDB permitiu.

Outro motivo pelo qual esse período (1960 a 1980) foi considerado de expansão é que, naquela época, havia uma demanda alta e a oferta era muito reduzida. A sociedade brasileira estava favorável ao desenvolvimento do ensino

¹ Desde os anos 30, era defendido o modelo de universidade em oposição às escolas isoladas autônomas. Deveria se desenvolver como uma instituição orgânica e viva, marcada pelo seu espírito científico e pela propagação da cultura nacional.

² Uma das acusações ao Regime Militar foi de que ele teria sido o promotor da expansão do setor privado, uma vez que as universidades públicas eram vistas como focos de subversão. (SAMPAIO, 2000, p. 44)

superior privado, havia uma massa industrial e urbana em franco crescimento e em processo de modernização aliada às novas oportunidades no mercado de trabalho, geradas pelas empresas de grande porte que estavam se firmando em território nacional. Além da maior atenção dada ao ensino anterior ao superior. Essa nova clientela de ensino superior foi sendo absorvida pelo setor privado, já que o ensino público não se pautou no atendimento da demanda de massa.

Segundo Sampaio (2000, p. 52), “[...] existiam 28.728 ‘alunos excedentes’; tratava-se de estudantes que tinham sido aprovados nos exames vestibulares para as universidades públicas, mas que não puderam ser admitidos por falta de vaga”. Além de que “o diploma de ensino superior passou a significar garantia de acesso a esse mercado”. (SCHWARTZMAN, 1990 *apud* SAMPAIO, 2000, p. 53)

Portanto, entre 1960 a 1980, as IPES passaram por um acentuado crescimento quantitativo, tanto em relação ao aumento de número de instituições como no aumento de matrículas e cursos. Segundo Sampaio (2000, p. 53), “nesse período, as matrículas totais em ensino superior cresceram 480,3%, ao passo que as matrículas do setor privado aumentaram 843,7%”. A tabela 1 aponta esse crescimento:

Estabelecimentos e matrículas de ensino superior privado - 1965 – 1980				
Ano	Estabelecimentos de ensino superior		Matrículas	
	Número	Porcentual sobre o total de estabelecimentos	Número	Porcentual sobre o total de matrículas
1965	*	*	142.386	43,8
1970	463	43,4	214.865	50,5
1975	645	75	300.657	61,8
1980	682	77,3	885.054	63,3

Tabela 1: Fonte: Nupes /USP

* Dados inexistentes

Na realidade, foi a partir desses números de crescimento que as IPES perceberam esse movimento que girava, e gira até os dias atuais, em torno da lei da oferta e da procura, das vantagens competitivas, etc. Para explicar mais claramente: desde meados dos anos 1960, o ensino superior privado ocupava posição majoritária em relação ao ensino público. Como apresenta Sampaio (2000, p.20) “[...] foi o setor privado que conseguiu responder mais rapidamente as duas principais demandas: a demanda da clientela estudantil por ensino superior e a

demanda do mercado por pessoas portadoras de diploma de nível superior. Ainda nas palavras de Sampaio (2000, p.70):

Pelo fato de mobilizar recursos privados e orientar-se visando à obtenção de lucros, o setor privado é mais dinâmico no atendimento à demanda da clientela, por isso cresce mais rapidamente e o faz em detrimento de sua qualidade. Um *mass private sector* não se define, portanto, somente por sua predominância no sistema, mas implica uma relação complementar com o ensino público ao longo da história do sistema do ensino superior do País.

No entanto, na década de 1980, o sistema começa sofrer as conseqüências do crescimento acelerado pelo qual passou, além de ser decorrência da retenção e evasão de alunos do 2º grau, e se percebe algumas mudanças. Segundo Martins (2000, p.?), “após experimentar um forte impulso, [...] na década seguinte passou por um período de arrefecimento, chegando quase a uma situação de estagnação no número de matrículas na graduação. E complementa, “[...] já nos anos 90, o ensino superior deu mostras de recuperação, apresentando uma taxa de expansão anual de 7% em média.”

1.2 As mudanças do Ensino Superior Privado a partir de 1980

As novas instituições privadas, surgidas na década de setenta, passariam a organizar suas atividades acadêmicas objetivando de forma prioritária a obtenção de lucro e a acumulação do capital. (MARTINS, 1991 *apud* SAMPAIO, 2000, p. 68). Desde então, a influência da visão catedrática da universidade pública para um “educar” correto não era mais exclusiva. Quando a oferta começou a ser maior ou igual à demanda, vê-se mais precisamente que a influência mercadológica também já estava presente. Martins (2000, p.?) aponta alguns dados sobre a relação entre público e privado: há uma “[...] forte predominância numérica da rede privada que engloba 78% dos estabelecimentos, enquanto que o setor público é responsável por 22% das instituições.” Como é possível analisar na tabela 2.

**Evolução do Número de Instituições, por Dependência
Administrativa
Brasil - 1980-98**

Anos	Total	Público	Privado	
			Nº Absolutos	%
1980	882	200	682	77,3
1981	876	259	617	70,4
1982	873	259	614	70,3
1983	861	246	615	71,4
1984	847	238	609	71,9
1985	858	233	626	72,8
1986	855	263	592	69,2
1987	853	240	613	71,8
1988	871	233	638	73,2
1989	902	220	682	75,6
1990	918	222	696	75,8
1991	893	222	671	75,1
1992	893	227	666	74,5
1993	873	221	652	74,6
1994	851	218	663	74,3
1995	894	210	684	76,5
1996	922	211	711	77,1
1997	900	211	689	76,5
1998	973	209	764	78,5

Tabela 2: Fonte: MEC/Inep/Seec

Mesmo com o aumento do número de instituições, segundo Martins Pereira (2002, p.?), “entre 1986 e 1993, o número de vagas oferecidas no ensino superior manteve-se relativamente estável, em torno de 1.500.000”. A partir daí, movimentos estruturais importantes começaram a ser desencadeados no setor privado de ensino superior.

A primeira mudança e a impulsionadora de todas as outras foi a estabilidade seguida de declínio das matrículas. Sampaio (2000, p. 87) vem afirmar essa constatação:

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.

A oferta estava maior que a demanda, uma vez que o ensino básico, isto é, o ensino que precede o ensino superior não evoluiu com a mesma velocidade para ser capaz de suprir as vagas concomitantemente.

Segundo Sampaio (2000, p. 89), “a estabilidade no número das matrículas de ensino superior, resultado da redução da demanda, deve-se, sobretudo, ao desempenho dos níveis educacionais que antecedem o ensino superior no País.”

Portanto, o problema não reside na falta de vagas no ensino superior, mas sim no número reduzido de candidatos para essas vagas.

Martins Pereira (2002, p.?) corrobora essa idéia, afirmando que:

Na década de 1990, a proporção de jovens entre 20 e 24 anos que ingressa no ensino superior correspondia a 11,4%, conferindo ao Brasil o 17º lugar entre os países latino-americanos, superando apenas a Nicarágua e Honduras. Não é uma posição honrosa que como se comentou não é condicionada por falta de vagas no ensino superior, mas pelo número de egressos do ensino secundário.

As outras mudanças ocorridas se relacionam diretamente com as mudanças do mercado. Em outras palavras, as mudanças fazem parte da dinâmica que o setor privado de ensino superior estabelece com o mercado e são, em grande maioria, sinalizadas por ele. (SAMPAIO, 2000, p. 75). Pode-se denominar essas mudanças de adaptações estratégicas para sobrevivência em um mercado competitivo, ou seja, há uma clara intenção de superar a estagnação e a redução de matrículas.

Dessa maneira, uma das adaptações para superar o baixo nível de demanda foi a desconcentração regional das universidades. Foi levar a oferta a um nicho de clientela que até então não tinha possibilidade de usufruir devido à distância geográfica. Esse tipo de expansão do setor privado de ensino superior ocorreu de forma claramente predominante nas regiões Sul e Sudeste do país. Nas demais regiões, o número de estabelecimentos privados era praticamente nulo. Como é possível analisar os dados do Ministério da Educação e Desporto na tabela 3.

Matrículas do setor privado e participação porcentual em relação ao total de matrículas de ensino superior, segundo região geográfica no período 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

Tabela3: 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.

No entanto, a partir da década de 1980, percebe-se um aumento no número de instituições privadas de ensino superior nessas regiões. Segundo Sampaio (2000, p. 79), “na região Centro-Oeste, entre 1985 e 1990, o número de estabelecimentos particulares mais do que duplicou”.

Sem dúvida, a desconcentração regional impulsionou e trouxe consigo a interiorização nos estados com objetivos claros de ampliação da clientela. Foram incentivados a criação de novos estabelecimentos e a ampliação dos que já existiam (SAMPAIO, 2000) permitindo assim o maior acesso ao ensino superior.

A interiorização do setor privado, especialmente no estado de São Paulo, foi capaz de atender a demanda que o ensino público não conseguia suprir, além de uma demanda que procurava por ensino privado, uma vez que queriam fugir da avaliação seletiva de desempenho pela qual o ensino público passava.

Outra estratégia para enfrentar o mercado é a ampliação e/ou renovação dos cursos oferecidos. As universidades privadas viram uma nova oportunidade no aumento na oferta de cursos e isso trouxe como consequência o processo de fragmentação das carreiras de ensino superior.

Para Sampaio (2000, p.103), este fenômeno “[...] 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”.

Os cursos de Comunicação Social e Administração são bons exemplos disso. As habilitações tornaram-se carreiras independentes, com vestibulares e currículos próprios. Com essa fragmentação, as IPES triplicam ou quadruplicam o número de cursos e multiplicando, conseqüentemente, o número de alunos.

Estas mudanças, que por final pode-se chamar de estratégias, são ditadas para a máxima obtenção de lucro e a superação da saturação do mercado, marca de um cenário que exige muito mais capacidade de adaptação e flexibilidade.

1.3 Tendências e desafios das IPES na contemporaneidade

O que se nota na atualidade é um número cada vez maior de instituições e cada uma delas com um leque maior e mais diversificado de cursos. Com isso, o problema da demanda não acompanhar a oferta se torna cada vez mais iminente.

Os dados citados por Garcia (2005, p.?) expressam essa idéia:

Por exemplo, segundo informações do censo do INEP/MEC, na cidade de São Paulo, o número de IPES subiu de 100 para 120 no período de 1999 a 2003 e o número de cursos por elas oferecidos subiu de 600 para 1200 no mesmo período. O número de vagas ociosas, em 2003, chegou perto dos 50%.

Com todo esse aumento de instituições privadas e dos cursos oferecidos, a problemática do número de vagas ociosas acompanha esse processo. Mesmo com o aumento gradativo do número de matrículas, percebe-se uma preocupação em relação ao aumento no número de matrículas em instituições privadas. Depois de vários anos mantendo uma taxa de crescimento de mais de 15% ao ano, de 2003 para 2004, o número de matrículas em IPES cresceu somente 8,5%. Como é possível visualizar no gráfico 1.

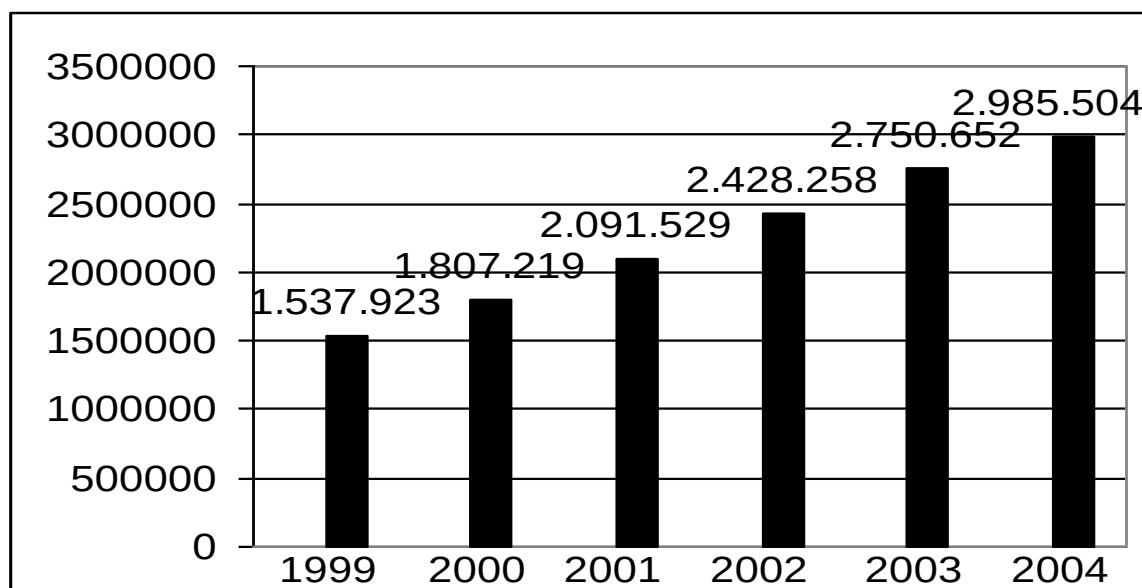


Gráfico 1 - Evolução do número de alunos matriculados em instituições privadas de ensino superior no Brasil (Fonte: INEP/MEC)

Percebe-se que, atualmente, a relação entre aumento das instituições/cursos e aumento do número de alunos não se sustenta mais por si só. É preciso que outras necessidades sejam consideradas, assim como afirma 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.

Dessa forma, anos atrás nem era preciso pensar em como superar a concorrência ou em como sobreviver em um mercado tão saturado, pois, durante muito tempo, o mercado estava favorável às IPES, fazendo com que tais preocupações não fossem necessárias. Todavia, atualmente, é de extrema necessidade que as IPES adotem modernas práticas de gestão, que segundo Garcia (2005) devem ser embasadas nas três grandes tendências do mercado do ensino superior brasileiro, para alcançarem o sucesso em meio a tanta competitividade.

Com isso, a segmentação de mercado citada por Garcia (2005) traz consigo um pressuposto básico: as IPES precisam ter claramente definida a relação entre quantidade de alunos e valor da mensalidade, já que mensalidades altas e

grande número de alunos são coisas que não combinam. (GARCIA, 2005). A segmentação faz com que as IPES saibam em qual patamar elas querem se posicionar. As instituições que possuem o valor da mensalidade mais elevado sobrevivem com um número menor de alunos, mas, de qualquer maneira, existem as instituições que pregam pelo valor da mensalidade mais baixo e um número maior de alunos. Não se pode ser de massa e elitizada ao mesmo tempo. O gráfico 2 abaixo demonstra as possibilidades do mercado.

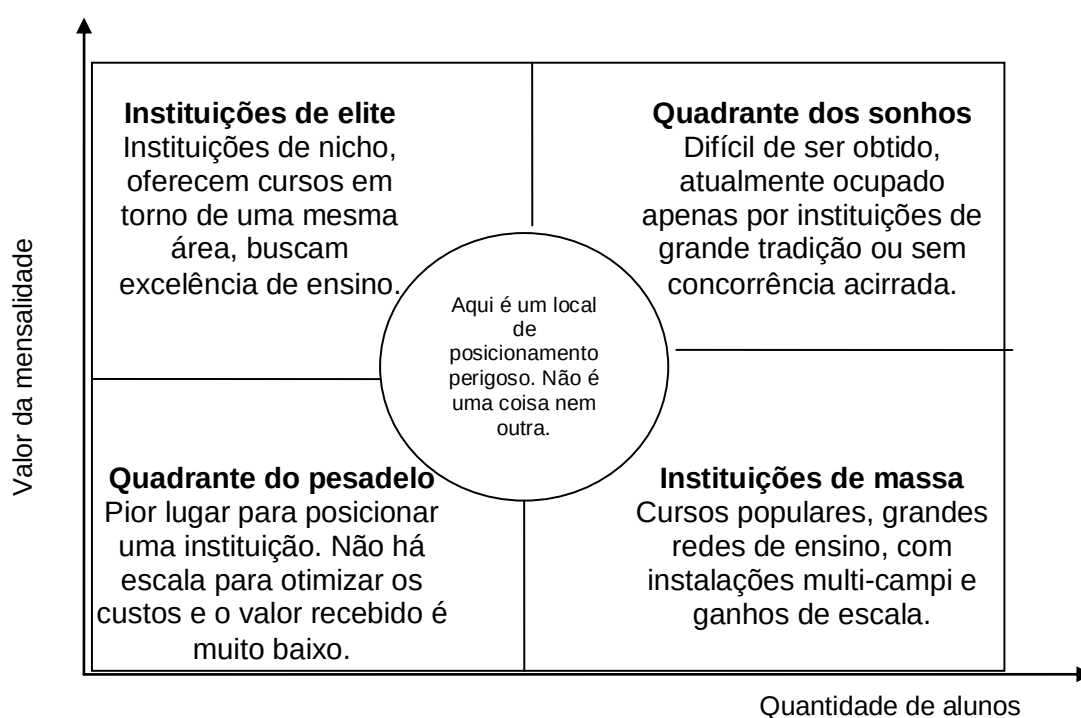


Gráfico 2 – Relação entre valor da mensalidade e quantidade de alunos. (Fonte: Garcia, Mauricio. Disponível em Revista Ensino Superior, São Paulo/SP, n.77, p.42, 2005)

Como já citado, a segmentação do mercado é uma tendência não só para o setor educacional, mas também para diversos setores da economia. Garcia (2005, p.?) exemplifica de uma forma bem simples – “o sucesso da empresa Gol foi exatamente ter focado seus serviços para um segmento específico de mercado, enquanto a maioria do setor está quebrando”. Vale ressaltar que sendo a segmentação uma estratégia mercadológica, ela precisa ser bem planejada para que as IPES não corram o risco de se basear em somente um tipo de segmentação. Existem vários fatores que são determinantes para o sucesso do setor – preços,

cursos, clientes, instalações, materiais didáticos – ou seja, a segmentação de tal setor poderá acontecer de várias formas.

