



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JANAINA GOMES DA SILVA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS IES DO DF**

Brasília
2013

JANAINA GOMES DA SILVA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS IES DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCeub/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Msc. Patrícia Pinheiro Almeida

Brasília
2013

JANAINA GOMES DA SILVA

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS IES DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCeub/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações

Orientadora: Prof^a. Msc. Patrícia Pinheiro
Almeida

Brasília, 31 de outubro de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Carlos Potiara Ramos de Castro

Dedico esta monografia em primeiro
lugar a Deus, em segundo para minha
mãe que sempre acreditou e me deu apoio,
ao meu esposo Luis Carlos pelo companheirismo
em todos esses momentos,
aos meus filhos, que sempre estiveram ao meu lado.
E ao meu cunhado José Maria e minha irmã de coração Simone
que sempre me incentivaram a prosseguir em busca de
concretizar meus objetivos.
Esta monografia é a soma de todos vocês.

AGRADECIMENTO (S)

Este trabalho é muito especial para mim, mas ele não foi feito somente por mim. Várias pessoas ajudaram-me muito, portanto é com carinho e admiração que eu agradeço:

- A Deus pela iluminação;
- Aos amigos que caminharam comigo,
- Aos que me apoiaram durante o percurso;
- À minha família, pelo apoio;
- Ao meu esposo Luis Carlos, pelo amor e pela força que sempre me incentivou a prosseguir;
- Aos meus filhos, Luis Carlos Filho e Juliana, pelo tempo que utilizei e que seria deles;
- À mestre Patrícia pelo auxílio em todas as etapas da elaboração do trabalho;
- Aos professores que tive no decorrer do curso, pois aqui tem um pouco do aprendizado de cada disciplina cursada, e ao Centro Universitário de Brasília, UniCeub, em especial à minha chefe Prof^a. Msc. Dalva Guimarães dos Reis, diretora da Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, pela oportunidade propiciada, por meio do meu labor, em poder cursar a Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

“Não há nenhum segredo para o
sucesso. É o resultado de preparação,
trabalho duro, e aprender com o fracasso.”
Gen. Colin L. Powell

RESUMO

O tema abordado neste estudo é a comunicação interna nas instituições de ensino superior. O objetivo aqui é demonstrar que existem fatores que auxiliam a comunicação integrada e interna de uma instituição de ensino, visando assim informar e integrar os diversos públicos com os quais elas se relacionam, direta ou indiretamente. É uma questão simples, mas existem dificuldades em identificar esses fatores, porém destaca-se que a comunicação interna é equacionada de forma estratégica nas instituições de ensino, sendo assim o problema desta pesquisa. A análise abrange pesquisa bibliográfica e uma análise comparativa entre duas Instituições de Ensino Superior do DF. Com esta pesquisa, constata-se que algumas instituições de ensino superior estão percebendo esse problema e o quanto é importante solucioná-lo, mudando o seu sistema de comunicação. Apesar de a comunicação interna ser um assunto bastante discutido, poucas instituições se dispõem e propõem mudanças. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, atenção especial.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Comunicação interna. Planejamento Estratégico. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The issue addressed in this study is the internal communication in higher education institutions. The goal here is to demonstrate that there are factors that help and integrated internal communication an educational institution, thus aiming to inform and integrate the various stakeholders with whom they relate, directly or indirectly. It's a simple question, but there are difficulties in identify these factors, but it is emphasized that internal communication is equated so strategic in educational institutions, thus the problem of this research. The analysis covers literature and a comparative analysis between two institutions of Higher Education DF. Through this research, it appears that some higher education institutions are realizing this problem and how important it is to fix it by changing your communication system. Despite of internal communication is a widely discussed topic, few institutions are willing and propose changes. The need to become influential, integrated and informed staff What happens in the company, making them feel part of it, made internal communication arise, today regarded as something essential to organizations, deserving, increasingly, special attention.

Keywords: Corporate Communications. Internal Communications. Strategic Planning. Human Resources.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ENTENDENDO O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
1.1 Objetivos da comunicação organizacional.....	15
1.2 Ameaças para a comunicação interna	18
2 UniCEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA	22
3 IESB – INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA	24
4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES	27
4.1 Aplicações do Planejamento Estratégico nas IES	32
4.2 Tipos de Planejamento Estratégico	34
4.2.1 Plano Estratégico Anual.....	38
4.3 Críticas sobre Planejamento Estratégico.....	39
5 DEFINIÇÕES DO PROCESSO DE ENDOMARKETING	42
5.1 Ações de Endomarketing.....	47
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com os colaboradores	63
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com os colaboradores	63
ANEXO A – Entrevista no UniCEUB	64
ANEXO B – Entrevista no IESB	68

INTRODUÇÃO

A inovação é o processo resultante da interação entre ciência, tecnologia, pesquisa, desenvolvimento, engenharia e outras atividades que podem e devem ocorrer dentro e fora das instituições, fazendo uma ponte entre recursos humanos, gestão, organização, finanças, marketing e serviços. Essa aliança participativa objetiva entender o funcionamento das transformações ocorridas no meio em que vivemos, contribuindo para equacionar problemas e deficiências.

A existência de um sistema inovador evidencia os resultados, pela geração e introdução no mercado de produtos e processos tecnologicamente inovadores, evidenciando mudanças tecnológicas em produtos e processos existentes.

O presente estudo se propõe a compreender como se dá o processo da comunicação interna e como está sendo trabalhada de forma estratégica, fortalecendo assim seu vínculo com seu público interno.

Os objetivos do presente trabalho são:

- Investigar as ações e ferramentas que são usadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) para uma melhor comunicação interna.
- Verificar se os meios de comunicação usados nas IES estão conseguindo alcançar o objetivo da empresa.
- Sugerir meios e sugerir formas para a IES alcançar seus objetivos e conseqüentemente uma melhor comunicação interna.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira:

Um estudo baseado e estruturado em revisão literária de obras existentes como a compilação das publicações relacionadas aos assuntos tratados, pesquisa

comparativa, buscando compreender como as Instituições de Ensino Superior vêm aplicando a comunicação interna, a fim de melhorar sua atuação no mercado.

A pesquisa bibliográfica é utilizada com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o máximo de material produzido sobre o assunto em questão trazendo uma maior aproximação do assunto ao pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Por meio de um estudo comparativo entre duas Instituições de Ensino Superior, a coleta de informações necessárias à fundamentação do estudo ora pretendido foi realizada junto aos seus colaboradores através dos seguintes instrumentos metodológicos:

a) Pesquisa de opinião junto aos colaboradores da Instituição, por meio de questionário padronizado, cujo objetivo foi investigar as ações e ferramentas que são usadas nas Instituições de Ensino Superior para uma melhor comunicação interna e a sua expectativa na qualidade da prestação de serviço público.

b) Entrevistas com os responsáveis pelo Departamento de Comunicação, com o objetivo de verificar se os meios de comunicação usados na Instituição de Ensino estão conseguindo alcançar o objetivo da empresa.

Após a coleta das informações, os dados foram processados e analisados com a preocupação de se traçar um mapa o mais próximo possível do universo em estudo.

Esperamos demonstrar com este estudo a importância da comunicação interna como meio de disseminar informação de maneira eficaz, tornando possível o fortalecimento dos objetivos, e o sucesso da organização, considerações que justificam a relevância do trabalho.

Como sabemos, a imagem e a reputação se formam, assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo. Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing idem.

O problema de pesquisa é: A comunicação interna é equacionada de forma estratégica na IES?

O Centro Universitário de Brasília – UNICEUB tem a filosofia de preparar o homem integral por meio da busca do conhecimento e da verdade, assegurando-lhe a compreensão adequada de si mesmo e de sua responsabilidade social e profissional.

O Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB procura desenvolver, ao máximo possível, as potencialidades dos seus alunos para que se transformem em profissionais competentes e cidadãos responsáveis, capazes de se tornarem agentes de mudança da sociedade e da profissão em que atuarão no futuro.

Para tanto, torna-se necessário analisar alguns pontos sobre a comunicação interna, dentro das Instituições:

- Quais são as estratégias de comunicação utilizadas no momento pela Instituição?
- De que maneira a Instituição analisa se seus colaboradores estão atualizados sobre as informações a serem repassadas para o seu público externo?
- De que maneira os dados coletados sobre os seus colaboradores são analisados para identificar posterior ação de comunicação?
- Como se dá a relação entre os profissionais da área de comunicação e os demais funcionários dentro da Instituição?

Uma instituição é composta por pessoas de diferentes níveis, sociais e intelectuais. Cada indivíduo possui valores diferentes, ideais, e só isto já é o suficiente para que tenha problemas, se a instituição não se preocupar com a utilização de ferramentas importantes para a melhor comunicação.

