

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

**MOISÉS LEMES DA SILVEIRA**

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**  
**PARA INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS:**  
**O CASO DA REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO**

São Bernardo do Campo-SP, 2012

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

MOISÉS LEMES DA SILVEIRA

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**  
**PARA INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS:**  
**O CASO DA REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO**

Tese apresentada em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), para obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno

São Bernardo do Campo-SP, 2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

Si39p	<p>Silveira, Moisés Lemes da</p> <p>Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da rede metodista de educação / Moisés Lemes da Silveira. 2012. 298 f.</p> <p>Tese (doutorado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012. Orientação : Wilson da Costa Bueno</p> <p>1. Comunicação empresarial 2. Tecnologia e informação 3. Central de serviços - Recursos humanos 4. Educação I. Título. CDD 302.2</p>
-------	--

## FOLHA DE APROVAÇÃO

A tese de doutorado sob o título *Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da Rede Metodista de Educação*, elaborada por Moisés Lemes da Silveira, foi defendida e aprovada em 29 de junho de 2012, perante a banca examinadora composta por Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, Prof. Dr. Laan Mendes de Barros, Prof. Dr. Paulo Roberto Salles Garcia, Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos e Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa.

Declaro que o autor incorporou as modificações sugeridas pela banca examinadora, sob a minha anuência enquanto orientador, nos termos do Art. 34 do Regulamento de Cursos de Pós-Graduação.

Assinatura do orientador: \_\_\_\_\_

Nome do orientador: Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno

Data: São Bernardo do Campo, 20 de agosto de 2012

Visto do Coordenador do Programa de Pós-Graduação: \_\_\_\_\_

Área de concentração: Processos Comunicacionais

Linha de pesquisa: Processos de Comunicação Institucional e Mercadológica

Projeto temático: Comunicação Empresarial

*Às minhas famílias, Silveira e de Vito, com muito  
amor e carinho.*

*"Entrega o teu caminho ao Senhor;  
confia Nele, e Ele tudo fará."*

Salmos 37:5

## AGRADECIMENTOS

A *Deus*, pelo dom da vida, que me permitiu desenvolver esta tese de doutorado.

Ao *Prof. Dr. Marcio de Moraes*, diretor superintendente do COGEIME, diretor-geral do Instituto Metodista de Ensino Superior e reitor da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), por todo o apoio recebido, incluindo a aprovação do projeto de pesquisa e entrevistas sobre a Rede Metodista de Educação, Central de Serviços Compartilhados e demais informações sobre o trabalho, que foram fundamentais para a conclusão deste estudo.

Ao *Prof. Dr. Clóvis Pinto de Castro*, reitor da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), pela concessão de bolsa para cursar o doutorado na UMESP e pela entrevista concedida sobre a Rede Metodista de Educação.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Wilson Bueno da Costa*, um profissional cuja competência e profissionalismo ampliaram minhas referências de desenvolvimento nas carreiras acadêmica e profissional.

À *Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos*, minha orientadora no curso de Mestrado em Administração de Recursos Humanos na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que acompanhou o desenvolvimento do meu projeto de pesquisa, agregando valor e qualidade ao trabalho com competência e dedicação.

Ao *Dr. Paulo Roberto Salles Garcia*, pelas entrevistas concedidas sobre a Diretoria de Comunicação da UMESP e a Rede Metodista de Educação.

Ao *Prof. Dr. Davi Ferreira de Barros*, ex-reitor do Instituto Metodista Izabela Hendrix, pela entrevista concedida sobre a Rede Metodista de Educação.

Ao *Bispo Stanley da Silva Moraes*, secretário executivo do Colégio Episcopal da Igreja Metodista, pela entrevista concedida sobre a Rede Metodista de Educação.

À *Sra. Luciana Baggio Alvim Gava*, pelas entrevistas concedidas sobre o setor de Comunicação da UNIMEP e a Rede Metodista de Educação.

Aos responsáveis pelas áreas de Comunicação das Instituições Metodistas de Ensino Superior, *Sra. Debora Stuck* (Bennett), *Sr. Roberto Villela Filho* (Izabela Hendrix) e *Cristiane Sinhorelli* (IPA), pelas entrevistas concedidas sobre a Rede Metodista de Educação.

A todos os meus *professores do curso de Comunicação Social da UMESP*, que contribuíram para o meu aperfeiçoamento profissional, transmitindo conhecimentos que me fizeram reconhecer a importância da comunicação em todas as áreas do conhecimento humano.

Aos meus pais, *Alceu Lemes da Silveira* e *Esther Quintino da Silveira*, responsáveis pela minha formação pessoal, na transmissão de fundamentos cristãos e sabedoria de vida que jamais aprenderia em qualquer escola.

À minha esposa, *Solange de Vito Silveira*, com todo o meu amor, com quem tenho uma aliança e um compromisso por toda a minha vida.

Aos meus filhos, *Fernando de Vito Silveira*, *Daniel de Vito Silveira*, e minha nora, *Andressa Pereira de Vito*, que acompanharam o desenvolvimento deste trabalho torcendo muito pelo meu sucesso.

A *toda a minha família*, principalmente meus irmãos Joel, Mirian, Alceu, Paulo e Mauro, que me deram apoio e incentivo para superar os desafios apresentados no decorrer deste trabalho, e a todos os meus familiares, representados pelas famílias Silveira e de Vito.

Aos meus amigos *Vanderlei Aguilar da Silva*, *Reginaldo Appa*, *Evaldo de Queiros* e *Alcides Vasques Martins Filho*, os quais considero como irmãos, e aos meus *amigos da consultoria Lens & Minarelli*, profissionais que apoiaram meu crescimento pessoal e profissional.