Não obstante, Garcia (2005, p.?) acredita que “a mais evidente será a segmentação por preço. Algumas instituições irão se posicionar na oferta de cursos com preços menores, enquanto outras irão buscar um público mais selecionado”. Para isso, decisões cautelosas devem ser tomadas quando for se definir qual segmentação assumir. As instituições que optarem por mensalidades baixas deverão escolher cursos de perfil mais popular, enquanto que mensalidades mais altas requerem cursos de perfil mais elitizado.

Outro tipo que já se pode perceber é segmentação temática, isto é, as IPES restringem seus cursos a determinadas áreas do conhecimento. Já é possível identificar instituições que oferecem somente cursos na área de artes ou comunicação. Geralmente, as instituições temáticas possuem um nível de excelência dos cursos muito maior do que outras instituições genéricas, aparecendo assim como mais um ponto favorável a essa opção. Estes dois tipos de segmentação exigem que as IPES repensem seu planejamento e suas estratégias.

A segunda tendência apresentada por Garcia (2005) é a terceirização dos serviços educacionais. Como regra geral, as IPES são recheadas de pessoas chamadas de os “fazem tudo”. (GARCIA, 2005). Assim como outras empresas, as IPES descobrirão as vantagens de reduzir seu pessoal focado ao centro de sua atividade principal e de deixar as atividades complementares para outras empresas, que muitas vezes, fazem melhor e a um custo mais baixo.

Atualmente, está cada vez mais comum encontrar empresas prestadoras de serviços terceirizados.³ Garcia (2005) exemplifica: “é, por exemplo, o modelo da Nike, que apenas desenha seus calçados e se ocupa do marketing. Toda fabricação e distribuição são terceirizadas.” No entanto, no cenário educacional ainda existem poucas consultorias em serviços educacionais. Por esta razão, uma das tendências das IPES é a terceirização de serviços. Talvez, no futuro, as IPES contratem empresas que cuidem da oferta de programas de iniciação científica, que organizem a oferta de estágios, que estruturem os programas de trabalhos de conclusão de curso. (GARCIA, 2005). Ainda essa tendência está um pouco distante do que se vive

³ É uma parceria entre empresas ou entre empresas e profissionais que permite que cada um se concentre na sua atividade principal. Esta prática tem como objetivos principais a redução de custos e o aumento da qualidade.

hoje, mas já é certo que o foco principal das instituições deverá ser na competência central da mesma.

Unido a essa onda de terceirização, outra tendência aparece como necessidade nos dias de hoje: a profissionalização. Como já foi dito anteriormente, como a exigência aumentou e para conseguir sobreviver nesse mercado tão acirrado somente munido de modernas práticas de gestão e para isso é necessário que as IPES tenham profissionais qualificados. A história das IPES brasileiras mostra que a maior parte delas é de origem familiar e que essas dificuldades são reflexos da maneira como a educação sempre foi concebida no Brasil. Antigamente, os gestores da educação se viam e eram vistos como se estivessem fazendo um favor para a comunidade, além disso, a idéia de elitismo esteve presente nessa área. Entretanto, observa-se que com a mudança no cenário mercadológico as IPES precisaram profissionalizar a gestão como forma de garantir sua sobrevivência. Percebeu-se, portanto, a ocorrência de uma evolução na sua estrutura visando justamente se adaptar às novas exigências de mercado que se ressalta no quadro 1.

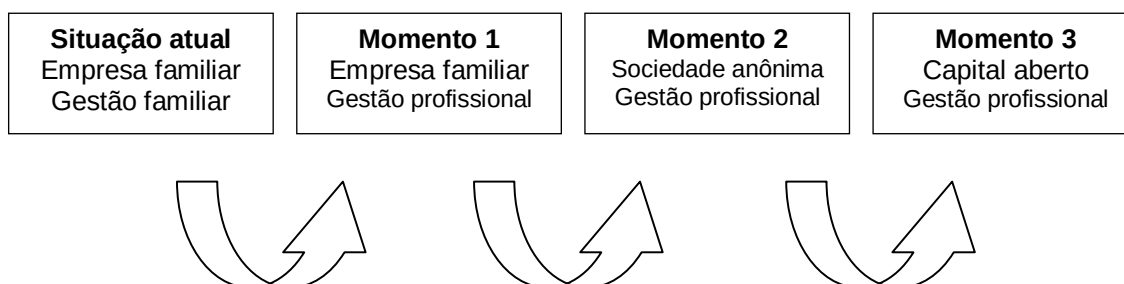


Figura 1 – Evolução na estrutura das IPES. (Fonte: Garcia, Maurício. Disponível em Revista Ensino Superior, São Paulo/SP,n.77,p.43,2005.)

Geralmente, há uma divisão clara entre a gestão acadêmica e a gestão administrativa. Alguns dirigentes possuem certo preconceito com questões ligadas a área administrativa, até pelas próprias características, os quais são oriundos, geralmente, da área da educação e da pedagogia do que propriamente da administração. Seja por desinformação, pedantismo ou preconceito, esses 'intelectuais' associam às ações administrativas, em especial o marketing a processos mercantilistas e, geralmente, pouco éticos. (BRAGA, 1998).

Levando em consideração essa premissa e pensando nas necessidades de um mercado específico, ou seja, o setor educacional, nota-se que as IPES,

passam por dificuldades que outros setores já conseguiram superar ou, ao menos, encará-las de forma estratégica.

Dessa forma, as IPES ao necessitarem de planejamento, começam a surgir novas formas de gestão universitária. Para esclarecer a importância da gestão estratégica, Schmidt (2002, p. 78) é categórico ao afirmar que a “a gestão é um dos núcleos vitais da universidade”. Com isso, a gestão universitária toma novos rumos e terá algumas novas bases de apoio, sendo que uma delas é a comunicação – e não seria exagero definir como uma das principais bases – pensada enquanto melhoria do relacionamento com seus *stakeholders*⁴ e superação da concorrência acirrada.

É válido ressaltar que as instituições educacionais se diferenciam de outras instituições porque possuem um diferencial: são produtoras e detentoras do conhecimento. Por isso, agora tratar dessa questão com mais precisão e profissionalismo é questão de sobrevivência.

Portanto, pode-se dizer que a comunicação aliada ao *marketing* aparece como tendência para as IPES que querem se posicionar neste mercado tão inconstante e conquistar a fidelidade de seus diversos públicos. A questão chave para tais tendências é entender que o relacionamento com os diversos públicos, pautados nas ações de comunicação e marketing, deve ser bem planejado e encarado como premissa indispensável para o sucesso das instituições.

⁴ Significa em português, parte interessada, é um termo que se refere à pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

2. COMUNICAÇÃO: CONCEITOS, FUNÇÕES E ESTRATÉGIAS

A comunicação acontece desde o início da evolução do homem, desta maneira que Penteado (2001) afirma que a história do homem sempre foi constituída de permanente esforço de comunicação.

No início da evolução humana, a comunicação era realizada de maneira bem primitiva, por meio de ruídos e movimentos corporais. As mudanças no processo comunicacional são indicadas por alguns autores através de momentos importantes relacionando a evolução humana com a evolução da comunicação: a era dos símbolos e sinais; a era da fala e da linguagem; a era escrita; a era da impressão; a era da comunicação em massa; a era dos computadores.

A comunicação possui a função de transmitir uma mensagem que seja compreendida tanto pelo emissor quanto pelo receptor. O emissor é aquele que transmite a mensagem e o receptor é aquele que compreenderá a mesma, por meio do código (gestos, palavras, escrita) utilizado de conhecimento de ambos os lados. Desde que a mensagem é transmitida e compreendida pelo receptor, pode-se dizer que há, dessa forma, a concretização do processo comunicacional.

Posto isto, esse processo é detalhado por Davis e Newstron (1996) a partir de várias etapas:

1. Elaborar uma idéia: é elaborar uma idéia que o emissor deseja transmitir;
2. Codificar: é codificar a idéia em palavras, mapas e outros símbolos adequados à transmissão;
3. Transmitir: é transmiti-la através do método escolhido, seja ela por memorando, por telefone ou mesmo uma visita pessoal;
4. Recebimento: é transferida ao receptor, que deve estar preparado para receber a mensagem. Se ela for oral, eles precisam ser bons ouvintes. Se o receptor não funcionar, a comunicação não se completará;
5. Decodificar: é decodificar a mensagem de forma que ela possa ser compreendida. O emissor quer que ela seja compreendida pelo receptor exatamente como foi enviada;
6. Aceitar: é uma questão de escolha e grau, de modo que o receptor tenha um considerável controle sobre se vai ou não adotar toda mensagem ou apenas partes delas;
7. Usar: é o uso da informação pelo receptor que pode descartá-la, executar a tarefa conforme o solicitado, guardar a informação para o futuro ou fazer qualquer outra coisa;
8. Dar *feedback*: é quando o receptor toma conhecimento da mensagem e responde ao emissor completando a curva da comunicação.

A comunicação humana prevê a troca de informações. Por isso, para que o processo comunicacional funcione, ele depende das experiências e do repertório do emissor e do receptor. Segundo Marchiori (2006, p.127), “a comunicação é o fundamento da sociedade, de nossa cultura, de nossa humanidade, de nossa identidade própria e, de todos os sistemas econômicos”. A comunicação e o conhecimento obtido através dela constrói a identidade humana, por isso ela é tão importante em toda a sua construção social.

McLuhan (1998, p. 149) reforça essa idéia:

A comunicação é o processo que envolve a troca de informações utilizando-se dos sistemas simbólicos como base para o entendimento das informações a serem passadas. Podemos também identificar algumas maneiras de se comunicar: duas pessoas podem se comunicar através da fala, escrita, gestos com as mãos, mensagem enviadas através do telefone, Internet e outros meios de telecomunicações que permitem assim a interação entre as pessoas afins de algum tipo de troca informacional.

Não se pode pensar o processo comunicacional como livre da subjetividade humana. A comunicação também envolve e depende de sentimentos humanos, isto é, para conseguir transmitir o que se quer dizer, precisa-se, antes de tudo, despertar o interesse nas pessoas, fazer com que queiram compartilhar a informação com seu emissor.

Dessa forma, vale ressaltar que a exposição conceitual, por exemplo, não tem o propósito de equacionar o problema da complexidade da comunicação, e sim ampliar as possibilidades de entendê-la como um fenômeno, em observação e construção constantes e que a sua complexidade e abrangência, são elementos indiscutíveis.

2.1 Os tipos de comunicação

A comunicação se difere de acordo com os públicos e com o ambiente os quais está envolvida. Inicialmente, se subdivide em comunicação externa e interna. Porém, dentro dessas duas classificações, ainda existem algumas diferenciações: comunicação organizacional, administrativa, institucional e mercadológica.

2.1.1 Comunicação Organizacional

Como dito anteriormente, a comunicação assumiu um novo patamar de importância dentro das organizações, tornando-se fundamental para a consecução dos processos estratégicos das mesmas. Foi na década de 70 que as organizações iniciam a utilização do conceito de comunicação organizacional dentro de seus moldes particulares. Porém, era realizada de forma fragmentada e sem relação constante com as atitudes estratégicas da mesma. A partir dos anos 80, o conceito começa evoluir para que a comunicação se transformasse em elemento fundamental, como se vê hoje.

Por estar intimamente ligada aos processos estratégicos das instituições, alguns autores ultrapassam a análise do conceito em sua forma prática e conseguem vislumbrar a possibilidade do capital intelectual permear as relações humanas e as ações comunicacionais. Ela exige inteligência, reflexão, disciplina, bom senso e investimentos. É, ao mesmo tempo, ciência e técnica. (NEVES, 2000).

De modo geral, a comunicação tem que, além de gerar troca de informações e de novas experiências, ser o elemento de equilíbrio e transformação das relações internas, as quais vão refletir nas relações externas. Para Marchiori (2006, p. 27), “[...] a comunicação deve produzir conhecimento, definindo caminhos que levem a organização a um processo de modernização, na busca de sua percepção e conseqüente consciência comportamental”. Além disso, a comunicação passou a se criar e se pautar na multidisciplinaridade para se estabelecer. Nas palavras de Nassar (2003, p.86) fica claro que:

a gestão da comunicação empresarial deixou de ser ferramental, focada apenas na formatação de mídias, e começou a transitar no universo da sociologia, da arquitetura, da psicologia, da antropologia, da administração e da história, para solucionar problemas, cujas origens estavam na cultura, nos modelos, nas trajetórias e na psique das organizações.

Para tanto, evidenciou-se que a comunicação não é um ato isolado de um departamento, é necessário que aconteça uma sinergia entre eles e que a comunicação permeie todas as ações institucionais. Por este motivo que Pimenta (2002, p. 99) a caracteriza “como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e

técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisas, *endomarketing* e *marketing*”.

Surge, então, a chamada comunicação integrada, isto é, uma articulação estreita entre a comunicação interna e externa com base na política comum da IPES, com valores, princípios e diretrizes para fundamentar todos os relacionamentos com seus diversos públicos de interesse. Mesmo com a descentralização na operação de atividades – relações públicas, propaganda/publicidade, marketing, assessoria de imprensa – o planejamento deve ser pensado como um todo, centralizado. O objetivo dessa nova perspectiva de comunicação é aumentar a vantagem competitiva frente à concorrência e consolidação da imagem e reputação perante a sociedade.

2.1.1.1 Comunicação interna

O funcionário não é somente músculos, idéias e conhecimento; é também sentimentos de um ser humano comum, que passa por transformações e que possui problemas e desejos. Não se pode esquecer a importância do aspecto humano dentro das instituições, tanto para celebrar os objetivos alcançados quanto para incentivar o surgimento de mudanças e novas melhorias na produção dos serviços. Pensando nisso que surge a necessidade de estruturar uma comunicação voltada para esse público alvo.

A comunicação interna é realizada dentro da IPES entre os funcionários e a administração, e até mesmo entre os departamentos, de modo que alimente todas as partes com informações úteis para o bem estar da instituição e das pessoas envolvidas. Qualquer troca de informações úteis a manutenção ou melhora do ambiente de trabalho, pode ser considerada como comunicação interna. Com a emergência da importância dos grupos informais (grupos baseados na troca de confissões, desejos e vontades) dentro das organizações como um todo, até a comunicação face a face entre diretores e colaboradores se tornou fundamental para a realização de bons resultados do trabalho.

As empresas precisam ser fontes primárias de suas informações para seus colaboradores e estes devem ser o primeiro público atingido pela disseminação das informações. Gera-se um conflito muito grande quando os funcionários tomam conhecimento de notícias por meio de fontes externas. Quando há essa falta de

simultaneidade entre a comunicação interna e a externa, cria-se um desconforto entre os colaboradores e a confiança na instituição fica abalada também. Kunsch (2003, p. 70) reitera a importância: “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da IPES, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços. Além disso, ela ajuda a motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, ela direciona as ações para as metas principais, ela reforça o sistema de decisões, ela desperta o sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, o que ajuda a tornar a instituição como parte essencial na vida dos colaboradores, ela permite maior compreensão dos níveis gerenciais às reivindicações e mudanças necessárias, ela fortalece a imagem organizacional e oferece maior transparência aos objetivos e metas.

