



FATOS COMUNICÁVEIS PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES: MODELO UTILIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA

Sergio dos Santos Clemente Júnior

Universidade de São Paulo

sergio_clemente@ig.com.br

RESUMO

A Gestão da Comunicação em Universidades brasileiras tem sido construída a partir da aplicação de ferramentas de diagnóstico mercadológico amplamente utilizadas e consolidadas nas organizações industriais. Nas prestadoras de serviço, e em especial as Universidades, nota-se que não temos tido o desenvolvimento de ferramentas diagnósticas que melhor identifiquem os fatos comunicáveis que devem ser usados na construção da gestão de sua comunicação. Este artigo apresenta um recorte da Dissertação de Mestrado do autor, na Universidade de São Paulo – Brasil, na qual foi defendido um Modelo de Gestão da Comunicação para uma IES brasileira. Na pesquisa, foram utilizadas as ferramentas clássicas para o diagnóstico empresarial, como a análise SWOT, o BCG, a Matriz GE (ou análise de McKinsey), e para complementar o resultado desses diagnósticos, foi aplicada pesquisa de campo com todos os públicos de interesse da IES, bem como a descrição detalhada dos Fatos Comunicáveis a partir da teoria de Yanaze (2011), que nesta ocasião são apresentados detalhadamente. Como resultado, o autor aponta a necessidade do desenvolvimento de ferramentas diagnósticas específicas ao ambiente escolar, bem como da construção de indicadores que melhor representem a Dimensão Pedagógica da e na Gestão da Comunicação Universitária.

Palavras chave: Gestão da Comunicação Universitária, Fatos Comunicáveis, Dimensão Pedagógica da Comunicação das Universitárias.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Comunicação em Universidades brasileiras tem sido construída a partir da aplicação de ferramentas de diagnóstico mercadológico amplamente utilizadas e consolidadas nas organizações industriais.

Quando se fala das organizações prestadoras de serviço, e em especial as Universidades, nota-se que não temos tido o desenvolvimento de ferramentas diagnósticas que melhor identifiquem os fatos comunicáveis que devem ser usados na construção da gestão de sua comunicação.

Este artigo apresenta um recorte da Dissertação de Mestrado do autor (CLEMENTE JÚNIOR, 2015), na Universidade de São Paulo – Brasil, na qual foi defendido um Modelo de Gestão da Comunicação para uma IES brasileira, a Faculdade Nossa Cidade (FNC), IES de pequeno porte situada na cidade de Carapicuíba, zona oeste da capital paulista. A proposta de Gestão da Comunicação para a FNC foi apresentada pelo autor no XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, em Arequipa, Peru (CLEMENTE JÚNIOR, 2016).

Na pesquisa que estruturou a Dissertação, foram utilizadas as ferramentas clássicas para o diagnóstico empresarial, como a análise SWOT, o BCG, a Matriz GE (ou análise de McKinsey), e para complementar o resultado desses diagnósticos, foi aplicada pesquisa de campo com todos os públicos de interesse da IES, bem como a descrição detalhada dos Fatos Comunicáveis a partir da teoria de Yanaze (2011), que nesta ocasião são apresentados detalhadamente.

Este artigo tem como objetivo, então, apresentar a teoria dos Fatos Comunicáveis que segundo os estudos de Yanaze (2011 e 2013) dão forma e consistência à gestão da comunicação de uma organização. E por meio do Estudo de Caso da FNC, procurar-se-á ilustrar a formação e identificação dos referidos Fatos Comunicáveis a partir de um caso real.

Como resultado, o autor aponta a necessidade do desenvolvimento de ferramentas diagnósticas específicas ao ambiente escolar, bem como da construção de indicadores que melhor representem a Dimensão Pedagógica da e na Gestão da Comunicação Universitária, lacuna identificada pelo autor na teoria atual, cuja construção teórica está sendo desenvolvida em seu projeto de doutoramento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Reis (2007, p.29), há duas formas de se classificar a gestão de uma IES, cujas características são apresentadas a seguir:

- ✓ **Universidade com Gestão Tradicional** – São guiadas pela oferta; são reativas e resistentes às mudanças; dependem de financiamento estatal ou de matrículas de alunos; consomem seu capital, são administradas como uma empresa; e, são avessas às mudanças.

- ✓ **Universidades com Gestão Empreendedora** – São guiadas pela demanda; são pró-ativas e estratégicas; possuem financiamento diversificado; investem no futuro; aplicam conceitos contemporâneos de gerenciamento; e, admitem os riscos e estão abertas às mudanças.