A comunicação interna apresenta-se hoje como uma estratégia essencial a ser trabalhada nas organizações, visando informar e integrar os diversos públicos com os quais elas se relacionam, direta ou indiretamente. O assunto é abordado por estudiosos e pesquisadores e vêm conquistando espaço nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Ela é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Segundo Scroferneker (2000, p. 14), a universidade enquanto instituição e organização atende aos mais diversos segmentos de públicos. Tal assertiva implica na necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa.

O processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, murais etc) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E, neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não.

O presente trabalho foi então estruturado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, será abordado o entendimento do processo de comunicação nas organizações. O segundo capítulo relata a história do UniCEUB, o terceiro capítulo faz compreender como começou o IESB, o quarto capítulo proporciona uma análise sobre o planejamento estratégico nas IES e, no quinto capítulo, apresenta as definições do processo de endomarketing. Em seguida, a conclusão a partir do trabalho realizado. Com o objetivo de compreender esta realidade e lançar um olhar sobre o papel do profissional de comunicação no contexto destas organizações, é que a presente pesquisa foi realizada.

1 ENTENDENDO O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para tentar compreender o real significado da comunicação organizacional em um mundo globalizado, onde as mudanças são frequentes e os caminhos são amplos, temos que percorrer os trajetos evolutivos, por meio dos estudos feitos no campo da Comunicação, e verificar seu percurso nas instituições, sejam elas privadas, públicas, do terceiro setor ou de qualquer outra natureza. A comunicação organizacional integrada é uma filosofia que leva a semelhança nas variações em diversas áreas, tornando possível uma interação simultânea e comum.

Bueno (2003) define que a comunicação organizacional¹ é tema recorrente em agendas de pesquisa das escolas de Comunicação Social, uma vez que as organizações necessitam ter novas posturas de gestão em função de modificações que ocorreram no ambiente, considerando sobremaneira as três últimas décadas, quanto a fatores de natureza econômica, geopolítica e sociocultural.

Nela, há uma junção dos quatro grandes meios de comunicação: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Apesar das diferenças entre elas, uma completa a outra, com o propósito de alcançar o objetivo de motivar as organizações com ações estratégicas e bem planejadas, atingindo assim, os objetivos das empresas.

O termo comunicação organizacional era inicialmente empregada como comunicação empresarial, uma vez que foram as empresas os primeiros palcos dos estudos empíricos do tema. Gaudêncio Torquato, reconhecendo as mudanças pelas quais passaram a comunicação empresarial dentro das organizações,

¹ A resolução normativa nº. 43, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, define a Comunicação Institucional/Organizacional como sendo aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa ou pessoa.

principalmente na década de 1970 até o final do século XX, em 2002, explica porque estendeu o termo para Comunicação:

Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. A área pública avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já nos meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso. As campanhas de 1986, para governos estaduais, abriram um intenso ciclo de marketing político. Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade (TORQUATO, 2002, p.1).

Nas últimas três décadas, o Brasil se consolidou no campo das organizações, deixando de ser um braço amputado a qualquer sinal de crise para se tornar um insumo estratégico vital ao desenvolvimento das políticas institucionais e mercadológicas.

1.1 Objetivos da comunicação organizacional

Na perspectiva da filosofia, a comunicação integrada é entendida como um conjunto de diferentes modalidades de comunicação, pressupondo a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, formando, então, o mix ou composto da comunicação organizacional. Deve formar um conjunto harmonioso, sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores cuja soma de todas as atividades acarretará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação.

Objetivos da comunicação organizacional:

- desenvolver e manter uma imagem positiva da organização perante à opinião pública;

- buscar aceitação e adesão do seu público interno e externo para as políticas de ação da organização;
- transmitir de forma clara as atividades da empresa;
- estabelecer rede de relacionamento com o seu público, funcionários e parceiros;
- planejar, elaborar e implantar políticas de comunicação externa e interna e avaliar os resultados das mesmas.

Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. Para o autor, a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

As organizações de ensino devem se basear em valores, fortalecendo o diálogo e o conhecimento da realidade dos indivíduos. Esta é a postura que viabiliza a motivação – alvo perseguido pela maioria dos gestores.

Seguindo este contexto, Brum (1998, p.71) faz a seguinte observação:

Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos [...] A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.

O desenvolvimento da comunicação organizacional é uma realidade. Todas as transformações, de estruturas e mentalidades, pelas quais têm passado a fazer ganhar, continuamente, mais importância dentro das organizações, chegando ao topo da pirâmide. As diretorias das grandes instituições não se arriscam a dar passos sem terem por perto os responsáveis pela construção da imagem de suas organizações.

A comunicação organizacional:

passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado capital intelectual das organizações e encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem. (BUENO, 2003, p. 8)

O processo comunicacional das organizações são os elementos básicos para constituir um forte canal codificador e decodificador de mensagens, muito conhecidos nos estudos das teorias da linguagem da comunicação. É possível enfatizar que a comunicação organizacional deve ser vista numa perspectiva da história dinâmica contemporânea. As organizações, de um modo geral, como fontes de informações, para públicos variados, não podem se iludir no sentido de que todos os seus atos proporcionam apenas efeitos positivamente desejados, ou são imediatamente aceitos como se poderiam esperar.

Acredita-se que as organizações, em pleno início do século XXI, não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. (KUNSCH, 2003, p. 73).

Como um processo sinérgico, as “estratégias de legitimação” de uma organização devem manter um constante esforço para que o setor de comunicação atue conjuntamente com as demais áreas e faça com que haja um processo recíproco: o compartilhamento das informações e dos objetivos das principais áreas. A Comunicação, por si só, não pode ser vista como a solução para todos os problemas. pois só assim é possível aplicar um esforço integrado. Este sim é um grande desafio para a comunicação organizacional, que especificamente no caso de uma IES, todos os colaboradores terão necessidades coletivas e individuais, sendo

a instituição responsável por identificar estas necessidades, e estimular a motivação afim de que haja melhorias na comunicação interna.

1.2 Ameaças para a comunicação interna

Além dos esforços das instituições em proporcionar efeitos positivos, ressalte-se que, assim como em todo processo, existem barreiras que interferem na comunicação e causas dificuldades. Essas barreiras podem ser mecânicas ou físicas, e estão relacionados com ambientes, equipamentos inadequados, que podem causar interferências ou o impedimento total da comunicação. Existem, também, outras dificuldades no âmbito organizacional, que se referem à burocracia, sobrecarga de informações ou informações parciais ou incompletas. No ambiente organizacional, a personalidade das pessoas é fator predominante que define tipos de interferências na comunicação, sendo consideradas barreiras pessoais. A hierarquia pode também representar impedimentos na comunicação, devido às diferenças de status, podendo representar uma ameaça àquele que se sente inferiorizado, devido ao seu nível hierárquico. Isso pode causar certo tipo de competição entre pessoas, departamentos, subordinados e superiores.

Os conceitos desenvolvidos sobre o planejamento, a gestão e o pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação nas organizações. As organizações modernas, com o intuito de se posicionar perante a importante sociedade, e fazer frente a todos os desafios, precisam pensar estrategicamente a comunicação.

Princípios do planejamento estratégico:

- Consciência da importância da metodologia gerencial capaz de direcionar as atividades para os resultados. Se não tiver uma valorização do planejamento estratégico, as mudanças nos rumos da organização deixarão de existir.
- O departamento de comunicação precisa participar da cúpula da empresa, caso contrário, não conseguirá participar efetivamente do planejamento e estratégias de comunicação, valorizando os valores da organização.
- Capacitar o principal executivo de comunicação e sua equipe, para que estejam preparados para um adequado planejamento estratégico da organização.
- Valorizar a cultura organizacional para se criar possibilidades às pessoas diretamente envolvidas no processo de políticas mercadológicas e institucionais, no plano estratégico da organização.

A elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir de uma tomada de decisão das autoridades da organização, após ouvir especialistas no assunto, profissionais de comunicação que atuam internamente e os oriundos das empresas, assessorias e agências de comunicação que prestam serviços externos ou, melhor ainda, essas fontes juntas. (KUNSCH, 2003, p. 247).

Para alcançar sua meta, a organização precisa compartilhar sua missão, visão e valores com seus parceiros (rede leal).

A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre colaboradores de uma mesma organização, sendo utilizada para equacionar problemas, informações, e *feedback*, visando proporcionar um canal direto de comunicação.

Características:

- Motivação;
- Desempenho;
- Foco;
- Integração;
- Colaboração.

O plano estratégico de comunicação estabelece diretrizes e orienta as práticas da comunicação integrada nas organizações. Assim como o plano de marketing se preocupa com tudo relacionado ao mercado, ao produto, e ao consumidor, a área de relações públicas deve estar voltada para o plano estratégico de comunicação institucional.

Após definir a necessidade de comunicação da organização, a identificação da marca com seu público-alvo e o contexto em que a instituição se encontra, parte-se para o planejamento integrado.