À *Mirian de Fátima Polla*, pelo trabalho de revisão e formatação deste texto.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo estratégico de comunicação corporativa.....	80
FIGURA 2 – Estrutura de organização da Igreja Metodista, a partir do 18º Concílio Geral .....	102
FIGURA 3 – Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, SP .....	111
FIGURA 4 – Instituto Educacional Piracicabano, Piracicaba, SP .....	112
FIGURA 5 – Instituto Americano de Lins – Lins, SP .....	113
FIGURA 6 – Instituto Metodista Izabela Hendrix – Belo Horizonte, MG .....	114
FIGURA 7 – Instituto Metodista Granbery – Juiz de Fora, MG .....	115
FIGURA 8 – Instituto Metodista Bennett – Rio de Janeiro, RJ .....	116
FIGURA 9 – Instituto Porto Alegre – RS .....	117
FIGURA 10 – Pilares para a constituição da Rede Metodista de Educação.....	123
FIGURA 11 – Estratégia para implantar a CSC e a Estrutura de Governança Corporativa alinhadas ao objetivo da criação da Rede Metodista de Educação.....	124
FIGURA 12 – Principais desafios para implantação da Rede Metodista de Educação .....	125
FIGURA 13 – Segmentação e distribuição da Rede Metodista de Educação.....	126
FIGURA 14 – Modelagem da CSC – Estrutura de decisão .....	132
FIGURA 15 – Modelagem da CSC – Estrutura organizacional .....	133
FIGURA 16 – Modelo baseado na estrela de seis pontas .....	141

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Avaliação do grau de confiança da geração Facebook sobre a comunicação corporativa.....	60
TABELA 2 – Avaliação do grau de confiança da geração Facebook sobre a imagem da comunicação .....	60
TABELA 3 – Avaliação dos meios mais valorizados pela geração Facebook para a divulgação e comunicação corporativa .....	61
TABELA 4 – Avaliação dos temas mais atraentes pela geração Facebook nos ambientes corporativos.....	61
TABELA 5 – Avaliação das redes sociais preferidas pela geração Facebook.....	62
TABELA 6 – Alunos matriculados e bolsistas.....	128
TABELA 7 – Índice de aderência às boas práticas .....	143
TABELA 8 – Qualificadores de pontos de atenção.....	144

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Relação de executivos e gestores entrevistados.....	27
QUADRO 2 – Procedimentos de análise da estrutura de governança .....	29
QUADRO 3 – Descrição das atividades desenvolvidas no período de 1982 a 2012, relacionadas à implantação da Rede Metodista de Educação .....	120
QUADRO 4 – Segmentação e distribuição da Rede Metodista de Educação .....	127

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABB</b>	Asea Brown Boveri
<b>ABERJE</b>	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
<b>AERH</b>	Administração Estratégica de Recursos Humanos
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CLAM</b>	Coordenação Local de Ação Missionária
<b>CMRP</b>	Colégio Metodista de Ribeirão Preto
<b>CODIAM</b>	Coordenação Distrital de Ação Missionária
<b>COESU</b>	Comitê Executivo Superior
<b>COGEAM</b>	Coordenação Geral de Ação Missionária
<b>COGEIME</b>	Instituto Metodista de Serviços Educacionais
<b>CONAPEU</b>	Coordenação Nacional das Pastorais Escolares e Universitárias
<b>CONEC</b>	Coordenação Nacional de Educação Cristã
<b>CONET</b>	Coordenação Nacional de Educação Teológica
<b>CONSAD</b>	Conselho Superior de Administração
<b>COREAM</b>	Coordenação Regional de Ação Missionária
<b>CSC</b>	Central de Serviços Compartilhados
<b>DEIM</b>	Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>ESEF</b>	Escola Superior de Educação Física
<b>FAMES</b>	Faculdade Metodista de Santa Maria
<b>FIA/USP</b>	Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
<b>GRECE</b>	Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>HP</b>	Hewlett-Packard
<b>IAL</b>	Instituto Americano de Lins
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>IDC</b>	International Data Corporation
<b>IEP</b>	Instituto Educacional Piracicabano

<b>IFT</b>	Índice de Felicidade no Trabalho
<b>IMB</b>	Instituto Metodista Bennett
<b>IMC</b>	Instituto Metodista Centenário – Colégio Metodista União
<b>IME</b>	Instituição Metodista de Educação
<b>IMEC</b>	Instituto Metodista de Educação – Colégio Metodista Centen
<b>IMED</b>	Instituto Metodista de Educação
<b>IMES</b>	Instituição Metodista de Ensino Superior
<b>IMG</b>	Instituto Metodista Granbery
<b>IMIH</b>	Instituto Metodista Izabela Hendrix
<b>IMS</b>	Instituto Metodista de Ensino Superior
<b>INB</b>	Instituto Noroeste de Birigui
<b>IPA</b>	Instituto Porto Alegre - Centro Universitário Metodista
<b>IQAT</b>	Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho
<b>IQGP</b>	Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas
<b>MAPA</b>	Mapa da Comunicação Brasileira
<b>MIT</b>	Massachusetts Institute of Technology
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PDS</b>	Plano Diretor de Sistemas
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PVMI</b>	Plano para a Vida e a Missão da Igreja
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RME</b>	Rede Metodista de Educação
<b>SIBC</b>	Sistema de Informação Baseado em Computador
<b>TAM</b>	Taxi Aéreo Marília
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TQM</b>	Gestão da Qualidade Total
<b>UMESP</b>	Universidade Metodista de São Paulo
<b>UNIMEP</b>	Universidade Metodista de Piracicaba

