

## **Comunicação Organizacional como um Diferencial Competitivo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil<sup>1</sup>**

**Elivanete Zuppolini Barbi – Universidade de Ribeirão Preto (Unaerp)<sup>2</sup>**

**Sonia Maria Camargo dos Santos – Universidade de Ribeirão Preto (Unaerp)<sup>3</sup>**

### **Resumo**

Em 1995, quando o Ministério da Educação do governo Fernando Henrique Cardoso começou a implantar a política de livre mercado no ensino superior, através de legislações que viabilizaram a proliferação de cursos e instituições superiores no Brasil, a concorrência exacerbada levou para o mundo acadêmico a necessidade de estratégias de gestão competitiva. Nesse novo cenário educacional, as instituições lançaram mão de ferramentas de comunicação para divulgar seus serviços, objetivando diferenciar-se em meio a tantos concorrentes. Porém, a comunicação organizacional somente apresenta resultados se concebida como estratégica, integrada e derivada de uma cultura de comunicação comum a todos os níveis da organização, pressupondo uma universidade que dialoga com toda a sociedade, num modelo de gestão no qual a tarefa de comunicar não é exclusiva das estruturas profissionalizadas da área.

### **Palavras-chave**

Comunicação Organizacional; Marketing Educacional; Comunicação Integrada; Comunicação e Educação.

### **1. Comunicação Organizacional: Conceitos e Aplicações**

O cenário educacional brasileiro, desde 1995, vem passando por profundas transformações, sobretudo no nível do ensino superior. Desde o início do governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Educação propôs políticas educacionais que visavam adaptar o setor educacional à política econômica vigente, qual seja o retraimento da ação do Estado, a expansão da iniciativa privada e a regulação do livre mercado pela “lei” de oferta e procura estimulada pela acirrada concorrência.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 05 Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Brasília - 2006

<sup>2</sup> Mestre em História Política (UNESP); Especialista em Ensino de Jornalismo (ECA/USP); Especialista em Especialista em Didática do Ensino Superior (Unaerp); Graduada em Comunicação Social/Jornalismo (Unaerp); Docente do curso de Comunicação e editora-chefe da Divisão de Marketing e Comunicação da Unaerp. E.mail: [ebarbi@unaerp.br](mailto:ebarbi@unaerp.br); ezbarbi@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação Organizacional (UMESP); MBA em Gestão Universitária (Universidade São Marcos); Especialista em Avaliação Institucional (UNB e Cátedra Unesco); Graduada em Comunicação Social/Relações Públicas. Docente do curso de Comunicação Social e coordenadora da Divisão de Marketing e Comunicação da Unaerp. E.mail: [smsantos@unaerp.br](mailto:smsantos@unaerp.br)

Respaldao pelos números da economia nacional e pelas contas dos balanços governamentais que limitavam os recursos do Ministério da Educação, o governo Fernando Henrique passou a estimular a ampliação da participação da iniciativa privada na educação superior, buscando elevar os índices que, naquele momento, colocavam o Brasil entre as nações mais pobres do planeta em número de portadores de diploma de nível superior.

Havia uma forte demanda por acesso ao ensino universitário e uma debilitada capacidade de oferta do setor público capaz de absorver o contingente de jovens ávidos por almejar, através da formação universitária, a ascensão econômica e social. Em 1994, havia no País 630 instituições de ensino superior oferecendo 397 mil vagas<sup>4</sup>. Somente 2% da população brasileira tinha acesso ao ensino superior e, conseqüentemente, a oferta de mão-de-obra especializada era exígua em praticamente todas áreas.

