



## O desenvolvimento de uma revista institucional como estratégia de comunicação organizacional<sup>1</sup>

Adanian Michele SANCHEZ<sup>2</sup>  
Vanessa Matos dos SANTOS<sup>3</sup>

Universidade Sagrado Coração - Bauru, SP

### Resumo

O Brasil vivenciou, nas últimas décadas uma forte expansão do ensino superior, tanto público quanto privado. Todo ano, novas instituições de ensino superior são abertas, oferecendo os mais variados cursos. Diante da concorrência, universidades tradicionais, como a Universidade Sagrado Coração necessitam se adequar à nova realidade. Como diferencial, a Universidade adotou como estratégia, um plano de comunicação integrada que visa tornar públicas as ações da Universidade na região em que se encontra no estado de São Paulo. Como um produto oriundo do planejamento de comunicação, a Revista Relatório Institucional USC tem como foco o público externo e por objetivo tornar público o trabalho social desenvolvido pela Universidade, calcado nos três pilares, que regem a instituição, que são ensino, pesquisa e extensão. O veículo relata a trajetória da Universidade no decorrer de seus cinquenta e cinco anos e as atividades desenvolvidas em 2009-2010. O presente artigo aborda o processo de construção da Revista, enquanto um produto do planejamento de comunicação, e suas especificidades jornalísticas.

**Palavras-chave:** Comunicação institucional; Planejamento de comunicação; Assessoria de Comunicação; Revista

### Introdução

Organização pode ser compreendida como um sistema estrategicamente organizado para uma atividade previamente estabelecida. Rego (1986, p.14) conceitua organização como uma “unidade social direcionada à consecução de metas específicas e, que estabelece um equilíbrio entre as partes que a formam”. Em consonância, Chiavenato (1982 *apud* Kunsch, 1986, p.19) considera organização como uma “unidade

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Jornalismo, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 02 a 06 de setembro de 2011.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação. Curso de Jornalismo da USC-SP. E-mail: [dani\\_jornal@globocom.com](mailto:dani_jornal@globocom.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Jornalismo da USC-SP. E-mail: [vanmatos.santos@gmail.com](mailto:vanmatos.santos@gmail.com).



social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar qualquer entendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”.

Há diferentes tipos de organização, que estão divididas entre Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor. O Estado e as instituições ligadas ao setor público caracterizam o Primeiro Setor. O Segundo Setor é composto pela livre iniciativa, que compreende as organizações com fins lucrativos. O Terceiro Setor, por sua vez, é composto por organizações não governamentais, fundações, entidades beneficentes e empresas com responsabilidade social, que têm por objetivo promover ações voluntárias.

Exploraremos com mais detalhes o Segundo Setor, pois o presente artigo relata a atividade de Assessoria de Imprensa aplicada em uma instituição privada de ensino superior localizada no interior do estado de São Paulo. Nesse sentido, uma organização desempenha o seu papel social ao colaborar, por meio da geração de emprego, para o progresso, para o avanço tecnológico e para a economia, ao produzir bens e serviços. Na visão de Rego (1986, p.13) “uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social”.

Como um sistema a empresa possui limites definidos, componentes necessários para a geração de bens e serviços, recebe influências do meio ambiente e é resultante de pressões e forças internas e externas, muitas vezes difíceis de detectar no corpo social. (REGO, 1986, p 14).

Diferentemente do conceito de massa que pode ser considerada como um grupo de indivíduos desligados, anônimos e separados, a comunicação empresarial não atinge indivíduos isolados, mas grupos que podem ser compostos por todos os membros e setores da empresa. A comunicação empresarial atinge um determinado público, que é constituído por todos os membros da empresa. E, na atualidade, o público também assume uma característica plural. Adotamos aqui, a definição de Fábio França<sup>4</sup> para quem “os públicos são a razão de ser da relação; determinam os diferentes modos da interação empresa-públicos” (s/a, p.1).

