

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-99725-05-4



9 788599 725054



A Associação Nacional de Educação Católica do Brasil, apresentou às suas associadas, em 2008, a Coletânea ANEC. A referida coletânea destina-se aos gestores e assessores de instituições de educação católica associadas à ANEC.

Na sua terceira publicação, a Coletânea ANEC apresenta o tema: *"O Papel do Gestor de Comunicação e Marketing nas Instituições de Educação Católica"*. Como o primeiro trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho de Comunicação e Marketing da ANEC, esta publicação somará a outras temáticas pertinentes da área de gestão das entidades católicas associadas.

Esta obra trata-se de um esforço para criar uma rede colaborativa e também contribuir para o amadurecimento das boas práticas de comunicação e gestão, o que proporcionará às instituições de educação católica mais competitividade e maior capacidade de diálogo com a contemporaneidade do mercado brasileiro educacional.



coletânea

ANEC

Edição 03 | Ano 2015

O papel do Gestor de Comunicação e Marketing

nas Instituições de Educação Católica

Carla Oliveira & Ivan Guimarães

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil - ANEC
SCLN Quadra 102, Bloco C, Sala 102, Brasília-DF | CEP: 72722-530
Tel.: 61 3533-5050 | Email: anec@anec.org.br | www.anec.org.br

 **ANEC**
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE
EDUCAÇÃO CATÓLICA DO BRASIL

**O Papel do Gestor de Comunicação e
Marketing nas Instituições de
Educação Católica**

Diretoria Nacional

Ir. Paulo Fossatti

Diretor-Presidente

Ir. Irani Rupolo

Diretora 1º Vice-Presidente

Ir. Eulalia Maria Wanderley de Lima

Diretora 2ª Vice-Presidente

Ir. Marli Araújo da Silva

Diretora 1º Secretária

Frei Claudino Gilz

Diretor 2º Secretário

Pe. Roberto Duarte Rosalino

Diretor 1º Tesoureiro

Prof. Francisco Morales

Diretor 2º Tesoureiro

Prof. Daniel Torres de Cerqueira

Secretário Executivo

Conselho Superior

Pe. Marcelo Fernandes de Aquino

Presidente

Pe. José Marinoni

Vice-presidente

Ir. Mariluce Nilo Moucort

Secretária

Conselheiros

Frei Gilberto Gonçalves Garcia

Prof. Wolmir Therezio Amado

Ir. Maria Imaculada Esquerdo

Ir. Márcia Edvirges Pereira dos Santos

Ir. Clemente Ivo Juliatto

Pe. Mario Sundermann

Grupo de Trabalho de Assessores de Comunicação e Marketing da ANEC

Alcino Ricoy Júnior

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Carla Oliveira

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Guinartt Diniz

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil

Ivan do Carmo Guimarães

ARIC - Colégio Santa Cecília-CE e Rede SMIC

Jakson Vanderley da Silva Pereira

Universidade Católica Dom Bosco

Lilian Saback de Sá Moraes

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Luciana Azevedo Pereira

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Luciene Lopes Pereira

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil

Produção do Texto

Ivan do Carmo Guimarães

ARIC - Colégio Santa Cecília-CE e Rede SMIC

Carla Oliveira

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Produção Editorial e Gráfica

Luciene Lopes Pereira

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil

Capa

Willian Fabricio Ribeiro

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil



Endereço

SCLN Quadra 102, Bloco C, Sala 102 - CEP: 70772-530 - Brasília-DF

Telefone: 61 3533-5050 - Fax: 61 3533-5070

E-mail: comunicacao@anec.org.br - Home Page: www.anec.org.br

Sumário

Apresentação	5
Tempo da comunicação instantânea e outros desafios	6
Teorias da Comunicação: um olhar sobre a história.....	8
Teoria Hipodérmica ou Teoria da Bala Mágica	8
A Escola de Frankfurt e a indústria cultural.....	9
Teoria Funcionalista	10
Era da Informação ou Era digital.....	10
Entendendo a Comunicação.....	11
De Assessoria de Imprensa a Assessoria de Comunicação.....	12
Busca da gestão eficiente.....	14
1. Introdução.....	16
2. Análise do macroambiente	16
3. Análise do microambiente	17
4. Análise do ambiente interno.....	17
5. Matriz SWOT	17
6. Objetivos e metas de marketing	17
7. Estratégias de marketing.....	17
8. Planos de ação.....	17
9. Orçamento e cronogramas.....	17
Bases bíblicas e doutrina de uma Igreja que se comunica.....	18
Comunicação para as Instituições Educacionais Católicas	24
De que forma a Comunicação e o Marketing podem colaborar com as Instituições Educacionais Católicas?	25
Comunicação: uma área estratégica	26
O papel do gestor de comunicação.....	27

1. Conhecimentos e habilidades no exercício da função.....	29
1.1. Conhecimento, vivência e aprofundamento dos valores e da cultura da igreja e da instituição.....	29
1.2. Conhecimentos aprofundados dos conceitos, das técnicas e das possibilidades da comunicação e do marketing.....	30
1.3. Visão Sistêmica de Mercado	31
1.4. Repertório criativo, crítico e atualizado.....	32
1.5. Liderança atenta e motivadora.....	33
2. Principais atribuições do Gestor de Comunicação e Marketing das Instituições de Educação Católica	33
2.1. Coordenar e implementar o Plano de Comunicação.....	34
2.2. Representar o núcleo ou setor de comunicação e marketing sempre que necessário.....	34
2.3. Interagir com todos os setores da instituição.....	34
2.4. Responder pelo crescimento e desempenho da equipe.....	34
2.5. Manter os gestores informados do andamento dos objetivos, metas e estratégias do núcleo ou setor.....	35
2.6. Propagar os valores da instituição.....	35
2.7. Relacionar-se com os stakeholders.....	35
2.8. Definir, acompanhar e avaliar com os gestores da instituição todos os resultados e investimentos envolvidos na comunicação e marketing.....	35
2.9. Manter-se sempre informado do mercado, dos concorrentes e dos cenários.....	36
Conclusão	36
Referência Bibliografia	38
Documentos da Igreja.....	39

Apresentação

O binômio comunicação e *marketing* está na pauta das Instituições de Educação Católica, seja na busca incessante de melhor se comunicar com os seus *stakeholders*, seja pela necessidade de utilizar as melhores práticas de gestão. Compreendido pela luz da criticidade, da análise e dos valores, esses conhecimentos, somados a outras iniciativas, podem possibilitar que essas instituições se estabeleçam cada vez mais com credibilidade e solidez, permitindo que a sua missão de evangelizar aconteça de forma contínua e com maior alcance.

A Associação Nacional de Educação Católica (ANEC), por meio do GT (Grupo de Trabalho) de Comunicação e *Marketing*, apresenta esta publicação, primeira da coletânea do GT, que se somará a outras temáticas pertinentes da área, destinada aos gestores das nossas instituições de uma forma geral e, prioritariamente, aos coordenadores e gestores de comunicação e *marketing* das nossas instituições, como também a todos aqueles que integram esses núcleos. É uma reflexão sobre o cenário, o papel, as habilidades e as competências desses líderes num mundo em constante mudança.

Não é pretensão deste trabalho esgotar nem se apresentar como palavra final sobre nenhum dos assuntos aqui discutidos. Pelo contrário, busca ser ponto de partida para debates e contribuições, o que tornará a prática dessas disciplinas ainda mais rica.

Trata-se de um esforço para criar uma rede colaborativa e também contribuir para ir amadurecendo as boas práticas de comunicação e gestão, o que irá proporcionar às instituições de educação católica mais competitividade e maior capacidade de diálogo com a contemporaneidade.

Aos que labutam na arte de liderar a comunicação e *marketing* das nossas instituições, o nosso reconhecimento pela dedicação, persistência e relevância nestes tempos atuais, que são absolutamente desafiadores. E por que não dizer também encantadores.

Boa leitura, bom debate e mangas arregaçadas.

Tempo da comunicação instantânea e outros desafios

Vivemos na era da comunicação instantânea. Em qualquer momento e lugar, uma câmera ligada “aguarda” que algo aconteça, amplificando o cotidiano, possibilitando que aquele fato, aquele acontecimento, aquela opinião possa se transformar numa nova onda que poderá ganhar o poder de se alastrar como um vírus e chegar a um número maior de pessoas, não mais por uma tela estática, não mais aguardando o interesse dos veículos tradicionais, mas explorando a portabilidade. É o poder dado a cada pessoa de ser condutor e gerador de informação e de conteúdo, conforme nos apresenta Henry Jenkis, Joshua Green e San Ford na publicação *Cultura da Conexão*, pág. 24: “... O público não é mais visto como simplesmente um grupo de consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando conteúdos de mídia de maneiras que não poderiam ter sido imaginadas antes”.