No entanto, para que a comunicação interna atinja suas expectativas e gere resultados são de grande importância que algumas ações sejam concretizadas: em primeiro lugar é necessário conscientizar tanto os diretores como os funcionários de que para que estes objetivos sejam realizados, há uma demanda de tempo (implantação, desenvolvimento e resultados) e além de um pesado investimento financeiro; em segundo lugar, os valores organizacionais devem ser integrados aos veículos da comunicação. Para tanto, a instituição deve estar sempre atenta às transformações e direcionar as ações às principais metas; e a última ação e não menos importante é a transparência dos objetivos e metas.

A comunicação interna pode ocorrer de forma vertical e horizontal. A direção vertical pode ser dividida em descendente a qual acontece dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos para os mais altos. A comunicação horizontal ou lateral é caracterizada pela sua informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre grupos diferentes. É nesse tipo de comunicação que se encaixa a questão dos grupos informais, dito anteriormente, uma vez que as redes informais fluem em qualquer direção, passando até por cima dos níveis de autoridade. Trabalhar a idéia de fortalecimento da fidelidade entre os grupos informais é uma das possibilidades que emerge nos dias atuais.

Por todos esses motivos, a comunicação interna é tão importante para a consecução dos objetivos da organização. Marchiori (2006, p. 127) afirma que:

A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige profissionais da área com uma postura global de avaliação da realidade, algo que os leve a análises mais oriundas do contexto da organização e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Esse comportamento reafirma e contribui para a visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação.

Diante disso, um profissional da área de comunicação vai saber utilizar os melhores veículos para que as mensagens cheguem ao seu exato destino, sem distorções. Atualmente, uma ferramenta bastante utilizada pelas organizações é a intranet. Porém, se deve ter consciência que não são todos os funcionários que dispõem de computador como ferramenta de trabalho, portanto, ela não pode ser o único meio de comunicação utilizado. Boletins informativos, jornais, murais, rádios internas continuam sendo também eficientes. A confiança e credibilidade dos funcionários devem aparecer como consequência de uma boa comunicação interna, além das ferramentas de comunicação servirem de estímulo para a participação de todos na missão da organização.

Dessa forma, a comunicação interna precisa ser pensada a partir de propostas eficientes, significando muito mais do que um simples plano de comunicação. Para isso, é necessário que a empresa vislumbre a necessidade de profissionais especializados em comunicação, para que os colaboradores sejam mais que aliados na busca pelo sucesso organizacional. Nassar (2004, p. 26) corrobora essa idéia: “em um momento onde o diferencial competitivo é valorizado, funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo”.

2.1.1.2 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa se refere aos setores e conteúdos relacionados ao cotidiano da administração. Faz parte das áreas de planejamento e das estruturas técnico-normativas. Tem a finalidade de orientar, ordenar e atualizar o fluxo das atividades funcionais da instituição. De acordo com Fortes (2003, p. 139),

“a comunicação administrativa trata dos fluxos de informações que percorrem a instituição, equilibrando o organismo interno e externo onde se implanta, por permitir que cada funcionário seja convenientemente instruído quanto às atividades da empresa e sabia situar-se no seu interior”.

Esse tipo de comunicação exige maior cuidado, por se tratar de informações formais, complexas e de grande burocracia: normas, portarias, instruções, memorandos, cartas, taxas, índices; as quais são fontes de vários problemas e ruídos na organização. Alguns dos problemas são: indefinição de responsabilidades, a instituição precisa ter claro o manual de normas que define as funções e responsabilidades de cada setor, porque senão cada um elabora a sua própria norma, podendo ser irresponsável quando for conveniente; falta de conhecimento do negócio da IPES; falta de clareza das normas a serem seguidas; excesso de informações, o exagero gera confusão; inadequação do canal escolhido para determinadas informações, não todos os colaboradores que utilizam internet, portanto e-mail não pode ser o único veículo de comunicação; inadequação da linguagem, excesso de formalidade ou de informalidade. (TOMASI, 2007)

As comunicações a respeito de assuntos administrativos precisam ser bem objetivas e claras, buscando evitar ambigüidades e conseqüente desinteresse por parte do corpo funcional da organização. Vale ressaltar que para que esse trabalho funcione corretamente, deve ser realizado somente por um profissional especializado em comunicação – Relações Públicas – o qual saberá canalizar as informações e transmiti-las da melhor maneira possível. No entanto, não basta apenas o trabalho e o empenho de um profissional, é preciso que a instituição, pautada nos princípios de sua cultura organizacional, esteja aberta a transmitir as informações de forma verdadeira e transparente.

2.1.1.3 Comunicação mercadológica

No contexto atual, conseguir sobreviver neste mercado em constante mudança e além de tudo posicionar-se a frente da concorrência requer uma gestão baseada em competências e conhecimento profundo da área. A organização necessita de estratégias para conseguir superar essas tendências e, desta forma, é a comunicação mercadológica que possui a inteira responsabilidade de criar e

planejar todas as ações de divulgação dos produtos e serviços de uma organização, uma vez que a finalidade deste tipo de comunicação é a máxima obtenção de lucro.

Segundo Torquato *apud* Kunsch (2003, p. 163), a comunicação mercadológica:

(...) objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de *marketing* das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo; apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades de comunicação institucional.

A divulgação pode ser feita de diversas maneiras e a definição do melhor caminho a ser seguido é realizada pela área de *marketing*. Cabe ao planejamento de *marketing* definir as estratégias e as ferramentas utilizadas para a concretização da comunicação mercadológica. Isto inclui também uma análise minuciosa do mercado pautada em pesquisas de opinião, de produtos para que a finalidade da comunicação seja executada com sucesso. Aliado a isto, a comunicação mercadológica possui um arcabouço de possibilidades no *mix* de *marketing* (propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal) para conquistar o mercado e a preferência e fidelidade do consumidor.

A partir dessa idéia que surge o que se denomina de *marketing* educacional, ou seja, é o planejamento para as IPES que contempla uma visão estratégica, sendo desenvolvido com base no perfil do mercado e dos clientes, nos desejos e anseios dos *stakeholders*, nas mudanças estruturais da sociedade, nas pesquisas de opinião, a fim de desenvolver estratégias e diferenciais competitivos para as instituições. As estratégias de comunicação estão inseridas dentro deste conceito maior, para que a instituição consiga reduzir os gastos e aumentar a competitividade.

Kotler (1994) apresenta os benefícios que a instituição receberá se orientar sua gestão a partir desse conceito:

1. Aumento do nível de profissionalização da instituição;
2. Torna transparente a qualidade dos serviços prestados pela instituição;
3. Obriga a instituição a definir missão, metas e objetivos;
4. Impele a instituição a trabalhar com planejamento estratégico;
5. Posiciona a instituição no mercado;

6. Seleciona mercados-alvo, distinguindo os melhores segmentos com potencial de mercado;
7. Auxilia na melhoria do produto ou serviço oferecido pela instituição, uma vez que ela se volta para o atendimento das necessidades dos clientes;
8. Melhora a satisfação dos diversos públicos da instituição.

As IPES precisam estar cientes de que não basta mais uma gestão centrada no serviço oferecido por ela. Atualmente, o que difere uma instituição da outra é a preocupação com o relacionamento com os diversos públicos. Garcia (2006, p. 136) complementa: “esmeram-se em desenvolver cursos com equipes docentes qualificadas e currículos com conteúdo reforçado. Esquecem-se, no entanto, de perguntar ao aluno o que ele considera importante”.

Tradicionalmente, a maioria das atividades de *marketing* das instituições está restrita a estratégias de comunicação em veículos de massa. Sem um planejamento consistente, apostam todas as fichas em propagandas no período dos processos seletivos, sendo que muitas vezes são mal feitas e sem estudo prévio. Na verdade, estratégia de comunicação não é isso, só com profunda análise do público que se consegue alcançar a melhor maneira de se comunicar com ele. Atualmente, o que se percebe é que a comunicação mercadológica não consegue mais garantir sozinha a venda dos produtos, já que os consumidores não enxergam mais o produto separado do conceito da organização, levando em conta todas as variáveis que compõem o produto. Kunsch (2003, p. 163) completa esta idéia: “a comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior e utiliza muitos meios e técnicas para atingir tais propósitos”.

Tendo em vistas esses preceitos, vale ressaltar que no setor educacional a indicação pessoal, o chamado “boca-a-boca”, ainda é uma das principais maneiras de divulgação das instituições. Além dessa forma de comunicação, é necessário apresentar algumas estratégias de comunicação que não podem faltar dentro do escopo do planejamento das IPES. De acordo com Shimp (2002) algumas delas são:

- Venda pessoal: realizada de maneira presencial, de modo que se passe informação, instrução e persuasão por parte do vendedor para conseguir convencer o cliente do diferencial do serviço da instituição.

- Promoção de vendas: mesmo sendo mais difícil para instituições de ensino realizar a venda rápida, já que a escolha de uma instituição depende de

vários fatores influenciadores, como por exemplo: localização, horário de aulas, variedade de cursos, preço das mensalidades, etc. A promoção de vendas aparece como mais uma possibilidade de divulgar o nome da instituição, além de posicionar o público em questão a respeito de processos seletivos, cursos, preços e atividades extraclasse.

- Propaganda: quando bem articulada com todo o processo de comunicação, ainda é um canal indispensável entre a instituição e seus públicos.

- Publicidade: a utilização de espaços gratuitos para divulgação da marca é importante também.

- Patrocínio: envolve a promoção dos interesses institucionais em associar sua marca a eventos, geralmente, de cunho social.

Essas são algumas estratégias de comunicação, mas no *mix* comunicacional ainda pode-se incluir a importância da internet para divulgação de informações, novidades e até fonte de cadastro para banco de dados, e também da assessoria de imprensa, para que o relacionamento com a mídia seja preservado e não se volte contra a própria instituição.

A comunicação mercadológica tem experimentado uma revolução para garantir a venda do produto e a conseqüente obtenção de lucro, a mensagem deve ser persuasiva, mas precisa estar respaldada no conceito de comunicação integrada para que todas as exigências dos consumidores sejam atendidas, aliando o produto e/ou serviço à imagem institucional.

No entanto, para que essas metas sejam atingidas, é necessário um planejamento da equipe de *marketing* da organização, bem como de um profissional de Relações Públicas do departamento de comunicação, para gerir todo esse processo para que o mesmo não seja em vão e então, atinja as suas finalidades. Dessa forma, a organização precisa estar pronta para se inserir no mercado e conquistar a opinião pública.

2.1.1.4 Comunicação institucional

A comunicação institucional se preocupa com o desenvolvimento e fortalecimento da identidade e imagem corporativas. (KUNSCH, 2003). Este tipo de comunicação é aquela que é emitida da própria instituição e a ela se refere, tendo

como objetivo principal explicitar a razão de ser da IPES. Dessa forma, para que a imagem da empresa esteja em sintonia com os anseios de seus públicos, a comunicação institucional é uma ferramenta valiosa, fazendo com que eles participem cada vez mais dos processos de mudanças organizacionais.

Antigamente, a comunicação institucional era muito confundida com a comunicação da marca e dos produtos de uma empresa. A mensagem difundida não enfatizava o eixo central desse tipo de comunicação – a instituição –, e sim outros elementos competentes a outros tipos de comunicação. Nesse novo modelo de gestão, percebe-se que a instituição deve ser vista como elemento chave para a comunicação institucional para que os objetivos finais sejam alcançados, isto é, a comunicação deve partir de dentro para fora. Weil *apud* Kunsch (2003, p. 165) explica que “a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno de seu ambiente”.

No entanto, a comunicação institucional precisa de subsídios para alcançar seus objetivos. Este processo comunicacional é embasado nos aspectos da organização, geralmente expressos na missão, visão e valores. Deste modo, antes de se pensar em comunicação, a instituição precisa ter claro seus objetivos para que se possa definir quem é, onde pretende chegar e quais serão os valores que nortearão as suas ações. A partir daí, com todos os aspectos bem definidos, se pode pensar na estruturação de uma comunicação institucional, tão importante para o desenvolvimento do relacionamento com seus públicos.

Todo esse processo está intimamente ligado com o processo de comunicação interna, uma vez que a identidade encontra-se imersa na cultura organizacional e é esta que alimenta e rege a atitude dos colaboradores, a qual acabará refletindo nos públicos externos. Os colaboradores também são uma forma de identificação da instituição. Além disso, Simões (1995, p. 158) completa: “engloba-se sob este título [identidade] tudo aquilo que identifica a organização: logomarca, material de expediente, apresentação visual dos prédios, uniforme dos funcionários, viaturas. Todo esse material 'personifica' a organização”.

Atentando-se a isto, é importante observar a relação existente entre a identidade e a imagem. Silva (2007, p. 134) explica: “a identidade é aquilo que a empresa expressa através de sua personalidade. Já a imagem é como os indivíduos vêem a organização, segundo suas percepções, valores e crenças”. Por este motivo

que é necessário possuir uma identidade consolidada, para que a mesma influencie e reflita na imagem organizacional.

A questão da imagem é um dos assuntos mais ambíguos dentro da instituição: é, ao mesmo tempo, importante e preocupante. Isto ocorre porque a imagem é fator imprescindível para o sucesso da IPES e ela está diretamente ligada aos serviços que presta, bem como a qualidade do mesmo. O ser humano, mesmo sem querer, une imagem com qualidade, e dessa forma a instituição pode ser prejudicada se não pensar e não trabalhar sua imagem.

Por todas essas questões, o trabalho da consolidação da imagem, ou seja, o planejamento de um profissional de Relações Públicas demanda muito esforço e tempo, já que a imagem vincula-se a credibilidade e confiança de seus públicos. Cabe a este profissional, fazer com que ela seja construída com transparência e coerência, para que auxilie na formação de uma opinião pública favorável à instituição e, especialmente, na construção de um programa sólido de relacionamento, uma vez que se entende que a comunicação deve deixar de ser impessoal para se tornar cada vez mais uma relação de intimidade com a outra parte. Deve-se ter em mente que o ato comunicativo, inserido nestes relacionamentos, precisa gerar uma maior aproximação, maior entrosamento e tornar a experiência comum cada vez maior também, já que, dessa forma, a empatia com a instituição tende a crescer. (TOMASI, 2007).

2.2 A comunicação nas IPES

Para que se possam traçar estratégias de comunicação e de relacionamento nas IPES, é necessário entender a ligação existente entre as instituições e a sociedade. As organizações estão inseridas e atuam em um espaço social o qual pode ser denominado de macroambiente, já que este, por sua vez, é composto do ambiente social, político, econômico e tecnológico.

Silva S. (2006, p. 38) explica que:

O ambiente social caracteriza-se por aspectos próprios das sociedades e comunidades – valores, culturas, estilos de vida, demografia, história, demandas. O ambiente político é caracterizado pelos relacionamentos com as entidades governamentais em diversos níveis, os processos políticos e as práticas. O ambiente tecnológico é caracterizado por técnicas, processos e conhecimentos utilizados para o desenvolvimento de atividades. Por

último, o ambiente econômico – caracterizado pelas operações de negócios, pelo segmento em que a organização está inserida; a forma de lidar com finanças.

Posto isto, pode-se compreender a organização como unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço. (TORQUATO, 1986, p. 13). No entanto, a produção e o lucro não são os únicos objetivos das organizações, elas precisam também desempenhar sua função política e social, fazendo com que mantenham boa representação social perante a sociedade. Por isso, Trindade *apud* Simões (1995, p. 37) afirma que “toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos [...] é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais que se denomina relação política”. Essa concepção de organização pautada na interdependência dos elementos de um sistema e o constante processo de troca com o mundo externo faz com que se pense a organização como um sistema, o qual as partes devem ser vistas como unidades multidisciplinares, sendo que o elemento social possui a mesma importância que o elemento técnico. (KUNSCH, 2003).

Para que essas relações ocorram de maneira satisfatória, é necessário que haja um equilíbrio entre as partes que formam a organização. Esse equilíbrio e integração das partes é resultado de um processo comunicacional bem planejado. Segundo Torquato (1986, p.16), “a comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa”.