Rego menciona a audiência e destaca que é ativa e sabe o que quer (1986, p.21):

[...] interage com os membros de seus grupos sociais, e que testa as mensagens transmitidas pelos meios, [...] falando sobre elas com outras

<sup>4</sup> FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas**. Disponível em: <http://www2.metodista.br/agenciarp/franca.pdf> Acesso em 12 jun 2011.



pessoas e comparando o conteúdo de um meio com o de outros. [...]. É importante que aqueles que são responsáveis por um jornal ou revista de empresa não se esqueçam de que a audiência do seu veículo não é passiva e não vai aceitar tudo o que for transmitido por seu intermediário. (REGO, 1986, p. 21).

As informações são, dessa forma, voltadas para um público específico que tem anseios também específicos. Por tratar-se de um grupo com características em comum, mas com opiniões e interesses diferentes, a pesquisa é uma ferramenta essencial para mensurar a qualidade dos conteúdos difundidos e a maneira como esse público recebe e se comporta diante da informação recebida. Bueno (2009, p. 43) destaca a importância da pesquisa para mediar a eficácia dos produtos, as ações, estratégias e os possíveis aspectos críticos relacionados à imagem e ao relacionamento com o público.

Tendo esses conceitos em mente, falaremos a seguir do planejamento, essencial para o desenvolvimento da proposta deste artigo.

## **Planejamento**

Os fluxos de comunicação dentro das organizações se dão em diferentes níveis. O primeiro é o fluxo descendente, em que a informação parte dos gestores para os colaboradores. No segundo fluxo, o ascendente, a informação parte dos colaboradores para os supervisores e o terceiro e último, o fluxo lateral compreende a informação compartilhada entre os colaboradores do mesmo departamento. Administrar esses fluxos é fundamental quando se tem por objetivo alcançar uma comunicação eficaz.

Para tamanha tarefa, o planejamento das estratégias de comunicação, para gerir esses fluxos, é de extrema importância. O planejamento estratégico é vital para a aplicação e execução de metas e objetivos, pois determina as ações a serem tomadas, minimiza custos e auxilia na avaliação dos impactos que essas decisões podem gerar no futuro. Além disso, exclui as atitudes individuais e incentiva o desenvolvimento de trabalhos em grupos.

Quanto às vantagens do planejamento nas organizações, Kunsch (1986, p.54) destaca que sua execução:

[...] propicia a organização e coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação, amplia o horizonte dos dirigentes e



suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas. (KUNSCH, 1986, p.54).

Como todo planejamento, algumas etapas necessitam serem seguidas para se alcançar o objetivo proposto. A primeira etapa é constituída pela identificação da necessidade ou problema, levantando o máximo de informações possíveis, tanto do ambiente interno, quanto externo. Identificada a situação, o segundo passo é elaborar os objetivos, que deverão percorrer todo o processo do planejamento. Com os objetivos claros, a próxima etapa é traçar as estratégias para se alcançar o objetivo pretendido.

De acordo com Kunsch (1986, p.56), por estratégia “entende-se uma linha mestra, ou seja, um guia de orientação para as ações. É a melhor forma encontrada para conseguir realizar os objetivos”. Bueno (2009, p.54) considera que “estratégia é a forma como se define e se aplica recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”.

A última das etapas é a implantação das estratégias, controle e avaliação do objetivo alcançado, assim como, a adequação das possíveis falhas ocorridas durante o processo. Nesse sentido, a comunicação precisa ser calcada na integração de diferentes competências e habilidades.

### **Assessoria de comunicação: jornalismo, relações públicas e publicidade**

Além dos diferentes fluxos de comunicação, as organizações também se relacionam com diferentes públicos, que podem ser divididos, de forma geral, em interno e externo. O público interno é composto pelos colaboradores e gestores, sendo o público externo, os consumidores, clientes, fornecedores, autoridades governamentais e veículos de comunicação.

Os acionistas se enquadram no público misto. Para gerir o fluxo de informação entre os diferentes públicos, as organizações utilizam as assessorias de comunicação social que podem ser constituídas por profissionais internos ou terceirizados. Trata-se de um serviço especializado que envolve planejamento, estratégias e uma integração entre jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda.