Reis (2007) afirma que no Brasil ainda temos um número muito grande de IES com gestão tradicional. Estas não estão preparadas para assumir riscos, para inovar seus modelos de ensino ou de gestão acadêmica e administrativa. O autor explica ainda que nessas IES os processos de decisão são lentos e burocráticos, centralizados, autoritários e corporativos, e complementa afirmando que a liderança institucional é geralmente frágil e fragmentada com decisões não pautadas na visão profissional e estratégica, onde muitas vezes se predomina o “achismo”, e complementa dizendo que

as IES com modelo tradicional de gestão tendem a perder espaço no mercado da educação, pois dificilmente, conseguirão ter projeção, incidência e relevância no sistema de educação brasileira. Tal tipo de instituição ocupará o espaço micro-regional e será superada por IES com postura empresarial e empreendedora. Aliás, a dinâmica da educação superior exige que a IES discuta o *share* do mercado que quer ocupar: regional, nacional ou internacional. A definição do ‘lugar institucional’ passa pelo debate sobre a visão de futuro e as estratégias de mudanças. (REIS, 2007, p.31).

Martins (2007, p.70) complementa a leitura de Reis com algumas características (dentre outras) que valem ser mencionadas quanto às diferenças entre as Universidades Tradicionais e as Empreendedoras, que aquele chama de Inovadoras, vejamos:

- ✓ Enquanto as Tradicionais apresentam estrutura gerencial vertical, hierárquica e rígida, as Instituições Inovadoras apresentam estrutura mais flexível, sistêmica, horizontal e em rede.
- ✓ Os processos de gestão das Instituições Tradicionais são mais conservadores, as IES são mais resistentes às mudanças e inovações, são orientadas para a realização do orçamento, são centradas nos processos com postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Enquanto isso, nas Inovadoras a gestão é mais estratégica, aberta a mudanças e favorável a inovações, são orientadas para o futuro e estão dispostas a correr riscos.
- ✓ Quanto ao planejamento, as Tradicionais trabalham com base nos resultados passados, nas estatísticas históricas e desempenho dos cursos, serviços e atividades oferecidas. Nas Inovadoras, o planejamento é feito com base em avaliações prospectivas do comportamento de variáveis externas e no conhecimento das demandas reais da comunidade que atende.
- ✓ Nas Tradicionais, os resultados pretendidos são o aluno formado e diplomado, o conhecimento transmitido e a cultura credenciada, enquanto que nas Inovadoras os resultados pretendidos são o conhecimento produzido e o indivíduo capacitado para a vida.

Para Reis (2007), a profissionalização da gestão das IES nos Brasil é lenta para o Século XXI. Talvez a maior dificuldade em mudar a forma de gestão seja o medo de assumir riscos, o que deixa as instituições e seus gestores em zonas de conforto. Enquanto a pressão do mercado não é exercida com afinco, tais instituições vão conduzindo sua gestão de maneira tradicional e com poucos sinais de evolução.

Com base nessas afirmativas, e pautado na análise diagnóstica de uma Instituição de Ensino Superior de São Paulo, no Brasil, identificou-se que a gestão da comunicação de uma IES com características de uma Universidade Empreendedora e em plena expansão à época, que as ferramentas utilizadas para a análise de seu cenário atual e respectiva prospecção para o futuro, estavam firmadas sobre ferramentas diagnósticas habitualmente usadas pela indústria, porém unicamente desenvolvidas pela análise SWOT.

Dessa forma, a Dissertação de Mestrado desenvolvida e defendida pelo autor em outubro de 2015 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ampliou a análise diagnóstica da IES em estudo, por meio da análise SWOT, de BGC, da Matriz GE (ou análise de McKinsey), e sobretudo a partir da definição de Fatos Comunicáveis, teoria esta defendida por Yanaze (2011 e 2013).

O estudo de Yanaze (2011) é uma ampliação dos estudos sobre Comunicação Integrada de Kunsch (2003), que inicialmente definiram para o estudo da comunicação nas organizações as Dimensões Administrativa, Mercadológica e Institucional. Em seu estudo Yanaze complementa que para cada umas dessas três dimensões há que se considerar os aspectos internos e externos da comunicação, e para tanto, desenvolveu um fluxograma sistêmico intitulado “3puts” (Yanaze, 2011), no qual identifica a origem dos recursos (Inputs), o caminho pelo qual devem se desenvolver na organização e que alteram de maneira significativa a cultura organizacional, o clima empresarial e toda a sua logística (Throughputs), e por fim os resultados que geram na empresa (Outputs), que são ilustrados na figura 1.