Neste contexto, inclusive os canais tradicionais, como o rádio, a TV e o jornal impresso, também passam a adotar uma linguagem e um recorte mais dinâmico, enxuto e interativo, na busca de capturar a atenção desse novo público. Percebe-se a tentativa do reposicionamento constante dos veículos, atentos a essa relação com os clientes que buscam comunicações mais ágeis. Abre-se espaço também para veículos que focam nos públicos mais exigentes, que desejam informação mais aprofundada. O mercado se move continuamente na busca para atender expectativas tão diversas.

Alguns acreditam que esse movimento está ancorado numa nova dita era digital ou pós-digital. Uma realidade tão marcante e tão forte no dia a dia que, de tão presente, parece que sempre esteve ali, como ressalta o especialista em inovação Walter Longo, no seu livro *Marketing e comunicação na era pós-digital – As regras mudaram* (pág. 15). “... A presença da tecnologia digital é tão ampla e onipresente que, na maior parte do tempo, nem notamos que ela está lá”. Em parte, pode ser verdade, mas não esgota o debate e a

busca para melhor compreender o momento presente. Ainda estamos aprendendo com todas estas mudanças. Sabemos que as grandes mudanças sempre aconteceram na história humana, permitindo verdadeiras revoluções e interferindo inclusive na forma de se organizar, viver e interagir em sociedade.

É preciso ficar atento, sobretudo, aos desafios que estão contidos tanto nesses novos como nos tradicionais meios de se comunicar. Esse mergulho é inevitável e desejado, porém há a necessidade da reflexão, da análise e do filtro dos valores, o que nos permitirá interagir com tudo que aí está com mais lucidez e clareza.

As Instituições de Educação Católica estão fincadas exatamente no meio do público que parece estar ainda mais sensível a todo esse movimento de informação, de multiplicidade de meios e de expressões heterogêneas. E por serem um reservatório de credibilidade e de amparo aos valores, necessitam estar cientes de que precisam se reposicionar diante desse novo, recebendo influência e também influenciando. Mais do que isso, elas também podem gerar informação, conteúdo, conhecimento e engajamento. Sua presença e participação devem ganhar relevância através do bom uso dos recursos e conteúdos que lhes são caros. O melhor posicionamento é, sem dúvida, a deferência de serem reconhecidas como instituições comunicativas, dialogais e guardiãs de valores.

Muitos são os desafios para os gestores dos núcleos e setores de comunicação e marketing das instituições educacionais católicas, pois são chamados a traduzir, informar e formar os públicos internos e externos para os valores, posturas e diferenciais das suas instituições que sabidamente se relacionam com todas as formas e práticas da sociedade atual.

Todos que participam das instituições educacionais católicas possuem um papel significativo, todos estão envolvidos nesse processo, mas cabe ao gestor de comunicação e *marketing*, em plena sintonia com a gestão central das instituições, estabelecer a liderança e a articulação desse processo de forma colaborativa e complementar com todos os atores envolvidos. Assim, aborda Luiz

Claudio Zenone e Ana Maria Ramos, no livro *Marketing da Comunicação*, pág. 29: “O *marketing* deixa de ser apenas um departamento da empresa para se transformar em uma orientação”.

As reflexões contidas neste texto buscam, portanto, animar aqueles que exercem o papel da gestão de comunicação e *marketing* nas nossas instituições educacionais católicas, motivando-os à pesquisa e ao aprendizado contínuo acerca das melhores práticas de comunicação e gestão neste mundo que se transforma em ritmo acelerado.

Entretanto, para compreender melhor a comunicação no cenário atual, é necessário voltar um pouco às bases da própria evolução dos conceitos da comunicação. Esse breve resgate histórico é importante também para ampliar a visão sobre o gestor de comunicação e suas atuais demandas e atribuições.

Teorias da Comunicação: um olhar sobre a história

Teoria Hipodérmica ou Teoria da Bala Mágica

Nas décadas de 1920 e 1930, surge no mundo aquela que ficou conhecida como Teoria Hipodérmica ou Teoria da Bala Mágica¹, que entendia a ação comunicativa como uma relação automática de estímulo-resposta, baseada no objetivismo behaviorista², que prega a instantaneidade e a inevitabilidade do efeito, sem considerar as experiências anteriores dos sujeitos, a complexidade dos estímulos e a heterogeneidade de respostas. Nessa perspectiva, cada elemento do público é atingido pessoal e diretamente pela mensagem. Essa teoria era voltada para o estudo das técnicas de persuasão e visava ao atendimento dos interesses da publicidade. Ficou conhecida como a teoria da propaganda e sobre a propaganda.

Surgem os conceitos de sociedade de massa, formulados pelo positivista Augusto Comte e aperfeiçoados pelos seus contemporâ-

¹ Considera que a informação atinge todos de forma idêntica, limitando a ação comunicativa à mera relação automática entre estímulo e resposta.

² Termo faz referência ao behaviorismo, também conhecido como comportamentalismo. É uma teoria e método de investigação psicológica que tem o comportamento como objeto de estudo. O termo foi utilizado, pela primeira vez, em 1913, pelo psicólogo estadunidense John Watson, conhecido como pai do behaviorismo metodológico.

neos Herber Spencer, Ferdinand Tönnies e Émile Durkheim³, segundo os quais a massa é um conjunto homogêneo de indivíduos, essencialmente iguais e indiferenciáveis, que responderiam às mensagens midiáticas sem questionamentos nem sugestão de visões diferentes. É nesse ambiente e com base nesses conceitos que se desenvolve o Modelo de Lasswell⁴, em que o emissor é ativo e o receptor passivo, reduzindo a comunicação ao ato de responder perguntas.

A Escola de Frankfurt e a indústria cultural

Ainda na década de 1920 surge, na Alemanha, o movimento que ficou conhecido como a Escola de Frankfurt⁵, que reúne os teóricos Horkheimer, Adorno, Habermas e Marcuse⁶, que propõem, a partir de teorias sociais, a fusão do comportamento crítico nos confrontos com a ciência e a cultura com a proposta política de uma reorganização racional da sociedade.

É nesse período que surge o termo Indústria Cultural, utilizado pela primeira vez por Horkheimer e Adorno, na obra *Dialética do Iluminismo*. A indústria cultural, segundo os pensadores, oferece como novo algo sempre igual, mas com representação diferente. O indivíduo adere de forma acrítica aos valores impostos, deixando a condição de sujeito para assumir a de objeto. A individualidade, nessa perspectiva, é substituída por uma pseudoindividualidade.

³ O francês Auguste Comte é conhecido como o pai do positivismo, corrente filosófica que explica as leis do mundo social com base em critérios das ciências exatas e biológicas. Formulou o conceito de sociedade de massa, posteriormente aperfeiçoado por Herber Spencer, Ferdinand Tönnies e Émile Durkheim.

⁴ Criado pelo cientista político Harold Lasswell, o modelo apontava cinco questões principais para compreensão da mensagem: Quem? Diz o quê? Através de que canal? A quem? Com que efeito? As respostas a essas questões permitiriam caracterizar a mensagem como clara e completa. É um dos principais estudiosos do funcionalismo. Em 1948, publicou a obra *A Estrutura e a Função da Comunicação na Sociedade*, em que desenvolve uma abordagem global dos meios de comunicação em seu conjunto, com base em um conceito essencial nos estudos sociais, o conceito de função, segundo o modelo que ficou conhecido por seu nome.

⁵ Nasceu na primeira metade da década de 1920, tendo como principais representantes Theodor Adorno, Max Horkheimer, Walter Benjamin, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas, Erich Fromm e Leo Löwenthal, que cultivavam a chamada Teoria Crítica. ^{5.1} Teoria Crítica: Propôs-se como uma teoria da sociedade no seu todo, insurgindo contra as disciplinas setoriais, especialmente em diferentes campos de competência e subordinadas à razão instrumental. Desviando-se, em função disso, da compreensão da sociedade, essas disciplinas acabam por funcionar como mantenedoras da ordem social vigente. (SANTAELLA, 2001a, p. 39).

⁶ Theodor Adorno, Max Horkheimer, Walter Benjamin, Herbert Marcuse são os principais pensadores da Teoria Crítica.

Paralisa-se a imaginação e a espontaneidade, e os produtos passam a priorizar um consumo descontraído e sem comprometimento, com conteúdos padronizados. A reprodução ampliada leva ao declínio da capacidade crítica, ao cerceamento da liberdade e à excessiva sistematização da vida humana, com novas e surpreendentes formas de opressão.