Kunsch (1986, p.38) acredita nessa relação interdisciplinar que, segundo a autora, “proporciona uma forma de comunicação integrada, sendo, portanto muito eficaz e muito mais abrangente na criação de mecanismos de aceitação social de uma



organização”. A interação entre as três áreas é fundamental para uma comunicação integrada e eficaz. Entretanto, os trabalhos desempenhados por cada profissional têm de estar devidamente delimitado, para que não haja conflitos e concorrência. São, na verdade, atividades complementares e não concorrentes.

O assessor de imprensa tem a função de gerir as relações do assessorado com a imprensa, assim como, de produzir conteúdo para os diferentes meios de comunicação. Produção de releases e press kits sobre o assessorado, *clipping* de notícias, organização e atualização do *mailing list*, edição de *house organs*, produção de vídeos, programas de rádio, televisão, entre outros, são as principais atividades desempenhadas pelo assessor de imprensa.

O profissional de relações públicas trabalha com o planejamento e criação de programas voltados para o público interno e externo. Entre eles, a coordenação de atividades para funcionários, atividades voltadas para a área social, cultural e esportiva, promoção de eventos, elaboração de peças teatrais e outras formas de relacionamentos com os diferentes públicos que compõem uma organização.

Por sua vez, o profissional de publicidade e propaganda trabalha com a criação de peças publicitárias para a promoção de produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Por meio da integração entre esses diferentes profissionais, é possível alcançar um nível melhor elaborado na gestão dos fluxos de comunicação da organização. A comunicação externa é responsável pela imagem da organização que é passada para a sociedade, consumidores e concorrentes. Deve ser pautada pela ética, clareza, pelo comprometimento social e pelos valores da sociedade.

A comunicação interna tem o objetivo de gerar consentimento, aceitação por parte do grupo organizacional em diferentes níveis e atenuar conflitos internos. Está diretamente ligada à cultura da organização e desempenha papel vital na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno.

Sendo assim, todos os colaboradores da organização são responsáveis pelo seu fluxo, e não apenas um departamento. Para isso, como destaca Bueno (2009, p.22) uma organização necessita mais do que apenas profissionais de comunicação competentes, mas também da construção de uma cultura de comunicação.

[...] a comunicação interna de uma organização depende, sobretudo, do processo de gestão e que será necessário sempre distribuir a responsabilidade por todos aqueles que a integram, incluindo a direção e todos os públicos internos. Para um processo efetivo de comunicação interna, tem tanta



importância o presidente da empresa quanto dos colegas do chamado “chão de fábrica. (BUENO, 2009, p.22).

Cultura pode ser definida como uma integração social, que influencia e ao mesmo tempo exerce influência nos sistemas e comportamentos de uma sociedade. No campo organizacional, acontece o mesmo. Por se tratar de um sistema aberto, uma organização recebe influência, assim como é influenciada pelo ambiente. Para Souza (1981, *apud* MARCHIORI, 2008, p. 90) a cultura de uma organização “é resultante da ação humana, que envolve os conceitos de normas, valores, preceitos e tradições”. Nesse sentido, são destacados também os sentimentos envolvidos no processo.

[...] assim como o modo da empresa de se relacionar com o ambiente e engloba também o fator emocional, que é manifestado através do afeto, do bom humor, mas também através da raiva e ansiedade. (SOUZA, 1981 citado por MARCHIORI, 2008, p. 90).

Construir uma cultura de comunicação é uma tarefa árdua e os resultados não são perceptíveis em curto prazo. São resultantes da integração dos diferentes públicos que compõe a empresa. Essa integração proporciona maior compreensão, por parte das pessoas envolvidas, do papel desempenhado por elas no ambiente de trabalho. Por outro lado, seus anseios também podem ser compreendidos pelas gerências.

### **Comunicação organizacional<sup>5</sup>**

A comunicação organizacional, vista como aliada para a consolidação de uma política no mercado competitivo é algo novo. Até bem pouco tempo atrás, os investimentos na área eram vistos apenas como algo sem importância. O cenário competitivo tem demonstrado que a comunicação organizacional é, na verdade, essencial para o sucesso de grandes, médias e pequenas corporações.

Esse reconhecimento veio apenas na década de 90, período em que a comunicação organizacional passou a ser reconhecida como estratégia fundamental para o bom desempenho das organizações no mercado.