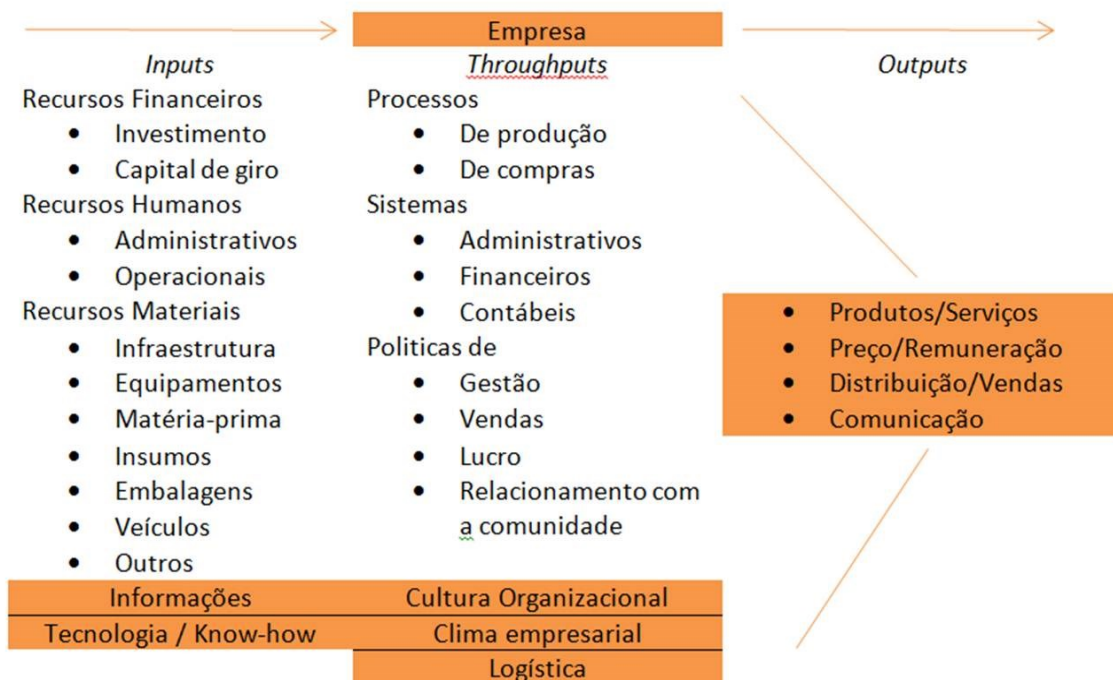


Figura 1: Fluxograma sistêmico de uma empresa.

Fonte: YANAZE, 2011, p.55.

A Gestão da Comunicação desenvolvida com base num diagnóstico amplo (ainda que se utilizando de ferramentas diagnósticas da indústria) e pautada pelo fluxograma sistêmico proposto por Yanaze à luz das teorias de Comunicação Integrada, gera a definição mais clara de Fatos Comunicáveis para serem utilizados no Planejamento da Comunicação.

Fatos Comunicáveis são, segundo o autor, construídos e compartilhados no desenrolar da gestão de uma universidade, sobretudo na Dimensão Administrativa. É no âmbito interno que os pontos fortes identificados em cada um 3puts vão ganhando forma e tornam-se fortes elementos comunicativos. O autor diz que “quando consistentes e devidamente compartilhados, além de contribuir para a melhoria da imagem corporativa, podem também otimizar indicadores que estão direta ou indiretamente relacionados aos resultados da empresa.” (YANAZE, 2013, p.48)

3. METODOLOGIA

A Dissertação de Mestrado da qual se fez um recorte para este artigo foi desenvolvida como uma pesquisa qualitativa exploratória de observação sistemática, que buscou a definição e a delimitação do objeto de estudo a ser pesquisado bem como a sua documentação.

O objetivo principal da Dissertação foi o de descrever em profundidade o diagnóstico situacional da Faculdade Nossa Cidade (FNC - Carapicuíba, São Paulo, Brasil), em dois períodos distintos no tempo, quanto aos esforços de comunicação para a divulgação do processo seletivo 2012 e 2013. Pautadas no Estudo de Caso da FNC, essas características deram forma às duas unidades incorporadas de análise, que representaram respectivamente os dois momentos temporais de processos seletivos.

O resultado da Proposta de Gestão da Comunicação para a FNC foi apresentada pelo autor no XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, em Arequipa, Peru (CLEMENTE JÚNIOR, 2016).