2.2.1 A importância da comunicação nas IPES

Como dito anteriormente, sabe-se que a comunicação é a facilitadora das relações, por isso que precisa ser estudada e planejada de modo que se torne aliada das IPES no relacionamento com seus diversos *stakeholders*. Antes da década de 1970, as atividades de comunicação desenvolvidas pela maioria das organizações eram absolutamente fragmentadas. Não havia departamento e nem pessoal especializado para focarem seus esforços nos relacionamentos com os seus públicos. Atualmente, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a maneira pela qual a comunicação está sendo gerida dentro de seus departamentos e entre eles. As IPES, por serem organizações mais complexas que as tradicionais,

tanto pelo caráter social que exerce como pelas inúmeras atividades que lhe são atribuídas, precisam se adequar mais rápido ainda a essa nova exigência global, repensando qual a melhor maneira de se relacionarem com seus públicos de interesse.

A respeito da importância que a comunicação adquiriu nos dias atuais nas organizações, Farias (2004, p. 56) observa que:

A comunicação passou, nos últimos anos, a desempenhar papel preponderante na vida das organizações. Tanto é verdade que vemos seu deslocamento de vias secundárias para o próprio *staff* das empresas, que passam a tê-la mais perto de si, prova da assunção de sua importância estratégica.

Dessa forma, a comunicação se firmou como elemento fundamental para a realização das atividades internas e para o bom relacionamento com o meio externo. Tanto é que Kunsch (2003, p.69) realça tal fato evidenciando que “interdependentes, as organizações têm que se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”.

É por meio da comunicação que se alcança unidade entre os departamentos e entre as informações que serão lançadas ao público externo. Ela possibilita uma integração entre os funcionários e promove a cooperação no ambiente de trabalho, com isso as forças são multiplicadas em prol dos objetivos e metas finais da organização. As palavras de Fortes (2003, p. 61) sinalizam esta afirmação, “a comunicação faz com que sejam partilhadas experiências, estabelecendo-se, aos poucos, uma relativa homogeneidade de pensamento, sentimentos e atitudes”.

Diante disto, é somente através da comunicação que a organização consegue influenciar positivamente seus colaboradores para melhoria dos serviços e/ou qualidade dos produtos. Vale ressaltar o caráter consensual da comunicação, o qual é detalhado por Torquato (1986, p. 34): “falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí, insistirmos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso”.

Assim, a comunicação permeia todos os tipos de relacionamentos dentro das IPES, de tal forma que se tornou elemento essencial no desenvolvimento e

crescimento das mesmas. Hampton (1992, p. 249) faz uma analogia ao corpo humano para expressar tal importância:

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas - da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Além de tudo isso, essa nova postura que as IPES estão explorando em relação à comunicação, deve-se também as mudanças ocorridas no setor educacional. Por muito tempo, o mercado esteve altamente favorável e mesmo sem estratégias claramente definidas, a maioria das IPES obtinha sucesso razoável. (GARCIA, 2006). No entanto, com o advento da globalização, o aumento do número de instituições, a concorrência acirrada do setor e a maior exigência dos clientes fizeram com que as IPES remodelassem o sistema e comesçassem a agir de forma estratégica e, acima de tudo, profissional. Kotler (1994, p. 17), exemplifica essa questão: “faculdades [...] outrora passivas no atendimento de quaisquer que fossem os estudantes que batessem em suas portas, tem sido forçadas a tornarem-se mais ativas no recrutamento de alunos devido à redução do número de candidatos aos seus cursos”.

Por isso que, o saber comunicar, já é considerado um diferencial competitivo, pelo qual as grandes instituições acumulam conhecimentos e agregam valores aos seus serviços. Dessa forma que a comunicação passa a integrar o moderno processo de gestão, participando ativamente das estratégias e tomadas de decisões.

Mesmo com tantas atribuições, não é toda instituição que consegue utilizar a comunicação de maneira eficaz. Para Drucker (2000, p.?), “sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação”. No mesmo sentido, Santos (1980, p. 34) aponta que “os principais problemas de comunicação são originados pela complexidade do comportamento humano”.

Os participantes do processo comunicacional precisam estar dispostos a partirem de um mesmo ponto para chegarem a um mesmo objetivo. Para que isto

aconteça, o planejamento é fundamental para êxito final. O sucesso deste processo pode trazer inúmeras recompensas para a instituição: fortificação do pessoal interno e dos *stakeholders* envolvidos; promoção um ambiente harmonioso de compartilhamento de idéias e valores; promoção do ideal do trabalho em equipe.

Diante do exposto, as instituições organizadas estão começando a entender a importância da comunicação e o seu papel diante da sociedade, partindo para mudanças e reformulação em seus conceitos, filosofias e práticas organizacionais. Porém, isto não é uma tarefa fácil, fazer com que a gerência e todos os colaboradores entendam que a comunicação deve ser vista enquanto peça chave para o sucesso da IPES e não somente um requisito departamental. Silva (2007, p. 65) afirma que “sem a comunicação, empresa nenhuma estabelece os seus negócios. Sem a comunicação, ser humano nenhum estabelece os seus relacionamentos”.

3. RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE PÚBLICOS E SEUS RELACIONAMENTOS

Nota-se que para a gestão do relacionamento se tornar eficiente, primeiramente é necessário um profundo e minucioso estudo dos públicos que permeiam as IPES, e talvez essa, seja uma das maiores dificuldades das mesmas para que a comunicação permeie com eficácia esse processo.

3.1 Públicos: conceitos e evolução

Etimologicamente, o conceito de público tem origem latina, cuja raiz *publicus* significa vindo do povo, sendo assim aceito como tudo o que se é destinado ao povo, à coletividade e ao interesse público.

Ao longo da história, segundo Silva (2007) o conceito vai se modificando e se pautando na idéia de divulgação como condição de se tornar público. Com a invenção da imprensa, as divulgações passam a ser realizadas por meio dos jornais. Com essa nova forma de acesso, o público assim, passa a divulgar as opiniões individuais, que começam a ter caráter social e que logo então, são submetidas a julgamento público. Ele se apossa do meio social e o utiliza como cenário para as suas manifestações e reivindicações. (SILVA, 2007)

Em virtude desta nova função social que assumiu, o termo público, enquanto objeto de estudo das ciências sociais, passa a possuir várias tipologias, que se enquadram em um primeiro momento no modelo tradicional, assumido pela maior parte dos autores da área de comunicação.

Silva (2007, p.33) afirma que “as tipologias tradicionais de público para uma organização se subdividem basicamente nas que possuem interesses diretos para com a empresa, e que de uma maneira ou de outra geram lucro para a mesma”. Desta forma, uma organização possui mais de um tipo de público e cada um possui um interesse específico em relação a ela. É por essa razão que, tradicionalmente, os públicos nas organizações são divididos em interno, externo e misto.

Para diferenciar tais classificações, Fortes (2003) relata que é necessário verificar se o público possui um interesse na organização ou em algum tipo de

produto ou serviço prestado pela mesma, uma vez que a interação será definida por meio do processo comunicacional que estabelecerá a relação entre eles.

Neste sentido, Fortes (2003, p. 70) argumenta que:

A classificação decorre dos níveis de contigüidade espacial e de relacionamento empresa/grupo e grupo/empresa. O grau de aproximação é o somatório do trato financeiro e social, da conformação jurídica, do objetivo do negócio para o sucesso dos grupos atraídos, e da maior ou menos interferência nos destinos da organização.

A partir da constatação de Fortes (2003), o público interno é composto pelos funcionários, familiares e seus dependentes, abrangendo todas as pessoas que possuem relação direta com a empresa, que dependem e interferem para o sucesso da mesma. Baseia-se também nas ligações sócio-econômicas, jurídicas e espaciais que podem ocorrer entre o público e a organização. Desta forma, a transparência das informações da empresa e a valorização dos funcionários refletirão na motivação dos mesmos em participarem cada vez mais ativa e eficientemente para o sucesso dos objetivos da organização. A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista, ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados.

O público externo não possui ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa, não dependem diretamente dela, mas se beneficiam dos produtos ou serviços que ela oferece. Compõem o grupo os concorrentes, as comunidades, os poderes públicos, sindicatos, imprensa e consumidores. (FORTES, 2003). Cada público citado, apesar de não depender diretamente da empresa, merece o seu devido destaque, já que de uma maneira ou de outra, são muito importantes para o desempenho da organização. Mesmo assim, os consumidores continuam sendo alvos da maioria dos esforços da organização. Segundo Silva (2007, p. 41), “a organização depende da compra realizada pelo consumidor, para vender os seus produtos e se manter no mercado. Por isso destina grande parte de seu lucro na propaganda de seus produtos bem como na qualidade diferenciada dos mesmos”.

O público misto possui características do público interno e externo e pode obter resultados vantajosos da relação com a organização. Constitui-se de pessoas

que não trabalham diretamente, mas dependem dela para realização dos seus negócios, ou seja, são revendedores, acionistas, prestadores de serviços. (FORTES, 2003)

A definição apresentada por França (2004) relaciona os grupos com os estágios sociais defendidos por Toffler (1995) que os classifica em primeira, segunda e terceira onda. A primeira onda se refere às sociedades agrárias, na qual o público era o interlocutor imediato. (SILVA, 2007, p.43). Devido à falta de meios de comunicação, a única maneira de atingir o público – que eram formados por grupos pequenos – era por meio de reuniões de uma multidão. Os públicos de segunda onda participaram da produção fabril em massa, em que a mesma mensagem deveria ser transmitida para um número grande de pessoas ao mesmo tempo, mediada por tecnologias de transmissão de informação como o rádio, o jornal e a televisão. A terceira onda reflete as necessidades dessa sociedade pós-industrial marcada pelo aprimoramento das tecnologias de comunicação e informação – TICs – que adquiriram protagonismo principalmente no final do século XX, caracterizado pela fragmentação dos processos produtivos e, por consequência, da comunicação. França (2004) acredita que no mundo atual, grupos e públicos são muito segmentados e efêmeros em sua constituição, que se agrupam por interesses específicos. Ainda complementa que por mais que os públicos sejam identificados, o público não é um todo, pelo contrário “é 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”. (FRANÇA, 2004, p. 22). Isso exige das organizações um *know how* para identificar cada público e os níveis de expectativas e influências, particularizando as suas demandas de forma a atingir no conjunto os objetivos da organização.

França (2004, p. 18) reitera que:

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.

Desta maneira, França (2009) acredita que os públicos devem ser estudados por meio da conceituação lógica. Este tipo de definição apresentado por ele examina o ponto de partida da relação e seus desdobramentos no campo dos

interesses das partes. (FRANÇA, 2009, p. 260). Também indica formas de estabelecer as redes de relacionamentos e pode orientar a construção dessas redes. Deste modo, é necessária uma precisão na identificação dos públicos e na sua relação com a organização. Para tanto, alguns passos e conceitos precisam ser seguidos: (FRANÇA, 2008)

1. Identificar e listar todos os públicos de interesse da organização, sem levar em consideração a importância deles.
2. Identificar os públicos que se relacionam de maneira mais freqüente com a organização, lembrando que a determinação dos públicos é situacional, podendo se diferenciar de empresa para empresa.
3. Definir quais são os públicos de interesse maior para a organização, ou seja, os imprescindíveis para o desenvolvimento de seus negócios essenciais. Saber diferenciar o nível de importância (prioridade) desses públicos.
4. Determinar o tipo de relação existente entre organização/públicos, estabelecendo se é uma relação de negócios, política, operacional, classista, profissional, social, institucional, internacional.
5. Definir qual é o objetivo do relacionamento empresarial com esses públicos, a partir da natureza da relação, por exemplo: empregados = manter a lucratividade; acionistas = obter investimentos.
6. Indicar o nível de dependência da interação – o grau de dependência do público que determinará se a dependência é total, parcial – sendo considerada essencial ou não-essencial. Vale ressaltar que se deve ter bem claro a conceituação do termo em públicos essenciais, não-essenciais e de redes de interferência. Por públicos essenciais entende-se que são:

(...) aqueles públicos dos quais a organização depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim. Esse nível de dependência é de caráter situacional; variará de acordo com cada tipo de organização. Por isso, a classificação apresentada como padrão, embora seja de aplicação geral, não se acomoda igualmente a todas as organizações, que identificam e determinam seus públicos na relação direta de sua natureza (constituição) e de seus interesses.

Os públicos essenciais dividem-se em dois segmentos:

1. Os constitutivos da organização. Aqueles que possibilitam a existência da organização, oferecendo-lhe todos os elementos e recursos para a sua constituição, de acordo com suas atividades-fim. Representam os empreendedores que criam a empresa, correm o risco do negócio ou o autorizam.
2. Os públicos não-constitutivos ou de sustentação. São também imprescindíveis, mas por sua natureza não interferem diretamente na constituição da organização, mas na sua viabilização ou manutenção no mercado, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim, mantendo a produtividade e a lucratividade do empreendimento.

Por públicos não essenciais entende-se:

(...) os que não participam das atividades-fim, mas tão-somente das atividades-meio; não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social. Atuam externamente na promoção institucional, corporativa e mercadológica da organização ou intermediando os relacionamentos com o mercado. Podem ser subdivididos em quatro tipos: de consultoria e promoção; setoriais associativos; setoriais sindicais; setoriais comunitários.

E por públicos de redes de interferência pode-se entender como os “públicos especiais do cenário externo que, pelo seu poder operacional ou representativo, podem exercer fortes influências no desempenho da organização, classificando-se em dois subsistemas: rede de concorrentes e rede de comunicação de massa”.

1. Rede de concorrentes: Representa qualquer tipo de organização que oferece ao mercado os mesmos produtos, serviços ou similares que uma outra já produz e comercializa. As empresas de hoje não podem ignorar a concorrência sempre mais agressiva sob o ponto de vista de sua ação e principalmente por sua capacidade de inovação tecnológica. O desenvolvimento da concorrência é extremamente rápido.
2. Rede de comunicação de massa: Representa forte preocupação para qualquer organização, por conter o poder da imprensa sob todas suas formas de influência. Pode, em qualquer tempo, agir de modo favorável ou desfavorável à empresa, contribuindo para sua legitimação ou seu descrédito na opinião pública. (...) Trata-se de um público muito amplo, de alto risco relacional e de grande poder de persuasão, que deve sempre estar na mira e na preocupação de qualquer organização. (FRANÇA, 2003)

7. Explicitar o nível de participação e de envolvimento desses públicos na organização: alto, baixo, médio, nenhum.

8. Delimitar a temporalidade (duração) da relação se é permanente, freqüente, ocasional ou efêmera.

9. Discriminar as expectativas da organização em relação a seus públicos. A expectativa é diferente do objetivo, refere-se ao resultado de uma ação.

Portanto, estabelecer relacionamentos corporativos é um processo estratégico e necessita de muita dedicação no reconhecimento dos interesses da organização e das expectativas dos públicos. (FRANÇA, 2009, p. 262)

Posto isto, percebe-se, que as tipologias de público, desde sua definição inicial, apresentaram uma evolução significativa. No entanto, os conceitos e os questionamentos são os mesmos, o que está mudando são as formas como esses públicos influenciam a organização. Os segmentos estão cada vez mais atuantes, lutando pelos seus direitos. Dessa forma, surgem os chamados grupos de interesse. Eles são compostos por pessoas que possuem interesses em comum, os quais os motiva para se reunirem e lutarem por tais objetivos. Esses grupos são formados por diversos fatores, tais como: interesses econômicos ou de classes sociais, necessidades individuais ou coletivas (saúde, educação) ou até mesmo assuntos de repercussão nacional. Silva (2007, p.50) afirma ainda que “é no grupo de interesse que as pessoas com objetivos em comum partilham as suas dúvidas e visões para que a ação por elas tomada possa trazer os resultados que almejam”.

Geralmente, quando a organização não atende aos pedidos dos grupos de interesse, eles podem se tornar grupos de pressão. Outra tipologia emergente são os grupos de pressão. A diferença entre estes dois tipos de grupos está somente na atuação no meio social de cada um. Os dois lutam para conseguirem seus objetivos comuns, no entanto o grupo de interesse age de forma mais passiva, enquanto que o grupo de pressão atua de uma maneira mais ativa, com claras tentativas de influenciar a maioria das opiniões.

Silva (2007, p. 52) detalha:

Os grupos de pressão se utilizam de meios legais, disponíveis nos códigos de Lei para se apossar de seus objetivos e assim garantir os seus direitos. A postura dos grupos de pressão é sempre ativa, e eles exercem literalmente ‘pressão’ através da Lei para que seus interesses possam ser garantidos. A quantidade desses grupos de pressão é diretamente proporcional ao número de entidades ou pessoas que se disponibilizam para fazer valer alguns dos seus direitos que lhe são próprios e reconhecidos pela Constituição Federal.