→ Áreas integradas:

1. Assessoria de Imprensa
2. Publicidade e Propaganda
3. Relações Públicas
4. Gestão de Marcas/Marketing

Antes da década de 70 as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas ou entidades eram absolutamente fragmentadas. Com raras exceções, não havia um departamento ou área que aglutinasse todos os esforços de relacionamento da empresa ou entidade com os seus públicos. Pode-se dizer mesmo que a comunicação era, quase sempre, uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Poucas, muito poucas, eram as empresas ou entidades que conferiam às atividades de comunicação um papel importante e ressaltado, sempre, a propaganda/publicidade, que vigorosa no rádio e na mídia impressa começara a ganhar corpo na televisão (BUENO, 2003, p. 4).

Esta postura teve a percepção sobre a importância da comunicação como elemento estratégico.

O mix da comunicação organizacional é formado pela junção da comunicação mercadológica, da comunicação institucional, da comunicação interna e da comunicação administrativa. O diagrama abaixo ilustra as formas da comunicação conjugada que formam o composto da comunicação organizacional.

A comunicação mercadológica ou de marketing está vinculada ao marketing de negócios, e estabelece os parâmetros para a criação e organização da comunicação de mercado. Ela se encarrega de todas as formas de persuasão para conquista do público-alvo.

A comunicação institucional é a responsável pela gestão estratégica de relações públicas, pela formação de uma identidade forte e positiva em uma organização. Segundo Kunsch (2003 3, p.165), a comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.

A comunicação interna viabiliza a interação entre a organização e seus funcionários, usando ferramentas tanto da comunicação institucional quanto da comunicação mercadológica, para o caso do endomarketing ou marketing interno, sendo um paralelo que passa na comunicação entre os setores da organização.

Por fim, a comunicação administrativa, que ocorre dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, permite viabilizar o processo organizacional de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior resultado.

2 UniCEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

Com o objetivo de verificar como o UniCEUB percebe e avalia a comunicação interna, esta pesquisa traz o estudo de caso sobre o Centro Universitário de Brasília, por se tratar de uma Instituição que é um das pioneiras de ensino na capital do país. Inaugurado como Centro de Ensino Unificado de Brasília - CEUB em 1968, tornou-se o primeiro centro universitário da região na década de 90 e passou a chamar-se Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Com ensino de excelência e política de renovação permanente, a instituição acompanha as evoluções tecnológicas e pedagógicas. A Instituição oferece cursos nas áreas de ciências jurídicas, ciências sociais, ciências exatas, ciências da saúde, ciências da educação e tecnologia, além dos cursos de pós-graduação lato e stricto sensu.

Para o UniCEUB, a filosofia, a missão e os valores são essenciais.

FILOSOFIA

Preparar o homem integral por meio da busca do conhecimento e da verdade, assegurando-lhe a compreensão adequada de si mesmo e de sua responsabilidade social e profissional.

MISSÃO INSTITUCIONAL

Gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento, visando à formação de cidadãos reflexivos e empreendedores, comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

- **Princípio da liberdade e da tolerância** – Liberdade de opinião, crenças e valores, pelo reconhecimento do direito à existência e à expressão dos diferentes grupos sociais e multiculturais.
- **Princípio da solidariedade** – Formação do educando para o fortalecimento da cidadania e da construção da sociedade mais justa.
- **Princípio da responsabilidade social** – Valorização do espírito de cooperação, da capacidade criativa e do senso empreendedor, voltada ao desenvolvimento socioeconômico, à proteção ao meio ambiente e à qualidade de vida.
- **Princípio da articulação entre teoria e prática** – Integração de teoria e prática, permeando atividades de ensino, pesquisa e extensão, possibilitando a formação técnico-científica aplicável à atuação profissional.
- **Princípio da formação continuada** – Capacitação do educando para a formulação de respostas criativas e contextualizadas na solução de problemas da sociedade, conscientizando-o da necessidade de aperfeiçoamento e atualização permanente. (UNICEUB, 2013)

3 IESB – INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA

Com o objetivo de ampliar a verificação de como outra Instituição de Ensino Superior compreende e faz uso da comunicação interna, foi feita uma análise com o IESB, outra Instituição de ensino renomada.

A história dessa Instituição começa no dia 29 de julho de 1994, quando foi fundado o Centro de Educação Superior de Brasília – CESB - com a finalidade de ser o mantenedor de uma instituição que desenvolvesse atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível superior.

Entretanto, os anseios em participar da formação de profissionais qualificados e, sobretudo, com uma visão humanista e inovadora foram além. Em 1998, o MEC autorizou o funcionamento dos dois primeiros cursos de graduação do IESB: Ciência da Educação e Administração, com habilitações em Política e Gestão de Ciência e Tecnologia e em Recursos Humanos. Com uma concepção pedagógica inovadora, a aceitação foi imediata e o IESB se consolidou, cresceu e conquistou excelentes avaliações do MEC, evoluindo em mais de 40 cursos de graduação.

A partir da rápida evolução e com as primeiras turmas formadas, em 1999, o IESB crava seus primeiros passos nos cursos de pós-graduação, revolucionando, inclusive, o ensino à distância. Hoje, a instituição conta com mais de trinta cursos de pós nas áreas do Direito, Negócios, Gestão, Comunicação, Design e Tecnologia. Além das parcerias internacionais que fortalecem a grade curricular e garantem um rápido reconhecimento do mercado.

São 20 anos de trajetória e, desde então, a instituição se estrutura para receber cada vez mais novos cursos e infinitas possibilidades, atendendo os alunos e, principalmente, a sociedade.

MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS

O respeito forma profissionais e cidadãos do mundo

Missão

Desenvolver, ao máximo possível, as potencialidades dos seus alunos para que se transformem em profissionais competentes e cidadãos responsáveis, capazes de se tornarem agentes de mudança da sociedade e da profissão em que atuarão no futuro.

Visão

Consolidar seu prestígio como instituição que oferece um ensino de excelente qualidade tornando-se referência nacional no uso das novas tecnologias aplicadas à educação.

PRINCÍPIOS

RESPEITO À PESSOA: significa que qualquer membro da comunidade – dirigentes, professores, alunos e funcionários – merecem de todos os demais o mesmo respeito que devem oferecer.

RESPEITO À AUTORIDADE: significa o respeito à hierarquia da organização, tanto administrativa como acadêmica, sendo a autoridade exercida com observância do princípio anterior.

RESPEITO AO TRABALHO DO OUTRO: consiste na compreensão de que todas as tarefas, de qualquer membro da comunidade, são relevantes para atingir os objetivos comuns, independente do nível hierárquico de quem as executa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

I - Conselho Superior;

II - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

III - Diretoria Geral;

IV - Coordenações e Colegiados dos Cursos; e

V - Instituto Superior de Educação. (IESB, 2013)

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES

Analisando os efeitos da formulação estratégica nas ações do UNICEUB e IESB pode ter uma base mais aperfeiçoada de como agem as IES, com relação ao planejamento estratégico, fundamentadas em um núcleo sinérgico, conduzida por competências, habilidades e atitudes, tendo uma visão de futuro, princípios e valores voltados à cooperação, gerando ética e transparência.

Planejar é uma forma de aumentar as chances de êxito em um mundo de constantes mudanças. O planejamento estratégico é um processo de preparação para o futuro da empresa, garantindo a competitividade de mercado. Para se ter eficácia, o planejamento estratégico deve ser voltado à realidade e compreensão do ambiente atual. No conceito de Sanvicente e Santos (2000), planejar é o ato de antecipar ações que podem ser executadas pela empresa, estimando recursos a serem empregados, definindo atribuições de responsabilidades, para que, dessa forma a empresa consiga alcançar os objetivos estabelecidos em determinado período de tempo.

Gerir estrategicamente uma instituição de ensino superior, objetiva implementar os objetivos, conferindo os resultados almejados, além de vantagem perante a concorrência.

Um bom planejamento conduz para uma boa atuação, visando crescimento e fortalecimento da imagem institucional. Contudo, esse capítulo objetiva indicar os métodos de planejamento estratégico utilizados nas instituições de ensino superior, fundamentando ações e resultados, e fortalecendo seus relacionamentos com parceiros, voluntários e funcionários.

Peleias (2002, p.23) afirma que o planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentando a probabilidade de alcance os objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Como pode ser verificado, as Instituições contam com uma boa estrutura de comunicação, ficando a cargo do departamento de comunicação, todo o planejamento estratégico institucional, promovendo-a por meio de eventos, revista própria, comerciais de rádio e TV, entre outras ferramentas de divulgação.

Frezzati (2009,p.8), assegura que planejar significa decidir antecipadamente, ou pensar e controlar o seu próprio futuro de maneira a optar por alternativas dentre tantas disponíveis, considerando preferências, disponibilidades, grau de risco, entre outros. Já Catelli (2001, p.155), acredita que “o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos”, mas também porque a empresa desempenha várias atividades, fabricam produtos e prestam serviços, realizando tarefas da melhor maneira possível, objetivando alcançar os objetivos da empresa.

