

Gestão Estratégica da Comunicação na Universidade

Prof. João José Azevedo Curvello
Universidade Católica de Brasília

VI Encontro de Assesores de Comunicação Social das Universidades Comunitárias
Caxias do Sul, 05 de dezembro de 2002

Estratégia

- ◆ Uma forma de pensar no futuro; integrada no processo decisório; um procedimento formalizado e articulador de resultados; uma programação (*Mintzberg, 1983*)
- ◆ O negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem; padrão de decisões; nicho competitivo; características de portfólio: onde, quando, com quem, como etc. a empresa fará seus negócios (*Ansoff, 1983*)
- ◆ Vantagem Competitiva (*Prahalad*)



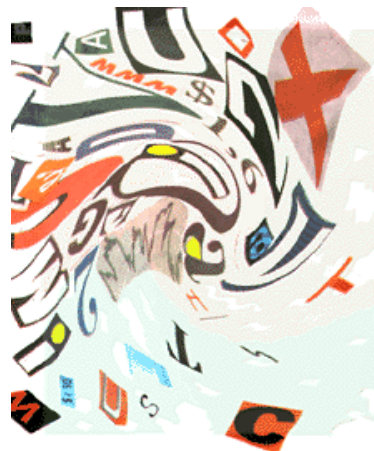
Planejamento X Administração Estratégica

- ◆ **Planejamento Estratégico**
 - estabelece uma postura em relação ao ambiente
 - lida com fatos, idéias, probabilidades
 - termina com um plano estratégico
 - sistema de planejamento
- ◆ **Administração Estratégica**
 - acresce capacitação estratégica
 - gera um novo comportamento
 - sistema de ação



Cenários

- ◆ Complexidade
- ◆ Caos e ordem
- ◆ Redes e Informacionalismo (*Castells*)
- ◆ Organizações *Glocals* (*Exemplo: pés na região, olhar no mundo - UCS*)
- ◆ Flexibilização do Trabalho
- ◆ Risco externo intensificado
- ◆ Processos redesenhados
- ◆ Concentração na competência central
- ◆ Decisões levam em conta direitos e valores como honestidade, ética e responsabilidade social



Mudanças na Educação

- ◆ Novo Estado
- ◆ Novo cidadão
 - informado, exigente, ativista
- ◆ Novo ensino
 - integração teoria/prática
 - flexibilidade, multidisciplinaridade, pluralidade
 - saber crítico, criativo e, sobretudo, ético
- ◆ Aumento da Concorrência
- ◆ Crescimento acelerado
- ◆ Pulverização



Comunicação Organizacional

- ◆ As organizações são sistemas de comunicação
 - redes de conversas
 - organizações só existem porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade
- ◆ Comunicação Integrada
 - junção dos vários subsistemas (institucional, mercadológico, administrativo e interpessoal)
 - mais que um modelo, uma filosofia



Comunicação Organizacional

- ◆ **Gerir a comunicação é administrar a identidade**
 - discursos orientados (tudo, em uma organização, emite discursos)
 - imagem percebida (é um atributo da recepção)
- ◆ **Identidade**
 - Elemento invariante: característica intrínseca do sistema organizacional
 - Determinada pela estrutura (Etkin e Schvarstein, 1996)
 - Auto-identidade (indivíduo para consigo mesmo)
 - Identidade participativa (identidade com o meio social)
 - Identidade relativa (atestada e confirmada pelo reconhecimento social) (Lasbeck, 1997)

Buscando a excelência

- ◆ **Comunicação excelente é aquela:**
 - administrada estrategicamente
 - centrada nos objetivos
 - que permite equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos (Grunig, 1992)
- ◆ **Mudança de foco: da influência para os relacionamentos**
- ◆ **Instrumento de gestão e de apoio à tomada de decisão, que identifica, estabelece e mantém relacionamentos proveitosos mútuos entre a organização e seus vários públicos, dos quais depende o sucesso e o fracasso de qualquer organização (Cutlip, Center e Broom)**



Barreiras a serem superadas

- ◆ **Visão administrativa**
 - racionalidade econômica (custo/benefício)
 - área é vista e gerenciada como centro de custo, de despesas
 - resultados intangíveis
- ◆ **Comunicação como atividade operacional**
 - suporte técnico a outras atividades
 - submissão ao marketing
 - refúgio no tafetismo
 - excessiva especialização e reserva de mercado contribui para isolar a área de comunicação



Estratégias para a Comunicação Estratégica

- ◆ **Assumir uma postura mais próxima da área-fim da organização**
 - capacitar-se em gestão e administração
 - *quando os assessores se libertarem da ditadura dos media - os que criaram e os com que se relacionam, poderão pensar não mais só na forma, mas, sobretudo, no conteúdo. Poderão fincar as bases para obter a confiança organizacional (Curvello, 2002)*
- ◆ **Avaliar e mensurar, sempre**
 - investir em pesquisa e auditorias
 - vincular os resultados da comunicação aos objetivos e metas da estratégia da organização



Estratégias para a Comunicação Estratégica

◆ Descentralizar autoridade e responsabilidade

- comprometer setores que antes só cobravam resultados da área de comunicação
- romper com o gueto da estrutura integrada mas dissociada do todo organizacional
- compartilhar habilidades e conhecimento por toda a rede
- permitir que os assuntos da organização existam e apareçam pela comunicação



Estratégias para a Comunicação Estratégica

◆ Unir teoria e prática

◆ Construir, propor e disseminar

- políticas
- diretrizes
- responsabilidades

◆ Educar para a comunicação

- sensibilizar todos os segmentos para a importância de manter relações transparentes e honestas com os diversos públicos
- disseminar a visão de que a comunicação, mais do que persuasão e controle, é essencialmente diálogo, participação e compreensão



Muito Obrigado :-)

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Universidade Católica de Brasília
curvello@pos.ucb.br
www.acaocomunicativa.pro.br