Teoria Funcionalista

Surgida na década de 1940, estuda a função do *mass media* e não os seus efeitos, a exemplo do que ocorria com teorias anteriores. O funcionalismo entende a sociedade como um organismo vivo, com funcionamento interno próprio, ainda que estabeleça interações com o meio em que está inserido. De orientação positivista, tenta explicar as múltiplas variáveis dinâmicas dos fenômenos culturais.

Na Comunicação, o funcionalismo preocupa-se com o estudo dos públicos, a partir de pesquisas de campo sobre seus comportamentos. Conclui que a comunicação não produz efeitos comportamentais na população, que a influência dos meios de comunicação de massa seria filtrada por estruturas societárias, sendo as próprias pessoas as responsáveis por selecionar os meios e os conteúdos de comunicação. Nessa visão, a comunicação interpessoal é mais forte que a de massa. Os meios de comunicação de massa produzem efeitos em longo prazo. O receptor age sobre a informação, utiliza-a, recebe a mensagem, interpreta e adapta ao contexto de suas experiências, conhecimentos e motivações.

Era da Informação ou Era digital

O período pós-industrial inaugura uma nova era, a Era da Informação ou Era digital, com início na década de 2000, período em que se registra o aumento extraordinário do volume de transmissão de dados e informações digitais. O início dessa era no mundo teria como principal responsável o governo de Bill Clinton, nos EUA, que em 1994 tomou medidas para a popularização da internet, a qual chegou ao Brasil em 1995.

Para a Comunicação, a principal revolução foi a da interatividade, que mudou completamente a lógica das teorias tradicionais, permitindo ao receptor interagir com o emissor da mensagem. Há uma fragmentação do poder da comunicação, que leva à revisão de paradigmas e a mudanças nas funções e processos da comunicação. Surgem novas ferramentas e espaços de comunicação, mais dinâmicos e interativos, e uma virtualização das relações.

Entendendo a Comunicação

Em *Para entender as teorias da comunicação*, Ana Carolina Rocha Pessoa Temer e Vanda Cunha Albieri Nery escrevem que Comunicação é a “capacidade humana cuja aquisição remonta às origens do desenvolvimento humano e da própria sociedade. No decorrer da sua história, o homem vem desenvolvendo técnicas e tecnologias que ampliam seu poder e dimensão, transformando profundamente sua forma de relacionamento com sua cultura e estrutura social”. E acrescentam: “para entender o processo da comunicação de massa em seus múltiplos aspectos, é necessário o auxílio de parâmetros, paradigmas e teorias que nos permitam entender esses meios, seu alcance e influência na sociedade, sua eficiência e suas limitações”. A teoria seria a reflexão sobre a prática, sendo que ambas se complementam, alimentam-se mutuamente, sendo dependentes entre si.

As diferentes competências – jornalismo, publicidade, relações públicas, cinema, radialismo e outras habilidades comunicacionais – são as atividades práticas de comunicação, e não a própria, que utilizam o conhecimento e os instrumentos desenvolvidos pelo pensamento comunicacional.

Entende-se que, para que a comunicação se estabeleça, é preciso que haja um emissor e um receptor. É uma atividade bilateral, enquanto que a informação é unilateral, consiste no envio de mensagens sem a obrigatoriedade de retorno. A informação é a matéria-prima da comunicação, mas existe independentemente da comunicação.

Para as autoras, “os estudos sobre a retórica foram fundamentais nos estudos da comunicação. A partir das bases aristotélicas, podemos dizer que a comunicação não é neutra: ela ocorre a partir de uma intenção, de um objetivo. A comunicação é uma ação que visa a atingir o outro (o receptor) e provocar uma mudança, ou seja, toda ação de comunicação tem um objetivo e pretende obter uma reação”.

De Assessoria de Imprensa a Assessoria de Comunicação

O surgimento da comunicação empresarial ou organizacional ocorreu em 1906, quando o jornalista Ivy Lee⁷ deixou o jornalismo para montar o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo, relata Cláudio Amaral, no artigo *A história da comunicação empresarial no Brasil*. Ivy Lee, escreve Amaral, teria decidido mudar de atividade para trabalhar na recuperação da credibilidade do empresário John D. Rockefeller⁸. Em 1929, a grande crise econômica⁹ que abalou o mundo a partir daquele ano seria um marco também para a comunicação organizacional e institucional. Logo após a depressão econômica, os Estados Unidos incluíram a comunicação no projeto de retomada econômica, reconhecendo, implicitamente, a importância dessa nova área do conhecimento como um auxiliar importante para desenvolver planos racionais, objetivando o progresso social.

Surgiam as Assessorias de Imprensa em diferentes partes do mundo. As Relações Públicas e como elas o conceito de comunicação empresarial/organizacional chegam ao Brasil na década de 1950, com a industrialização e agências de propaganda, atraídas pelas vantagens oferecidas pelo governo de Juscelino Kubitschek¹⁰.

⁷ Ivy Lee. Jornalista norte-americano considerado o pioneiro da assessoria de imprensa no mundo, ao agir profissionalmente na função de estreitar o relacionamento de um assessorado com a imprensa.

⁸ John D. Rockefeller. Odiado empresário americano acusado de combater, de forma impiedosa, as pequenas e médias organizações, visando ao monopólio do setor petrolífero.

⁹ Crise 1929. Conhecida como a Grande Depressão, foi a maior crise econômica vivenciada pelos Estados Unidos em sua história e que se disseminou por todo o mundo. Provocou a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, desemprego em massa e falência de várias empresas.

¹⁰ Governo Juscelino Kubitschek. Eleito em 1956, seu governo ficou conhecido pelo slogan 50 anos em 5, fazendo referência ao crescimento e desenvolvimento econômico proposto para o país no período. Lançou o Plano de Metas, com 31 metas de desenvolvimento, distribuídas nos setores de transporte, energia, alimentação, indústria de base, educação e a construção de Brasília. O período ficou conhecido Anos Dourados.

A área ganhou peso a partir da década de 1970. Em 1979, após a greve dos jornalistas de São Paulo, vários profissionais foram demitidos e começaram a migrar para a comunicação institucional. Este seria um marco importante para a consolidação desse novo setor de atuação para comunicadores.

As assessorias de imprensa assumiram ainda maior importância nas décadas de 1990 e 2000, e o termo tornou-se insuficiente para denominar uma área, cada vez mais abrangente e estratégica, que reunia vários profissionais da comunicação. Nesse período, os setores de comunicação das instituições passaram a ser denominados, com maior frequência, como Assessorias de Comunicação, sendo o trabalho de relacionamento com a imprensa apenas uma das atribuições dessa nova formação, também responsável pelas relações públicas, propaganda institucional e editoração, entre outras atribuições.

Essa nova estrutura passa a reunir profissionais jornalistas, relações públicas, publicitários, especialistas em *marketing*, em organização de eventos e em recursos humanos, além de *designers*, fotógrafos, entre outros, dependendo da estrutura de cada instituição. Fica clara a necessidade de integração entre as diferentes áreas da comunicação, na busca de um “discurso afinado, coeso e coerente”, visando trabalhar a imagem institucional nos diferentes ambientes de comunicação e públicos, interno e externo, para que a mensagem e a imagem transmitidas estejam em acordo com a missão, visão, objetivos e metas estabelecidas pela instituição.

Margarida M. Krolin Kunsch, em seu artigo *Repensando o papel da comunicação nas universidades*, destaca que “a comunicação social deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando processos interativos e as mediações da universidade com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Para que a universidade possa cumprir sua missão, propõe-se que ela tenha um serviço integrado de comunicação. Um trabalho dessa natureza deverá passar por um processo de construção, dependendo de parcerias, de uma conjugação de esforços de toda

a comunidade acadêmica e, para sua concretização, do estabelecimento de órgãos decisórios”.

A Comunicação Integrada requer, conforme reforça Armando Medeiros de Faria, “a articulação permanente de diversas áreas, ferramentas e processos de comunicação em torno de objetivos comuns, dando coerência interna aos esforços, estabelecendo sinergia e ligação mais fácil entre os objetivos da organização e as soluções de comunicação. Atuar em comunicação hoje significa refletir e agir sobre toda a organização e suas interações com diferentes públicos”. Significa ainda pensar a comunicação como parte fundamental do marketing e elemento imprescindível para uma boa gestão.

Busca da gestão eficiente

A boa gestão nas instituições educacionais católicas exige postura para estabelecer uma liderança administrativa, tornando-as relevantes, eficientes e inspiradoras no seu mercado, buscando incessantemente cumprir a missão maior da instituição, em consonância com os valores cristãos.