No contexto atual, já se ultrapassou a concepção de que a organização possuía a simples responsabilidade de transformar insumos em produtos ou bens e

serviços. A relação entre organização e sociedade agora é mais complexa. Segundo Silva S. (2006, p.47), “a perspectiva pós-moderna de interação entre atores, construção de relacionamentos, complexidade e relativismo dos ambientes mostra-se mais adequada para a compreensão dos fenômenos sociais”.

Partindo dessa idéia, o consumidor está cada vez mais atento às decisões e ações da empresa. Os clientes, a imprensa, a concorrência, os funcionários exigem informações transparentes de gestão.

Vassallo (2000, p.9) afirma:

Nesse novo ambiente, os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade e dos clientes, funcionários e fornecedores. É para esse grupo, os chamados *stakeholders*, que a empresa do futuro terá que gerar valor. O atendimento às necessidades dos *stakeholders*, assim, deixa de ser uma opção e passa a ser um diferencial estratégico.

Mueller (2003, p. 75) ainda complementa, “não basta uma gestão centrada nos interesses dos acionistas, denominados *shareholders*. É preciso que a gerência se volte aos interesses e contribuições do grupo maior, ou seja, os *stakeholders*”.

O conceito sobre *stakeholder* possui várias classificações diferentes. Para um melhor entendimento, Silva (2007, p.55) explica:

Stake em inglês significa estaca, baliza; interesse ou participação em negócios e *hold* demonstra o ato de segurar, domínio, poder, autoridade. *Holder* significa proprietário, dono, portador. Por ser idiomatismo, não se tem uma tradução exata da palavra *stakeholders*, então poderíamos dizer que se refere ao público conectado com a empresa por razões de participação, investimentos e que tem na empresa um ponto de apoio.

Esses grupos de relacionamento ou *stakeholders* das organizações são tão influentes que podem até ser chamados de “novos proprietários” da empresa, uma vez que os acionistas, investidores, clientes, funcionários, grupos de pressão e as mídias influenciam direto ou indiretamente nas estratégias e nos procedimentos da organização. Diante disso, é importante ressaltar que um *stakeholder* tanto pode ser afetado pelas decisões da empresa como pode afetar as ações e as políticas da organização.

Apesar destas definições, o termo *stakeholder* muitas vezes tem seu uso banalizado ou é tratado no plural como sinônimo de públicos de interesse de uma organização. A confusão ocorre especialmente com o conceito de público estratégico, como grupos que tem o poder de influenciar os objetivos

organizacionais. No sentido etimológico *stakeholder* deriva da junção de dois termos no idioma inglês – stake (suporte) e holder (proprietário) se colocando então como um grupo que pode conceder ou retirar a base de sustentação de uma organização. Com relação à formação de conceito sobre a empresa, embora não precise ser necessariamente acionista, o grupo detém um tipo de propriedade simbólica sobre ela.

Em síntese, *stakeholder* neste trabalho será tratado conceitualmente como um grupo de pessoas ou até mesmo de instituições que se agrupam em torno de seus interesses e poderes diante de uma organização, podendo afetar ou ser afetado por ela.

Vale ressaltar que um *stakeholder*, dependendo de sua capacidade de organização, pode exercer uma influência mais significativa que outro. Por este motivo, alguns autores sugerem sua classificação em primários e secundários.

Wheller e Silanpää *apud* Silva S. (2006, p. 50) diferenciam as duas denominações:

Os *stakeholders* sociais primários são aqueles que possuem interesses diretos na organização e no seu sucesso. Os secundários podem ser extremamente influentes, especialmente em questões de reputação; seus *stakes* são de ordem representacional e não tão diretos. Aqueles classificados como não-sociais possuem como característica a impossibilidade de contato ou são representantes de um amplo e diverso conjunto de agentes.

Na verdade, o mais importante para a reflexão atual não é o conceito por si só do termo, mas sim a rede interdependente de relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*. (MUELLER, 2003). Será essa rede que definirá o sucesso ou o fracasso da organização. Partindo da defesa de um relacionamento sólido e transparente, Mueller (2003, p. 78) exemplifica os possíveis ganhos empresariais: “[...] fortalecimento da imagem institucional; fidelidade à marca e ao produto; acesso a novos mercados e capitais; maior empenho e motivação dos funcionários em produzir; retorno publicitário [...]”, e até mesmo ganhos sociais, tal como a mudança de comportamento da sociedade.

Isso justifica a necessidade das organizações definirem com precisão seus *stakeholders* e suas áreas de interesses para garantir a confiança e a cooperação de cada um deles.

3.1.1 Os públicos das IPES

As IPES, como dito anteriormente, são organizações complexas e necessitam de um planejamento bem estruturado e interligado para que as metas sejam superadas. Assim como toda e qualquer organização, as IPES possuem inúmeros públicos para os quais devem ser desenvolvidos relacionamentos e estratégias específicas. As exigências dos dias atuais não suportam mais que se pensem os diferentes públicos em uma massa homogênea, como se fazia antes desse processo moderno de gestão. Hoje, enxergam-se cada público com sua particularidade e também a necessidade de ser detectado e analisado para que o relacionamento se torne cada vez mais direcionado e duradouro.

Cada público tem sua função perante a instituição. É necessário que as IPES coloquem como prioridade a definição dos públicos para criar estratégias para com os mesmos. A partir da identificação desses públicos as instituições serão capazes de definirem com mais precisão seus objetivos e ações estratégicas. Depois disso, com os diversos públicos definidos, é importante que as IPES priorizem os grupos de interesse de acordo com suas necessidades conjunturais ou até mesmo momentâneas. No entanto, essas etapas não são tão simples como parecem ser. Por serem organizações mais complexas que outras, o problema de definição esbarra na participação de diversos sujeitos os quais possuem papéis que nem sempre estão bem claros.

Mesmo assim, a maioria das instituições de ensino ainda não se atentou à importância desses estudos a respeito dos públicos para se profissionalizarem cada vez mais, criando um relacionamento com muito mais confiança e credibilidade. Isso se deve a falta de conhecimento que a perenidade, perpetuação e sucesso dependerão da capacidade de interação entre as IPES e seus públicos.

Um dos maiores problemas em relação a esta definição é a capacidade da instituição reconhecer com precisão o grau de interação e de influência de cada grupo de interesse. Isto porque, muitas das tipologias de públicos usadas por elas, podem ser entendidas de uma maneira simplista, não entendendo o real envolvimento e dependência dos grupos, caso não sejam estudadas com a seriedade que necessitam.

O que se deve ter claro, inicialmente, é que a definição dos públicos ajudará na criação de relacionamentos mais prósperos e duradouros com o grupo pretendido e que tais relacionamentos se tornarão diferenciais competitivos, na medida em que geram credibilidade em ambas as partes. França (2003) segue essa mesma linha de raciocínio e afirma que relacionamentos estratégicos são relacionamentos corporativos inteligentes, ou seja, são feitos baseados na ciência de todo o contexto relacional aliados aos diversos grupos, permanentes ou não, da organização.

Como apontado anteriormente, o profissional de Relações Públicas possui grande importância nos mais diversos tipos de comunicação que integram o processo de gestão estratégica de uma IPES. Sendo assim, percebe-se que tal profissional precisa aparecer e “ser visto como” o gestor da comunicação e do relacionamento nas IPES.

3.2 Relações Públicas: histórico e tendências

Os primeiros indícios das atividades de relações públicas são datados a partir do final do século XIX, nos Estados Unidos. Com o crescimento das indústrias modernas, devido às transformações trazidas pela Revolução Industrial e desenvolvimento do capitalismo (monopólios, concentração de riquezas), aumenta a busca exagerada pelo lucro a qualquer custo. Desta forma, a indústria começou a ser criticada por líderes do governo, escritores de fama e até mesmo por funcionários (PERUZZO, 1986).

Em meio a tantas mudanças, surge o relações públicas para administrar os conflitos entre as organizações e seus públicos, usando para a isso a gestão informativa. O primeiro registro da atividade de relações públicas é atribuído a Ivy L. Lee, o qual criou seu escritório em 1906 e em 1914 era o consultor pessoal de John D. Rockefeller Júnior. Este podia ser considerado o personagem mais odiado no mundo dos negócios nos Estados Unidos, as pessoas o relacionavam com corrupção, vandalismo e assassinatos. Ivy Lee então, por meio de ações filantrópicas, da abertura das portas da organização à imprensa e conseqüente diálogo entre a empresa e a comunidade, consegue transformar a imagem de um homem odiado em um herói.

Diante desse panorama, a relação entre a organização e a opinião pública deveria ser repensada. Assim como os Estados Unidos, outras nações começaram a enxergar a importância desse novo modo de se pensar.

Pode-se dizer que no Brasil, as relações públicas também surgem no bojo do desenvolvimento do capitalismo. Como houve um crescimento muito acelerado e descontrolado, os empresários vislumbram a necessidade de dissimular informações para seus públicos. (SILVA, 2007). Em 1914, foi criado o primeiro departamento de Relações Públicas no Brasil pela “The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited”, hoje denominada Eletropaulo, o qual possuía a responsabilidade de cuidar dos negócios da Companhia com as autoridades estaduais e municipais.

Desde então, vê-se uma trajetória em pleno desenvolvimento em diversos âmbitos: atuação na assessoria de governos, no desenvolvimento e na utilização dos meios de comunicação, o papel do profissional diante à imagem organizacional, assessoria de imprensa e terceirização de serviços comunicacionais. Completa Grunig (2003): “a visão operacional [...] do século passado hoje foi substituída pela visão estratégica e social, apontando novos caminhos [...] para a melhoria dos relacionamentos de uma organização com seus públicos.”

Seguindo esse raciocínio que Grunig, buscando novas propostas teóricas para as relações públicas, cria quatro modelos que expressam a evolução histórica das atividades de relações públicas. Isto somente foi possível devido à grande dedicação do autor em interpretar pesquisas e se dedicar a uma imensa revisão da literatura de relações públicas, psicologia, sociologia, antropologia, administração e *marketing*.

O primeiro modelo é chamado de imprensa e propaganda e é também o mais antigo de todos. Este modelo tem como objetivo publicar notícias sobre as organizações para que estivesse sempre presente na mídia. É considerado uma comunicação de mão única, já que não há troca de informações entre a organização e seus públicos. O segundo modelo é denominado de informação pública, o qual publica informações relevantes aos leitores. Nesta forma, utilizam-se bastante os moldes jornalísticos para as publicações e as informações mesmo que tendenciosas são verdadeiras. Este modelo também é considerado de mão única. Já o terceiro modelo é chamado de assimétrico de duas mãos, pois se utiliza de pesquisas e métodos de comunicação para descobrir a necessidade dos públicos para que se possa persuadir e manipular com as informações. O quarto modelo, segundo a

proposição de Grunig, é a visão mais moderna das relações públicas, a qual procura unir os interesses da organização com os interesses dos públicos. Pesquisas ajudam a administrar os conflitos e a melhorar o entendimento do relacionamento com os públicos estratégicos. (KUNSCH, 1997)

O quadro 2 apresenta algumas características dos quatro modelos propostos por Grunig.

	De imprensa/ propaganda	De informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	De uma mão; Verdade completa não é essencial	De uma mão; Verdade é importante.	De duas mãos; Efeitos desequilibrados	De duas mãos Efeitos equilibrados.
Processo de comunicação	Fonte $\Rightarrow$ Receptor	Fonte $\Rightarrow$ Receptor	Fonte $\rightleftharpoons$ Receptor Feedback	Grupo $\rightleftharpoons$ Grupo
Natureza das pesquisas	Pequena Porta em porta	Pequena Alta legibilidade Público: leitores	Formativa Avaliadora de atitudes	Formativa Avaliadora de compreensão
Figuras principais	Barnum	Ivy Lee	Bernays	Bernays Educadores
Usos típicos	Promoção	Governo	Empresas competitivas	Empresas Agências

Quadro 2 – Os quatro modelos das atividades de Relações Públicas. (Fonte: GRUNIG, James E., e HUNT, Todd. *Managing public relations*, p. 22)

Dessa forma, pode-se dizer que o profissional de relações públicas é o responsável pelas políticas de relacionamento de uma organização, com os mais diversos públicos. É ele que planeja, executa e avalia os resultados de maneira ética e estratégica, de modo que essa mediação reverta em resultados positivos para a organização. Para que isso se torne possível, é necessário reforçar que as atividades de relações públicas somente conseguiram alcançar os objetivos propostos se estiverem pautadas nas bases da comunicação integrada, a qual permitirá maior coerência e unidade entre os interesses da organização e dos públicos.

3.2.1 O Relações Públicas como gestor dos relacionamentos das

IPES

Nos dias atuais, a gestão dos relacionamentos de uma organização já se fixou como uma importante ferramenta de comunicação para a expansão e consolidação da mesma no mercado. Como visto anteriormente, as instituições de ensino são organizações mais complexas que as outras, e dessa forma, esta gestão se torna ainda mais difícil e indispensável. Segundo Kunsch (2003), a complexidade contemporânea não permite mais que as organizações se pautam em ações isoladas de comunicação, escolhendo um público ou então fazendo a mesma comunicação para todos os públicos. Agora, é preciso planejamento estratégico para unir as ações comunicacionais com as necessidades dos públicos e as imposições do ambiente externo.

As instituições de ensino perceberam que ter excelentes cursos, processos administrativos impecáveis e o melhor preço não eram mais o suficiente. Isto porque talvez a motivação dos clientes em escolher uma instituição está relacionada ao fato de como ele é tratado ou como ele se sente parte dela. Neste contexto, instituições que competem neste mercado atual começam a perceber o relacionamento como um diferencial dificilmente copiado pela concorrência. Assim, desenvolver relacionamentos para estas instituições significa competir em um nível em que poucos estão se inserindo, uma vez que não é tarefa fácil unir os interesses dos públicos com os da organização, tornando as ações de relacionamento mais confiáveis e duráveis possível.

Para melhor compreender este processo é necessário conhecer diferentes ciências que estudam o comportamento humano como a psicologia, sociologia, antropologia, entre outras. Por isso que o profissional de Relações Públicas é quem está apto para gerenciar estas atividades de forma permanente e estrategicamente pensada, tendo a base para compreender e para realizar futuras análises. Para França (2004) além dessa nova realidade organizacional já exposta, baseada na competitividade acirrada e redução de custos que induz as organizações à modernização e flexibilização, há também as novas exigências que tanto o cliente como o consumidor trazem desse processo contemporâneo de conscientização e atenção às tendências do mercado. Diante deste contexto, o autor acredita que o sucesso profissional do Relações Públicas está em conhecer e saber

identificar os processos de mudanças organizacional e a capacidade de usar a comunicação como ferramenta estratégica. Conclui o pensamento afirmando que “para qualquer empresa, o estabelecimento de um processo global de relacionamento com seu público de interesse e o público em geral, seguindo suas prioridades, constitui nova exigência a ser considerada”. (FRANÇA, 2004, p. 8)

Seguindo a mesma linha de raciocínio de França, a importância das Relações Públicas no processo de construção de relacionamento é exposta por Ferrari (2003, p. 10):

(...) as Relações Públicas atuam para construir relacionamentos com seus públicos. Mas o que são exatamente os públicos e qual é a sua importância? São grupos de pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afetam as organizações ou por elas são afetados. Eles são também objetos das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos, visando ao estabelecimento do equilíbrio de interesses. As organizações são parte da sociedade que, por sua vez, é moldada pela interação dos públicos. Se nós construímos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para as quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estamos também beneficiando a sociedade.

As organizações concordam que atualmente novos parâmetros norteiam os relacionamentos com seus públicos estratégicos para que tanto os interesses das organizações como os dos seus públicos sejam alcançados. Dessa forma, os Relações Públicas apostam em novos processos facilmente reconhecidos nas IPES atuais, tais como: relacionamento com os clientes, aumento do poder de negociação e surgimento de leis de proteção aos mesmos; relacionamento com os funcionários, maior cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos (até mesmo em relação à alta direção) proposta pelos modernos modelos de gestão; relacionamento com a comunidade local, aumento do número de projetos sociais, maior engajamento com a responsabilidade social; relacionamento com a concorrência, surgimento de alianças estratégicas e fusões de organizações.