Esse cenário de pressão pela oportunidade de acesso ao ensino superior vinha se desenhando desde o final da década de 1960 e início dos anos 1970 e o ministro Paulo Renato Souza, coerente à política econômica do Governo Fernando Henrique Cardoso, passou a tecer leis e portarias que facilitavam a abertura de novas instituições e viabilizavam a oferta de vagas pela iniciativa privada, pressupondo que a qualidade do ensino seria regulada pela lei de oferta e procura. De acordo com essa política, caberia às IES privadas garantir a oportunidade de acesso, sobretudo, aos jovens das Classes C e D, oriundos do ensino fundamental e médio públicos, que tinham pouca chance de adentrar em universidades públicas através das portas estreitas de vestibulares extremamente concorridos pelos quais tentavam ingressar grande número de candidatos em busca das poucas vagas disponíveis.

A iniciativa privada passou a investir na área educacional e considerar a forte expansão do setor como uma oportunidade de negócios lucrativa. Atraídos pela possível excelente rentabilidade, empresários de diversos segmentos começaram a investir no ensino superior e instalar instituições geridas como empresas convencionais, adaptadas às leis de mercado. Em 2004, já havia no País, 1.789 instituições de ensino superior, um número 182% maior do que dez anos antes. A oferta de vagas saltou para mais de 2 milhões, um aumento de 407%. As IES tiveram que aprender a lidar com concorrência, agilizar seus procedimentos administrativos e financeiros e desenvolver estratégias de marketing e comunicação para se diferenciar em meio à onda de novas instituições e cursos que inundaram o setor.

As instituições tradicionais, que possuíam fortes raízes plantadas na história há anos, preocuparam-se em modernizar seus processos, projetos pedagógicos e infra-estrutura,

---

<sup>4</sup> Dados da reportagem “Por alunos, faz-se qualquer negócio”, publicada no jornal O ESTADO DE S.PAULO em 23 de março de 2006, página A18.

vinculando o seu planejamento mercadológico a uma qualidade de ensino que já estava entranhada em sua missão. Para essas IES, nesse cenário competitivo, marketing e comunicação são essenciais desde que fundamentados em uma missão educacional que proponha a qualidade de ensino, pesquisas, os serviços à comunidade e a responsabilidade social como metas primeiras. As novas instituições e cursos ainda buscam um caminho para aliar estratégias de marketing e ensino qualificado, pois necessitam estruturar seu lastro acadêmico, aprimorar sua missão e alinhar seu projeto institucional.

Mas, enquanto os diferenciais não se tornem claros à opinião pública, as IES procuram aprender que comunicação organizacional e marketing não são propaganda ou manipulação de informações, mas sim avaliação e pesquisa de mercado para desenvolvimento de produtos que visem atender às necessidades de clientes (COLOMBO, 2005: 18). Nesta readequação de seus planos de desenvolvimento, as instituições também aprendem a lidar com termos como “clientes”, “mercado”, “produtos”, adotando um vocabulário que não fazia parte do meio acadêmico.

Conciliar a missão educacional com o aguerrido mundo do mercado competitivo é hoje o desafio da comunicação organizacional nas instituições de ensino superior. Para vencer esse desafio, as instituições de ensino superior, ainda que de forma incipiente, implantaram setores de marketing e comunicação e começaram a tomar decisões com base em planejamento estratégico e mercadológico, objetivando compatibilizar metas empresariais com filosofia educacional, qualidade de ensino com preços acessíveis e atendimento às necessidades dos jovens estudantes e da comunidade.

Dessa forma, o planejamento estratégico e, conseqüentemente, o planejamento de comunicação, deixou de ser um setor secundário para transformar-se em elemento fundamental no processo de gestão educacional. Apesar disso, ainda são raras as instituições que concebem a comunicação organizacional como uma estratégia que vai além das ações de divulgação. Assim, nesses casos, a comunicação continua sendo uma ferramenta isolada, desvinculada da alta gestão, cujo objetivo resume-se a divulgar produtos isoladamente ou promover eventos sob a suposta denominação de marketing de relacionamento.

Nas mais atuais conceituações de planejamento estratégico e planejamento de marketing, a comunicação institucional deriva do posicionamento estratégico da IES, contextualizando seus diferenciais, agregando valor, inspirando credibilidade e garantindo fidelização da marca. Os objetivos finais são conquistar e reter alunos.