São diversos os desafios atuais da gestão educacional: alta concorrência, inadimplência, atração de talentos, inovação contínua, modernização das instalações, melhoria da qualidade de ensino, adaptação frequente às normas e leis, fragilidade de valores da sociedade, transferência das responsabilidades que competem à família para as instituições educacionais, formação continuada dos educadores, mudanças de paradigmas, novas tecnologias, profissionalização da gestão, sucessão, instabilidade econômica e outras questões também de igual prioridade.

Uma instituição educacional católica que procura seguir as orientações das boas práticas do *marketing* como uma decisão e um posicionamento administrativo é essencialmente uma instituição que olha com toda a atenção para a necessidade dos seus clientes, de forma contínua, sendo capaz de ir, inclusive, além, surpreendendo-os; tendo sempre, e é condição principal, absoluta sintonia com

os seus valores, dos quais não pode abrir mão. Nesse contexto, uma oportuna definição de *marketing* é feita por Philip Kotler e Karen F. A. Fox, no livro *Marketing* estratégico para instituições educacionais, pág. 33: “*Marketing* é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais. Envolve a instituição ao estudar as necessidades do mercado-alvo, planejamento de programas e serviços adequados e usando formulação de preço, comunicação e entregas eficazes para informar, motivar e atender ao mercado”.

O *marketing* pode ser, então, compreendido como uma “filosofia empresarial que envolve toda a empresa (leia-se instituição), que gera retorno para a organização, que facilita a realização das pessoas e da sociedade e constrói valor para o cliente”.

Nesta caminhada da boa gestão é preciso estar muito atento às alterações contínuas do mercado, suas novas formas de ação e novas posturas que são impactadas, por exemplo, pelas novas tecnologias. Uma instituição orientada para o *marketing* deve estar sensível às rápidas mudanças do mercado. Precisa compreender esse novo cliente e todos os atores que se relacionam com a instituição. Essa percepção é comungada por Martha Gabriel, no seu livro *Marketing* na era digital, pág. 77: “Um dos efeitos mais importantes das tecnologias digitais no *marketing* é a sua colaboração para a inversão do vetor de *marketing*. Enquanto no *marketing* tradicional as ações de promoção e relacionamento acontecem no sentido da empresa para o consumidor, da marca para o consumidor, hoje é o consumidor que busca a empresa, a marca – como, onde e quando desejar. A digitalização é a base estrutural que sustenta essa inversão”.

É verdade que a gestão das Instituições de Educação Católica é impactada por esses novos clientes, e uma das facetas desse novo cliente é a articulação em grupos e em comunidades, permitindo a eles mais força e mobilização. Essa nova realidade precisa ser compreendida e nunca desprezada, sob o risco de inviabilizar uma boa administração.

A melhor aposta deve ser na busca contínua de diálogo e clareza de propósito e de ação por parte dos gestores. Esses novos comportamentos vão se consolidando, e tomar a frente do processo requer agilidade, esclarecimento, capacidade de escuta e segurança. É o que nos apresenta Tamar Weinberg, no livro. As novas regras da comunidade: *marketing* na mídia social, pág. 3: “A mídia social, de maneira mais importante, enfatiza o coletivo em vez do individual. As comunidades existem em diferentes formas e tamanhos por toda internet, e as pessoas vão conversando entre si. É papel dos profissionais de mídia social alavancar devidamente essas comunidades, a fim de se comunicarem eficazmente com seus membros sobre ofertas relevantes de produtos e serviços. O *marketing* de mídia social também envolve ouvir as comunidades e estabelecer relações com elas como um representante da sua empresa (leia-se instituição)”.

A orientação para o *marketing* pode ser uma aliada significativa para que a instituição adote boas práticas de gestão. Pensar e agir estrategicamente exigem estudo, planejamento, objetivos claros, adequação da ação, mensuração e avaliação. Aqui, como exemplo, podemos perceber algumas das formas de expressar as fases que podem orientar um planejamento estratégico.

1. Introdução

Compreende a descrição da empresa, os motivos que originam a elaboração do plano, os principais objetivos, os principais fatos e a análise do plano, as estratégias de *marketing* a serem implementadas. Essa fase é a última a ser descrita, pois depende dos demais itens subsequentes.

2. Análise do macroambiente

Reúne os conteúdos relacionados à economia, às políticas, às questões demográficas, tecnológicas e a todas as outras que podem elucidar um entendimento das variáveis que poderão impactar na empresa e na prestação dos seus serviços.

3. Análise do microambiente

Aqui se encontram todas as informações pertinentes ao mercado em que a instituição está inserida, concorrência e públicos-alvo.

4. Análise do ambiente interno

Funciona como uma fotografia da situação da empresa e a prestação dos seus serviços, as estratégias desenvolvidas, a imagem percebida pelo público-alvo e a saúde financeira.

5. Matriz SWOT

Faz o cruzamento entre as forças da empresa, suas fraquezas, como também oportunidades e ameaças. “A matriz SWOT é o instrumento pelo qual a empresa realiza a avaliação de suas competências (forças e fraquezas) e a análise de cenários (ameaças e oportunidades), de forma a orientar na escolha da melhor decisão estratégica possível”.

6. Objetivos e metas de marketing

São claros, diretos e mensuráveis e estão comprometidos com a resolução de um desafio a ser alcançado.

7. Estratégias de marketing

As estratégias são delineadas na direção do atendimento dos objetivos e metas do plano de *marketing*. Envolve os 4Ps (produto, preço, praça e promoção).

8. Planos de ação

Operacionalizam as estratégias que foram levantadas, gerando um plano de ação para cada uma delas.

9. Orçamento e cronogramas

Estabelecem as metas orçamentárias para que o planejamento seja implementado. Orientam também os marcos e datas para efetivação do planejamento.

O gestor de comunicação e *marketing*, por tudo já elencado e por ser uma função estratégica, é uma função ligada diretamente à direção da instituição e participa ativamente de todas as fases de planejamento, construção, implementação e avaliação de todo o ciclo de gestão administrativa.

Nesse momento, é de extrema importância olhar para a essência das Instituições Educacionais Católicas. Embora não esteja contida nas teorias de comunicação e *marketing*, a relação entre comunicação e cristianismo é clara e evidente.

Bases bíblicas e doutrina de uma Igreja que se comunica

Ser comunicativo está na base da essência cristã, desde ontem até os dias atuais. A Boa-Nova deve ser anunciada e propagada através dos tempos para que os frutos germinem na humanidade.

Para o cristão, a Trindade é o modelo da perfeita comunicação, em que Pai, Filho e Espírito conduzem ao supremo amor, à plenitude e à integração.

No cerne de toda atividade educacional das instituições confessionais católicas está a missão do anúncio do Evangelho, dos valores cristãos e da pessoa de Cristo como o Educador por excelência, exemplo vivo de caminho e de vida a ser vivida em abundância. Na Exortação Apostólica Evangelii Gaudium do Santo Padre Francisco, 23, exorta-nos: “A intimidade da Igreja com Jesus é uma intimidade itinerante, e a comunhão «reveste essencialmente a forma de comunhão missionária».[20] Fiel ao modelo do Mestre, é vital que hoje a Igreja saia para anunciar o Evangelho a todos, em todos os lugares, em todas as ocasiões, sem demora, sem repugnâncias e sem medo. A alegria do Evangelho é para todo o povo, não se pode excluir ninguém; assim foi anunciada pelo anjo aos pastores de Belém: «Não temais, pois anuncio-vos uma grande alegria, que o será para todo o povo» (Lc 2, 10). O Apocalipse fala de «uma Boa-Nova de valor eterno para anunciar aos habitantes da terra: a todas as nações, tribos, línguas e povos» (Ap 14, 6).

O compromisso na propagação da mensagem cristã contém a missão de tornar o mundo um lugar onde as pessoas possam experimentar a alegria de poder viver em comunidade, com justiça, com paz e com a sua dignidade resguardada. As instituições educacionais católicas são chamadas a ser esse farol que inspira e orienta a sociedade na valorização da vida humana em plenitude.

No documento da Igreja do Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais – Ética nas Comunicações Sociais, 26, é orientado que: “Além de promoverem a educação mediática, as instituições, agências e programas da Igreja têm outras responsabilidades importantes no que concerne à comunicação social. Primeiro e, sobretudo, a prática eclesial da comunicação deve ser exemplar, refletindo os padrões mais elevados de verdade, credibilidade e sensibilidade aos direitos humanos e a outros importantes princípios e normas. Além disso, os *mass media* da própria Igreja devem comprometer-se em comunicar a plenitude da verdade acerca do significado da vida e história humanas, especialmente enquanto contida na palavra de Deus, revelada e expressa pelo ensinamento do Magistério. Os pastores devem encorajar o uso dos *mass media* para propagar o Evangelho” (cf. cânone 822 § 1).