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	22
<b>CAPÍTULO I – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – CONCEITOS E TENDÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO E MARKETING</b> .....	31
1. Aspectos gerais sobre Comunicação Empresarial .....	31
2. Comunicação estratégica .....	36
3. Os processos de gestão organizacional na Comunicação Empresarial .....	39
4. A sociedade da informação e a wikieconomia.....	44
5. Utilizando a comunicação para gerenciar a imagem organizacional .....	47
6. A importância da mídia nos processos de Comunicação Empresarial.....	51
7. A importância da intranet .....	54
8. Redes sociais na internet .....	55
9. Comunicação corporativa, governança e sustentabilidade .....	63
10. Marketing e <i>buzzmarketing</i> – conceitos e tendências .....	66
11. Liderança aberta.....	71
<b>CAPÍTULO II – POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS</b> .....	74
1. A importância da Comunicação Empresarial .....	74
2. Políticas de Comunicação Empresarial .....	75
3. Estratégias de comunicação .....	78
3.1 Pesquisa sobre estratégias de comunicação .....	81
4. Políticas de tecnologia da informação – conceitos e definições.....	83
5. Políticas de administração de recursos humanos .....	85
6. Alinhando expectativas entre pessoas e organizações .....	91
7. Melhores práticas de recursos humanos .....	92
8. Índices analisados na pesquisa.....	93
9. Fundamentação teórica da pesquisa .....	94
10. Resultado da pesquisa em 2011 .....	95
11. Resultados finais da Whirlpool Latin America.....	95
12. Relacionamento entre Comunicação Empresarial, tecnologia da informação e recursos humanos.....	97

<b>CAPÍTULO III – ORIGENS E ESTRUTURA DA IGREJA METODISTA, SEU PROJETO DE EDUCAÇÃO E A REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO .....</b>	<b>99</b>
1. Origens do movimento metodista e sua vocação para a educação .....	99
2. Estrutura de administração da Igreja Metodista.....	100
2.1 Níveis de estrutura .....	100
2.2 Divisão da Igreja Metodista no Brasil .....	101
3. Órgãos e instituições da Igreja Metodista.....	102
3.1 Concílio Geral .....	103
3.2 Colégio Episcopal.....	103
3.3 Coordenação Geral de Ação Missionária.....	103
3.4 Sistema Metodista de Educação .....	104
3.5 Instituições, em geral, da Igreja Metodista .....	104
3.6 Assembleia geral.....	105
3.7 Conselho Diretor.....	105
3.8 Rede Metodista de Educação .....	106
3.9 Instituto Metodista de Serviços Educacionais .....	106
3.10 Estrutura do COGEIME.....	107
3.11 Conselho Superior de Administração .....	108
3.12 Instituições Metodistas de Ensino Superior .....	109
4. Informações sobre as instituições metodistas de ensino superior .....	110
4.1 Instituto Metodista de Ensino Superior – São Bernardo do Campo, SP ..	111
4.2 Instituto Educacional Piracicabano – Piracicaba, SP .....	112
4.3 Instituto Americano de Lins – Lins, SP .....	113
4.4 Instituto Metodista Izabela Hendrix – Belo Horizonte, MG .....	114
4.5 Instituto Metodista Granbery – Juiz de Fora, MG .....	115
4.6 Instituto Metodista Bennett – Rio de Janeiro, RJ .....	116
4.7 Instituto Porto Alegre – RS .....	116
4.8 Avaliação das Instituições Metodistas de Ensino Superior .....	118
5. Cronograma de desenvolvimento para a criação da Rede Metodista de Educação .....	119
6. A avaliação da KPMG sobre a Rede Metodista de Educação .....	120
7. Escopo do projeto da KPMG .....	121

8. A criação da Rede Metodista de Educação .....	125
9. Principais objetivos e desafios para a implantação da Rede Metodista de Educação.....	129
10. A criação da Central de Serviços Compartilhados.....	130
11. Avaliação dos departamentos de recursos humanos, tecnologia e informação e comunicação e marketing .....	134
11.1 Recursos humanos .....	134
11.2 Tecnologia e informação.....	135
11.3 Comunicação e marketing.....	136
12. Desenvolvimento e implantação de sistemas.....	137
13. Cultura corporativa.....	139
13.1 O primeiro triângulo: contexto, missão e cultura .....	142
13.2 O segundo triângulo: ideário, estratégia e modelo de gestão.....	142
14. Desenvolvimento do modelo de gestão administrativa .....	143
14.1 Índice de aderência às boas práticas .....	143
14.2 Qualificadores dos pontos de atenção.....	144
15. Considerações sobre a Rede Metodista de Educação e a Central de Serviços Compartilhados .....	145
16. Apresentação da Rede Metodista de Educação e da Central de Serviços Compartilhados realizada no 19º Concílio Geral.....	146
16.1 Os objetivos para a contratação do projeto da KPMG .....	147
16.2 Proposta da KPMG apresentada na Assembleia do COGEIME.....	147
16.3 Principais atividades identificadas na implementação da proposta.....	148
16.4 Principais avanços conquistados .....	149
17. Conclusões finais sobre a Rede Metodista de Educação e a Central de Serviços Compartilhados .....	150
17.1 Fortalecimento do COGEIME .....	151
17.2 Localização da sede da RME .....	152
17.3 Natureza estratégica versus natureza operacional da RME e da CSC. ....	152
17.4 Revisão de Estatutos.....	153
17.5 Recursos Humanos .....	153
17.6 Tecnologia e Informação .....	154
17.7 Comunicação e Marketing .....	154