O recorte feito neste artigo apresenta uma síntese da Gestão da Comunicação de Universidades feita com base no diagnóstico situacional da FNC, buscando-se a generalização teórica, ou seja, em como definir os Fatos Comunicáveis a serem utilizados na Gestão da Comunicação tendo como ponto de partida o diagnóstico situacional.

4. RESULTADOS

A partir das informações coletadas nas análises diagnósticas previamente realizadas na Dissertação (análise SWOT, de BGC e da Matriz GE) e também por uma extensa pesquisa de campo que levantou informações junto aos principais públicos de interesse da IES em estudo

(o corpo diretivo, os docentes e os discentes¹), foram descritos os principais Fatos Comunicáveis que poderiam ser explorados na Gestão da Comunicação da IES, são eles:

Fatos Comunicáveis para os 3puts relacionados ao Negócio da IES em estudo:

INPUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Recursos Humanos	- Corpo docente qualificado - Colaboradores dedicados, capacitados e envolvidos - Plano de Cargos e Salários implantado na IES	- Publicações no Setor - E-mail MKT para os colaboradores - Eventos de RH - Site da Faculdade - Mídias Sociais - Reuniões periódicas	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Comunidade - Acionistas
Recursos Materiais	- Infraestrutura da IES - Tecnologia aplicada aos Laboratórios de Estudo - Áreas de convivência - Biblioteca / Acervo	- Guia de Profissões - Folheto informativo - Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os alunos	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade
Recursos Financeiros	- Situação Financeira sólida - Pontualidade nos pagamentos aos funcionários - Pontualidade nos pagamentos a terceiros e aos tributos ao governo - Política eficaz de investimentos	- Guia de Profissões - Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os alunos - Visitas às empresas conveniadas - Reuniões com o corpo docente - Boca a boca	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade

Quadro 1: Fatos Comunicáveis para os INPUTS da FNC.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

THROUGH PUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Sistemas Gerenciais	- Política de portas abertas junto à Diretoria - Empresa usa com sucesso modelos gerenciais mesmo sendo uma empresa familiar	- Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Eventos específicos - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Comunidade
Incentivos à Pesquisa e Extensão	- Empresa incentiva a Pesquisa e a Extensão junto aos docentes e discentes - Revista Delfos	- Publicações Internas - E-mail MKT aos docentes e aos alunos - Reuniões com o corpo docente - Eventos específicos - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Corpo Docente - Alunos
Clima Organizacional	- Empresa mantém a Política de Portas Abertas junto à Diretoria (agilidade nas respostas) - Implantação do Programa “7 Hábitos dos Alunos Altamente	- Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os docentes e aos alunos - Reuniões com o corpo	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos

¹ O levantamento de informações junto a estes públicos de interesse foi feito por meio de pesquisa de campo primária e secundária (dados originados na CPG – Comissão Própria de Avaliação da IES).

Eficazes”	docente
-----------	---------

Quadro 2: Fatos Comunicáveis para os THROUGHPUTS da FNC.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

OUTPUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de Serviços de Educação Superior de Qualidade a preço baixo - Corpo Docente Qualificado - Infraestrutura adequada e bem localizada - Oferta dos cursos de graduação e pós-graduação - Avaliações dos Cursos junto ao MEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais - Boca a boca 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Comunidade
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Acessíveis e adaptados à realidade da comunidade - Facilidade em negociação - Política flexível de cobrança 	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores Administrativos - Alunos - Candidatos - Comunidade
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Localização e infraestrutura do Campus - Oferta dos cursos de graduação e pós-graduação 	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas do Processo Seletivo - Campanha do Amigo 	<ul style="list-style-type: none"> - Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade

Quadro 3: Fatos Comunicáveis para os OUTPUTS da FNC.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

Com base na definição dos Fatos Comunicáveis descritos anteriormente, a IES em estudo foi orientada a assumir um papel mais estratégico em sua comunicação, procurando definir mais claramente quais são seus objetivos organizacionais e quais são seus objetivos comunicacionais.

Como orientações pontuais ao Planejamento da Comunicação Integrada da IES em estudo, a Dissertação sugeriu que a comunicação da Faculdade Nossa Cidade fosse desenvolvida com foco no mercado (identificando e melhor monitorando todos os mercados potenciais, bem como a dinâmica de comportamento de compra de seus públicos clientes), que fosse reforçada a gestão de relacionamento com o mercado (organizando melhor os recursos a fim de se desenvolverem estratégias mercadológicas mais assertivas), que os objetivos em relação ao mercado fossem melhor definidos pela alta gestão da IES, que fossem mantidas as atuais ferramentas de comunicação mercadológicas utilizadas pela IES (uma vez que a análise identificou que estavam surtindo excelente resultado junto ao mercado), que

fossem monitoradas de maneira mais efetiva todas as moedas financeiras e não-financeiras relacionadas ao negócio da IES, que a avaliação e a mensuração dos resultados fossem mantidas a fim de se comparar a realidade atual (à época) com os períodos futuros de processos seletivos, e por fim, que se mantivessem abertos os canais de comunicação com todos os setores de clientes internos (direção, pedagógico, secretaria, financeiro e marketing), bem como mantidos e ampliados os canais de comunicação com os clientes externos (alunos, pais de alunos, empresas e a comunidade das regiões que a IES atua).