Esses objetivos, contudo, somente serão atendidos se a comunicação institucional for concebida como “um conjunto de ações ordenadas e coordenadas para fortalecer a

imagem da instituição, permitindo uma visibilidade positiva entre os diversos públicos que interagem; criando um espírito interno de cooperação e estimulando a compra de um serviço (em nosso caso, do serviço de educação)”. (COLOMBO, 2005: 132)

De acordo com essa definição, a comunicação é uma ferramenta do marketing estratégico desenvolvida como instrumento de vantagem competitiva. Para tanto, é necessário que no seu planejamento sejam considerados a missão institucional, seus valores, o ambiente externo e os objetivos a serem atingidos com as ações propostas. Vista assim, a comunicação funciona, inclusive, como ferramenta de gestão, estimulando, propondo e planejando ações aliadas a “programas de melhoria da qualidade, reforma administrativa ou implantação de um novo modelo de gestão” (COLOMBO, 2005: 135). Concebida dessa forma, viabiliza-se a aplicação da comunicação organizacional ao mundo acadêmico – culturalmente reativo às interferências das estratégias de gestão competitiva.

A competitividade e a concorrência exacerbadas são processos em curso a partir dos anos 1970 quando, com o advento do processo de globalização, a sociedade passou a sofrer transformações que, entre outras conseqüências, provocaram o surgimento de um novo tipo de consumidor. Como afirma Wilson Bueno (BUENO, 1996: 20), “se antes, no início da chamada produção em massa ou mercado de massa, o cliente era apenas um número, agora ele é um nome, com muitos atributos, preferências, vontades, desejos e exigências” .

Este novo consumidor, cada vez mais exigente, informado, com um leque de opções cada vez mais variado, seletivo, capaz de gerar conflitos permanentes, mobiliza-se, organiza-se, exigindo novos posicionamentos dos antigos “donos do mercado”, conquistando, aos poucos, o respeito e o direito à voz na chamada opinião pública.

Com isso, a tomada de consciência e implementação de novas atitudes nas organizações surge como uma obrigação para com a sociedade. As empresas deixam de ser meras unidades mercadológicas e se vêem compelidas a assumir seu papel social, comprometendo-se com seus públicos e com a sociedade na qual estão inseridas. Na opinião de Bueno (BUENO, 1996: 22)

“a nova empresa sabe que não está sozinha no mercado e que o consumidor, mais do que em qualquer época tem parâmetros para estabelecer comparações. Ele compara e decide num piscar de olhos. Ele respeita as marcas tradicionais, mas está sempre disposto a trocá-las por outras menos conhecidas, se as vantagens que lhe forem oferecidas forem maiores.”

Com isso, o comportamento do consumidor dá um salto qualitativo passando do estágio de consumo de massa para o estágio de público, passando a exigir das organizações a disponibilização de “bens, produtos e serviços que têm de ter as qualidades necessárias para o

atendimento dos consumidores e usuários. Todos os públicos, com as mudanças passam a ser mais exigentes, sobretudo os consumidores” (KUNSCH, 1986: 46).

Assim como são crescentes as exigências, crescem também as dificuldades que assolam a maioria das empresas como o aumento da concorrência, diminuição do poder aquisitivo da população com conseqüente aumento no índice de inadimplência, alterações constantes nas necessidades dos clientes, entre outros.

Para enfrentar tais dificuldades e adaptar-se às condições do cenário mercadológico competitivo, a comunicação desperta o interesse das organizações, inclusive as do setor educacional, tornando-se elemento essencial no conjunto da gestão. Mas a comunicação organizacional, para assumir essa função estratégica, deve ser compreendida como elemento primordial do processo de crescimento das organizações. Nesse novo conceito, a comunicação evoluiria de um conjunto fragmentado de atividades para um sistema integrado, estreitamente vinculado à dinâmica dos negócios.