## **CAPÍTULO IV – DESENVOLVENDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA AS INSTITUIÇÕES METODISTAS DE ENSINO SUPERIOR**

<b>SUPERIOR</b> .....	156
1. Introdução .....	156
2. Conceitos de políticas de comunicação e de planos de comunicação .....	156
2.1 Política de comunicação.....	157
2.2 Plano de comunicação.....	157
3. Modelos de políticas de Comunicação Empresarial .....	158
3.1 Modelo teórico: estratégia corporativa .....	158
3.1.1 Introdução.....	158
3.1.2 Esquema diretor: os conceitos-chave da estratégia de comunicação .	158
3.1.3 Política de comunicação externa.....	159
3.1.4 Política de comunicação interna .....	159
3.1.5 Seguimento e controle .....	159
4. Modelos empresariais.....	160
4.1 Plano de comunicação social da Rhodia .....	160
4.1.1 Plano de comunicação social .....	161
4.1.2 Coordenadoria de imprensa .....	161
4.1.3 Coordenadoria de relações públicas.....	161
4.1.4 Departamento de marketing social.....	161
4.2 Política de comunicação da Embrapa .....	162
4.2.1 Introdução .....	162
4.2.2 O contexto da política de Comunicação Empresarial .....	163
4.2.3 Conceitos e princípios básicos.....	163
4.2.4 Os Procedimentos da comunicação.....	163
4.2.5 Ações estratégicas da Comunicação Empresarial.....	163
4.3 Política de comunicação e marketing do COGEIME e da RME .....	164
4.3.1 Histórico .....	164
4.3.2 O que é a política de comunicação e marketing .....	165
4.3.3 Missão e valores.....	165
4.3.4 Público de relacionamento .....	165
4.3.5 Diretrizes .....	165
4.3.6 Estratégias.....	166

4.3.7 Recursos humanos e tecnológicos .....	166
4.3.8 Considerações finais da política do COGEIME e da RME.....	166
5. Política de comunicação e marketing nas instituições metodistas de ensino superior .....	166
5.1 Política de comunicação formal .....	167
5.2 Principais objetivos e diretrizes da política de comunicação .....	168
5.3 Subordinação do departamento de comunicação .....	168
5.4 Composição das áreas e dos cargos que compõem o quadro de funcionários do departamento de comunicação .....	168
5.5 Principais responsabilidades do departamento de comunicação .....	169
5.6 Principais valores adotados pela instituição na política de comunicação nos âmbitos interno e externo.....	169
5.7 Principais diretrizes da política de comunicação da instituição .....	170
5.8 Principais públicos de interesse da instituição .....	170
5.9 Focos básicos da comunicação para a instituição.....	171
5.10 Normas e procedimentos definidos pela política de comunicação para os diversos departamentos da instituição.....	171
5.11 Normas e procedimentos definidos pela política de comunicação para os funcionários da instituição.....	171
5.12 Meios de comunicação utilizados interna e externamente pelo departamento de comunicação .....	172
5.13 Políticas de comunicação adotadas pela instituição para atender a imprensa.....	172
5.14 Políticas de comunicação adotadas pela instituição para publicidade, propaganda e marketing.....	173
5.15 Divulgação das políticas e procedimentos de comunicação da instituição para seus públicos internos e externos.....	174
5.16 Política de comunicação vinculada aos objetivos estratégicos da instituição.....	174
6. Diretrizes para uma política de comunicação para a Rede Metodista de Educação .....	174
6.1 Pressupostos básicos .....	175
6.2 Construção de uma política de comunicação .....	179

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	185
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	191
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	193
<b>WEBGRAFIA</b> .....	195
<b>APÊNDICES</b> .....	197
APÊNDICE A – Entrevista sobre políticas de comunicação da UMESP, com o diretor de Comunicação e Marketing do IMS/UMESP, realizada em 30/7/2010 .....	198
APÊNDICE B – Entrevista com o diretor superintendente do COGEIME, diretor-geral do IMS e reitor da UMESP, em 9/8/2010 .....	210
APÊNDICE C – Entrevista sobre políticas de comunicação com a gerente do departamento de Comunicação do IEP/UNIMEP, em 23/8/2010 .....	214
APÊNDICE D – Entrevista com o reitor do Instituto Izabela Hendrix, em 9/3/2011 .....	217
APÊNDICE E – Entrevista com o diretor-geral e reitor do IEP/UNIMEP, em 18/3/2011.....	232
APÊNDICE F – Entrevista com o bispo que ocupa o cargo de secretário executivo do Colégio Episcopal, em 11/4/2011.....	247
APÊNDICE G – Modelo de questionário para executivos da Rede Metodista de Educação .....	256
APÊNDICE H – Questionário sobre Política de Comunicação nas IMES's para gestores de Comunicação dessas instituições.....	259
<b>ANEXOS</b> .....	264
ANEXO 1 – Plano para a Vida e a Missão da Igreja.....	265
ANEXO 2 – Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista.....	282
ANEXO 3 – Política de Comunicação e Marketing do COGEIME e da Rede Metodista de Educação .....	290

## RESUMO

SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da Rede Metodista de Educação**. 2012. 298 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2012.