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo

---

<sup>5</sup> Embora estejamos trabalhando com autores que utilizem diferentes expressões, vamos adotar aqui a expressão comunicação organizacional para definir os processos de comunicação empresariais, institucionais etc, por entendermos que o termo “organização” consiga abarcar todos os esses nichos.



integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os públicos de interesse. (BUENO, 2009, p.9).

Apesar da ascensão, ainda é possível perceber a insistência em desassociar a comunicação corporativa da comunicação institucional. Segundo Bueno (2009, p.2), os termos Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional também são utilizados para designar essa área. Bueno (2009), no entanto, considera esse tipo de leitura uma forma equivocada de interpretação, pois as áreas de comunicação e marketing estão integradas. Não há como considerar uma organização puramente institucional ou mercadológica, sendo que as duas vertentes estão diretamente relacionadas.

A confusão semântica acontece, pois, a maioria das organizações ainda veem o setor de comunicação e o de marketing como departamentos não relacionados. Para Bueno (2009, p. 3) essa diferenciação é um equívoco:

[...] não faz sentido a distinção da modalidade de comunicação que esteja prioritariamente focada na criação, consolidação e ampliação da marca, imagem ou reputação da que contemple a divulgação/ lançamentos de produtos. (...) tradicionalmente, o mercado tende a considerar essa segunda modalidade como marketing ou comunicação mercadológica, distinguindo-a da comunicação propriamente dita. (BUENO, 2009, p.3).

Sendo assim, Bueno (2009, p. 3) entende Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como:

[...] um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p. 3).

Como vimos, cometem equívocos os profissionais que conceituam Comunicação Organizacional como as atividades desenvolvidas em ONGs, autarquias, entidades filantrópicas, entre outras, sem fins lucrativos e Comunicação Empresarial as atividades ligadas às empresas públicas e privadas, pois ambas estão diretamente relacionadas.

Importante destacar no escopo desse artigo a importância do tratamento jornalístico de informações ligadas à organização. Embora o planejamento estratégico dê conta de uma proposta integradora, é salutar entender o que é a notícia institucional, principalmente no contexto de produção de uma revista voltada para uma organização.

## **A notícia institucional**



É por meio da produção de textos informativos que as organizações se comunicam com os seus diferentes públicos e estabelecem estratégias importantes com o objetivo de garantir a aceitação e legitimidade da opinião pública. Estratégias essas fundamentais para a consolidação da imagem e reputação das organizações.

Duarte (2009, p.141) explica que as notícias determinam quais os acontecimentos com direito à existência pública e que, por isso, figuram na agenda de preocupações da opinião pública. Sendo assim, notícia empresarial não é apenas uma simples maneira de se comunicar e tornar público os acontecimentos da empresa, mas sim, uma forma de interagir com os diversos grupos de interesses, sejam eles políticos, sociais ou econômicos.

A notícia institucional se diferencia da publicidade institucional ao explorar não apenas os pontos positivos da empresa, mas também por influenciar no comportamento, nas preferências e atitudes de seus públicos. Mais do que informar sobre as ações realizadas pelas organizações, a notícia institucional é uma estratégia de marketing para sobreviver no mercado competitivo. Para Rego (1986, p. 123) a notícia empresarial integra os fluxos que sustentam o sistema de comunicação empresarial - fluxos que podem se dirigir tanto para as partes internas da organização como para o ambiente externo da organização.

Assumem tanto a direção vertical (comunicação descendente/ ascendente) como a direção horizontal (comunicação lateral). Sendo transportada pelos canais que servem àqueles fluxos, a notícia empresarial assume sua primeira natureza: a de *mensagem socialmente significativa* para a empresa e seus diversos públicos.

Para a comunicação interna, Rego (1986, p.126) explica que as publicações empresariais contribuem para a produção de comportamentos favoráveis e no campo externo, apresenta ao público uma imagem positiva da organização.

No campo interno, as publicações abordam assuntos dos mais variados tipos, como divulgação de produtos, serviços, benefícios, segurança, higiene, assim como, matérias sobre beleza, culinária, esportes, moda, etc. As publicações externas também podem trabalhar com diferentes temas, como matérias de política institucional, ações realizadas em benefício da sociedade, de entretenimento, motivação, etc.