Como parte da filosofia gerencial da organização, a comunicação é um “conjunto de atividades, produtos ou ações de que uma empresa (entidade, órgão, associação etc.) lança mão para estabelecer um canal de duas vias com o mercado...devendo contemplar todo o esforço de comunicação com o mercado e com a opinião pública” (BUENO,1996:10).

A sociedade da opinião pública requer muito mais do trabalho de comunicação empresarial. Exige democratização da informação em todos os níveis, livre expressão de idéias, ampla difusão de informações confiáveis, transparentes e permanentes a todas as camadas da população, possibilidade de discussão, amplo debate sobre questões controvertidas e que interferem diretamente na qualidade de vida da sociedade. Exige, em última instância, participação de todos os públicos da organização em área até então tida como sagrada e reservada apenas aos acionistas e diretores, coração da empresa - o negócio, enquanto atividade lucrativa e a responsabilidade social da organização, enquanto impulsionadora do desenvolvimento sócio-econômico da nação.

Planejada dessa maneira, a comunicação, em seu caráter globalizante, estratégico, é capaz de impulsionar o desenvolvimento organizacional, fortalecendo os pressupostos que devem nortear a filosofia gerencial da empresa moderna: qualidade, produtividade, competitividade, compromisso social, transparência, ética e permanente processo de comunicação entre a organização e seus públicos.

Para Kunsch (KUNSCH,1992: 87), é a somatória de atividades de comunicação, entendida e conceituada como comunicação integrada que

“diz respeito ao composto de comunicação organizacional, que inclui, sinergicamente: a comunicação administrativa (redes formal e informal; fluxos descendente, ascendente e horizontal); a comunicação institucional (relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural); e a comunicação mercadológica (propaganda comercial; promoção de vendas; merchandising; venda pessoal; demonstrações de produtos; exposições e feiras comerciais; treinamento de vendedores; assessoria aos clientes; assistência de pós-venda)”.

Nesta concepção, os objetivos da comunicação alinham-se com os objetivos do negócio organizacional e orientam-se para as necessidades dos públicos da empresa, devendo ser planejados dentro de uma visão integrada, em busca da otimização dos recursos e de melhores resultados, priorizando a sinergia entre as diversas áreas tradicionais da comunicação, quais sejam o jornalismo, as relações públicas e a publicidade e propaganda e o uso das diversas mídias, ferramentas e estratégias disponíveis, incluindo o webmarketing ou webcomunicação.

Esse processo de comunicação integrada pressupõe, inclusive, a pesquisa e o planejamento mercadológicos, funções atribuídas ao planejamento de marketing. “A pesquisa de marketing é considerada uma ferramenta de comunicação com o consumidor, pois conversa com ele a todo momento, ou seja, na pré-definição do produto, durante a introdução do produto no mercado e após o lançamento dos produtos” (PINHEIRO e GULLO, 2005: 33).

Wilson Bueno reafirma esses pressupostos ao afirmar que “comunicação integrada significa não apenas que as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, do planejamento, de marketing e que obedecem a uma política e diretrizes comuns” (BUENO, 2005: 97).

Assim concebida, a comunicação organizacional pode ser aplicada como ferramenta de gestão em qualquer área de negócios, associações, organizações não governamentais, entidades e instituições, inclusive as do setor educacional. Nessa área, onde o planejamento de marketing e de comunicação começa a ser introduzido somente recentemente, já no final do Século XX, a comunicação devidamente planejada e com o suporte do planejamento de marketing pode posicionar mercadologicamente uma instituição de ensino ao ponto de diferenciá-la entre a avalanche de cursos, faculdades e IES que inundam o setor de educação no Brasil.

## **2. Ensino Superior Privado: Desafios e Perspectivas**

Historicamente, o acesso ao ensino superior no Brasil sempre foi restrito a uma minoria privilegiada da população brasileira, devido à pouca oferta de vagas no setor público e ao alto custo da educação privada. Destinando poucos recursos à área de educação, o estado brasileiro manteve marginalizadas do ensino, parcelas majoritárias da nação, gerando uma forte demanda reprimida, sobretudo no nível superior. Até 1995, estimava-se que somente 2% da população conseguia chegar às universidades.