O objetivo desta tese foi, primeiramente, identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional e nos modelos de gestão organizacional existentes nas Instituições Metodistas de Ensino Superior localizadas no Brasil, buscando averiguar similaridades e diferenças entre os processos de comunicação decorrentes da implantação da nova estrutura adotada para a gestão da Rede Metodista de Educação e da sua Central de Serviços Compartilhados. Em seguida, propôs-se um modelo de políticas e de diretrizes de comunicação, reunindo as principais atividades relacionadas aos processos de Comunicação Empresarial que foram identificados no decorrer da elaboração desta tese. Como metodologia, utilizou-se da pesquisa qualitativa, pelo fato de ser o método de investigação que melhor se adaptou ao problema proposto. Para definir o tipo de estudo, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa exploratória por intermédio de entrevistas feitas com seis executivos da referida Rede, além de cinco gestores que respondem pelas áreas de comunicação e marketing, utilizando-se, para tanto, de questionários contendo perguntas estruturadas e não estruturadas. A partir dos resultados obtidos nas pesquisas, foram analisadas as atividades desenvolvidas pelos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia e Informação e Comunicação e Marketing, para identificar a contribuição de cada um deles na consolidação dos processos de Comunicação Institucional. Concluiu-se que o modelo de diretrizes e políticas de comunicação proposto neste trabalho poderá permitir que tanto a Rede Metodista de Educação como outras instituições de ensino superior balizem suas ações em procedimentos e critérios objetivos, considerados fundamentais para a gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial. Tecnologia e Informação. Recursos Humanos. Central de Serviços Compartilhados. Educação.

## RESUMEN

El objetivo de esta tesis fue identificar primero las tendencias en los procesos de comunicación institucional y en los modelos de la gestión organizacional de las instituciones metodistas de educación superior encontradas en Brasil, buscando similitudes y diferencias entre los procesos de comunicación derivadas de la aplicación de la nueva estructura aprobada para la gestión de la Red de Educación Metodista y su Centro de Servicios Compartidos. A continuación, fue propuesto un modelo de política y reglas de comunicación, que reúne las principales actividades relacionadas con los procesos de comunicación en los negocios que fueron identificados durante la preparación de esta tesis. La metodología utilizada es la investigación cualitativa, ya que es el método de investigación que mejor se adaptó al problema propuesto. Para establecer el tipo de estudio, hubo una investigación inicial de exploración a través de entrevistas con seis directivos de esa misma red, y cinco directores que responden por las áreas de comunicación y marketing, utilizando para este fin, cuestionarios que contenían preguntas estructuradas y no estructuradas. De los resultados obtenidos en la investigación, se analizaron las actividades de los departamentos de Recursos Humanos, Tecnología e Información y la Comunicación y Marketing, para identificar la contribución de cada uno en la consolidación de los procesos de comunicación institucional. Se concluye que el modelo de directrices y políticas de comunicación propuestos en este documento, puede permitir que tanto la Red Metodista de Educación y otras instituciones de educación superior pueden delimitar sus acciones en procedimientos y criterios objetivos que se consideran esenciales para la gestión empresarial.

**Palabras clave:** Comunicación de Empresas. Tecnologías y Información. Recursos Humanos. Centro de Servicios Compartidos. Educación.

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to first identify trends in communication processes and in organizational management institutional models existing in Methodist higher education institutions located in Brazil, seeking to find similarities and differences between communication processes arising from the implementation of the new structure adopted for the network management of the Methodist Education and its Shared Services Center. Then a Policy and Communication Guidelines model was proposed, bringing together the main activities related to the business communication processes that were identified during the preparation of this thesis. The methodology used was qualitative research, because it was the research method that best adapted to the proposed problem. To set the type of study, first there was an exploratory research through interviews with six managers of the referred network, and five managers who respond for the communication and marketing areas, using to this end, questionnaires containing both structured and unstructured questions. From the results obtained in the research, Human Resources, Information and Technology and Communication and Marketing department's activities were analyzed, to identify the contribution of each in the institutional communication processes consolidation. It was concluded that the model of policies and communication guidelines proposed in this paper, may allow both the Methodist Education Network and other higher education institutions to set the boundaries of their actions in objective procedures and criteria considered essential for enterprise management.

**Keywords:** Business Communication. Information and Technology. Human Resources. Shared Services Center. Education.

## INTRODUÇÃO

Esta tese é resultado de pesquisas realizadas no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), na área de concentração em Processos Comunicacionais, sendo a linha de pesquisa os “Processos de Comunicação Institucional e Mercadológica”.

A maior motivação para o desenvolvimento deste estudo ocorreu entre 2009 e 2012, período em que o seu autor estava cursando o doutorado e precisava definir seu projeto. Como a Educação sempre foi um assunto de seu interesse, ele propôs à Instituição e ao Programa que o tema fosse a Rede Metodista de Educação (RME), a qual pertence à Igreja Metodista do Brasil, sendo aprovado por ambos.

Com tradição histórica no segmento de Educação e instituições que desenvolvem atividades nessa área há muito tempo, a Igreja Metodista do Brasil sempre esteve preocupada com a Educação. Assim, em 1982, realizou, em Minas Gerais, o seu 13º Concílio Geral, no qual foram aprovados os seguintes documentos: Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista (DEIM) e o Plano para a Vida e a Missão da Igreja (PVMI), ocasião em que o autor deste trabalho esteve presente e pôde acompanhar a aprovação de tão importantes documentos.

Com o passar do tempo, a Igreja Metodista do Brasil continuou desenvolvendo estudos voltados para a reestruturação dos modelos de estrutura de suas instituições de ensino, sendo que, em 2001, durante a realização do 17º Concílio Geral, foi aprovada a proposta do Instituto Metodista de Serviços Educacionais (COGEIME) para a criação da Universidade Metodista do Brasil, com organização multiestadual e multicampi, abrangendo as instituições metodistas que já ofereciam cursos superiores. Nesse mesmo Concílio, foi aprovada a transferência das Instituições Metodistas de Ensino Superior (IMES's) que, naquela época, eram subordinadas aos Conselhos Regionais onde estavam localizadas, passando a se reportarem diretamente ao Conselho Geral da Igreja Metodista do Brasil.