“Nesse seguimento do Cristo comunicador que sensibiliza e toca as pessoas no seu interior e que as impulsiona a fazerem diferença no mundo é que se deve pautar a comunicação de nossas instituições, construindo e semeando a esperança em todo tempo e lugar, sempre engajado com a verdade.”

Ainda no documento da Igreja do Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais – Ética nas Comunicações Sociais, 33, é apresentada para nós a pessoa de Jesus como a grande referência: “Jesus é o modelo e o paradigma da nossa comunicação. Para aqueles que estiverem comprometidos na comunicação social, quer como responsáveis pelas políticas, como comunicadores profissionais, como receptores, quer em qualquer outra função, a conclusão é óbvia: « Por isso, abandonai a mentira: cada um diga a verdade ao seu próximo, pois somos membros uns dos outros... Que nenhu-

ma palavra inconveniente saia da vossa boca; ao contrário, se for necessário, digei uma boa palavra, que seja capaz de edificar e fazer o bem aos que ouvem » (Ef 4,25.29). O serviço à pessoa humana, a edificação da comunidade humana assente na solidariedade, na justiça e no amor, e o anúncio da verdade acerca da vida humana e da sua derradeira realização em Deus estava, está e permanecerá no cerne da ética nos *mass media*”.

“De fato, a fé tem necessidade de um âmbito no qual se possa testemunhar e comunicar, e que ele seja adequado e proporcionado ao que se comunica. Para transmitir um conteúdo meramente doutrinal, uma ideia, talvez bastasse um livro ou a repetição de uma mensagem oral, mas aquilo que se comunica na Igreja, o que se transmite na sua tradição viva é a luz nova que nasce do encontro com o Deus vivo, uma luz que toca a pessoa no seu íntimo, no coração, envolvendo a sua mente, a vontade e a afetividade, abrindo-a a relações vivas na comunhão com Deus e com os outros.”

Para compreender a força que contém a comunicação, e não necessariamente o fenômeno da informação e do conhecimento, podemos recorrer a dois textos bíblicos de grande beleza, profundidade e sabedoria, patrimônio cristão e de todas as pessoas de boa vontade.

Para quem duvidar possa, viver requer conexões, sinapses, diálogo e interlocução entre os seres.

Numa das mais belas páginas na Bíblia, que contém toda a poesia e a força do verbo no momento da criação, Deus usa da palavra para fazer gerar tudo o que é vivo e o que contém a vida que pulsa no universo, comunicação que mudou o curso de tudo e que trouxe todas as possibilidades de a vida crescer e se multiplicar.

No princípio criou Deus o céu e a terra.

E a terra era sem forma e vazia; e havia trevas sobre a face do abismo; e o Espírito de Deus se movia sobre a face das águas.

E disse Deus: Haja luz; e houve luz.

E viu Deus que era boa a luz; e fez Deus separação entre a luz e as trevas.

E Deus chamou à luz Dia; e às trevas chamou Noite. E foi a tarde e a manhã, o dia primeiro.

E disse Deus: Haja uma expansão no meio das águas, e haja separação entre águas e águas.

E fez Deus a expansão, e fez separação entre as águas que estavam debaixo da expansão e as águas que estavam sobre a expansão; e assim foi.

E chamou Deus à expansão Céus, e foi a tarde e a manhã, o dia segundo.

E disse Deus: Ajuntem-se as águas debaixo dos céus num lugar; e apareça a porção seca; e assim foi.

E chamou Deus à porção seca Terra; e ao ajuntamento das águas chamou Mares; e viu Deus que era bom.

E disse Deus: Produza a terra erva verde, erva que dê semente, árvore frutífera que dê fruto segundo a sua espécie, cuja semente está nela sobre a terra; e assim foi.

E a terra produziu erva, erva dando semente conforme a sua espécie, e a árvore frutífera, cuja semente está nela conforme a sua espécie; e viu Deus que era bom.

E foi a tarde e a manhã, o dia terceiro.

E disse Deus: Haja luminares na expansão dos céus, para haver separação entre o dia e a noite; e sejam eles para sinais e para tempos determinados e para dias e anos.

E surgiram luminares na expansão dos céus, para iluminar a terra; e assim foi.

E fez Deus os dois grandes luminares: o luminar maior para governar o dia, e o luminar menor para governar a noite; e fez as estrelas.

E Deus os pôs na expansão dos céus para iluminar a terra,

E para governar o dia e a noite, e para fazer separação entre a luz e as trevas; e viu Deus que era bom.

E foi a tarde e a manhã, o dia quarto.

E disse Deus: Produzam as águas abundantemente répteis de alma vivente; e voem as aves sobre a face da expansão dos céus. E Deus criou as grandes baleias e todo réptil de alma vivente que as águas abundantemente produziram conforme as suas espécies; e toda ave de asas conforme a sua espécie; e viu Deus que era bom.

E Deus os abençoou, dizendo: Frutificai e multiplicai-vos, e enchei as águas nos mares; e as aves se multipliquem na terra. E foi a tarde e a manhã, o dia quinto.

E disse Deus: Produza a terra alma vivente conforme a sua espécie; gado, répteis e feras da terra conforme a sua espécie; e assim foi.

E fez Deus as feras da terra conforme a sua espécie, e o gado conforme a sua espécie, e todo réptil da terra conforme a sua espécie; e viu Deus que era bom.

E disse Deus: Façamos o homem à nossa imagem, conforme a nossa semelhança; e domine sobre os peixes do mar, e sobre as aves dos céus, e sobre o gado, e sobre toda a terra, e sobre todo o réptil que se move sobre a terra.

E criou Deus o homem à sua imagem; à imagem de Deus o criou; homem e mulher os criou.

E Deus os abençoou, e Deus lhes disse: Frutificai e multiplicai-vos, e enchei a terra, e sujeitai-a; e dominai sobre os peixes do mar e sobre as aves dos céus, e sobre todo o animal que se move sobre a terra.

E disse Deus: Eis que vos tenho dado toda a erva que dê semente, que está sobre a face de toda a terra; e toda a árvore, em que há fruto que dê semente, ser-vos-á para mantimento.

E a todo o animal da terra, e a toda a ave dos céus, e a todo o réptil da terra, em que há alma vivente, toda a erva verde será para mantimento; e assim foi.

E viu Deus tudo quanto tinha feito, e eis que era muito bom; e foi a tarde e a manhã, o dia sexto. (Gn 1, 1-31)

A comunicação surge aqui de forma imperativa, criadora e multiplicadora. A palavra não pode retroceder. Uma vez que foi lançada sobre o silêncio da escuridão, ela ganha a força de iluminar e gerar vida.

Deus parece dialogar com o que estava inanimado. Seguro de seus atos e de forma temporal e didática, tudo vai se encaixando numa nova ordem.

Num outro texto de incontestável valor, no que podemos considerar um novo gênesis, a Palavra ganha novamente vida e se encarna no nosso meio. A possibilidade de um novo recomeço, a esperança da reconstrução da religação das pessoas entre si, com a vida e com Deus.

No princípio era o Verbo, e o Verbo estava junto de Deus, e o Verbo era Deus. Ele estava no princípio junto de Deus. Tudo foi feito por ele, e sem ele nada foi feito. Nele havia a vida, e a vida era a luz dos homens. A luz resplandece nas trevas, e as trevas não a compreenderam. Houve um homem, enviado por Deus, que se chamava João. Este veio como testemunha, para dar testemunho da luz, a fim de que todos cressem por meio dele. Não era ele a luz, mas veio para dar testemunho da luz. [O Verbo] era a verdadeira luz que, vindo ao mundo, iluminava todo homem. Estava no mundo e o mundo foi feito por ele, e o mundo não o reconheceu. Veio para o que era seu, mas os seus não o receberam. Mas a todos aqueles que o receberam, aos que creem no seu nome, deu-lhes o poder de se tornarem filhos de Deus, os quais não nasceram do sangue, nem da vontade da carne, nem da vontade do homem, mas sim de Deus. E o Verbo se fez carne e habitou entre nós, e vimos sua glória, a glória que o Filho único recebe do seu Pai, cheio de graça e de verdade. (Jo 1, 1-14)

“A Palavra que se faz carne e se mistura com a condição humana e vivencia toda a sorte de incompreensão, de interpretação e de julgamento, experimenta, assim, o descaso e até a eliminação. Para aqueles que a escutam e colocam em prática nas suas vidas, em qualquer tempo e lugar, ela floresce e gera frutos.”

Postos todos esses paralelos, somos convidados a atualizar com toda esta mensagem este depositário de vida numa sociedade que é mutante, descartável, instantânea e passageira.