A partir de 1996, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, tendo no Ministério da Educação, o ministro Paulo Renato Souza, o País presenciou uma abertura sem precedentes no setor educacional privado ao implantar uma política educacional que pretendia, através do investimento privado, atender à demanda e suprir a carência de vagas no nível superior.

Esta política facilitou a abertura indiscriminada de novas instituições de ensino, além de aumento também indiscriminado de vagas e novos cursos nas instituições já existentes. Paralelamente, extinguiu-se a obrigatoriedade da opção das instituições de ensino em adotar a natureza filantrópica e sem fins lucrativos, permitindo a adoção do caráter empresarial como natureza das IES. Esse cenário viabilizou o ingresso de empresários de diversos segmentos no setor educacional que movimentam hoje 15 bilhões de reais ao ano.

Segundo COBRA e BRAGA (2004: 11),

“foi exatamente esta alta atratividade do setor que proporcionou uma verdadeira corrida ao ouro por parte do empresariado brasileiro. No começo, há alguns anos, predominavam parcerias entre educadores aposentados, oriundos das universidades federais, com empresários da construção civil. Unia-se o saber acadêmico com o capital e a facilidade em construir rapidamente as instituições. Depois, começaram a entrar neste mercado, banqueiros, comerciantes, industriais, políticos, apresentadores de televisão e até ‘bicheiros’ já investem em educação”.

Essa afluência de investimento no setor educacional permitiu que o Brasil tivesse em final de 2004, 1.789 instituições de ensino superior, um número 182% maior do que havia em 1994. Essas instituições ofereciam, também em final de 2005, 2 milhões de vagas, ou 407% a mais do que havia dez anos antes. Deste total de instituições e vagas, 88% pertencem ao setor privado, comprovando a corrida ao mercado educacional como um ramo promissor de negócios.

Dos 3,5 milhões de estudantes universitários brasileiros matriculados em 2002, 70% estudavam em instituições privadas, ou seja, aproximadamente 2,5 milhões de estudantes (COBRA e BRAGA, 2004: 16). Apesar de ter havido um aumento de um milhão de estudantes no ensino superior privado entre 1998 e 2002, esses jovens ocupam somente 37%

do total das vagas ofertadas, gerando uma ociosidade que começa a se configurar como um dos principais problemas enfrentados hoje por esse segmento do ensino.

Além disso, outras dificuldades são o aumento do índice de evasão que atinge a média de mais de 40% em quatro anos e a alta taxa de inadimplência que chega à casa dos 30%. Segundo estudos da Hoper Assessoria & Pesquisa (Apud COBRA e BRAGA, 2004: 16), essa inadimplência é de três a quatro vezes maior que o encontrado em outros setores da economia.

Agrupando-se à alta competitividade produzida pelo número excessivo de IES, vagas e cursos com a ociosidade de vagas, as taxas de evasão e o índice de inadimplência, o setor educacional privado brasileiro vivencia um cenário preocupante, cujo impacto vem obrigando as instituições a rever suas “missões, práticas e métodos até então utilizados, como medidas de atuação indispensável para continuar prestando um serviço útil e necessário à sociedade”. (COBRA e BRAGA, 2004: 17)

Entre as práticas adotadas pelas instituições de ensino superior a partir dos anos 90, na tentativa de fazer face à concorrência e preencher o número de vagas ofertadas, está a divulgação de vestibulares e processos seletivos através de comerciais de televisão e anúncios em jornais e revistas. O objetivo limita-se, nesses casos, a divulgar “produtos” disponibilizados pela IES.

Segundo COBRA E BRAGA (2004: 109) “há cerca de dez anos, a verba destinada para marketing e publicidade nas instituições de ensino variava de 2 a 3% do faturamento bruto da instituição. Atualmente, essa verba varia de 5 a 7% do faturamento bruto, chegando até a 10% em algumas IES”.