## Setor Educacional

A proliferação de novas instituições de ensino e oferta dos mais variados cursos, e, conseqüentemente, o aumento da concorrência fizeram com que as instituições de ensino se deparassem com um novo cenário, que têm passado por diferentes transformações. Os consumidores ao optarem por uma instituição levam em consideração não apenas a questão econômica, como mensalidades maiores, mas também qualidade e comodidade.

As instituições que quiserem se manter em um mercado competitivo precisam adotar posturas que se adequem a esse novo cenário. E o planejamento estratégico e o marketing institucional são instrumentos que viabilizam esse processo de transformação. O planejamento estratégico tem por objetivo analisar e adequar as condições internas da instituição por meio do reconhecimento de seus pontos fortes e vulneráveis. As condições externas também são analisadas com vistas a definir as possíveis oportunidades e ameaças, para que metas e investimentos sejam traçados de acordo com as necessidades do mercado competitivo.

Galvão (2010, p. 3) explica que, tendo em vista que as Instituições de Ensino Superior (IES) devem tornar seus programas cada vez mais atrativos ao seu público alvo,

[...] é importante ressaltar que o marketing executa um papel diferenciado nas organizações orientadas para serviço, pois trata diretamente dos efeitos da intangibilidade, da inseparabilidade, da heterogeneidade da perecibilidade, diferentemente, é claro, das empresas orientadas para bens.

Bastos Filho (2004, p.3) também considera o marketing uma importante ferramenta que auxilia o administrador educacional na descoberta de mercados-alvo mais atraentes e específicos, conforme a oferta de cursos/serviços oferecidos pela instituição de ensino superior.

O planejamento estratégico de marketing para as instituições financeiras é composto por oito fases. A primeira fase é estabelecer a missão, que deve estar clara por todos os profissionais que compõem a instituição. A segunda é a análise do ambiente externo que identifica, através de registros internos, de inteligência de marketing e da pesquisa, quais são as vantagens e os riscos decorrentes dos fatores macroambientais, como demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais. São importantes também os registros microambientais: concorrentes, fornecedores, consumidores,



realidade entre as instituições e programas substitutos (que não fazem parte do escopo de atuação da Instituição). Concluída essa análise, o administrador educacional terá um panorama traçado de seus concorrentes e das necessidades do mercado.

Depois de ter analisado o ambiente externo e suas possíveis oportunidades é o momento de estudar o ambiente interno. Nesta etapa, serão analisadas as competências, de marketing, financeira, e de produção organizacional necessárias para concretizar a melhor oportunidade. A quarta fase do planejamento é a formulação de metas baseadas nas oportunidades e competências verificadas anteriormente. As metas traçadas serão transformadas em objetivos, que delinearão como essas metas serão viabilizadas.

Com as metas e objetivos traçados, na quinta etapa o administrador educacional elaborará um plano de estratégia institucional, que formulará os meios para que os programas traçados sejam viabilizados, de acordo com as necessidades dos mercados-alvo, “interferindo de forma direta na cultura organizacional, a estratégia irá propor à instituição, quais as mudanças deverão ocorrer e de que forma” (BASTOS FILHO, 2004, p. 09). A sexta fase é a formulação do programa, que oferece um suporte para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. A sétima fase compreende a implementação do planejamento estratégico, que requer mudanças na cultura organizacional e de estruturas. O administrador educacional precisará preparar o seu pessoal para essas mudanças que ocorrerão durante aplicação do processo. A “cultura” da instituição deverá se adaptar às mudanças, conforme a estratégia for se consolidando. (BASTOS FILHO, 2004).

E, finalmente, a oitava e última fase é a análise do *feedback*, que identificará os acertos, as falhas, as mudanças ambientais que ocorreram após a implementação de um planejamento estratégico.

### **Proposta da revista**

O presente artigo apresenta a proposta de um veículo de comunicação institucional para a Universidade Sagrado Coração, localizada na cidade de Bauru. A Instituição tem como mantenedora o Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ) e desenvolve suas atividades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Dentre as diversas estratégias para se adaptar ao novo cenário competitivo do setor educacional, a Revista Relatório Institucional USC representa o resultado desse planejamento desenvolvido pela Assessoria da Universidade.