5. CONCLUSÃO

A definição de Fatos Comunicáveis para o caso da Faculdade Nossa Cidade foi feita inicialmente com base nas ferramentas diagnósticas tradicionais, amplamente utilizadas e consistentes nos estudos de Gestão, que são elas, 1) da análise SOWT, que descreve os pontos forte e os pontos fracos do negócio estudado, que originalmente são provenientes do ambiente interno e amplamente trabalhados a partir do Mix de Marketing da empresa (ou dos 4Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção), e também das Oportunidades e Ameaças provenientes do ambiente externo; 2) da Matriz de BCG, que identifica e posiciona cada produto (bem ou serviço) segundo o seu ciclo de vida no mercado; e 3) da Matriz GE (ou análise de McKinsey), que posiciona um produto em seu mercado por dois blocos de análise, um que analisa os Fatores de Atratividade de Mercado e outro que analisa a Posição do Negócio em seu Mercado de atuação.

Após a realização destas análises diagnósticas para a Faculdade Nossa Cidade foi possível observar que importantes elementos que caracterizam o negócio de uma universidade ficaram de fora, sobretudo, informações de caráter pedagógico levantadas e amplamente descritas, por exemplo, nas avaliações do MEC – Ministério da Educação e Cultura do Brasil, quando de suas avaliações presenciais na IES para autorização e ou reconhecimento dos cursos oferecidos pela Escola, bem como a filosofia pedagógica que norteiam a prestação de serviços em educação da IES, detalhadamente descritas em seus Projetos Pedagógicos e respectivos Planos de Ensino e Planos de Aula.

A teoria sobre a comunicação integrada de Kunsch (2003), que descreve a comunicação dentro das organizações, coloca de certa maneira, todas as empresas num mesmo patamar. Assim, quando estudamos a Gestão da Comunicação nas Universidades, verifica-se claramente uma lacuna, que por ora em sido chamada pelo autor de “Dimensão Pedagógica”, e que segundo o seu entendimento poderia dar conta das questões levantadas no parágrafo anterior.

Esse esforço tem sido desenvolvido no projeto de doutoramento do autor e foi inicialmente discutido no III Congresso Ibero-Americano de Humanidades, Ciências e Educação, ocorrido em Criciúma – Santa Catarina – Brasil, em maio de 2018 (CLEMENTE JÚNIOR, 2018).

A partir destas discussões, entende-se que a construção de Fatos Comunicáveis que devem ser a base de sustentação da Comunicação de uma Universidade devam ser criadas não somente a partir das ferramentas tradicionais de diagnóstico mercadológico, mas também e sobretudo a partir das informações que dão forma à Dimensão Pedagógica da IES.

Dessa forma, alerta-se quanto à importância do desenvolvimento de indicadores educacionais específicos, bem como uma construção teórica que sustente de maneira consistente a análise de tais indicadores.

REFERÊNCIAS

CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. **Dimensões Teóricas para o Estudo da Gestão da Comunicação em Universidades**. III congresso Ibero-Americano de Humanidades, Ciência e Educação. Criciúma (SC), Brasil. 22 a 25 de maio de 2018.

CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. **Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade – Carapicuíba – SP**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015, 265 p.

CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. **Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior Brasileira**. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU. Arequipa, Peru. 23 a 35 de novembro de 2016.

FACULDADE NOSSA CIDADE. Disponível na internet em: <http://faculdadefnc.com.br/> Acessado em 5 de julho de 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Sumus, 2003.

MARTINS, Geraldo Moisés. **Recurso Estratégico para a Gestão das Organizações Universitárias**. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: <http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>. Acesso em 28 de janeiro de 2015.

REIS, Fábio José Garcia dos. **Tendências e Gestão Empreendedora das Instituições de Educação Superior: A dinâmica das Instituições Salesianas**. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: <http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>. Acesso em 28 de janeiro de 2015.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Freire, Otávio. Senise, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e mensuração**. São Paulo: Difusão Editora / SENAC, 2013.