Portanto, para que essas estratégias de relacionamento se tornem eficazes é necessário *a priori* haver uma distinção e definição dos públicos envolvidos, pois cada público possui uma necessidade que precisa ser colocada como elemento central de cada ação relacionada a ele. Em um segundo momento, segundo Grunig e Hon (1999) é preciso mensurar esse relacionamento de longo prazo. Para isso, eles criam uma escala de mensuração que é composta por seis atributos, sendo eles:

1. Controle mútuo: é quando as partes envolvidas concordam que possuem o direito de influenciar uma a outra.
2. Confiança: ocorre quando o nível de confiabilidade entre as partes permite que elas se revelem uma à outra.
3. Satisfação: acontece quando cada parte se sente favorecida pela outra.
4. Comprometimento: é quando as partes acreditam que vale a pena investirem no relacionamento.
5. Relacionamento de troca: uma parte se beneficiando da outra, da mesma maneira que aconteceu no passado e acreditando que acontecerá no futuro.
6. Relacionamento em comum: cada parte procura ajudar a outra, de maneira a manter o bem-estar da outra.

Este processo de gerenciamento do relacionamento possibilita a construção de uma imagem e opinião favorável à organização, sendo dois importantes motes para o trabalho de Relações Públicas. Na IPES, o relacionamento direcionado possui um grau de importância maior do que em qualquer organização tradicional, por ser um local onde se transmite conhecimento e também se busca a valorização profissional e pessoal. A gestão moderna das instituições deve se atentar para a especificidade de cada público, de forma a tornar o relacionamento, realmente, um diferencial competitivo.

4. DEFINIÇÃO DE PÚBLICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS DE INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

Posteriormente a toda discussão, faz-se necessário apresentar os objetivos propostos pela pesquisa e os métodos utilizados para a consecução dos mesmos.

4.1 Caracterização da pesquisa e do seu universo

Inicialmente para compor todo o corpo do trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica na qual a busca de informações é efetuada por meio de diferentes fontes e suportes, cuja finalidade principal foi identificar o conhecimento existente sobre o ensino superior - mudanças e tendências - e a importância da definição dos públicos na gestão do relacionamento e da comunicação.

Para Gil (2002, p.44) “ a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base no material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, incluímos também os conteúdos extraídos da internet.

Destacamos que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p.45).

Em seguida, apoiando-se no conceito apresentado por França (2003) sobre a conceituação lógica de públicos em relações públicas, por tratar-se de um estudo que aponta para um novo paradigma dos “princípios de relacionamentos bem fundamentados, que respondam aos interesses estratégicos da organização à luz de valores orientadores da relação” (FRANÇA, 2003) e da reflexão teórica apresentada neste estudo, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, de caráter quantitativo/qualitativo, objetivando fazer um levantamento de dados conhecidos a partir da primeira aproximação com a realidade observada, de uma maneira descritiva.

Parte-se do princípio de que a pesquisa bibliográfica e a exploratório-descritiva se complementam. Isso é justificado por Cervo; Bervian (2002, p.66) que afirma que “a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para a qual se procura respostas”.

Esta pesquisa apóia-se em um estudo de caso, junto às Faculdades Integradas de Bauru – FIB. A escolha desta instituição deu-se, primeiramente, pelo fato de serem consideradas como o destaque do cenário educacional bauruense e também por possuírem uma preocupação com o tema que se estuda neste trabalho.

Optou-se pelo estudo de caso pela capacidade de investigação profunda que este método proporciona. Entende-se que este tipo de método “é preferentemente usado para o fim de precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los, aprofundá-los [...] destacar as particularidades [...]”. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 157). Cabe ainda explorar a capacidade de um estudo de caso de abrir espaço para futuras discussões e reflexões a respeito do tema estudado. Conforme exposto por Laville (1999, p. 156) “a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”.

Portanto, a pesquisa procurou apresentar, em um primeiro momento, a definição dos diversos públicos que interagem e são estratégicos para a IPES e compreender os níveis de dependência, relacionamento, envolvimento, interferência que cada público possui com a instituição.

4.2 As Faculdades Integradas de Bauru (FIB)⁵

Conforme dados fornecidos pela empresa em estudo, serão apresentados dados sobre seu histórico e sua evolução das FIB Faculdades Integradas de Bauru, os quais foram retirados do *site* da instituição.

Suas atividades foram iniciadas após a publicação no Diário Oficial da União, da Portaria nº92 de 12 de fevereiro de 1998, na qual o Ministério da Educação autorizou o funcionamento do curso de bacharelado em Administração no período noturno, com 40 vagas para a habilitação em Administração Geral e 40 vagas para habilitação em Sistemas de Informação, ambas avaliadas por especialistas designadas pelo mesmo Ministério com conceito A.

Em 19 de fevereiro de 2000, as Faculdades Integradas de Bauru, inauguraram seu Campus, denominado “Diplomata Caio Márcio Ranieri Colombo”.

⁵ Disponível em < www.fibbauru.br >.

Uma singela homenagem desta família ao seu primeiro-irmão, que deixou de conviver com os que aqui habita ainda muito jovem, deixando exemplos na memória e imensa saudade no coração dos que aqui ficaram e tiveram o prazer e o privilégio de um dia conhecê-lo. O Campus, localizado na Quinta Ranieri, conhecida chácara dos bauruenses, devido a sua localização em bairro no perímetro urbano da cidade e servir de espaço para grandes eventos municipais, além de abrigar o Estádio Oficial “Professor José Ranieri”, contou inicialmente com 2 blocos: um, com 10 salas para a comunidade acadêmica e outro com 6, para a administração da Faculdade. Os blocos foram edificadas com 1500m² de área construída, com previsão de expansão para toda a totalidade da área do Campus, 11 alqueires paulistas, ou seja, 268.400 m². A FIB, que funcionava, até então, no centro da cidade, daí mudou-se.

No dia 19 de maio de 2000, às 20 horas, entrou no ar, oficialmente, o CNUB – Canal Universitário de Bauru, com transmissão pelo canal 14 da NET (TV a cabo) local, mantido em parceria, por 3 Instituições de Ensino Superior de Bauru. Enquadrando-se na Lei Federal nº 8.977 de 1995, seu estatuto teve como inspiração as experiências em andamento dos canais comunitário de São Paulo e Bauru, mais precisamente, a TV Centrinho/USP. Com sede na Av. Duque de Caxias nº 4-36, Altos da Cidade. Ao lado da sede da NET, é uma entidade sem fins lucrativos. No ar 24 horas por dia, com grande programação rotativa entre as TVs associadas, TV FIB, TV UNIP e TV USC, retransmitindo também, a programação da Rede Minas de Televisão, baseia-se no tripé Educação, Cultura e Cidadania e integra a Comissão de Formação da Rede Nacional de Televisão Universitária que envolve 15 canais universitários do país.

A TV FIB, concebida concomitantemente com a própria FIB, adquiriu tecnologia digital necessária para a produção dos seus programas e em novembro de 2000, quando realizou a cobertura da tradicional GrandExpo Bauru um evento local da cidade, que levou ao CNUB, a melhor qualidade de som e imagens por este já transmitida, impulsionando as demais associadas, que na época já produziam seus próprios programas, a substituírem seus equipamentos por de semelhante tecnologia.

Em dezembro de 2000, a FIB iniciou o processo de construção de mais um bloco no Campus. Este, com 28 salas distribuídas em dois pavimentos, totalizando 2500m² de área construída, suficientes para comportar o funcionamento

dos cursos cuja solicitação de autorização estava a caminho do Ministério da Educação.

Em 20 de dezembro de 2001, foi publicada no DOU a Portaria do MEC nº3002, de 14 de dezembro de 2001, autorizando o funcionamento de mais duas habitações do curso de bacharelado em Administração, sendo 120 vagas anuais para a habilitação Gestão e Estratégia em *Marketing* e mais 120 vagas anuais para a habilitação em Gestão de Finanças, metade destas no turno matutino e a outra metade no noturno. No dia 27 do mesmo mês, foi publicado no D.O.U a Portaria MEC nº3073, de 26 de dezembro de 2005, que autorizou o funcionamento do curso de bacharelado em Educação Física, com 60 vagas no turno matutino e 60 no noturno.

Em fevereiro de 2002, com a conclusão das obras do terceiro bloco e tendo em vista o inaugurado o novo bloco, denominando “Pavilhão Universitário Philomena Ranieri (Tia Mena)”. Na placa, uma frase tocante aos que por ali passem: “As idéias grandes e generosas dilatam o horizonte da Pátria: a religião, a língua, os costumes, as leis, o governo, as aspirações fazem de uma Nação uma grande família, e de um país imenso a pátria de cada membro dessa família.” (Joaquim Manuel de Macedo).

Em 27 de julho de 2002, às 10 horas, no auditório da OAB – Bauru aconteceu a Solenidade de Colação da 1ª Turma a se formar pelas Faculdades Integradas de Bauru. Esta Turma, formada em Administração com habilidades em Administração Geral teve como Nome de Turma a Profª Chiara Ranieri, uma homenagem dos formandos à sua Professora de Informática e Diretora Acadêmica da FIB.

Em 26 de agosto de 2002, foi autorizado através da Portaria do MEC nº2.382, de 24 de agosto de 2002, o funcionamento do curso de bacharelado em Turismo, com 120 vagas anuais, distribuídas em turmas matutino e noturno. Em 7 de outubro do mesmo ano, através da Portaria do MEC nº3.820, de 3 de outubro de 2002, foi autorizada 180 vagas para o curso de Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, com 2 turmas de 60 alunos para o noturno e de 60 para o matutino.

Os dois novos cursos tiveram início de funcionamento em fevereiro de 2003. Em março de 2003, o Estádio “Prof. José Ranieri”, localizado no Campus da FIB, ganhou iluminação oficial e pista de Atletismo.

Em 27 de outubro de 2003, foi publicada a Portaria MEC nº2.987, de 24 de outubro de 2003, reconhecendo o curso de Administração nas habilidades de Administração Geral e Sistemas de Informação.

No início de 2004, a FIB iniciou a construção de um conjunto poliesportivo e mais um bloco de salas no Campus. Em janeiro de 2004, a FIB iniciou as atividades de Pós-graduação, Lato Sensu, com o início da Turma do curso de Gestão de Negócios e Empreendedorismo, com 40 alunos, entre os egressos do curso de Administração e Funcionários do Banco do Brasil.

Em 7 de julho de 2004, foi autorizado através da Portaria MEC nº 1.982, de 5 de julho de 2004, o funcionamento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, com 100 vagas totais anuais, distribuídas em turmas de 50 alunos no noturno. Em 13 de julho do mesmo ano, através da Portaria MEC nº 2.093, de 9 de julho de 2004, foi autorizada 100 vagas para o Curso superior de Tecnologia em Sistemas de Informação, com turmas de 50 alunos para o noturno. Em 3 de agosto de 2004, foi autorizado através da Portaria do MEC nº 2.247, de 29 de julho de 2004, o funcionamento do Curso de bacharelado em Fisioterapia, com 100 vagas totais anuais, distribuídas em turmas de 50 alunos nos períodos matutino e noturno.

Em 14 de agosto de 2003, foi realizada a posse da 1ª Diretoria do Diretório Central dos Estudantes da FIB, tendo sido eleita por unanimidade os alunos: para Presidente, Claude Prado Matos; para Vice-Presidente, Ricardo Souto Dias Garcia; para Secretário Geral, Sedenil Ferreira; para 1ª. Secretária, Francine Rodrigues Soares; para Tesoureiro Geral, Rafael Terraz Nazzari; para 1ª. Tesoureira, Danieli Rosa; para Secretária Geral de Eventos, Luciane Fernandes Birello e para 1º Secretário de Eventos, Edson Afonso Spanholo.

No dia 3 de dezembro de 2004, foi inaugurado o Conjunto Poliesportivo Dudu Ranieri, o “Duduzão”, com 5000m² de área construída. Este, conta com um ginásio de Esportes com 1800m², onde abriga uma quadra poliesportiva em tamanho oficial, arquibancadas, vestiários e sanitários, cantina, palco com camarim e sanitários, além de quatro salas para avaliação física. Conta ainda com mais 3 quadras poliesportivas descobertas em uma área de 1800m². além de estacionamento, rotatória e jardim com mais de 1400m².

Nesta mesma data, a comunidade FIB ganhou um espaço de lazer, para a realização dos tradicionais “Churrascos das Turmas”. O local preparado com

churrasqueira, geladeira, sanitários, pia com torneira e demais utensílios utilizados nos churrascos, é muito apreciado pelos alunos, professores e funcionários da Faculdade.

Em fevereiro de 2005, com a conclusão das obras do quarto bloco o Campus passou a contar com mais 28 salas disponíveis, onde passou a abrigar inclusive três novos cursos de graduação e as turmas do curso de Pós-graduação em Gestão Integrada: Pessoas e Sistemas de Informação.

Em 1º de abril de 2005, a FIB iniciou o funcionamento da 1ª Turma do curso de pós-graduação, Lato Sensu, em Gestão Integrada: Pessoa e Sistemas de Informação, com 40 alunos, entre os egressos do curso de Administração e da 1ª Turma de pós-graduação em Gestão de Negócios e Empreendedorismo, bem como a comunidade interessada. Já em junho do mesmo ano, teve início a 2ª Turma do mesmo curso, com 40 alunos funcionários do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

Em 9 de março de 2005, foi publicada no D.O.U. a Portaria MEC nº 744, de 8 de março de 2005, que autorizou o funcionamento do curso de bacharelado em Direito, com 60 vagas anuais para o noturno.

Em agosto de 2005, teve início o funcionamento do curso de bacharelado em Direito da FIB. Foi inaugurado no segundo semestre de 2006 um novo acesso ao campus, com Portaria e uma Avenida Interna, além de um belíssimo Centro de Convivência.

Hoje a Faculdades Integradas de Bauru apresenta um campus com 300 mil m², 11 cursos de graduação e 17 de pós-graduação, 20 laboratórios e mais de 150 professores especialistas, mestres e doutores. Sendo uma lista de:

Cursos de bacharelado em:

- Administração Geral;
- Agronomia;
- Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda;
- Educação Física;
- Fisioterapia;
- Direito;
- Turismo.

Cursos de tecnologia em:

- Gestão de Recursos Humanos;

- Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Cursos de Pós-graduação, Lato Sensu, nas áreas de:

- Ciências Sociais Aplicadas, em:
- Auditoria, Controladoria e Finanças;
- Gestão Empresarial;
- Gestão Integrada: Pessoas e Sistemas de Informação;
- *Marketing* Corporativo;
- Telemática e Redes de Computadores;
- Gestão da Comunicação Mercadológica;
- Gestão e Organização em Eventos.

Saúde, em:

- Dermato – Funcional;
- Fisioterapia aplicada a Ortopedia, Traumatologia e Esportiva;
- Saúde do Trabalhador;
- Microbiologia clínica;
- Gestão e Treinamento Desportivo;
- Musculação e Ergomotricidade;
- Dança – Educação;
- Fisiologia do exercício;
- Atividade Física para Grupos Especiais e Personal Training;
- Estratégias Lúdicas.

A FIB aguarda autorização de funcionamento dos cursos de bacharelado em:

- Enfermagem;
- Ciências Biológicas.

E ainda, cursos de licenciatura em:

- Educação Física;
- Ciências Biológicas.
- E os cursos de tecnologia em:
- Hotelaria;
- *Marketing*;
- Gestão Ambiental;
- Produção Audiovisual;
- Design de Moda.

As Faculdades Integradas de Bauru possui uma história de tradição e pioneirismo com a cidade e o compromisso com seus colaboradores, alunos e parceiros. Desta forma, comprova sua vocação em oferecer o que há de melhor em ensino superior, em que a qualidade é ressaltada nos seus cursos, no seu corpo docente, na sua infra-estrutura e nos seus alunos, que mostram isso no mercado de trabalho. Todos esses elementos reunidos reforçam o Projeto Pedagógico e Institucional da FIB, cujo foco é potencializar as capacidades humanas e sociais, criando um verdadeiro time de pessoas realizadas e bem preparadas para atuar em todas as dimensões de sua vida. A FIB acredita nas pessoas que fazem parte desta equipe – alunos, professores, colaboradores, comunidade - que dão sentido a evolução de seu trabalho de realmente e verdadeiramente oferecer o melhor ensino superior de Bauru e Região.

Sua missão é manter um espaço de contínua aprendizagem onde alunos, professores e colaboradores da Instituição possam aperfeiçoar, permanentemente, a capacidade de solucionar problemas e gerar resultados positivos, em diferentes contextos e situações, permanecendo como sujeitos ativos num mundo caracterizado pela crescente complexidade; e desta forma possam promover o desenvolvimento das organizações nas quais estejam inseridos; obter crescimento pessoal e profissional; e colaborar para a construção de uma sociedade produtiva.