Figura 01. Direcionador estratégico



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

A figura acima colabora com a idéia de que um dos principais aspectos a ser evidenciado para o bom gerenciamento estratégico das instituições de ensino superior IES, é uma gestão inovadora, foco em resultados, fortalecimento dos relacionamentos do público interno e externo, a valorização humana e profissional, a internacionalização das entidades, além do investimento em tecnologia. Quando uma instituição cai na estagnação, se faz necessário pensar em inovação, e isto se aplica inteiramente às IES, que devem investir todos os recursos disponíveis, para atingir as metas almejadas, bem como competir a níveis internacionais.

Qualquer empresa pode passar por dificuldades financeiras ou de planejamento. A empresa não deve subestimar a concorrência, pois isso pode acarretar o fim de anos de trabalho e investimento. O papel do planejamento estratégico é justamente evitar esse tipo de erro, identificando o que deu certo, e o

que não deu. O planejamento estratégico impõe uma oportunidade de avaliação da empresa, no que diz respeito às mudanças que ela sofreu ao longo dos anos.

É preciso planejar o futuro para se tornar uma empresa bem-sucedida. Indivíduos capacitados são necessários para efetuar as tarefas de forma eficiente. Uma empresa forte no mercado requer líderes que dominem as práticas mercadológicas. Projetar o futuro é um processo que envolve decisão de como agir com base nos acontecimentos do ambiente imediato e no futuro próximo. Quando o planejamento fica impossibilitado, o futuro se mostra confuso e não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente a esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, planejando habilidades para concretizar planos coerentes.

A origem do termo planejamento estratégico é militar. Foi instituído como ferramenta derivada da estratégia militar, desenvolvida na Segunda Guerra Mundial. Pressupunha um intenso conhecimento da instituição, influenciadas por aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, com a finalidade de manter as condições de competição com a concorrência. Chiavenato (2003, p.26), acredita que as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir. A palavra estratégia teve seu surgimento a partir do uso militar, vista como importante tática, na qual considera centrar força. Os primeiros estrategistas da história surgiram nas organizações militares. Sun Tzu, em sua obra "A arte da guerra", já tratava claramente sobre o tema que hoje conhecemos como estratégia, mas foi a partir do século XX que o mundo empresarial passou a aplicar de forma sistemática a estratégia, a ponto de fazer uma transposição da dimensão militar para as organizações. A estratégia

empresarial vem sendo vista, já há algum tempo, como uma das mais ricas áreas para do estudo da ciência administrativa.

A utilização do termo estratégia em administração procurou trazer a esta um pensamento científico. Assim como no planejamento, a estratégia também teve formulações de diretrizes logo na segunda metade deste século (MOTTA, 2000). O fundamental para a sobrevivência da empresa é que seja feito um planejamento estratégico, a fim de se executar uma forma lógica, para chegar a suas metas e objetivos.

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p. 133)

O planejamento é o processo de gestão sobre as ações, com a finalidade de garantir a melhor forma de cumprir as metas da empresa, desenvolvendo as premissas básicas para a otimização de resultados, com o intuito de aumentar o alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os aspectos da gestão econômica.

Muitos especialistas, como Peter Druker, Michael Porter, Henry Mintzberg, chamam a atenção para o risco das empresas em adotarem soluções genéricas sem um enfoque estratégico, criando uma desvinculação das realidades e culturas organizacionais forçadas. Porter (2002) argumenta que, nos anos 90, estabelece use um caos conceitual referente ao planejamento estratégico. O autor comenta que muitas empresas perderam seus posicionamentos encantadas com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após outro.

Philip Kotler e Armstrong (1975) propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a

direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Morais (2005) afirma que o termo estratégia trata-se simplesmente de caminhos, direções e regulamentos que uma empresa observa em relação ao ambiente interno e externo para alcançar seus objetivos. Mas como saber qual a melhor caminho seguir? Temos que ter a consciência de que a elaboração de uma estratégia é a melhor possibilidade de redução dos erros, pois a melhor maneira de escolher a melhor estratégia, é focar de maneira sistemática, a avaliação e controle no processo de implementação dos rumos a seguir.

Na grande maioria de sua existência, a organização industrial passou por três fases: a criação da empresa moderna por um empreendedor; o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante todo este período, a empresa permaneceu imune à interferência de forças sociais, voltando-se apenas para as suas próprias operações (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.32).

4.1 Aplicações do Planejamento Estratégico nas IES

Tendo como base a estrutura de comunicação das Instituições, que investem pesado em diversas mídias, e perante as oscilações econômicas e o

crescente aumento das concorrências entre as organizações, os gestores precisam estar aptos a lidar com situações adversas. O planejamento é uma essencial ferramenta no auxílio no processo de tomada de decisão, tornando necessária a sua compreensão.

O planejamento estratégico gera constantes desafios aos gestores na busca de eficácia na organização. Uma empresa é vencedora, quando leva seus competidores a sofrerem desvantagens competitivas, e a força a encerrar as atividades.

O planejamento estratégico utilizado hoje é resultado da junção de vários precursores que, no decorrer dos tempos, foram desenvolvendo descobertas, estudos e práticas. Os modelos de planejamento e as opções de estratégias empresariais foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos por pesquisadores da Administração Estratégica que, inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento e identificaram novas opções estratégicas para ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis.

As empresas estão sempre buscando melhorias no sentido de que a organização tenha uma administração eficaz e mostre essa importância no planejamento estratégico contribuindo para uma boa gestão organizacional. Ressalta-se sua importância para o planejamento das organizações com o embasamento técnico-científico, onde os gestores podem tomar decisões mais seguras na administração das organizações e, com isso, possam ter vantagens competitivas em um mercado em que presente e futuro caminham lado a lado e estão marcados pela competição acirrada e pela incerteza macroambiental.

Na década de 1970, o planejamento estratégico surgiu caracterizado por fórmulas simplistas de difícil utilização e, nos anos 80, sofreu um declínio, sendo

deixado para segundo plano nas organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2000)

4.2 Tipos de Planejamento Estratégico

Em virtude das instituições de Ensino Superior sempre buscar melhorias para uma boa gestão, o tipo de administração utilizado pela empresa é um fator determinante para os gestores perceberem o tipo de desafios que irão enfrentar no ambiente em que vivem. Uma boa administração tornou-se um elemento fundamental na sociedade. Chiavenato (2003, p. 5) afirma que “[...] a administração está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno”. Para que uma organização possa sobreviver no atual cenário econômico, onde o nível de competição é elevado e as mudanças são rápidas, as empresas necessitam tomar decisões cada vez mais precisas, rápidas e bem planejadas.

Oliveira (1997), alerta para a necessidade de considerar os níveis hierárquicos do planejamento estratégico, lembrando em distinguir os três tipos: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O autor defende que, por meio do diagnóstico, pode-se efetuar da melhor maneira possível, os caminhos para a tomada de decisão em todas as fases do planejamento estratégico na empresa.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Também é preciso considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa, proporcionar à empresa o usufruto de oportunidades e se preparar para situações de crise. Desse modo, é necessário

enfrentar todas as diversidades que podem surgir no ambiente da empresa, ao modo que assim será possível ter conhecimento dos pontos fortes e fracos da mesma. Este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Boff (2003) afirma existir a necessidade da integração entre os três níveis através de um ciclo que tenha uma melhor visão das ações e decisões do nível estratégico, a fim de compreender claramente os níveis táticos e operacionais. São desenvolvidas no nível operacional, as ações que determinam o sucesso ou fracasso do planejamento da empresa, e os envolvidos devem estar cientes do objetivo que se deseja alcançar.

Figura 2: Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de DAFT (1999)

Outra análise do ambiente em que a empresa está inserida será definida pela missão, visão, valores, objetivos, formulação de estratégias, planos e ação, indicadores de desempenho.

A missão tem que ser observada pelos seus empresários com uma visão de longo prazo, mais com isto pode observar com amplitude no seu negocio.

Oliveira (2002, p.88) define que

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

É a visão que define o que a empresa quer, e aonde quer chegar. É possível identificar através da visão, as expectativas e desejos dos gestores. A visão impõe os limites que os administradores necessitam para obter os resultados esperado. Com uma visão de longa distância, a organização consegue obter resultados de curto e longo prazo. Os valores são fundamentais para a empresa estabelecer as normas para um crescimento duradouro.

A análise do ambiente permite a identificação dos riscos e oportunidades, a fim de identificar os pontos fortes e fracos dentro da organização.

- Análise Interna

A análise interna compreende a análise das forças e fraquezas da organização, a fim de permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos que por ventura existem no ambiente da empresa.

De acordo com Oliveira (2004, p.30), A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

- Análise Externa

Análise externa corresponde a análise do ambiente externo da empresa, as condições que impõe desafios e oportunidades, envolvem mercados alcançados pela empresa, novas características e futuras tendências, além de oportunidades e perspectivas. Compreendem, também, a concorrência, ou seja, a disputa de empresas que atuam no mesmo mercado, e os mesmos clientes.