No entanto, a profusão de propagandas de vestibulares, na maioria das vezes com textos e imagens muito parecidos, pouco a pouco foram se revelando ineficazes para diferenciar uma instituição de ensino de outra. Na realidade, os potenciais alunos, ao escolher o curso e a instituição de ensino superior que irão frequentar buscam aqueles que atendem cinco fatores: valor das mensalidades, localização da escola, qualidade das instalações, imagem percebida da qualidade ensino e dos professores, fatores psicológicos (objetivos de vida, expectativas dos familiares, status pretendido, identificação com os valores da instituição, vínculos de amizade).

Desta forma, diferenciar uma marca institucional ao ponto de influenciar a decisão do potencial aluno não é resultado que se possa esperar apenas de comerciais e anúncios esparsos. “Propagandas feitas pelas IES são descontextualizadas de seus

diferenciais. São propagandas conceituais, centradas em antigos chavões; sem elementos que agreguem valor, acabam não inspirando credibilidade” (COBRA e BRAGA, 2004: 30).

Em outras palavras, considerando-se a marca institucional como um diferencial e um conceito derivado de uma cultura capaz de criar valor junto a um público e/ou comunidade, as ações isoladas de comunicação não são capazes de conceituar uma instituição, diferenciando-a na profusão de propagandas similares veiculadas nas mais diferentes mídias.

### **3. Contribuição da Comunicação Integrada às Instituições de Ensino Superior**

Conceituar a instituição, atrair e fidelizar alunos são hoje alguns dos maiores desafios enfrentados pelas IES. O objetivo final é sobreviver em um mercado altamente competitivo, obrigando as instituições a considerar cuidadosamente o seu posicionamento no mercado, a satisfação dos seus diversos públicos, a qualidade dos serviços ofertados com preços acessíveis.

Faz parte dessa administração estratégica, o planejamento e o desenvolvimento de processos de comunicação organizacional fundamentados em pesquisas e conceitos do marketing. Trata-se, portanto, da aplicação de ferramentas de gestão competitivas, freqüentes no mundo dos negócios, mas que universidades vêm com alguma resistência, já que histórica e culturalmente, educação, pesquisa e extensão não são concebidos como produtos ou serviços a serem mercadologicamente planejados.

No caso do setor educacional, a “mercadoria” é um serviço de ensino que “não pode ser testado, experimentado ou avaliado antecipadamente, ou seja, é intangível” (COLOMBO, 2005: 21). Em razão dessa natureza de serviços, as instituições de ensino devem inspirar confiança e ser capazes de transmitir o que Sonia Colombo chama de percepção de qualidade – que é como os clientes (presentes e futuros) vêem o serviço prestado e a prestadora do serviço.

Tal percepção é construída diariamente no contato com seus públicos e imediatamente associada à marca da prestadora. Uma marca conceituada é um dos diferenciais, senão o mais decisivo, para se destacar no mercado excessivamente competitivo em qualquer setor e, atualmente, também no ensino superior.

Se para os demais setores econômicos, o posicionamento de marca é importante, no setor educacional a marca

“representa mais do que um nome: é o valor de uma imagem, um verdadeiro símbolo, que caracteriza valores morais, éticos, de qualidade no saber. ... A construção de uma marca educacional é um processo de um longo período de atendimento à comunidade; a imagem da marca é fruto da qualidade do serviço de educação; ou seja, a marca tem tudo a ver com a qualidade de ensino e com a credibilidade da instituição no mercado” (COBRA e BRAGA, 2004:77).

Apesar desta amplitude, a comunicação aplicada ao mercado educacional tem utilizado muito pouco esse composto, resumindo-se, na maioria dos casos, à divulgação dos produtos (cursos) e das atividades de pesquisa e extensão das IES, independentemente de sua função estratégica.