Mais adiante, em 2006, durante o 18º Concílio Geral, foi aprovada a RME, com previsão de avaliação de sua estrutura após dois anos. Esse novo modelo de organização incluía também a criação de uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), com o objetivo de racionalizar os processos administrativos, reduzir custos e definir diretrizes

administrativas, acadêmicas, financeiras e de comunicação capazes de tornar as referidas instituições mais competitivas diante da concorrência.

Nesse contexto, esta tese analisa os desafios que as IMES's enfrentaram para desenvolver esse projeto, atendo-se a um estudo de caso múltiplo dos processos de Comunicação Institucional decorrentes dos modelos de gestão da RME.

Para um melhor entendimento do conteúdo abordado neste estudo, cabe fazer uma breve apresentação do contexto atual, no qual se inserem as IMES's.

As mudanças que estamos vivenciando neste momento refletem uma evolução sem precedentes em todas as áreas do conhecimento humano, em que é possível constatar uma revolução em alguns sistemas como a comunicação, o transporte e a tecnologia, que têm transformado sobremaneira a vida cotidiana das pessoas.

As pessoas estão enfrentando novas realidades que afetam seu modo de vida pessoal e profissional, tendo que conviver com ambientes organizacionais de natureza complexa, com amplitude internacional, como é o caso de organizações multinacionais, que estão presentes em vários países.

A globalização e os novos paradigmas tecnológicos estão gerando novas fontes de competição cujas regras têm sido alteradas rapidamente, bem como tem havido aumento da imprevisibilidade e da complexidade dos mercados.

Diante desse cenário, a Comunicação Organizacional é uma ferramenta fundamental para que as empresas e organizações consigam ser bem-sucedidas. Hoje, as capacidades de compartilhar mensagens e informações que serão transformadas em conhecimento, são competências fundamentais para aquelas organizações que pretendem ser competitivas nesta nova economia internacionalizada.

Nesse sentido, esta tese procurou identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional e nos modelos de gestão organizacional presentes nas IMES's, para comparar similaridades e diferenças existentes entre esses processos decorrentes da implantação do novo modelo adotado para a gestão da RME e da CSC.

O **problema da pesquisa** proposto neste trabalho consiste em analisar os processos de Comunicação Institucional e de gestão das IMES's sob a perspectiva de alinhamento destes com os objetivos da RME, no que se refere ao desenvolvimento de uma Política de Comunicação.

As **hipóteses** que sustentaram esta pesquisa foram as seguintes:

- as instituições que compõem a RME, em geral, não possuem uma Política estruturada de Comunicação e necessariamente não consideram a comunicação sob uma perspectiva estratégica;
- a elaboração de uma Política de Comunicação para a RME deve, obrigatoriamente, considerar aspectos locais referentes à inserção das instituições no mercado e na comunidade e estar respaldada em diretrizes e princípios comuns.

## **Objetivos do Estudo**

### **Geral**

- Estudar o processo de Comunicação Institucional das IMES's visando a criação de uma proposta de diretrizes e políticas de comunicação para este contexto.

### **Específicos**

- Identificar as tendências de políticas e procedimentos nos processos de Comunicação Institucional e nos modelos de gestão organizacional existentes nessas IMES's, visando analisar seus reflexos na Política de Comunicação.
- Realizar um estudo de caso múltiplo nas IMES's, buscando verificar similaridades e diferenças entre seus processos de Comunicação Institucional decorrentes do novo modelo de gestão organizacional durante a implantação da RME e da CSC.
- Propor políticas e diretrizes de comunicação para essas instituições.

## **Contribuições e Justificativas do Estudo**

Esta tese justifica-se, primeiramente, pelo fato de que, hoje, inúmeras organizações empresariais estão desenvolvendo estudos voltados à reorganização de suas atividades operacionais, em razão de o mundo estar cada vez mais globalizado e competitivo.

Vivemos em uma época em que a comunicação está presente no cotidiano das pessoas de forma intensa e progressiva; nesse contexto, a importância da Comunicação Empresarial superou os limites determinados pelos ambientes profissionais e tem sido amplamente estudada nos meios acadêmicos. Wilson da Costa Bueno (2009, p.1) enfatiza essa tendência quando afirma o seguinte:

A preocupação com a Comunicação Empresarial extrapolou, de há muito, o ambiente profissional e, gradativamente, vem ocupando espaço na Academia, com a proliferação de cursos de especialização e de áreas/linhas de pesquisa nos programas de pós-graduação em Comunicação Social, cada vez em maior número em nosso país. Esse fato tem permitido um debate mais amplo sobre os conceitos utilizados nessa área, em particular o próprio conceito de Comunicação Empresarial.

Margarida Maria Krohling Kunsch (1997, p.15) reforça a necessidade de adaptação das organizações e destaca o papel da comunicação nesse processo:

As organizações, como microssociedades, fazem parte do sistema social global, achando-se sujeitas a todas as turbulências ambientais provocadas por uma sociedade envolvida, de forma crescente, no fenômeno da globalização, e que exigirão respostas cada vez mais rápidas no que se refere à comunicação.

No tocante à bibliografia sobre o assunto, são poucos os autores que destacam a dimensão e a importância do conceito mais amplo de “Comunicação Organizacional”. Uma exceção encontra-se na afirmação de Bueno (2003, p.8), segundo o qual,

nos dias atuais, a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado ‘capital intelectual’ das organizações.