Oliveira (2004) afirma que análise externa tem por finalidade estudar as relações existentes entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro. A análise externa apresenta os seguintes componentes: ameaças e oportunidades. É gestor quem deve identificar as peças principais do ambiente e analisar a situação de ameaças ou oportunidades para a empresa.

Após a análise dos ambientes e identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, o passo a seguir é obter a matriz SWOT que analisa a situação da empresa além de fornecer orientações estratégicas adequadas. Para elaborar a matriz SWOT deve dividir os pontos fortes e separar os pontos fracos, a fim de se construir uma matriz forte.

Cordioli (2001, p.5) define que o método SWOT

é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

A análise SWOT é a combinação da análise do ambiente externo e do ambiente interno. No Nos diferentes componentes de SWOT, procura-se enfatizar a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, com objetivos e rentabilidade. A oportunidade é uma situação que possibilita atingir os objetivos e melhorar a posição competitiva e sua rentabilidade. A situação externa pode trazer

ameaças que colocam a empresa sobre constantes provações para o alcance dos objetivos ou a perda de mercado, com o risco de redução de ganhos, sendo que o ponto forte é uma característica interna que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos.

(STONER; FREEMAN, 1999,p.328), definem que análise do ambiente externo compreende os fatores econômicos, tecnológicos, socioculturais e político/legais. Eles podem influenciar indiretamente a organização, assim como, os fornecedores, os clientes, os competidores, os órgãos governamentais e outros, que influenciam diretamente nas mudanças do ambiente organizacional.

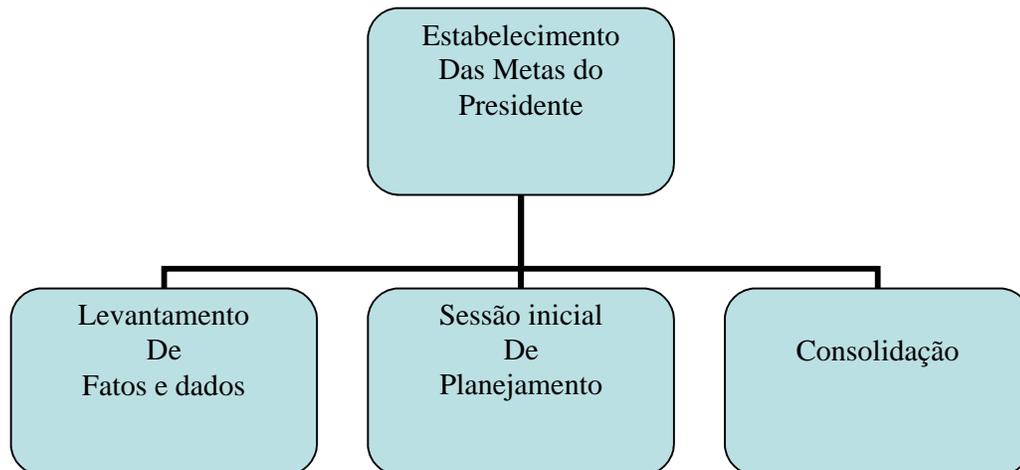
4.2.1 Plano Estratégico Anual

Dentro do planejamento estratégico, temos o plano estratégico anual (PEA), também conhecido como plano diretor ou plano de longo prazo, e são construídos com base no desempenho das organizações, em dados de produtividade e nas tendências de mercado.

O plano estratégico anual pode ser elaborado partindo de uma estratégia simplificada ou ampla. A formulação simplificada pode ser realizada anualmente ou com amplas abordagens. A formulação estratégica ampla tem como objetivo introduzir uma cultura mais abrangente.

O gráfico abaixo mostra as etapas para se conduzir a Formulação Estratégica Ampla.

Figura 03: Etapas da Formulação Estratégica Ampla.



Fonte: Adaptado de Darci Prado (2004)

A alta administração da empresa é encarregada em formular as metas para o ano seguinte, com base na necessidade de crescimento e no desempenho anterior, e tem como metas o aumento do market-share, o aumento do faturamento, a diminuição dos custos, e a melhoria de resultados.

Segundo Prado (2004), o plano estratégico prevê um preparo da organização para diversos projetos que poderão surgir durante o ano seguinte e a empresa trabalhará para que eles ocorram.

4.3 Críticas sobre Planejamento Estratégico

Na literatura dos dias de hoje, existem críticas á utilização do planejamento estratégico. Tais críticas referem-se à dificuldade de se ver além, ao excesso de burocracia, à dificuldade de aplicação dos planos, ou a não implementação dos mesmos, além do fato da não representação de um pensamento estratégico para a organização.

Mintzberg (1994) discute sobre a queda e a ascensão do planejamento estratégico que foi visto durante muito tempo como o “melhor caminho”. O planejamento estratégico caiu de seu pedestal por não se mostrar tão promissor assim. Como o autor coloca, planejamento estratégico não é pensamento estratégico.

Nos anos 70, erros de previsão tornaram-se mais frequentes e, a partir da década de 1980, negócios turbulentos e mudanças rápidas, ocasionou uma insatisfação com o modo de planejar, para muitas empresas. Mintzberg (1994) argumenta que é imprescindível que o planejamento volte ao futuro da empresa. As reações do ambiente com relação às ações estabelecidas no planejamento estratégico são imprevisíveis. O planejamento estratégico é uma ferramenta útil apenas nos ambientes estáveis.

Kotler e Armstrong (1993) complementam, afirmando que o grande sucesso que o planejamento estratégico tem alcançado no meio empresarial está justamente relacionado à redução do grau de incerteza do ambiente da organização. Wack (1985) salienta que a melhor abordagem para a falta de precisão em delinear um futuro é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao planejamento estratégico.

Devido à rigidez e burocracia nos anos 80, o planejamento estratégico foi reduzido em muitas empresas, sendo considerada na época uma ferramenta defasada de gestão. As organizações sentiam a necessidade de serem mais ágeis e flexíveis para uma melhor atuação no mercado.

Mintzberg (1994) faz crítica à tônica do planejamento estratégico normativo, utilizado basicamente de uma racionalidade funcional, de controle mecanicista, que despreza a criatividade e os sentimentos humanos. Tendo como

exemplo a “metáfora do artesão”, o autor compara a criação de estratégias com a criação de uma escultura, onde a mente e as mãos do artesão não estão separados, ele não pensa hoje para esculpir amanhã. Mintzberg (1994) se utiliza dessa comparação para seguir seu pensamento, onde o papel do estrategista não se limita a um plano formal, mas de pleno conhecimento do material que tem em mãos, e olhos para detectar estratégias emergentes, e padrões não planejados que podem mudar os rumos da organização. O autor finaliza citando uma passagem bíblica que diz “há um tempo para semear e há um tempo para colher”. Cabe ao estrategista, com arte e criatividade, saber discernir esses momentos.

Sausen (1998) discute que o planejamento estratégico não deve restringir-se a aspectos burocráticos de pouca utilidade para a organização. Desta forma, o desafio para os pesquisadores e administradores será construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições ambientais.

Fischmann (1987,p.207), afirma que o problema principal do planejamento estratégico, é o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e a precariedade que cerca a implementação, quando geralmente ocorrem falhas no processo. O autor acredita que há a necessidade de amadurecimento por parte dos executivos e empregados de uma organização, ou de uma cultura que implique e valorize o produto de um processo de planejamento. Haverá resistência, e pouca probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de implantação do planejamento estratégico.

5 DEFINIÇÕES DO PROCESSO DE ENDOMARKETING

Bekin (2004, p.34), define o endomarketing como sendo ações gerenciadas de marketing voltadas ao público interno das instituições focadas no lucro, nas instituições com fins não lucrativos, governamentais e do chamado terceiro setor com a finalidade de promover entre seus colaboradores e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo um laço de lealdade nos relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações, a fim de melhorar a imagem e valores de mercado. Se a empresa espera atingir objetivo maior, precisa se certificar de que todos nela envolvidos estão comprometidos com o mesmo objetivo.

Cobra e Ribeiro (2000) afirmam que o marketing interno considera funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo. A ideia que apoia o conceito é que não é possível fazer marketing externo sem o compromisso do corpo de colaboradores com o principal objetivo da organização que é criar e manter clientes. A manutenção dos clientes neste aspecto reforça a ideia destacada no processo de gestão estratégica das organizações.

É possível, então, considerar que o endomarketing é utilizado como investimento estratégico para redução dos custos de produção e melhoria da produtividade, além de proporcionar uma sensível melhoria no nível de satisfação interna dos empregados da Companhia Siderúrgica de Tubarão (DIAS, 2008, p.110).

A comunicação interna envolve todas as ações de comunicação dentro da empresa. É a responsável por transmitir informações de interesse da organização a seus funcionários/ colaboradores, por meio dos veículos de comunicação formais

(jornais, informativos, material institucional) ou informais (conversas presenciais ou virtuais).