A Revista Relatório Institucional USC relata a trajetória da Universidade ao longo dos anos e as atividades realizadas em 2009-2010. Apresenta ao público externo o diferencial da Universidade ao proporcionar aos alunos não apenas o conhecimento acadêmico necessário para a formação de profissionais competentes, mas, além disso, a oportunidade de vivenciar experiências interdisciplinares, por meio de diversos projetos de extensão, assim como, de contribuir para a formação de profissionais cidadãos ao desenvolver diversas atividades.

Para contar a história de uma universidade de mais de cinquenta e cinco anos foi preciso uma intensa pesquisa de campo para levantar todas as atividades acadêmicas e projetos voltados à comunidade, através de entrevistas realizadas com os responsáveis pelos principais setores, que nos ajudariam a compor a revista. Citamos os principais: Chancelaria, Reitoria, Vice-reitoria, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria Acadêmica e de Extensão e Ação Comunitária, Diretoria de Comunicação e Marketing, assim como, os responsáveis pelos Centros de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Centro de Humanas, e Centro de Ciências e Saúde.

Por exemplo, no departamento de Engenharia e Prefeitura, foram coletados dados a respeito da dimensão total do campus, número de metros quadrados de área construída, quantidade de laboratórios e clínicas, assim como, a capacidade em número de alunos.

Na Coordenadoria Geral de Extensão houve um levantamento de material sobre os diversos projetos universitários realizados em 2009 e no primeiro semestre de 2010. No departamento de Pesquisa e Pós-graduação levantaram-se os primeiros projetos realizados pela instituição nessa área, assim como, as dificuldades enfrentadas e a atual estrutura do departamento. Já na Pró-Reitoria Comunitária/ Pastoral foram relacionadas as diversas atividades realizadas pela Pastoral da Universidade, como atividades esportivas, culturais, sociais, religiosas, e formativas.

Muitos dados foram coletados, por isso, selecionaram-se as principais informações, assim como, os principais projetos realizados por cada departamento da IES. A colaboração de toda a equipe da IES foi fundamental para a elaboração do projeto, pois sem ela, dificilmente seria possível levantar tantos dados relevantes para o veículo. Cultivar bons relacionamentos com os diferentes setores de uma organização, baseado na ética e respeito, é determinante para o trabalho de uma assessoria de comunicação.



Após a seleção, o próximo passo foi a elaboração dos textos, que deveriam ser objetivos, mas com emoção. Não se tratava apenas de notícias jornalísticas, mas sim, institucionais, que buscam não apenas informar, mas envolver o leitor.

Com os textos concluídos, o arquivo final passou por uma revisão ortográfica. A fase seguinte compreendeu o processo de ilustração com imagens e fotos dos trabalhos desenvolvidos pela instituição. O objetivo foi oferecer ao público uma revista dinâmica, com textos curtos e fotos coloridas. Para isso, utilizou-se grande parte das fotografias do acervo da Universidade e, para adequar o projeto gráfico do veículo, algumas fotos foram compradas de um banco de dados.

O veículo está estruturado da seguinte forma:

- Administração Superior: apresentação do organograma da instituição;
- Palavra do Chanceler: depoimento do chanceler e Pró-reitor Administrativo Financeiro, sobre a relevância da revista para a Universidade;
- Palavra da Reitora: depoimento da Reitora, sobre a relevância da revista para a Universidade;
- A USC na visão de seus líderes: depoimento das lideranças sobre a Universidade;
- Instituição: apresentação da Universidade ao leitor;
- Ensino: Pró-reitoria de Extensão e Ação Comunitária: apresentação dos projetos de extensão realizados pela Coordenadoria Geral de Extensão e as atividades desenvolvidas pela Pastoral da Universidade;
- Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação: apresentação dos cursos *stricto sensu* e *latu sensu*;
- Fundação Veritas: apresentação do trabalho desenvolvido pela sociedade civil na Universidade;
- Demonstração Relatorial: gráficos comparativos demonstrando a atuação da Universidade ao longo dos anos.