Empresas que investem no desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação interna, assim como em estilos de gestão e de processos eficazes para lidarem com mudanças organizacionais cada vez mais rápidas, criam as condições necessárias para competir com vantagens num mundo cada vez mais globalizado.

Nesse contexto, o alinhamento dos departamentos de Recursos Humanos (RH), Tecnologia e Informação (TI) com o Departamento de Comunicação e Marketing é fundamental para desenvolver a sinergia necessária na implementação de modelos de gestão participativa, fundamentais para o sucesso empresarial. É importante que as organizações valorizem seu Capital Intelectual, desenvolvendo programas voltados às políticas de recursos humanos, visando a atrair, reter, desenvolver e recompensar os profissionais que são o diferencial competitivo para alavancar as empresas a patamares de excelência no seu ramo de atuação.

As interações das políticas de recursos humanos com as políticas de comunicação interna das organizações são essenciais para que os profissionais possam desenvolver as competências necessárias para superação dos desafios e desenvolverem planos de ação bem-sucedidos.

De modo semelhante, o departamento de Tecnologia e Informação exerce um papel fundamental para o desenvolvimento e alcance dos objetivos gerais das organizações, na medida em que responde por recursos tecnológicos importantes que impactam em todas as áreas das empresas, representando diferenciais competitivos voltados ao alcance de objetivos relacionados a atividades de natureza estratégica, tática e operacional.

De modo peculiar, a maior contribuição do estudo é propiciar uma análise sistemática do assunto, no contexto das IMES's brasileiras, capaz de subsidiar mudanças e inovação em seus processos de Comunicação Institucional.

## **Metodologia do Estudo**

A **metodologia** utilizada nesta tese tem, por base, referenciais de pesquisa qualitativa, pelo fato de esta adaptar-se melhor ao problema proposto. Conforme Arilda Schmidt Godoy (1995, p.74), quando o que se deseja é a compreensão do fenômeno, de uma forma mais ampla em sua complexidade, a análise qualitativa é a mais indicada, na medida em que permite obter informações com um grau de precisão mais detalhado. A seguir detalhamos a forma de desenvolvimento adotada na metodologia.

Para a definição do **tipo de estudo** foi realizada uma pesquisa exploratória por intermédio de entrevistas pessoais, com apoio de questionários contendo perguntas estruturadas e não estruturadas, dirigidos a executivos da RME e gestores de comunicação das IMES's. Segundo Antonio Carlos Gil (1996, p.45), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. As entrevistas abordaram assuntos que eram conhecidos no período em que os trabalhos de implantação da RME estavam sendo desenvolvidos, considerando que o objeto desta pesquisa ainda não estava concluído. À medida que evoluía o processo de implantação da RME, novas informações eram obtidas, as quais posteriormente compuseram o conteúdo da presente tese.

Dessa forma, foram entrevistados os executivos da RME e os gestores de comunicação das IMES's citados no QUADRO 1.

**QUADRO 1 – Relação de executivos e gestores entrevistados**

<b>Data</b>	<b>Cargo do entrevistado(a)</b>	<b>Método utilizado</b>
30.07.10	Diretor de Comunicação e Marketing do IMS/UMESP	Entrevista pessoal, não estruturada, para gestores de comunicação das IMES's, com gravação e transcrição (Apêndice A).
09.08.10	Diretor superintendente do COGEIME, diretor-geral do Instituto Metodista de Ensino Superior e reitor da UMESP	Entrevista pessoal, não estruturada, para executivos da RME, com gravação e transcrição (Apêndice B).
23.08.10	Gerente do departamento de Comunicação do IEP/UNIMEP	Entrevista pessoal, não estruturada, para gestores de comunicação das IMES's com gravação e transcrição (Apêndice C).
09.03.11	Reitor do Instituto Metodista Izabela Hendrix	Entrevista pessoal com utilização de questionário para executivos da RME contendo 19 perguntas, complementada por entrevista não estruturada, com gravação e transcrição no (Apêndice D), conforme modelo de questionário no Apêndice G.
18.03.11	Diretor-geral do IEP e reitor da UNIMEP	Entrevista pessoal com utilização de questionário para executivos da RME contendo 19 perguntas, com gravação e transcrição (Apêndice E), conforme modelo de questionário no Apêndice G.
11.04.11	Secretário executivo do Colégio Episcopal	Entrevista pessoal com utilização de questionário para executivos da RME contendo 20 perguntas, com gravação e transcrição (Apêndice F), conforme modelo de questionário no Apêndice G.
10.12.11	Assistente de Comunicação do Instituto Metodista Bennett	Questionário para gestores de Comunicação das IMES's com 21 perguntas sobre políticas de comunicação, conforme modelo no Apêndice H, contendo informações que foram tabuladas de forma sumária e incluídas no Capítulo IV, seção 5.
12.12.11	Assistente de Comunicação do Instituto Metodista Izabela Hendrix	Questionário para gestores de Comunicação das IMES's com 21 perguntas sobre políticas de comunicação, conforme modelo no Apêndice H, contendo informações que foram tabuladas de forma sumária e incluídas no Capítulo IV, seção 5.
15.12.11	Encarregada sênior do setor de Publicidade do IPA	Questionário para gestores de Comunicação das IMES's com 21 perguntas sobre políticas de comunicação, conforme modelo no Apêndice H, contendo informações que foram tabuladas de forma sumária e incluídas no Capítulo IV, seção 5.
20.12.11	Diretor de Comunicação e Marketing do IMS/UMESP	Questionário para gestores de Comunicação das IMES's com 21 perguntas sobre políticas de comunicação, conforme modelo no Apêndice H, contendo informações que foram tabuladas de forma sumária e incluídas no Capítulo IV, seção 5.
20.01.12	Gerente do departamento de Comunicação do IEP/UNIMEP.	Questionário para gestores de Comunicação das IMES's com 21 perguntas sobre políticas de comunicação, conforme modelo no Apêndice H, contendo informações que foram tabuladas de forma sumária e incluídas no Capítulo IV, seção 5.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir das entrevistas foi realizado um **estudo de caso múltiplo com pesquisa de campo**, envolvendo IMES's com o propósito de analisar seus processos de Comunicação Institucional e modelos de gestão organizacional, visando identificar similaridades e