Encontramos ainda na Exortação Apostólica Evangelii Gaudium do Santo Padre Francisco, 87, a diretiva: “Neste tempo em que as redes e demais instrumentos da comunicação humana alcançaram progressos inauditos, sentimos o desafio de descobrir e transmitir a «mística» de viver juntos, misturar-nos, encontrar-nos, dar-nos os braços, apoiar-nos, participar nesta maré um pouco caótica que pode se transformar numa verdadeira experiência de fraternidade, numa caravana solidária, numa peregrinação sagrada. Assim, as maiores possibilidades de comunicação traduzir-se-ão em novas oportunidades de encontro e solidariedade entre todos. Como seria bom, salutar, libertador, esperançoso se pudéssemos trilhar este caminho! Sairmos de nós mesmos para nos unirmos aos outros faz bem. Fecharmos-nos em nós mesmos é provar o veneno amargo da imanência, e a humanidade perderá com cada opção egoísta que fizermos”.

Portanto, é a fidelidade à mensagem de Cristo, a comunhão com os valores cristãos, a fidelidade à missão que encerram todo o esforço educativo, de gestão e de comunicação das instituições educacionais católicas.

Compete ao gestor de comunicação e a toda a comunidade educativa das instituições educacionais católicas o zelo contínuo para resguardar esse precioso conteúdo e expressá-lo de forma criativa e atual para todos os públicos e através dos mais variados meios.

Comunicação para as Instituições Educacionais Católicas

Articular a comunicação das Instituições de Educação Católica é desejar a continuidade da história construída com muita qualidade da própria educação brasileira.

É incontestável todo o valor que as faculdades, universidades e escolas tiveram e têm para a formação de milhões de pessoas em todo o País ao longo de muitos séculos.

O País precisa caminhar, mesmo com problemas conjunturais e éticos, para conquistar cada vez mais um lugar de destaque e respeito na comunidade científica mundial, para reduzir os abismos sociais que têm retirado o sonho e as possibilidades de tantos jovens e crianças e para a redução do analfabetismo, colocando todos os seus cidadãos numa possibilidade de crescimento cultural e humano.

Tudo isso já seria, e é, um enorme desafio, mas o maior benefício dessas instituições é formar pessoas críticas e capazes de atuar como cidadãos no mundo. É colaborar na construção de valores que são fundamentais para toda a trajetória da vida.

A comunicação é uma forte aliada tanto como instrumento de formação, como também de propagação e de posicionamento na sociedade das instituições de ensino confessionais católicas. A comunicação e o *marketing* podem estar a serviço para potencializar todo esse patrimônio de educação.

De que forma a Comunicação e o Marketing podem colaborar com as Instituições Educacionais Católicas?

Temos uma vasta literatura das boas práticas da comunicação e do marketing aplicadas a produtos e serviços. É claro que se fazem necessárias algumas adaptações sempre a cada nova realidade.

Houve um tempo em que essas ferramentas eram vistas com certa desconfiança, talvez por falta de informação, talvez por falta de profissionais capazes de fazer as adaptações as nossas Instituições, talvez porque ainda não era o momento; o que não se pode dizer hoje, pois não há como não se acercar de profissionais e desses conhecimentos, atualmente vitais para qualquer instituição.

“O *marketing* tem atraído a atenção de reitores, presidentes e diretores de escolas, conselheiros educacionais, profissionais de recrutamento de estudantes, planejadores educacionais, diretores de relações públicas, corpo docente e outros educadores. Muitos estão interessados em saber como as ideias de marketing podem ser relevantes para os problemas que enfrentam. Por exemplo,

como atrair alunos melhores e em maior quantidade, como aumentar a satisfação deles com a instituição, como planejar programas excelentes, que reflitam a missão da instituição, e como atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos e outras pessoas.”

Os ganhos com o uso das ferramentas do *marketing* e da comunicação são imensuráveis: ganha-se em sistematização, em organização dos processos, na gestão das pessoas, na compreensão dos cenários, na visão das oportunidades, na percepção das fragilidades, na clareza do posicionamento, no melhor uso dos recursos e numa maior rentabilidade, entre outras tantas possibilidades.

Cabe à instituição ter a clareza e a maturidade para constituir um núcleo de *marketing* e de comunicação forte e atuante, objetivando o desenvolvimento e o crescimento da instituição, através da gestão contínua da marca. É fundamental que haja pessoas dedicadas, quer nos quadros da instituição, quer através de agência de comunicação terceirizada e especializada em comunicação e *marketing* educacional.

Outro formato também é a constituição de uma equipe interna formada por profissionais gabaritados para exercerem as suas funções.

É imprescindível, e é preciso destacar, que todo esse processo, quer interno, quer terceirizado, seja coordenado por profissional ou profissionais que tenham encarnados os valores da empresa e que possuam as competências e habilidades da gestão de comunicação e *marketing*. Sobre esse profissional desejamos nos deter um pouco mais, que é o objetivo maior do texto proposto.

Comunicação: uma área estratégica

A Comunicação Social é um setor estratégico nas instituições de qualquer natureza jurídica. Sobretudo a partir das últimas décadas do século 20, pensar a comunicação institucional, a interação com os diferentes públicos e o repasse de informações para a sociedade assumiram papel determinante na formação e manutenção da imagem da instituição e no relacionamento com seus públicos, seja ela privada,

pública, seja comunitária, independentemente do segmento em que está inserida.

Os conceitos se modernizaram, refletindo diretamente na forma de se comunicar e de se fazer comunicação. Ao assumir cada vez mais importância estratégica, esse setor passou a exigir a atuação de profissionais qualificados, capazes de analisar, ponderar e apresentar soluções e estratégias comunicacionais, de estabelecer um diálogo objetivo e claro com os públicos-alvo, trabalhando em favor da construção e manutenção de uma imagem institucional alicerçada na credibilidade, na transparência e no interesse coletivo.

Essa visão estratégica é fruto de um processo que, ao longo das últimas décadas, vem se consolidando no Brasil e no mundo. À frente desse trabalho, o gestor de comunicação assume grande relevância ao ser o principal responsável, com auxílio e participação de uma equipe de Comunicação, pela avaliação e análise de cenários, para o desenvolvimento de uma política de comunicação condizente com as necessidades das organizações e em consonância com as demandas internas e externas por informação de qualidade.

Para entender o papel do gestor de comunicação, é preciso, primeiramente, entender o contexto em que está inserida a Comunicação Social, a partir das teorias que a nortearam em diferentes períodos da história, o contexto em que a atividade e o profissional que a desenvolve se forjaram e sua função institucional. “A comunicação institucional procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade”, assinala Margarida M. Krolin Kunsch, em seu artigo *Repensando o papel da comunicação nas universidades*.

O papel do gestor de comunicação

O relacionamento da instituição com os diferentes veículos e públicos, sua mediação e a definição de estratégias comunicacionais para gestão da imagem e da marca requerem um profissional

qualificado para estar à frente desse processo. Com a estruturação das Assessorias de Comunicação, surge o papel de gestor de comunicação, profissional que precisa de habilidade para lidar com as diferentes demandas, sejam elas internas, sejam externas, e os seus possíveis desdobramentos.

Para que seu trabalho renda os frutos desejados, é pré-requisito, segundo Armando Medeiros de Faria, ter acesso, livre trânsito e portas abertas o tempo todo. “Se não for assim, se internamente a assessoria não estiver inserida no circuito das decisões e do poder, o trabalho será precário, penoso e, por que não dizer, em vão.” Nessa perspectiva, a legitimidade do assessor exige ações que ultrapassam a simples atuação no *front* da divulgação externa de notícias e do atendimento aos jornalistas. “A postura de analista qualificado da agenda pública faz do assessor um profissional capaz de oxigenar as organizações e de ampliar os horizontes internos das instituições nas quais atua.”

As respostas variam, assinala Faria, mas pelo menos quatro premissas são indispensáveis para permitir que uma organização aproveite o potencial estratégico oferecido pelos gestores e especialistas em comunicação:

- I. o amplo acesso das assessorias às instâncias de poder aos níveis decisórios internos;
- II. a capacidade das organizações e assessorias suportarem, com naturalidade, os elementos de pressão e os conflitos que permeiam as relações com a imprensa;
- III. a assessoria de imprensa tem uma dimensão maior que o mero papel de “despachante de *releases*”;
- IV. o conhecimento teórico no campo da comunicação social.

O gestor é capaz de “dimensionar os fatos das organizações de acordo com os movimentos e interesses detectados no espaço público, abrir os muros das organizações para o mundo, destinar ações para um trabalho pedagógico interno a fim de abrir perspectivas fechadas e unir visões fragmentadas”, escreve Faria.