Brum (2005) teoriza a criação do endomarketing como um esforço das empresas em se tornarem mais eficientes em comunicação ultrapassando assim os sindicatos. Relata que antigamente a forma mais abrangente de comunicação das empresas eram os sindicatos, sendo assim alguns fatores nos levam a pensar que o endomarketing pode ter sido criado por organizações que tenham sofrido as ações dos sindicatos em massa. Estes se comunicavam com os demais operários das fábricas através de seus megafones e panfletagem, sendo assim os sindicatos conseguiam dissipar informações sobre a empresa ao seu modo.

Os fundamentos do endomarketing foram desenvolvidos por Saul Faingaus Bekin em 1990, porém sendo utilizados por ele desde 1975, formando a base de compreensão do instrumental do endomarketing. A prática exige a integração das ferramentas de marketing, operacional e recursos humanos. Determinar um grau de informação e de comunicação com o público interno é o fator determinante para a empresa caminhar rumo a uma direção estratégica.

Segundo Bekin, o endomarketing adapta estratégias e elementos do marketing tradicional, utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações:

- Cultura corporativa;
- Ferramenta essencial às organizações. Deve estar em constante atualização.

A comunicação entre os funcionários de todos os departamentos é muito importante dentro de uma empresa, otimizando as informações e conseqüentemente

os resultados. Dessa forma todos podem falar a mesma língua, sendo fundamental para a formação da imagem do ambiente interno.

Olhando atentamente para os fundamentos do endomarketing, identificamos diretrizes para um eficaz e objetivo plano de ação de endomarketing. Podem ser definidas prioridades e objetivos a atingir. Se o marketing visa construir relacionamentos com os públicos externos da organização, então o endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno.

O ponto de partida é que os funcionários fiquem conhecendo bem os objetivos da organização, com o detalhe adicional - mas não menos importante - que esses objetivos estejam harmonizados com os objetivos individuais destas pessoas, sendo possível estabelecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda a uma melhor visão do valor de mercado desta organização.

A expansão externa de uma organização só ocorre se houver uma conexão entre as partes. O relacionamento positivo de uma empresa com sua comunidade é que determina a ampliação de suas fronteiras externas. Um depende do outro. A empresa precisa conhecer bem seu público interno para adequadamente comunicá-lo de seus objetivos. Pode-se então evoluir para identificar empresas conscientes para o efeito do endomarketing.

A comunicação gera motivação, quando os empregados são esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para a tomada de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo, (DIAS, 2008, p.26).

É possível afirmar que o endomarketing surge da necessidade das empresas buscarem para suas organizações novas técnicas e novos

conhecimentos, a fim de tratar os funcionários como aliados no processo de decisão e de gestão empresarial. Essa proximidade seria de grande valia, pois faria com que os funcionários pudessem tornar-se mais íntimos dos processos organizacionais obtendo com isso, maior motivação, e elevação da autoestima.

O público interno mais motivado faz com que o gestor insira em cada um de seus subordinados o sentimento de racionalidade e prazer, estes sentimentos farão com que os funcionários tenham maior motivação e razão para, porque e por quem trabalhar.

Para Bekin (2004), introdutor do endomarketing no Brasil, pode-se ter a seguinte definição sobre o tema:

Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2004, p.3).

A nomenclatura endomarketing ainda é nova diante das demais técnicas e teorias administrativas. Seu esforço é para a junção e adequação de técnicas anteriores para sua prática. Os objetivos fundamentais do endomarketing é modificar e melhorar a comunicação dos funcionários de uma empresa. A utilização das ferramentas adequadas contribui para a conquista de novos clientes externos e para a conquista de uma relação íntima e duradoura com os clientes internos.

A prática do endomarketing nada mais é do que voltar às estratégias do marketing externo para dentro da empresa. Caberá à empresa conquistar os funcionários (clientes internos) da mesma maneira que conquistam seu público externo e isso poderá ser feito através da oferta de cargos e salários mais atrativos.

O desafio será somente unificar todas as estratégias para utilizá-las a fim de conseguir chegar a um objetivo comum.

As turbulências do mercado são enfrentadas entre os articuladores do mercado, que não mais utilizam o termo estabilidade, pois hoje em dia há uma busca incessante por novas técnicas que possam ultrapassar as superficialidades. Os gestores estão projetando seus objetivos, baseado no mercado e adaptando-se com as tendências exigidas pelo mesmo. Os gestores percebem que precisam atualizar e qualificar os funcionários, para acompanhá-la as mudanças do mercado.

O que irá determinar o grau de habilidade e conhecimentos dos profissionais será a competência na execução das tarefas, sendo isso fator determinante para a satisfação dos funcionários dentro da organização.

Ao tratar de endomarketing, Brum (2005) constata que existe ainda quem diga que o endomarketing surgiu com um único objetivo: fazer com que os empregados de uma empresa não ficassem sabendo de uma decisão, de um novo produto ou de uma nova estratégia de vendas através da mídia. “Nesse caso, ao comunicar primeiro para dentro, a empresa estaria garantindo a satisfação dos seus empregados e fazendo-os sentirem-se parte do processo”. (BRUM, 2005, p. 30,31).

Aplicação da estratégia de endomarketing:

- Alta administração;
- Administração média, gerentes e supervisores;
- Funcionários em contato com clientes;
- Pessoal de apoio às atividades da empresa;
- Empresa como um todo;
- Parceiros.

5.1 Ações de Endomarketing

Pode-se relacionar a gestão de pessoas a ação do endomarketing que vem tratando o funcionário da organização como cliente interno, cliente este que estará apto a desenvolver ideias junto aos gestores para o desenvolvimento e aprimoramento das ações e produtos da organização. A ação do endomarketing deverá estar diretamente ligada à área da gestão de pessoas, que contribuirá para a construção de ideias de interação entre empresa e funcionário.

A valorização do funcionário requer a ênfase no conhecimento que ele já tem sua identidade com os valores da empresa, o pode compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um.

O endomarketing cresce a cada dia em diversos países. Seus conhecimentos passam a orientar um grande número de empresas, inclusive no Brasil. Devido às mudanças ocorridas no mercado, esse segmento da comunicação ganha mais espaço na economia baseada em serviços. Acrescenta-se a esse fato, a globalização, a compatibilidade internacional e o crescimento de alguns países, como o Japão.

A comunicação interna como estratégia de gestão deverá estar focado em inserir nos funcionários da instituição sentimentos como a motivação, motivação esta que fará com que os colaboradores trabalhem muito mais por resultados melhores. A esse respeito Chiavenato relata que: “A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam”. [...] “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do individuo e que é dirigido em direção aos

objetivos que podem satisfazer essas necessidades” (CHIAVENATO, 2003, p.116, 117).

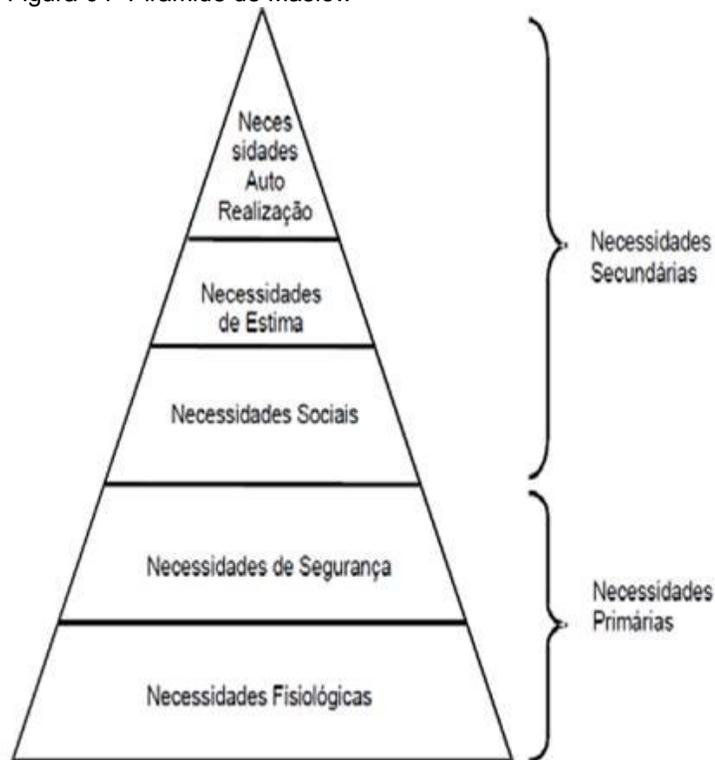
Os estímulos que direcionam o ser humano são as suas vontades e necessidades. Com isso, ele conseguirá estar em constante motivação, pois, após satisfeita uma necessidade, logo surgirão outras. Para Chiavenato, “o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação” [...] “os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.” (CHIAVENATO, 2003, p. 118).