Abaixo uma foto área da estrutura física da FIB:



Figura 2 – Foto aérea da FIB
Fonte: Site da faculdade

4.3 Desenvolvimento da pesquisa

Para a observação sistemática do universo da empresa selecionada, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa de campo, por atender melhor às necessidades de eficácia junto ao fenômeno pesquisado.

Segundo Marconi; Lakatos (1999, p. 85) “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles”.

O desenvolvimento da pesquisa de campo acompanhou as fases típicas apontadas por Marconi e Lakatos (1999):

1º Realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta primeira etapa foi muito importante, para “saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85), permitindo a construção do referencial teórico que deu origem às seções iniciais desta dissertação.

2º Determinação das técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85). Optou-se pelo emprego da técnica da observação para coletar informações por meio da utilização dos sentidos para obtenção de alguns aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 1985). Esta escolha é justificada pela condição participante junto ao universo da pesquisa tanto pela pesquisadora quanto pela sua orientadora que estão inseridas no contexto da instituição, em setor estratégico e, são constantemente colocadas em situação concreta onde o fenômeno se dá e no qual se articulam todos os públicos que se relacionam com a pesquisada. Entende-se que este tipo de técnica possui vantagens que respondiam melhor à proposta da pesquisa de campo, apresentados por Marconi; Lakatos (1985, p. 66) tais como:

- a) Possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos;
- b) Exige menos do observador do que as outras técnicas;
- c) Permite coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas;
- d) Depende menos da introspecção ou da reflexão;
- e) Permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevista ou de questionários.

Por esse conjunto de fatores optou-se em aplicar a observação assistemática ou não estruturada “também denominada espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental”, que “(...) consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados” (MARKONI; LAKATOS, 1985, p. 67).

Além disso, sabe-se que o sucesso deste tipo de coleta de dados depende do observador estar atento aos fenômenos e isso, foi o que facilitou a sua aplicação haja vista que o pesquisador está inserido tanto no contexto da faculdade quanto sua principal atividade é o relacionamento com os públicos desta instituição.

Para o registro da observação a pesquisadora optou no desenvolvimento de um relatório de observação elaborado a partir da sua experiência com os públicos

de relacionamento da instituição, entre os meses de setembro a novembro de 2009 que posteriormente foi estabelecido uma classificação apoiada em França (2003) e criado quadros nos quais se representam os públicos de relacionamento da instituição, bem como se propõe um breve comentário da pesquisadora sobre o papel do Relações Públicas no desenvolvimento de projetos direcionados a cada público. Pretende-se com isso suscitar o interesse para novas pesquisas, mais complexas, se possam investigar e propor melhorias na gestão de relacionamento entre empresas e seus públicos. Também despertar o interesse de novos pesquisadores para a importância da pesquisa sobre públicos e de como isso poderá gerar melhorias na qualidade para as empresas de modo geral.

4.4 Descrição e interpretação dos resultados

Levando em consideração a teoria de França (2003) sobre a conceituação de público em relações públicas, já exposta anteriormente, e se tratando de um estudo que possui o interesse em propor princípios de relacionamentos bem fundamentados, ainda que esta investigação tenha caráter preliminar, a qual se espera suscitar novos estudos e aprofundamentos, apresenta-se uma distinção dos públicos de interesses das Faculdades Integradas de Bauru (FIB), apoiado em pesquisas e experiências profissionais, para que se tenha uma noção preliminar de quantos são os públicos envolvidos.

Dessa forma, foi possível verificar, como resultado da pesquisa, que há uma dificuldade em identificar, definir e classificar, por grau de importância e prioridades, os públicos da instituição. Constatou-se que essa dificuldade vem da falta de clareza da instituição sobre a importância estratégica em identificar os públicos e de como poderá agregar valores em suas ações se elas forem dirigidas aos objetivos específicos de cada público. Sendo assim, aparecem os alunos atuais e, principalmente, os *prospects* como os principais públicos da instituição. Isso se deve muito mais à sua percepção quanto à comunicação que é feita para estes públicos do que o nível de relacionamento, dependência, envolvimento e interferência que os mesmos públicos deveriam ter com a instituição. Logicamente, esta percepção pode estar relacionada ao esforço financeiro que a instituição destina para a comunicação mercadológica, feita especialmente para prospecção e

captação de novos alunos, evidenciando que esse público interfere muito mais nas atividades da instituição em detrimento a outros públicos. Ter clareza e definir quais são os públicos é importante para ampliar o escopo estratégico da instituição e obter com isso maior eficiência comunicativa.

Em meio a esta análise, procura-se relacionar cada público com um projeto de relacionamento específico para cada qual, fundamentado nos princípios das relações públicas. Espera-se que, desta maneira, as ações sejam mais eficientes em busca do maior nível de satisfação de cada público, para que essas idéias suscitem outras mais, a fim de buscarem um aperfeiçoamento cada vez maior na gestão dos relacionamentos de instituições privadas de ensino superior. De modo que os resultados estão apresentados no quadro 3.

CATEGORIA	ESSENCIAL: CONSTITUTIVOS DA IPES
Público	Donos / Sócios
Tipo de relação	Missão / Negócios / Legal
Grau de dependência	Muito Alta
Participação	Muito Alta
Envolvimento	Muito Alto
Interferência	Muito Alta
Duração	Permanente
Análise do Público	Esse público é formado pelo diretor geral, fundador da IPES e seus filhos, representados na direção administrativa, acadêmica e financeira. Eles participam e se envolvem ativamente das atividades diárias da IPES, interferindo diretamente e constantemente em tudo que acontece. Se por um lado isso facilita a comunicação direta, por outro atrapalha agilidade da instituição em tomar decisões mais rápidas, haja vista que as mesmas normalmente são feitas isoladamente pelos membros deste público gerando ruídos e retrabalhos.
Comentários da pesquisadora	Para que os donos entendam da importância de cada setor, de cada funcionário, é preciso que estejam por dentro de todos os procedimentos que acontecem na instituição. A proposta é, sazonalmente, convidar especialistas para explanar sobre os procedimentos e as necessidades das IPES nesse novo modo de

	gestão para que o público relacionado à questão participe juntamente com a direção. Criar um vínculo entre as obrigações dos funcionários e as expectativas da direção. Tentar reduzir ao máximo as divergências e os maus entendidos entre direção e funcionários.
--	---

Público	Governo
Tipo de relação	Legal
Grau de dependência	Muito Alta
Participação	Alta
Envolvimento	Baixo
Interferência	Média
Duração	Parcial
Análise do Público	Este público normalmente é representado pelos membros de comissões de autorização, reconhecimento e avaliação institucional recomendados pelo MEC. Dessa forma, o reconhecimento da importância de público poderá gerar uma IPES cada vez mais conectada com o MEC e suas exigências o que permitirá a ela se enquadrar de forma eficiente e ser melhor avaliada.
Comentários da pesquisadora	Esse público dispõe de muito poder perante as atividades das FIB. Por isso que o relacionamento tem que ser o mais transparente possível. Para isso, é interessante que o Relações Públicas esteja em contato direto com pessoas do MEC para que as atividades das FIB permaneçam sempre em consonância com suas exigências e dessa forma, consigam ser melhores avaliadas.

Público	Coordenação de cursos
Tipo de relação	Gerencial / Acadêmico
Grau de dependência	Alta
Participação	Muito Alta
Envolvimento	Muito Alto
Interferência	Alta
Duração	Permanente
Análise do Público	Esse tipo de público responde à gestão dos cursos da IPES. É um público que dispõe de certa autonomia pedagógica. É um público que faz a mediação entre o corpo docente e corpo discente junto à direção da IPES. Essa interface poderá ou não facilitar a execução das

	atividades da IPES dependendo do grau de envolvimento que estes membros possuem.
Comentários da pesquisadora	Os coordenadores dos cursos devem aparecer como as pessoas mais envolvidas com seu curso e respectivos alunos. Portanto, o projeto deve se pautar em reuniões quinzenais com os coordenadores para que as necessidades dos cursos e dos alunos sejam apresentadas para o departamento de comunicação e para os diretores.

Público	Corpo Técnico Administrativo
Tipo de relação	Administrativo / Acadêmico / Operacional
Grau de dependência	Alta
Participação	Alta
Envolvimento	Muito Alto
Interferência	Alta
Duração	Permanente
Análise do Público	Este público cuida de toda burocracia da instituição e ainda tem como função atender as demandas de discentes e docentes. É um público que também faz a mediação entre a faculdade e outros públicos. Além dos públicos citados, os fornecedores são atendidos por este público. Dessa forma, por intermédio deles também a reputação e credibilidade da instituição é evidenciada.
Comentários da pesquisadora	Um dos problemas de algumas faculdades encontra-se no corpo administrativo insatisfeito, geralmente por falta de reconhecimento. É necessário criar um projeto para os funcionários para que eles sejam o reflexo positivo que a instituição quer transparecer. Todo final de ano, deve-se premiar o funcionário destaque de cada setor, por exemplo: um do financeiro, outro do marketing, outro do administrativo, um do corpo docente, com um curso de especialização na área respectiva ou com uma viagem com direito a acompanhante.

CATEGORIA	ESSENCIAL: SUSTENTAÇÃO DA IPES: PRIMÁRIOS
------------------	--

Público	CPA
Tipo de relação	Administrativo / Acadêmico / Operacional
Grau de dependência	Muito Alta

Participação	Muito Alta
Envolvimento	Muito Alto
Interferência	Alta
Duração	Permanente
Análise do Público	A CPA tem como função fiscalizar, avaliar e recomendar mudanças institucionais à direção da IPES. É um composto por um colegiado, ou seja, pelo agrupamento de diferentes públicos da instituição: corpo docente, corpo discente, funcionários técnico administrativos, coordenação de curso, direção e de públicos que representam a comunidade dos quais têm em comum a geração de melhoria da qualidade da faculdade.
Comentários da pesquisadora	Como a CPA é o órgão que fiscaliza e avalia as mudanças institucionais, é necessário que o Relações Públicas, como o gestor da comunicação e dos relacionamentos, faça parte da Comissão para que as FIB se integrem cada vez mais.

Público	Alunos
Tipo de relação	Administrativo / Acadêmico / Operacional
Grau de dependência	Muito Alta
Participação	Muito Alta
Envolvimento	Muito Alto
Interferência	Alta
Duração	Permanente
Análise do Público	Considerados pela IPES como sua razão de ser, os alunos representam um público cujos esforços de qualidade tanto no ensino, quanto na pesquisa e extensão são direcionados.
Comentários da pesquisadora	O objetivo desse projeto é criar nos alunos um sentimento de “paixão” pelas FIB. Para isso, serão organizados <i>shows</i> musicais, preferencialmente no início e final do ano letivo, para comemorar o início dos calouros e o término dos veteranos, com artistas de sucesso e da preferência dos alunos. Uma pesquisa de opinião deve ser aplicada para a escolha dos artistas.

Público	Fornecedores
Tipo de relação	Administrativo / Acadêmico / Operacional
Grau de dependência	Baixa

Participação	Baixa
Envolvimento	Média
Interferência	Média
Duração	Ocasional
Análise do Público	É um público importante haja vista que sua parceria poderá gerar bons negócios e economia para a instituição. Também poderão ser multiplicadores da sua reputação e credibilidade.
Comentários da pesquisadora	Esse projeto tem a finalidade de criar uma transparência na relação entre instituição e fornecedores. Os fornecedores saberão como é a instituição para qual estão vendendo, por meio de materiais institucionais contendo a missão, visão, valores, história das FIB, etc., e também materiais contendo novidades de mercado, notícias importantes durante todo o ano, para que por meio dessa preocupação em relação à transparência eles possam se tornar parceiros em eventos das faculdades. Durante o ano, acontecem eventos científicos nas FIB. Essa parceria é importante para ambos os lados, uma vez que a instituição ganha o apoio de um parceiro para a aquisição de materiais necessários e os fornecedores ganham a oportunidade de se tornarem cada vez mais lembrados por aquele nicho de mercado.

Público	Egressos do Ensino Médio
Tipo de relação	Prospecção
Grau de dependência	Alta
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixa
Interferência	Média
Duração	Sazonal
Análise do Público	Esse um público extremamente fundamental para a instituição e foco de grande parte de seus investimentos em comunicação, haja vista ser um público que subsidiará financeiramente a instituição, ou seja, sua sustentabilidade financeira depende deste público. Portanto, entender cada vez mais seus hábitos e costumes. Estar próxima em diferentes situações poderá facilitar o conhecimento da IPES e oportunizar a prospecção deste público. Esse público se concentra numa faixa etária de 17 a 25 anos de idade.
	É preciso fazer o aluno egresso do ensino médio conhecer e se aproximar cada vez mais das FIB. Só conhecendo para saber se gosta

Comentários da pesquisadora	ou não. A partir disso, as FIB devem organizar uma feira de profissões, no final de setembro, onde o aluno possa conhecer um pouco mais de cada curso disponível, mas também possa sentir o clima das faculdades. Durante o dia todo, palestras e atividades interativas devem acontecer de cada curso especificamente, e no final da feira, em clima de festa e descontração, ocorre uma apresentação de teatro ou um <i>show</i> musical. De qualquer forma, é mais um atrativo para levar o aluno até o <i>campus</i> das FIB.
-----------------------------	---

CATEGORIA	ESSENCIAL: SUSTENTAÇÃO DA IPES: SECUNDÁRIOS
------------------	--

Público	Pais / Amigos / Professores
Tipo de relação	Prospecção
Grau de dependência	Baixa
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Baixa
Duração	Sazonal
Análise do Público	Esse é um público muito importante já que a maioria dos prospects da instituição está numa idade da qual a influencia (família e outros grupos de referência) é muito alta na sua decisão.
Comentários da pesquisadora	A maioria dos jovens que começa a estudar nas FIB sofre muitas influências externas. Por isso, é preciso criar um projeto de relacionamento para as pessoas que influenciam. Um grupo bastante influente nessa época é o dos pais, portanto um projeto de relacionamento deve ser desenvolvido para eles. Materiais contendo corpo docente do curso de preferência do filho, grade curricular, considerações a respeito do mercado de trabalho, depoimento de ex-alunos devem ser entregues antes do vestibular, através de mala-direta ou <i>e-mail marketing</i>. Outro grupo importante são os professores. Deve ser desenvolvido um projeto de educação continuada para professores da rede pública e privada, para que eles possam sentir e conhecer as FIB como os próprios alunos, passando suas experiências e realizações para seus alunos, de uma maneira muito mais convincente e direta.

Público	Pessoas não graduadas
Tipo de relação	Prospecção
Grau de dependência	Alta
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Média
Duração	Sazonal
Análise do Público	Este público encontra-se numa faixa etária que foge a idade característica dos alunos da instituição, mas que vivenciam um momento da vida profissional da qual o ensino superior é exigência para preservação ou promoção da sua carreira. Esse público são normalmente pessoas que mesmo ultrapassando a faixa etária média do ensino superior se interessam por ele. Encontram-se normalmente em empresas e outras organizações.
Comentários da pesquisadora	É preciso ter um tipo de comunicação e relacionamento com este público diferente da maneira como se comunica com os egressos do ensino médio. O projeto de relacionamento para eles deve ser baseado na ascensão profissional. É interessante que as FIB fechem uma parceria com as empresas ou organizações onde trabalham essas pessoas, para que as FIB forneçam cursos de capacitação <i>in house</i> para funcionários de acordo com as necessidades de cada empresa. É vantajoso para as FIB porque é uma maneira de trazerem os alunos até elas e para as empresas também, uma vez que qualificam e aperfeiçoam cada vez mais seus funcionários.

Público	Ex-alunos
Tipo de relação	Manutenção / Negócios
Grau de dependência	Baixa
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Média
Duração	Parcial
Análise do Público	Público interessante para a instituição, principalmente para a pós-graduação. Sabe-se que atualmente a educação continuada é muito importante para os profissionais terem maior êxito na sua carreira.
	A base desse projeto será o interesse profissional e acadêmico. O

Comentários da pesquisadora	interesse profissional compreende a organização de eventos que o ex-aluno pode promover sua carreira, aumentar sua rede de relacionamento e até mesmo, em parceria com as FIB, oportunizar a contratação de estagiários ou <i>trainees</i> da faculdade. Já o interesse acadêmico, está intimamente ligado com os interesses de marketing da faculdade, uma vez que promovendo incentivos para a pós-graduação, conseqüentemente, mantém o aluno por mais tempo na instituição.
-----------------------------	---

Público	Agência de Publicidade
Tipo de relação	Negócios / Parceria
Grau de dependência	Média
Participação	Baixa
Envolvimento	Médio
Interferência	Baixo
Duração	Sazonal
Análise do Público	É um público que apóia todas as ações de marketing e comunicação da instituição; auxilia no planejamento das ações; posiciona sua marca. É importante estabelecer uma sinergia com este público e buscar sempre o diálogo para que as ações publicitárias reflitam a visão e a missão da FIB.
Comentários da pesquisadora	O relacionamento com a agência de publicidade deve ser extremamente transparente, para que eles se sintam parte da instituição. Para isso, devem ser agendadas reuniões mensais para participarem e opinarem nas decisões do plano de comunicação das FIB. É de extrema importância uma ligação harmoniosa entre agência e departamento de marketing e comunicação.