Além da produção dos textos, o departamento de Assessoria também foi responsável pelo projeto de diagramação, que procurou desenvolver um projeto que



conectasse a informação verbal, como textos, títulos e legendas à informação visual, como fotografias e ilustrações. O trabalho de diagramação e impressão do veículo foi realizado por empresas terceirizadas.

Foram oito meses de trabalho, desde a pesquisa de campo até o produto final. Oito mil exemplares foram impressos e distribuídos aos alunos, à comunidade, às diversas universidades e faculdades da região e do país e às empresas parceiras nos projetos desenvolvidos pela universidade.

A Revista Relatório Institucional USC tem o ISSN (*International Standard Serial Number*) que é um identificador de publicações seriadas aceito internacionalmente e, além da versão impressa, também está disponível no link: [http://www.usc.br/imagens/revista\\_digital.pdf](http://www.usc.br/imagens/revista_digital.pdf)

### **Considerações finais**

Por constituir-se em um sistema integrado e com objetivos previamente determinados, as organizações estabelecem diferentes relacionamentos e, conseqüentemente, diferentes níveis de comunicação. Níveis estes que precisam ser trabalhados de maneira clara e objetiva, com o intuito de gerar consenso no ambiente interno. Além disso, o foco é gerar também uma imagem e reputação positivas perante a sociedade e meios de comunicação.

É por meio do planejamento estratégico que serão estabelecidas as estratégias para uma comunicação eficaz entre os diferentes fluxos, tanto o interno quanto externo.

Consolidar uma imagem e reputação positivas requer tempo e um trabalho de comunicação estruturado, com metas e objetivos previamente estabelecidos, e é novamente o planejamento estratégico, o responsável por determinar as ações a serem tomadas, minimizar custos e avaliar os impactos que essas decisões podem gerar no futuro.

Além de planejar ações, é essencial que o trabalho de uma Assessoria de Comunicação seja integrado, mas ao mesmo tempo, que as funções dos profissionais de cada área, quais sejam: Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade, sejam devidamente delimitadas, para com isso, evitar possíveis conflitos, que possam prejudicar o processo de comunicação.

Outra importante consideração quando falamos em Comunicação Organizacional e sua eficácia é o fato de que não há como considerar uma organização



puramente institucional ou mercadológica, sendo que as duas vertentes estão diretamente relacionadas. O institucional e o marketing caminham lado a lado, quando se fala em comunicação integrada.

Ao falarmos em comunicação organizacional em instituições de ensino, o marketing institucional é uma importante ferramenta para as organizações que quiserem se consolidar no segmento. Nesse sentido, o objetivo desse artigo foi apresentar uma proposta informativa no rol do planejamento de comunicação integrada.

A Revista Relatório Institucional USC teve a missão de apresentar à sociedade o trabalho acadêmico e social desenvolvido pela Universidade Sagrado Coração, mas teve também o objetivo de demonstrar a importância dos produtos comunicacionais – quando bem planejados e alinhados com os anseios dos públicos aos quais são destinados – no novo contexto organizacional.

## Referências

BASTOS FILHO, Walker Zacharias. O Marketing na Administração Educacional. **Revista Científico**, Salvador, jan-jun. 2004. Disponível em: [www.frb.br/.../O%20MKT%20para%20ADM%20Educacional%20%20Modelo%20Final%20\\_Rev.%20RC%2005.05.pdf](http://www.frb.br/.../O%20MKT%20para%20ADM%20Educacional%20%20Modelo%20Final%20_Rev.%20RC%2005.05.pdf). Acesso em 12 abr 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge (Organizador). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas**. Disponível em: <http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf> Acesso em 12 jun 2011.

GALVAO, Christofer. Comunicação de Marketing: as estratégias utilizadas pelas instituições de ensino superior. **Uniritter**, Disponível em: [www.uniritter.edu.br/.../5%20-%20Artigo%20Christofer%20Galvao.pdf](http://www.uniritter.edu.br/.../5%20-%20Artigo%20Christofer%20Galvao.pdf). Acesso em 15 fev 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus: 1986.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.