Um dos princípios do endomarketing é tornar a relação dos funcionários com a empresa bastante participativa, contudo se não houver uma boa comunicação esta definição terá pouca utilidade. É preciso interagir com o funcionário, e injetar nesse funcionário a necessidade de participação diante dos objetivos que se deseja alcançar, transformando a necessidade em motivação. As empresas investem em programas de qualidade, com grandes investimentos, mas nem sempre os resultados esperados, são satisfatórios. O que faltou nesse caso foi o investimento em motivação dos funcionários. As empresas bem sucedidas são aquelas que vêm no funcionário, seu maior cliente.

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (ROBBINS, 2005, p.132). Diante de tal afirmação, realiza-se uma comparação citando as palavras de Brum sobre a definição de endomarketing “[...] pode se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer com os seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro” (BRUM, 2005, p.31).

Uma pessoa motivada não consegue contagiar as pessoas, de forma automática. Isso ocorre porque o que leva uma pessoa a agir de uma determinada forma não necessariamente tenha a ver com o mesmo valor, a mesma importância para outra pessoa, por isso, aquilo que pode motivar uma pessoa, pode exercer o efeito contrário em outro indivíduo, ou se surtir algum efeito provavelmente não será na mesma intensidade.

Figura 04- Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2000)

Uma questão importante é a identidade da empresa, que no plano corporativo, ganha ênfase porque, ela reúne um maior número de relacionamentos com seus públicos e os une pela própria identidade da marca. Toda empresa precisa se preocupar, primeiramente, com a dimensão interna e externa da sua identidade corporativa: internamente, com o conceito formado por seus empregados; externamente, com o conceito formado pelos demais públicos, especialmente, pelos

clientes potenciais. A prioridade para se iniciar um trabalho de construção de uma boa identidade, deve ser pelo envolvimento dos empregados como esclarece Tavares:

O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa. Se ela deseja construir sua imagem externa, primeiro precisa cuidar da realidade interna de seus produtos e serviços. Os empregados deverão sentir orgulho da empresa, devido aos valores, propósitos, sucesso e objetivos dela. (TAVARES, 1998, p. 74)

A frustração é uma reação a uma necessidade não atendida, cada um reage de maneira diferente quanto à frustração. Chiavenato cita que “o bloqueio de certas necessidades pode resultar em um desempenho indesejável devido à frustração.” (CHIAVENATO, 2005, p.263).

A comunicação organizacional é mantida por meio da relação entre as pessoas. O endomarketing faz parte dessa comunicação, para que seja criados mecanismos de relação interpessoal.

Todos os funcionários da organização deverão ficar atentos com os acontecimentos de sua organização, a fim de proporcionar uma melhor comunicação dentro do ambiente de trabalho e, assim, gerenciar as informações relativas à sua organização.

Um dos fatores que pode influenciar positivamente o relacionamento entre funcionário e patrão é a confiança mútua, primordial para uma convivência harmoniosa. O chefe tem a missão de delegar responsabilidades e chefiar pessoas, e ainda ser capaz de gerenciar os sentimentos de todos os envolvidos na organização.

Segundo Chiavenato (2003, p.18) a liderança “poderá se apresentar de maneira formal ou informal”. Como o próprio nome diz a liderança informal é adquirida durante o convívio com os demais colegas, o nível de liderança é exercido através da percepção desta qualidade por uma ou mais pessoas, a liderança formal

por sua vez é aquela em que a patente “líder” é atribuída aos indivíduos que possuem maior influência na visão dos executivos ou chefes da organização.

Para Beckin (2004), só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter êxito. Nessa avaliação, obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, de sua cultura organizacional. Uma ótima ferramenta de comunicação com o público interno é a intranet, que possui ainda um baixo custo. Quanto maior for a participação do funcionário, maior será o resultado esperado.

Mitchell (2002, p. 4) esclarece que a capacitação de funcionários para que eles possam atender às expectativas dos consumidores é importante, mas não é a única razão para que uma empresa alinhe as mensagens internas com as externas. Outra razão é ajudar a empresa a alcançar o objetivo de afirmação da marca no mercado, o que, sem esse alinhamento, seria impossível. E para que tal aconteça efetivamente, é necessária a compreensão de que o marketing interno pode ser tão expressivo em termos de força, a ponto de superar resultados negativos do marketing externo. E também, há que se entender que marketing interno é ação conjunta, e não, ação isolada de um grupo de pessoas, já que tem de envolver todas as pessoas da empresa, indistintamente.

Quando se conhece as motivações e as expectativas dos funcionários, pode-se ter a ideia de quais objetivos se quer alcançar, adequando-se aos anseios da organização. O marketing faz a pesquisa de mercado, e o endomarketing faz a pesquisa dos funcionários.

Para consequente aplicação das técnicas do endomarketing, o gestor deverá estar totalmente sintonizado com a sua equipe para que juntos possam

elaborar as melhores formas e abordagens procurando sempre alinhá-las ao perfil da sua organização e dos seus colaboradores.

Em se tratando de incentivos, o que interessa ao funcionário é a remuneração que lhe diz respeito. A boa remuneração é o fator primordial para assegurar a permanência do bom funcionário na empresa. As grandes organizações utilizam-se do estilo de remuneração variável como forma de manter seus funcionários alertas quanto às metas da empresa. A remuneração fixa já não é mais tão atrativa ao empregado principalmente no setor de serviços, onde quem vende mais conseqüentemente ganha mais, sobre o acima exposto, vale ressaltar as seguintes palavras de Chiavenato (2004):

A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. O mundo mudou, e as organizações também (CHIAVENATO, 2004, p.355).

A comunicação interna mostra sua força em valorizar a marca, assumindo a forma de relações públicas e de marketing interno. A fidelização da marca pelo empregado é somente uma questão de visão e ação estratégica. É permitir aos participantes de qualquer organização uma reflexão profunda e contínua, que propicie a construção de relacionamentos íntegros e duradouros. É importante destacar que apenas uma boa comunicação interna não consegue "sustentar" a imagem positiva da organização. É preciso que haja produtos de qualidade, segurança, salários compatíveis, benefícios, e responsabilidade social, para que se possa construir e manter a boa imagem, o que seguramente será revertido em fidelidade à marca por parte do público interno, potencializando ainda mais a formação de um grande contingente de apreciadores da marca.



O gráfico mostra que, apesar de existir variadas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre existe comunicação. Há uma grande diferença entre comunicação e informação. E, em uma empresa, não seria diferente.

Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da comunicação interna em uma organização.

Os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A

comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. O funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

Portanto, intui-se que também na IES a comunicação cumpre um papel fundamental com vistas a torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que as instituições estão preocupadas com resultados em curto prazo e não percebem que o mais importante é fidelizar clientes e atender suas particularidades. Além disso, é necessário manter um bom relacionamento com seus diferentes públicos, não somente seus clientes, mas toda a comunidade, os colaboradores e parceiros. Isso só se constrói ao longo do tempo, tendo que agregar cada vez mais vantagens e valores a sua marca.

A comunicação interna deve ser organizada, todos devem ser devidamente bem treinados, possuir informações completas sobre sua instituição, para serem eficientes nos serviços e atendimentos prestados. Assim, a empresa terá os resultados e expectativas esperados.

Na relação com o seu cliente, a instituição deve mostrar comprometimento, eficiência, agilidade em solucionar seus problemas e atender suas necessidades, sendo muito importante a unificação e centralização das informações, e a integração dos diversos setores de uma empresa. Cada setor é responsável por uma atividade, mas de alguma forma devem estar interligados, sendo que atendem o mesmo público, assim é relevante que as instituições façam uma integração entre seus colaboradores, para não ficarem restritos somente aos seus serviços e ter conhecimento dos trabalhos das diversas áreas.

As instituições precisam estudar seu mercado, os seus públicos, buscando melhorar cada vez mais sua comunicação tanto interna quanto externa, pois é o bom relacionamento que vai manter o cliente fiel o seu marca.

Os objetivos do presente trabalho foram alcançados, pois um fator que auxilia a comunicação interna e a externa, unificando e integrando os setores de uma instituição, são as ações e ferramentas que investigam as ações, os meios de comunicação, e sugerem formas para que as IES possam alcançar seus objetivos. Uma instituição de ensino hoje não pode pensar somente na qualidade de ensino, mas na qualificação de seus profissionais, sendo que o treinamento e o setor de recursos humanos devem agir ativamente com seus colaboradores.

A boa comunicação deve começar internamente em uma instituição, para assim conseguir se comunicar adequadamente com seu público externo. O estudo comparativo entre as duas Instituições ajudou a demonstrar essa importância. Outro intuito desse estudo é possibilitar que outros pesquisadores possam vislumbrar novos paradigmas sobre a temática aqui tratada. Além disso, empresas do mesmo segmento que queiram aperfeiçoar a sua comunicação interna, também tenham nesta pesquisa embasamentos para tal aprofundamento em seu estudo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*.

2. ed. São Paulo: Atlas, 1993

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas. 1998

BOFF, R. J. *Planejamento Estratégico: Um Estudo em Empresas e Instituições do Distrito Federal*, Dissertação (mestrado), Santa Catarina-SC, Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing. O Papel Estratégico das Lideranças no Processo das Informações*. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. *Endomarketing como estratégia de gestão – encante seu cliente interno*. Porto alegre: LP&M, 1998.