CATEGORIA	NÃO ESSENCIAS DAS IPES
------------------	-------------------------------

Público	Prefeituras Municipais
Tipo de relação	Negócios / Parceria
Grau de dependência	Baixa
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo

Interferência	Baixo
Duração	Ocasional
Análise do Público	É um importante parceiro, pois a instituição responde também às leis municipais.
Comentários da pesquisadora	As prefeituras podem aparecer como importante parceiro no que diz respeito ao incentivo para os alunos se tornarem calouros das FIB. A proposta de um projeto de relacionamento para esse público se baseia na parceria entre FIB e prefeituras das cidades da região na questão do transporte. As prefeituras ajudam a custear o transporte para os alunos que precisam e, por outro lado, as FIB oferecem desconto diferenciado para alunos das respectivas cidades. Para a prefeitura local, um projeto de caráter social (palestras de sustentabilidade, de violência, de drogas) deve ser apresentado para os jovens da cidade, tendo o apoio e intermédio da prefeitura.

Público	Secretarias de Educação
Tipo de relação	Negócios / Parceria
Grau de dependência	Baixa
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Baixo
Duração	Ocasional
Análise do Público	Este é um público do qual a instituição necessita estar sempre em interação, pois é constituído por formadores de opinião (diretores, coordenadores, professores) estão em contato permanente com o público de alunos do ensino médio que no futuro poderá optar em estudar na FIB.
Comentários da pesquisadora	A Secretaria da Educação deve aparecer como um importante parceiro das FIB, uma vez que é essencialmente constituído de formadores de opinião. O projeto proposto para esse público é oferecer treinamentos e cursos de capacitação <i>open house</i> para que a credibilidade das FIB aumente perante esses públicos e que estes possam indicar e promover o nome das FIB.

Público	Setoriais Associativos
Tipo de relação	Legal / Parceria
Grau de dependência	Média
Participação	Média
Envolvimento	Baixo
Interferência	Médio
Duração	Ocasional
Análise do Público	São entidades que regulamentam e fiscalizam a atividade de profissionais que correspondem à formação oferecida na FIB, tais como, Associação dos profissionais de propaganda – Bauru; Conselho Regional de Administração; Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional – CREFITO; Conselho Regional de Educação Física – CREF; Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. São também públicos formadores de opinião e interagem com a classe empresarial de Bauru e Região, tais como, Centro das indústrias do Estado de São Paulo – CIESP e Associações Comerciais e Industriais.
Comentários da pesquisadora	As associações são importantes parceiras das instituições, na medida em que podem promover os cursos das FIB para seus associados. Por isso que um projeto de relacionamento deve ir além de um simples contrato de convênio. O convênio deve se estender, criando um vínculo de parceria com a associação, na qual as FIB possam participar de eventos que já acontecem na associação ou propor novos eventos para elas.

Público	Setoriais Sindicais
Tipo de relação	Legal
Grau de dependência	Médio
Participação	Média
Envolvimento	Baixo
Interferência	Médio
Duração	Ocasional
	Este público é representado principalmente pelo Sindicato dos Professores. É importante que a instituição esteja interagindo e

Análise do Público	próxima a este público principalmente porque ele fiscaliza as condições trabalhistas dos professores e funcionários.
Comentários da pesquisadora	A relação entre esses públicos precisa ser bastante transparente, já que são os sindicatos que fiscalizam as condições de trabalho das instituições. Dessa forma que, o projeto apresentado para os sindicatos ligados a instituição é promover cursos de capacitação, em especial para professores, para que estes ou outros funcionários divulguem o nome da instituição.

Público	Setoriais Comunitários
Tipo de relação	Negócios / Parceria
Grau de dependência	Baixo
Participação	Média
Envolvimento	Médio
Interferência	Baixa
Duração	Ocasional
Análise do Público	Ter boa aceitação da comunicação local e regional pode elevar a reputação da instituição e incentivar a cooperação das pessoas.
Comentários da pesquisadora	Esse projeto pretende trazer a comunidade para as FIB, para que eles as conheçam e também possam aprender a exercer sua cidadania. Inicialmente, a comunidade deve ser os participantes ativos de projetos de responsabilidade social, tais como: inclusão por meio da prática esportiva, oportunidade de participar de eventos culturais, promovendo apresentações de peças teatrais, música e cinema.

Público	Organizações / Empresas / Entidades / Associações
Tipo de relação	Negócios / Parceria
Grau de dependência	Baixo
Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Baixa
Duração	Ocasional
	Público formador de opinião e também importante fonte de pesquisa sobre qualificação e perfil dos profissionais formados pela instituição.

Análise do Público	Além disso, esse público pode viabilizar e incentivar seus funcionários, colaboradores e associados a buscar um diploma de graduação oferecido pela FIB por meio de convênios e acordos financeiros.
Comentários da pesquisadora	Para esse tipo de público deve ser pensada uma parceria, no sentido de ajudar a promover ambas as partes. Um convênio deve ser negociado, além das FIB oferecerem cursos de capacitação, palestras <i>in house</i> e <i>open house</i> para funcionários/associados, para cada vez mais estar presente no dia a dia destas organizações.

CATEGORIA	DE INTERFERÊNCIA DA IPES
-----------	--------------------------

Público	Concorrentes
Tipo de relação	Social
Grau de dependência	Nenhum
Participação	Nenhuma
Envolvimento	Nenhum
Interferência	Média
Duração	Ocasional
Análise do Público	Este público é representado pelas IPES de Bauru e região. Fica sempre alerta sobre o que as outras instituições estão fazendo é uma maneira de melhorar os processos da FIB.
Comentários da pesquisadora	Um projeto de relacionamento com este tipo de público que deve ser gerenciado pelo Relações Públicas é o <i>benchmarking</i> , ou seja, é o processo contínuo de comparação dos serviços e práticas organizacionais entre os mais fortes concorrentes ou entre as organizações reconhecidas como líderes. Deve ser realizado um profundo processo de pesquisa que permite realizar comparações de práticas para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Público	Imprensa Local e Regional
Tipo de relação	Parceria
Grau de dependência	Baixo

Participação	Baixa
Envolvimento	Baixo
Interferência	Baixo
Duração	Parcial
Análise do Público	É inquestionável a importância que a imprensa local e regional exerce na formação da opinião pública. Estar sempre se relacionando com este público é uma forma de garantir que as notícias sejam verdadeiras e imparciais.
Comentários da pesquisadora	Um projeto de relacionamento para este tipo de público é a contratação de um jornalista para fazer parte da equipe do departamento de marketing e comunicação, fazendo com que a imprensa receba constantemente notícias a respeito das FIB, para com isso criar um sentimento de confiança entre as partes.

Quadro 3 – Definição dos públicos das FIB e comentários de Relações Públicas

Nota-se que, atualmente, as organizações buscam diferenciais em meio a tantas dificuldades impostas por esse mercado cada vez mais competitivo e saturado. Nesta conjuntura, as instituições privadas de ensino superior também sentem que precisam se destacar de alguma forma, sabendo que o valor não está voltado somente para os seus bens físicos (estrutura, número de laboratórios), mas sim para seus bens intangíveis (imagem institucional, conhecimento dos funcionários, relacionamentos confiáveis). Dessa forma, o que aparece como uma maneira de se diferenciar das demais é zelar pela confiança e credibilidade perante seus diversos públicos. A instituição precisa manter seus *stakeholders* satisfeitos, criando para isso uma rede de relacionamentos consistente e permanente.

Em função disso que as instituições estão começando a adotar novas práticas de gestão, tendo o fator estratégico como primordial, fazendo com que o planejamento e o estudo dos públicos se tornem fundamentais para qualquer tipo de ação de comunicação e de relacionamentos da instituição. Desta maneira, que a rede de relacionamentos aparece como essencial para o sucesso da organização, uma vez que este é o processo estratégico de reconhecimento dos interesses da organização e expectativas dos públicos (FRANÇA, 2009).

Inicialmente, para que essas redes de relacionamentos sejam apontadas como diferencial competitivo é necessário um estudo preciso dos diversos públicos de interesses da instituição. É somente por meio de uma definição dos públicos que essas redes podem ser construídas, já que cada público possui uma necessidade e espera uma posição da instituição em relação a ele. Vale ressaltar que as estratégias de relacionamentos devem ser sempre revistas, pois já se sabe que o comportamento, as necessidades e os desejos dos seres humanos são muito voláteis e que o mercado exige das organizações rápidas atitudes para se adequarem às novas exigências impostas por ele.

Portanto, a gestão de relacionamentos quando baseada em estudos profundos dos públicos pode ser considerada uma estratégia promissora em busca da confiança dos *stakeholders* e da credibilidade da instituição. Para isso, as Relações Públicas, pela sua própria natureza, desempenham um papel chave no gerenciamento desses relacionamentos, uma vez que ela faz a ponte entre a instituição e os seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca negociação desses interesses. Para tanto, o profissional de relações públicas é

fundamental para gerir todo esse processo, já que possui conhecimento amplo sobre o conceito de público e organização, as exigências dos mesmos diante do mercado, a importância da comunicação para administrar esse relacionamento e assim, planejar de acordo com o contexto das IPES, a gestão dos relacionamentos.

Além de todos esses apontamentos, diante do estudo de caso realizado junto a uma IPES – FIB –, foi possível identificar algumas variáveis que podem ser comuns ao cenário de outras instituições. Percebeu-se também que o reconhecimento e identificação dos públicos permitem interferir nas ações estratégicas de forma duradoura, refletindo nos seus resultados financeiros e sociais. Com a experiência adquirida trabalhando no Departamento de Marketing e Comunicação, pude perceber essa necessidade na prática do dia a dia. Diante da pesquisa e com o propósito futuro de propor um projeto de comunicação e relacionamento para os ex-alunos, grupo de meu interesse, é perceptível que a definição de públicos na gestão de relacionamentos de IPES ainda é bastante precária, concordando com as palavras de França, apresentadas no Anexo ?, em que diz que a maioria das faculdades ainda estão preocupadas somente com a promoção de seus vestibulares.

Este trabalho, em específico, apoiado no referencial teórico apresentado ao longo de todo o estudo, permitiu a identificação de vários e distintos públicos de interesse, o que possibilitou a criação de alguns projetos de relações públicas para cada público. Desta maneira, cabe as FIB perceber a importância deste estudo, apesar de não ser amplo e ter o propósito de instigar novas pesquisas e considerações a respeito, ajuda a entender a necessidade de se criar as redes de relacionamentos corporativos.

BRAGA, Ryon. **O marketing nas instituições de ensino**. São Paulo, n.75, set. 1998. Disponível em:

<http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_marketing.jsp?id=832> Acesso em 22 maio 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo:Prentice Hall, 2002

CLARO, Alberto. **Comunicação organizacional nas instituições de ensino: uma base conceitual**. Disponível em:

<http://www.rp-bahia.com.br/albertoclaro2.htm> Acesso em 25 março 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. 1.ed.São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira,1993.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas – produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica**. Congresso Brasileiro de Comunicação, XXVI, Belo Horizonte, 2003. Anais de Belo Horizonte.

FERRARI, M. Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA. Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. Estudos de jornalismo & relações públicas. Universidade Metodista de São Paulo. Ano 1. N.1. p.17. jun 2003.

_____. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

_____. **Relações Públicas: visão 2000**. In: KUNSCH, M.M.K. Obtendo resultados com Relações Públicas. São Paulo, Pioneira.

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

GIL, A. C. **Como elabora projetos de pesquisa**. 4^a.ed. São Paulo:Atlas, 2002.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.

_____ **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville/Fl: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com, acesso em 28 set. 2009.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4^aed. São Paulo: Summus, 2003.

_____ **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006a.

MARCONI. M. de A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 3^a Ed. São Paulo, Atlas, 1985.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUELLER, Adriana. **A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders**. Dissertação. 202p. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2003

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerencial: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PERUZZO, Cicília K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

PESTANA, André. **Em defesa da escola particular**. Disponível em:

http://www.gestaoeducacional.com.br/canal_ver_materia.php?materia=em_defesa_da_escola_particular.htm&images=marketing Acesso em 10 março 2009.

REIS, Antonio Ribas. **Estratégia de marketing nas instituições privadas de ensino superior**. Disponível em:

http://www.fbb.br/downloads/domus2_ribas.pdf Acesso em 25 março 2009.

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

SANTOS, E. R. M. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Ediouro, RJ. 1980. 125p.

SILVA, Ana Lúcia Pereira da. **Transformando o perigo em oportunidades: como o profissional de Relações Públicas pode gerir um momento de crise**. Projeto Experimental. Universidade Estadual Paulista. 2007.

SILVA, Sérgio Luiz da. **Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders**. Tese de doutorado. 252p. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 2006

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 5.ed. São Paulo: Summus, 1995.

TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder. Um perfil das sociedades do século XXI pela análise das transformações da natureza do poder**. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. 4a. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio Rego. **Comunicação empresarial-comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

VASSALO, Cláudia. **Um novo modelo de negócios**. Exame, suplemento Guia de Boa Cidadania Corporativa. V.728, p. 8-11. 2000.

ANA BEATRIZ BAURU PÚBLICOS

Autor: Fábio França

Data: 16/11/2009

Questionamento

1. *Definição de públicos na gestão dos relacionamentos de instituição privada de ensino superior.*

O mapeamento de públicos em uma instituição de ensino superior é muito complexo, pois deve analisar a instituição como um todo e as diferentes faculdades e outras instituições por ela mantidas.

Devem ser levados em conta vários fatores:

- a) a cúpula administrativa, sua estrutura e interdependência com os diversos grupos que a compõem;
- b) todas as faculdades que comanda; cada uma delas mantém estruturas próprias, públicos diferenciados e interesses muito diversos dos das demais faculdades; na prática, cada faculdade representa uma instituição à parte;
- c) nesse caso, é preciso estudar e mapear os públicos de cada faculdade, seguindo os passos da conceituação lógica: tipo de públicos, tipos de relacionamento a ser estabelecido; objetivos do relacionamento; nível de dependência, participação e de interferências desses públicos na faculdade; análise das expectativas da instituição, de cada faculdade e de seus alunos.

Em termos de comunicação, é preciso distinguir o plano global de comunicação da instituição, que define sua visão, missão, valores etc; as diretrizes oficiais e as políticas globais que devem ser seguidas por todos na instituição. Cada faculdade deve a partir das diretrizes gerais da instituição, estabelecer as políticas que farão com que todos as entendam e pratiquem, mesmo levando em conta seus diferentes interesses.

Esse trabalho de relacionamento é bastante precário, pois as universidades raramente dispõem de um plano diretor de comunicação, tendo na maioria das vezes apenas uma assessoria de imprensa, nem sempre eficiente. A grande preocupação é sempre a promoção de seus vestibulares.

2. *Relacionamento entre instituição e ex-aluno. Gostaria que o sr. opinasse a esse respeito. O que acha dessa relação na atualidade e como a vislumbra no futuro?*

São raras as faculdades que acompanham o destino de seus alunos e continuam mantendo contatos com eles, como uma forma de acompanhar o seu desenvolvimento profissional e avaliar a qualidade de seu ensino. Isso poderia constituir uma excelente arma de promoção da instituição – mostrar o progresso e o sucesso de seus alunos como profissionais. Já há algumas instituições particulares que começam a usar esse recurso aqui em São Paulo. Algumas faculdades, quando completam aniversários de 30, 50 anos, às vezes, convidam seus ex-alunos. Mas essa iniciativa de encontros acontece muito mais vezes por iniciativa de grupos que foram bem unidos e gostam de comemorar as datas de suas formaturas. Diante da concorrência cada vez maior entre as universidades particulares, é possível que comecem a manter contatos regulares com seus ex-alunos por motivos de marketing, para captação de maior número de alunos.