São atribuições desse profissional a gestão permanente de conflitos externa e internamente, convencimento sobre o que fazer ou como reagir; atuar na divergência, debater pontos de vista, sublinhar incorreções ou viés equivocado; pensar estrategicamente a comunicação e sua conjunção com as ferramentas tecnomediáticas; compreender as práticas existentes e enfrentá-las; refletir sobre o sentido e alcance da comunicação. Para tanto, necessita ser alguém com paciência, persistência e tolerância à frustração, que deve convencer não só os públicos, mas também a própria instituição em que atua.

Trata-se de um gestor de equipes ou processos, com capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação para atuar com as demandas e necessidades de informação e interação; um gestor de informação de interesse dos diversos públicos da instituição, detentor de conhecimento técnico e agir ético para agregar valor, criar e administrar produtos informativos.

Podemos destacar dois pilares para o gestor de comunicação e marketing das instituições educacionais católicas exercerem suas tarefas:

1. Conhecimentos e habilidades no exercício da função;
2. Principais atribuições.

1. Conhecimentos e habilidades no exercício da função

1.1. Conhecimento, vivência e aprofundamento dos valores e da cultura da igreja e da instituição

É preciso considerar que as instituições educacionais confessionais católicas estão profundamente ligadas a toda uma tradição da Igreja católica, que é milenar e, portanto, carrega uma densa história que encontra suas bases no Antigo Testamento e reescreve sua trajetória a partir de Cristo, no Novo Testamento.

É de se imaginar o quanto toda sua doutrina, seus valores e práticas foram se sedimentando nas mais diversas épocas e culturas.

Por outro lado, as congregações, que na sua grande maioria são mantenedoras das atividades educacionais, também passam por

uma leitura e uma vivência peculiar do catolicismo e da experiência cristocêntrica, notadamente referendada por seus fundadores e pela trajetória da própria instituição.

Conhecer as suas nuances e toda essa bagagem cultural e religiosa é indispensável para aquele que tem o papel de coordenar a comunicação e o *marketing* dessas instituições.

É natural que todas as ferramentas de comunicação e *marketing* precisem se adequar ao tempo, ao ritmo, aos valores, à história e às experiências vividas pelas instituições para que se consiga avançar com o profissionalismo e simultaneamente com o respeito a toda uma trajetória.

Além disso, os enfrentamentos culturais exigirão do gestor toda uma preparação e um transitar confiante por esse patrimônio e pela forma de a instituição caminhar, para, só assim, estabelecer o ritmo necessário para implementar o plano de comunicação e *marketing*.

Pode-se dizer que a sintonia e a vivência do carisma, da missão e da cultura da instituição são a primeira base para estabelecer uma gestão de comunicação e *marketing* que encontre a consistência e a adesão da comunidade religiosa.

1.2. Conhecimentos aprofundados dos conceitos, das técnicas e das possibilidades da comunicação e do marketing

O gestor de comunicação e *marketing* é o grande motivador e sentinela para que a comunicação e o marketing estejam profundamente alinhados com a aspiração e os desejos da instituição e que estes estejam explicitados no plano de comunicação e de *marketing*.

A elaboração de um plano de comunicação e *marketing* não é uma tarefa isolada, envolve toda a empresa. Embora não haja um único modelo de elaboração e execução desse plano, poderíamos considerar aqui que ele se estabelece em cinco fases principais: Oportunidade, Estratégica, Tática, Ação e Controle.

Cada uma dessas etapas exige informações, conhecimentos e clareza testada para conduzi-lo com eficiência e eficácia.

É fundamental que se diga que a mudança está na ordem do dia. Buscar informações atualizadas é vital, inclusive para poder ficar com o que é essencial e descartar aquilo que é passageiro e ineficiente.

1.3. Visão Sistêmica de Mercado

O Mercado Educacional se encontra inserido em uma conjuntura abrangente.

Os mercados nacionais e internacionais estão interligados. Algo que ocorre do outro lado do mundo pode repercutir na economia de uma pequena cidade brasileira direta ou indiretamente.

No segmento educacional, no qual se encontram as escolas e as universidades, é preciso considerar que muitos fatores de mercado colaboram para o sucesso ou o insucesso das instituições educacionais. Muitas das dificuldades percebidas e enfrentadas são oriundas de diversas naturezas, como até já frisamos anteriormente, mas o certo é que a educação passou a ser interessante para grandes grupos econômicos, o que acirra a concorrência e obriga a todos buscarem melhorias contínuas pedagógicas, físicas, projetos extras e tantos outros.

A compreensão sobre fusões, aquisições é elemento que deve ser também acompanhado com grande atenção, pois pode modificar o panorama da gestão das instituições educacionais.

Fatores climáticos, políticos, geográficos afetam o mercado como um todo, gerando situações favoráveis ou desfavoráveis para as instituições educacionais. É preciso acompanhar com o máximo cuidado o movimento e os sinais que são dados por todo esse conjunto que afeta o mercado. Por exemplo, a valorização ou a desvalorização das zonas habitacionais não acontecem de uma hora para outra, começam como uma tendência até se estabilizarem, e uma mudança dessas pode ter uma repercussão no mercado educacional de forma muito significativa.

O conhecimento e o acompanhamento do mercado devem ser contínuos, pois ele apresenta dificuldades ou oportunidades que,

se bem interpretadas, podem ser de grande valia para as tomadas de decisões e seguramente para a orientação da gestão e da comunicação das nossas instituições.

1.4. Repertório criativo, crítico e atualizado

Conhecer e se interessar por cultura, arte e conhecimentos gerais são diferenciais que se somam ao perfil do gestor de comunicação e *marketing* das instituições educacionais católicas, isso porque o que mais impulsiona a criatividade é a curiosidade e a legítima busca pelo que acontece à volta na literatura, na música, nas ciências, nas artes dentro e fora do País.

O processo criativo passa pela construção de um repertório vasto e diversificado. As associações, e mesmo as ideias originais, são provocadas pelo desenvolvimento da sensibilidade, pelas experiências vividas, pela escuta e pelas observações do que está no entorno das pessoas.

Esse genuíno interesse pelas pessoas, sobre como elas vivem, como se expressam, como interagem com a sociedade e com o mundo, é um universo rico de conhecimento e que produz um enorme diferencial na visão do gestor de comunicação e *marketing*.

A atualização através da leitura, da participação em congressos, seminários, cursos especializados, conferências, palestras e afins deve ser buscada constantemente, pois é através deles, dos relacionamentos que decorrem a atualização e a ressignificação dos saberes já adquiridos.

Participar de grupos de trabalhos, associações, sindicatos e outras formas de interação permite o debate, a troca de ideias, a tolerância à opinião e à forma de outros, habilidades que devem ser exercitadas para a boa prática do papel de gestor.

O conhecimento nunca está concluído, aprende-se com o ontem e com o hoje. Os saberes são sínteses que sofrem alterações e podem ser até substituídos, porém o que foi apreendido nunca é descartado por completo, pois permite que se alargue o horizonte da visão e do relacionamento humano.

1.5. Liderança atenta e motivadora

O líder essencialmente é uma pessoa capaz de estar a serviço. E estar a serviço é se colocar ao lado, compreendendo o significado dos papéis e as funções de cada um, sabendo o que é esperado delas e se pautando pelo bom desempenho de todos. Apresenta interesse genuíno pelas pessoas e reconhece o valor do fazer de cada uma.

No exercício da liderança, o exemplo se apresenta como um forte indicador que inspira, que impulsiona as pessoas a realizarem com o melhor de si e até superarem as expectativas.

Conhecimento vasto de todas as disciplinas envolvidas na realização das atividades que estão sob a responsabilidade do líder também colabora para que o papel de gestão seja realizado com segurança, *expertise* e influência positiva.

Animar o processo, mesmo quando os cenários possam estar desfavoráveis, mantendo o seguir das tarefas e o cumprir de prazos, metas, objetivos e estratégias da responsabilidade do seu núcleo é tarefa primordial do líder, pois cabe a ele seguir a direção adequada ou a corrigir para que a instituição chegue aos seus propósitos.

No exercício do dia a dia ele é capaz de delegar e acompanhar as atividades que são da competência do seu núcleo, sendo coerente nos retornos a todos os seus clientes e aos membros da sua equipe.

2. Principais atribuições do Gestor de Comunicação e Marketing das Instituições de Educação Católica

O desenvolvimento da comunicação e *marketing* das instituições se concretiza com o aumento da credibilidade e reconhecimento do mercado, tornando-se referências educacionais, gerando prestígio e relevância para clientes, funcionários e todo o *trade*.

Cabe ao gestor das nossas instituições ser o animador e mediador para que esse desenvolvimento possa ser concretizado com a parceria e o envolvimento de todo os *stakeholders*. As principais atribuições relacionadas à função do Gestor de Comunicação e

Marketing das Instituições de Educação Católica estão relacionadas então à gestão da marca, ou *branding*.