Concebida da forma estratégica, a comunicação aplicada ao setor educacional pode ser considerada como importante instrumento de vantagem competitiva, diferenciando a instituição entre suas concorrentes, cumprindo as funções de informar sobre cursos e serviços oferecidos pela IES; persuadir o potencial aluno sobre os benefícios e vantagens da opção por um curso nesta IES e posicionar; ou reforçar o posicionamento de marca da instituição, sendo esta última função imprescindível para estabelecer e manter os vínculos de confiança necessários a um relacionamento ético, fundamentado na contribuição da IES ao aprimoramento social, não somente do ponto de vista de respeitar o consumidor (no caso o aluno e o possível aluno), mas, sobretudo, considerá-lo como cidadão.

Ao aliar o compromisso ético, a qualidade de ensino e serviços ao planejamento integrado de comunicação, respaldado por pesquisas de mercado, as instituições podem iniciar um novo modelo de gestão. Nesse modelo, marketing e comunicação caminham ao lado da gestão estratégica, sem ferir os princípios que, historicamente, afastaram do mundo da educação, as ferramentas e estratégias consideradas excessiva ou exclusivamente mercadológicas e, portanto, incompatíveis com o meio acadêmico. “É fato indiscutível que a universidade brasileira não pratica uma cultura de comunicação, ou seja, ela, de maneira geral, não assume o exercício da comunicação como estratégico e, em consequência, não está capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse” (BUENO, 2005: 45).

O desenvolvimento desta cultura de comunicação pressupõe concebê-la como estratégica, integrada e como ferramenta de gestão, perpassando todos os níveis institucionais.

“Na verdade, uma cultura de comunicação se define exatamente por uma prática que extrapola a mera sobreposição de atividades isoladas. Ela está legitimada pela consciência, comum a todos os níveis da organização, de que é necessário manter relacionamentos saudáveis e produtivos e de que a tarefa

de comunicar não é exclusiva das estruturas profissionalizadas de comunicação”. (BUENO, 2005: 46)

Gerir a instituição de ensino a partir de uma política global de comunicação é uma perspectiva contemporânea de gestão, diferenciando a IES, conceituando-a junto as seus diferentes públicos e consolidando seu posicionamento no mercado. Nesta concepção, a gestão viabilizará que a comunicação flua entre os vários segmentos da instituição, retirando-se de seu padrão burocrático.

Assim concebida, a comunicação não será aplicada como ferramenta meramente instrumental, produzida ocasionalmente, sem integração com as todas as áreas, ações, projetos e produtos institucionais. A comunicação integrada, ao contrário, perpassa todo planejamento estratégico da instituição, intermediando, estabelecendo os vínculos entre as áreas para que fluam sinergicamente, disseminando e construindo a cultura institucional, contribuindo para a construção da missão institucional até ao ponto em que este próprio conceito comunicacional funda-se ao conceito institucional.

Esse processo, obviamente, pressupõe uma gestão institucional cujo compromisso primeiro é retornar a seus diferentes públicos o maior e mais qualificado benefício, em atendimento às expectativas iniciais que moveram o público em direção à instituição.

Fundamentada por este compromisso social e mercadológico, apoiada pela missão institucional, a comunicação integrada nas IES não será somente tática, operacional, resultado de atividades pontuais. Ao contrário, na gestão moderna, a comunicação apoiará o livre fluxo das informações e o relacionamento competente com os diferentes públicos da instituição. A comunicação integrada “como um conjunto de ações ordenadas e coordenadas para fortalecer a imagem da instituição, permitindo uma visibilidade positiva entre os diversos públicos que interagem; criando um espírito interno de cooperação e estimulando a compra de um serviço (no nosso caso do serviço educação)” (COLOMBO, 2005:132) é uma estratégia poderosa para atrair e fidelizar alunos às IES.

Lançando mão de ações de comunicação interna (house-organ, intranet, programas de relações públicas, etc.) e comunicação externa (assessoria de imprensa, publicações, internet, programas de relações públicas com a comunidade, campanhas publicitárias e campanhas institucionais) planejadas de forma integrada, em consonância com a cultura e a missão da instituição, e respaldadas pelas modernas técnicas da gestão de marketing e de recursos humanos, as instituições de ensino, de forma ética e transparente, estarão aparelhadas para enfrentar os desafios do mercado educacional competitivo.