BUENO, W.C. *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Editora Manole, 2003.

CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

_____. *Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.

CORDIOLI, S. *Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática*. Porto Alegre: Genesis, 2001.

DAFT, R. L.. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DIAS, José Geraldo Gaurink. *Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo: LivroPronto, 2008.

DRUCKER, Peter. *Introdução a Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FISCHMANN, A. A.. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP. 1987

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas. Janeiro, Campus. 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil. 1993.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1975.

KUNSCH, Margarida. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. - *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, p. 107-114. jan/feb 1994.

MITCHELL, Colin. *Selling the brand inside*. *Harvard Business Review*, p. 5-11. jan.2002.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. *Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

_____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva 2002.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRADO, Darci Santos do. *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. Minas Gerais, 2004

ROBBINS, Stefhem P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. *Orçamento na administração de empresas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SAUSEN, J. O. *O futuro do planejamento estratégico: análise da prática e perspectivas*. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ. 1998.

SOBRINHO, J. D. *Avaliação da educação superior: avanços e riscos*. São Paulo: EccoS, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Os (des)caminhos da comunicação na implementação do Programa de Qualidade Total na Universidade Brasileira*. 2000. 248 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, USP, São Paulo, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração* / tradução: Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca - Como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

< <http://www.iesb.br/institucional/>> Acesso em: 19 de outubro de 2013.

< <http://www.uniceub.br/institucional/a-instituicao.aspx> > Acesso em: 19 de outubro de 2013

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com os colaboradores

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas necessidades de informação e de comunicação.

Parte I - Dados pessoais

- **Bairro/Cidade de residência:** _____
- **Idade:** _____
- **Sexo:** () Masc () Fem
- **Estado Civil:** () Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo
() Outros: _____
- **Maior grau de instrução:**

QUESTIONÁRIO

1 - Você sabe o que é comunicação interna?

2 - Você já participou ou foi beneficiado por algum programa de comunicação interna na empresa em que você trabalha?

3 - Você está satisfeito com os programas de comunicação interna que a sua instituição oferece?

4 - Quais ações de comunicação interna você acha que a sua empresa deveria aplicar?

5 - Você já trabalhou em outra instituição similar a essa e que tinha um programa de comunicação interna? Como era esse programa?

ANEXO A – Entrevista no UniCEUB

ENTREVISTA com Viviane Lopes – responsável pela área de endomarketing do Departamento de Comunicação do UniCeub:

1. Quais as principais ações de endomarketing antes utilizadas que precisaram passar por mudanças?

Uma das ações de endomarketing usada pelo Departamento de Comunicação é a comemoração dos aniversariantes do mês com um almoço, porém foi detectado que os funcionários e professores aniversariantes não participavam efetivamente. Portanto, está sendo analisado no momento como a comemoração pode acontecer num formato diferente, e de preferência fora do UniCeub. Ou seja, o objetivo é que os aniversariantes do mês participem. Existe o *Call center* – atendimento pelo telefone, que produz relatórios mensais para verificar quais as reclamações constantes. São feitos sorteios de ingressos de show e jogos no qual a instituição é patrocinadora.

2. Que medidas são tomadas para recepcionar novos alunos?

A recepção dos calouros é realizada com a pró-reitora e para dar as boas-vindas aos calouros, é preparado uma recepção animada. No evento, os estudantes obtêm as primeiras informações sobre a universidade. O encerramento nesse ano corrente foi com o show do músico e compositor Luiz Eduardo Sá, mais conhecido como “Alf”. Durante os eventos, a equipe do crédito estudantil PRAVALER sorteou um tablet em cada turno e unidade. Além disso, houve distribuição das carteirinhas estudantis.

3. Quais são as áreas que compõem o departamento de comunicação?

Dentro do departamento de comunicação existem:

- projetos especiais e endomarketing
- promoção do time de basquete
- jornalismo
- publicidade
- criação das peças publicitárias internas
- marketing digital

4. Como é feita a comunicação entre a instituição e os alunos?

É utilizada a ferramenta Espaço aos alunos no site que é muito eficiente para enviar informações e notícias, alcançado muito o grande objetivo da instituição que é a comunicação efetiva.

5. Que mudanças tiveram que ser feitas?

Foi realizada uma nova ação que foi a entrega de camisetas com a logon do UniCeub e dos jogadores de basquete com a proposta também de divulgação, era distribuída somente uma vez por mês aos aniversariantes. Foi realizada uma pesquisa no qual foi percebido que muitos gostaram, porém a preferência maior era pelo almoço. A pesquisa teve o seguinte resultado 48% preferem a camiseta e 52% preferem o almoço.

6. Qual ação foi tomada para solucionar o problema?

Atualmente a única ação realizada foi o envio de email marketing aos aniversariantes desejando parabéns.

7. Quais ferramentas são utilizadas para facilitar a comunicação entre os funcionários?

Uma ferramenta que é utilizada para a comunicação entre os departamentos é o SGI, pois tudo é formalizado e repassado para o sistema. Inclusive todas as notícias diárias, além do site do UniCEUB que também atinge ao público externo mais precisamente. Também tem o e-mail marketing que sempre é repassado informações importantes para todos os funcionários. E foi percebido que os funcionários leem o email e usam as informações recebidas. Porém, os professores não utilizam muito das ferramentas oferecidas, devido os mesmos não estarem em período integral na instituição. Outra ação também realizada foi o editorial que é o calendário do outlook do correio UniCEUB que para o corpo administrativo está sendo muito utilizado e as informações estão sendo sempre atualizadas.

8. Foi percebido alguma falha nesse meio de comunicação?

Foi percebido que é necessário mudar essa cultura dos professores de utilizarem o email institucional e o SGI para obterem mais informações.

9. Como é feita a estratégia de marketing interno?

Existe uma equipe de atendimento que vai até as faculdades conversar com os diretores e coordenadores verificar a necessidade e a demanda no momento. E com isso é realizado um briefing com a equipe.

10. E quanto ao marketing externo?

As propagandas são feitas por agências contratadas fora do UniCeub. As campanhas estão tendo um grande resultado, que já foi percebido pelas pesquisas realizadas.

11. Quais ações de Marketing devem continuar, e quais novas ações poderão ser tomadas ?

Uma ação que é sempre realizada de cinco em cinco anos é um baile em comemoração ao aniversário do UniCeub, e agora em 2013 a proposta é realizar essa grande festa. Também aconteceu o Fórum, com o tema “Educação Transformadora” que foi uma ação realizada em comemoração aos 45 anos.

12. Qual a próxima ação ou decisão a ser tomada em busca de um resultado melhor mais preciso?

Devido algumas coisas que também não competem ao setor de comunicação. Há alguns meses foi formado um comitê de endomarketing, composto de vários integrantes de outras áreas, pois foi detectada a necessidade de integração dos setores envolvidos para o resultado mais favorável. Está sendo pensado em um grupo pequeno, porém com representantes de setores como o RH, ouvidoria e o Departamento de Comunicação para pensarem em propostas de ações mais efetivas. Já foi percebido que o RH deve e pode ajudar muito ao departamento de marketing, pois as duas áreas juntas podem realizar várias ações mais eficazes.

ANEXO B – Entrevista no IESB

ENTREVISTA com Gidel Deungaro: – Diretora de Marketing do IESB

1. Quais as principais ações de endomarketing antes utilizadas pelo IESB que precisaram passar por mudanças?

Uma delas foi dos avisos no mural para a intranet.

2. Que mudanças tiveram que ser feitas?

Com certeza as novas tecnologias, aparecem para facilitar a vida, então a principal mudança foi no acompanhamento de novas tecnologias, como e-mail marketing, etc.

3. Qual ação foi tomada para solucionar o problema?

Atualmente a única ação realizada foi o envio de email marketing aos aniversariantes desejando parabéns.

4. Quais ferramentas são utilizadas para facilitar a comunicação entre os funcionários?

A Intranet, que ajuda no envio e recebimento de documentos, agiliza o processo e diminui o tempo e os custos, além da rádio universidade.

5. Foi percebido alguma falha nesse meio de comunicação?

Falhas existem em qualquer segmento, porém são mínimas.

6. Como é feita a estratégia de Marketing interno?

São elaboradas através de reuniões entre a diretoria e o departamento de Marketing.

7. E quanto ao marketing Externo?

O marketing externo é elaborado por agência de publicidade contratada, além dos meios eletrônicos, como site e redes sociais.

8. Que medidas são tomadas para recepcionar novos alunos?

Os novos alunos são bem recebidos com seminário de boas vindas, seguido de lanche.

9. Quais são as áreas que compõem o departamento de comunicação?

- Gerencia de Marketing
- Mídias digitais
- Jornalismo
- Publicidade
- Computação gráfica

10. Como é feita a comunicação entre a instituição e os alunos?

Através do site, e redes sociais.