Entre as principais atribuições do Gestor de Comunicação e *Marketing*, estão:

2.1. Coordenar e implementar o Plano de Comunicação

Cabe ao gestor de comunicação e *marketing* ser o motivador para a implantação e coordenação do plano de comunicação, alinhando os objetivos e estratégias do plano às políticas, sistemas e métodos de gestão e organização da instituição, a saber: identidade organizacional, planejamento estratégico, ciclo de gestão estratégico, entre outros.

2.2. Representar o núcleo ou setor de comunicação e marketing sempre que necessário

Na prática das suas atribuições e sempre que se fizer necessário nas atividades e reuniões, cabe ao coordenador de comunicação e *marketing* ou alguém que represente o núcleo ser o interlocutor e o representante junto ao grupo gestor da empresa, nas reuniões externas, cuidando e zelando pelo posicionamento da instituição.

2.3. Interagir com todos os setores da instituição

Ele é o primeiro, mas não o único mediador entre o núcleo de comunicação e *marketing* e todos os setores da instituição, estando sempre atento para compreender as necessidades de cada um e capturar fragilidades, tendências e possibilidades de crescimento, ligados à construção contínua da marca.

2.4. Responder pelo crescimento e desempenho da equipe

Cabe ao gestor de comunicação e *marketing* compreender e discernir com a sua equipe onde se faz mais necessário o desenvolvimento das habilidades e competências do grupo, deixando sempre ciente a gestão central sobre as maiores neces-

sidades, para que aconteça o planejamento dos treinamentos necessários para o aprimoramento contínuo do núcleo.

2.5. Manter os gestores informados do andamento dos objetivos, metas e estratégias do núcleo ou setor

Como responsável principal para que o plano de comunicação seja implementado, cabe ao gestor de comunicação e *marketing* estar sempre atualizado do andamento de todas as fases e entregas do plano, deixando os gestores da instituição informados do andamento, dos atrasos, das limitações para a sua implementação, como também dos avanços, objetivos e estratégias atingidas.

2.6. Propagar os valores da instituição

É compromisso de toda instituição a propagação dos seus valores. Está no composto das atribuições do gestor de comunicação e *marketing*, no entanto, ser um guardião contínuo desses valores, afinal eles servem como colunas para o posicionamento e o reconhecimento da instituição na sociedade.

2.7. Relacionar-se com os stakeholders

O contato frequente com a instituição provoca encontros contínuos do gestor de comunicação e *marketing* com praticamente todos os seus stakeholders, e eles precisam de uma grande atenção, pois alinhar e manter informados clientes, parceiros, funcionários, equipes, órgãos de diversas instâncias dos diferenciais, valores e propósitos da empresa é elemento fundamental para a construção da marca.

2.8. Definir, acompanhar e avaliar com os gestores da instituição todos os resultados e investimentos envolvidos na comunicação e marketing

O plano prevê as formas de métricas que serão utilizadas para mensurar os resultados do que foi investido na sua implementa-

ção. Aprovar os investimentos e avaliar os seus resultados com os gestores maiores da instituição é tarefa, portanto, do gestor de comunicação e *marketing*. Partindo da máxima de que os recursos não são ilimitados e de que é preciso fazer acontecer o que está programado, ele deve zelar pelo êxito envolvendo toda a equipe nessa responsabilidade e atribuição.

2.9. Manter-se sempre informado do mercado, dos concorrentes e dos cenários

O mercado é dinâmico e seus reflexos são contínuos na instituição. São objetos de estudo, acompanhamento e análise por parte do gestor de comunicação e *marketing* e de sua equipe os movimentos do mercado educacional e do mercado de forma mais ampla. Esses dados são fundamentais para a atualização do plano de comunicação, pois o torna mais atual e, portanto, mais assertivo.

Conclusão

É preciso considerar, definitivamente, um significativo espaço para a Comunicação e o *Marketing* na gestão das Instituições Educacionais Católicas.

Estar atento a todas as boas práticas de comunicação e administração e implementá-las, sempre que oportuno e necessário, são tarefas contínuas dos gestores das Instituições Educacionais Católicas e também do Gestor de Comunicação e *Marketing*. Esse cuidado é fundamental para que a continuidade e o crescimento das instituições ocorram de forma sólida.

Estabelecer conexões com os mais diferentes públicos é seguramente um grande desafio, porque o usuário, o cliente, é ele que tem o grande poder de escolha e decisão.

Conhecer em profundidade esse novo cliente, seus valores, suas necessidades passou a ser uma das principais tarefas para as empresas.

Por outro lado, o esforço das instituições é exatamente para ter a máxima clareza da sua proposta, da sua mensagem e das entregas que é capaz de realizar, criando pontes com esse novo cliente.

Gerir todo o processo da empresa, tornando-o eficiente, atraente e convincente, movimenta a ação e as atenções dos gestores dos mais variados níveis.

É necessário fazer, fazer muito bem, com diferenciais e segurança dos seus valores. Comunicar e engajar os seus públicos talvez sejam o grande alvo do gestor de comunicação e marketing das instituições educacionais católicas e de todo o corpo das instituições.

A educação se apresenta como o valor a ser entregue, mas não o único, pois às Instituições Confessionais Católicas cabe principalmente a missão de propagar e internalizar a mensagem cristã em todos aqueles que a buscam.

O gestor de comunicação e *marketing*, neste cenário, deve ser um animador e mediador contínuo das boas práticas de comunicação e marketing, revestindo-se com profundidade dos valores da instituição, atualizando-se continuamente com o mercado, apontando caminhos e soluções de forma colaborativa com o seu núcleo e toda a comunidade, visando ao desenvolvimento, à atualização e ao fortalecimento do Ensino Superior e da Educação Básica católica em todo o País.

Referências Bibliográficas

- AMARAL, Cláudio. *A história da comunicação empresarial no Brasil*. Acesso em 11 mar. 2015. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>
- DUARTE, Jorge. *Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa* in DUARTE, Jorge. (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- FARIA, Armando Medeiros. *Imprensa e organizações* in DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- KUNSCH, Margarida. *Repensando o papel da comunicação na universidade*. 14/01/2003, www.usp.br.
- TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. *Para entender as teorias da Comunicação*. 2. ed. Uberlândia: Editora da Universidade Federal de Uberlândia EDUFU, 2009.
- ZANDOMÊNICO, Regina. *O novo foco da assessoria de comunicação*. Acesso em 11 mar. 2015. Disponível em: http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed744_o_novo_foco_da_assessoria_de_comunicacao.
- LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de comunicação*. São Paulo: Futura, 2000.
- KOTLER, Philip, Karen F. A. Fox. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GABRIEL, Martha. *Marketing na Era digital*. São Paulo: Novatec

Editora, 2010.

- POSER, Denise von. *Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras*. Baueri. SP: Manole, 2005.
- PEREZ, Clotilde. *Comunicação & marketing*. São Paulo: Futura, 2002.
- LONGO, Walter. *Marketing e comunicação na Era pós-digital: as regras mudaram*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- WEINBERG, Tamar. *As novas regras da comunidade: marketing na Mídia Social*. Starlin Alta Com, 2010.
- VAZ, Conrado Adolpho. *Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital*. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- JENKIS, Henry. *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.
- CITELLI, Adilson. *Comunicação e educação – A linguagem em movimento*. São Paulo: Editora Senac, 1999.
- AMBRÓSIO, Vicente e Siqueira, Rodrigo. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2002.
- ZENONE, Luiz Claudio. *Marketing da comunicação*. São Paulo: Futura, 2002.
- RICHERS, Raimar. *Marketing - uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- Documentos da Igreja**
- Francisco, Exort. Ap. *Evangelii Gaudium* (24 de novembro de 2013)
- Francisco, Carta Enc. *Lumen Fidei* (29 de junho de 2013)

Bento XVI, Carta enc. Caritas In Veritate (29 de junho de 2009)

Bento XVI, Carta enc. Deus Caritas Est (25 de dezembro de 2005)

D. Jonh Patrick Foley e D. Reanto Boccoardo, Apresentação da Carta Apostólica do Sumo Pontífice João Paulo "O Rápido Desenvolvimento" (20 de fevereiro de 2005)

John P. Foley, Presidente. Ética nas Comunicações Sociais. Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais (29 de junho de 2000)

Jonh P. Foley, Presidente. Ética na Publicidade. Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais (22 de fevereiro de 1997)

Joseph Card, Ratzinger. Prefeito. Instrução sobre alguns aspectos do uso dos instrumentos de comunicação social na promoção da doutrina da fé (30 de marco de 1992)