“Se a universidade se dispõe (ou é obrigada) a estabelecer novos vínculos com a sociedade, então ela precisa redimensionar o seu perfil comunicacional. Isso implica atribuir nova escala de valores ao trabalho de interação com os seus distintos públicos de interesse e priorizar os relacionamentos. Sem perder os seus objetivos básicos – pesquisa, ensino e extensão – precisa capacitar-se para exercê-los plenamente a partir de uma nova proposta de comunicação, que privilegie a transparência, o diálogo, o compartilhar saber e a responsabilidade social” (BUENO, 2005: 51).

Com base nessas premissas, o planejamento de comunicação aplicado às instituições de ensino superior terá como principais objetivos focar e posicionar a instituição no mercado; estimular a instituição a atuar com base em planejamento estratégico; prospectar e selecionar mercados alvos, identificando tendências; viabilizar a implantação de produtos e serviços que atendam às necessidades atuais e futuras desse mercado; garantir visibilidade e transparência à qualidade dos serviços prestados pela instituição; melhorar a satisfação dos seus diversos públicos, estimulando a qualificação dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição em busca de atender às necessidades dos públicos-alvos; planejar, criar, produzir e veicular informações e propaganda que levem à conceituação positiva da instituição e à fidelização da marca institucional; planejar e realizar ações que divulguem e fortaleçam o conceito, a marca, os produtos e serviços institucionais.

Dessa forma, a comunicação põe em prática políticas de aproximação, integração, cooperação e fidelização. Este processo de comunicação fundamenta-se no princípio da interação permanente com a comunidade e o meio acadêmico, adotando-se uma filosofia cuja aplicabilidade e eficácia dependem de processos de comunicação que promovam a integração entre os vários públicos internos, aproximem a IES da comunidade externa, disseminem o compromisso e os anseios sociais junto à comunidade interna e retornem à sociedade os resultados das ações derivadas de tal compromisso.

“Aceito este fato indiscutível (que o institucional e o mercadológico não definem limites nítidos, mas se sobrepõem) a consequência é inevitável: a comunicação de uma empresa deve balizar-se por esta interação permanente, buscando integrar seus produtos (ou marcas) e a sua filosofia (ação ou responsabilidade social), de modo que eles caminhem em sintonia. Toda ação mercadológica positiva reforça a imagem da organização, assim como uma ação social efetiva qualifica seus produtos. Uma empresa que prioriza uma destas vertentes em detrimento da outra terá, necessariamente, uma mancha em sua imagem. E isso, convenhamos, não é nada bom para o presente e o futuro de seus negócios” (BUENO, 2005: 107).

De acordo com esses pressupostos, as ações de comunicação, tanto institucionais quanto mercadológicas, são derivadas de uma filosofia institucional que busca integrar a ação social efetiva, a qualidade dos produtos e os objetivos mercadológicos. Assim concebida, a

comunicação preconiza a qualidade como um processo em que conteúdo e forma são indissociáveis, aplicando-se estratégias pautadas, necessariamente, na ética, na transparência, no respeito aos públicos interno e externo e na qualidade da informação, tendo em vista que processos de comunicação integradores e transformadores somente são possíveis em uma relação triangular de confiança entre a instituição, a comunidade interna e a comunidade externa.

### **Referências Bibliográficas**

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

\_\_\_\_\_. **A Comunicação na era da qualidade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios dos Século XXI**. Amparo: Contexto Comunicação/Unimed Amparo, 1995.

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

COLOMBO, Sonia Simões e colab. **Marketing Educacional em Ação**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

PINHEIRO, Duda e GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação e suporte às estratégias de marketing e negócios da empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

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

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. 2 Ed. São Paulo: Summus, 1997.