diferenças. Nessa etapa da pesquisa, foram analisadas informações sobre a origem da Igreja Metodista, seus documentos institucionais e sua estrutura de organização, assim como dados documentais, relatórios e informações relacionados à implantação da RME e a CSC, tendo como objetivo verificar o alinhamento desses documentos com o desenvolvimento de uma Política de Comunicação que atenda aos interesses estratégicos da organização. Esse estudo de caso múltiplo pretendeu, especificamente, identificar a contribuição dos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia e Informação e Comunicação e Marketing para a consolidação dos processos de Comunicação Institucional.

A pesquisa abrangeu os órgãos e as IMES's, conforme descritos na sequência.

### **Órgãos de Governança**

- COGEAM/Assembleia Geral
- Colégio Episcopal
- COGEIME
- Conselho Superior de Administração (CONSAD)
- Comitê Executivo Superior (COESU)
- Câmaras Especializadas
- Diretoria, Superintendência e Secretaria Executiva

### **Instituições Metodistas de Ensino Superior (Mantenedoras)**

- Instituto Metodista de Educação Superior (IMS/UMESP)
- Instituto Educacional Piracicabano (IEP/UNIMEP)
- Instituto Americano de Lins (IMED)
- Instituto Metodista Izabela Hendrix (IMIHI)
- Instituto Metodista Granbery/Instituto Metodista Bennett (IMG/IMB) (\*)
- Instituto Porto Alegre/Colégio Metodista Centenário/Colégio Metodista União (IPA/IMEC/IMC) (\*)

(\*) Instituições com gestão unificada.

Neste estudo de caso múltiplo, os **procedimentos de análise** abrangeram as informações constantes do QUADRO 2.

**QUADRO 2 – Procedimentos de análise da estrutura de governança**

<b>Componentes analisados</b>	<b>Órgãos de Governança da Igreja Metodista</b>	<b>Rede Metodista de Educação e Central de Serviços Compartilhados</b>	<b>Instituições Metodistas de Ensino Superior</b>
Estrutura organizacional	sim	sim	sim
Descrição sumária das principais atividades e responsabilidades	sim	sim	sim
Gestão e cultura organizacional	não	sim	sim
Políticas, processos e procedimentos de Recursos Humanos	não	sim	sim
Políticas, processos e procedimentos de Tecnologia e Informação	não	sim	sim
Políticas, processos e procedimentos de Comunicação e Marketing	não	sim	sim

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### **Estrutura do Estudo**

Esta tese estrutura-se em quatro capítulos, além das considerações finais, referências, *webgrafia*, anexos e apêndices.

O Capítulo I apresenta a revisão bibliográfica, que foi realizada com o objetivo de identificar os conceitos, as políticas e tendências da Comunicação Empresarial e as Redes Sociais na Internet, além dos conceitos de comunicação corporativa, de sustentabilidade e de marketing, incluindo tendências e ferramentas mercadológicas, assim como conceitos de *buzzmarketing*. Também fizeram parte dessa revisão bibliográfica contribuições de outros autores sobre o tema “Comunicação Empresarial”, incluindo livros técnicos, dissertações de mestrado e doutorado.

O Capítulo II traz a análise das políticas organizacionais de Comunicação Empresarial, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos, visando compreender como essas áreas são tratadas no mundo corporativo, quais são suas principais atividades e responsabilidades e as correspondentes contribuições que agregam valor aos negócios. Esse capítulo apresenta também as atividades desenvolvidas, os modelos de gestão e os modelos de culturas organizacionais, além de como a administração dessas áreas contribui para que as empresas consigam enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo na era da informação.

O Capítulo III trata da análise das informações sobre as origens da Igreja Metodista, seus documentos institucionais e sua estrutura de organização, assim como dados documentais, relatórios e informações relacionados ao seu Projeto de Educação, a implantação da RME e a CSC, visando verificar o alinhamento dessas estruturas com uma Política de Comunicação que atenda aos interesses estratégicos da organização. O capítulo trata, ainda, de um estudo multicasos, envolvendo as IMES's com vistas a analisar seus processos de Comunicação Institucional e modelos de gestão organizacional, para identificação de similaridades e diferenças. O estudo buscou identificar também a contribuição dos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia e Informação e Comunicação e Marketing para a consolidação dos processos de Comunicação Institucional.

O Capítulo IV discorre sobre o desenvolvimento de uma pesquisa com os responsáveis pelos departamentos de Comunicação e Marketing das IMES's, visando identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional e nos modelos de gestão organizacional, com o intuito de analisar seus reflexos na Política de Comunicação da RME e apresentar uma proposta de diretrizes e pressupostos básicos capazes de balizar a construção de uma Política de Comunicação a ser adotada em IMES's, podendo ser utilizada também como referência a outras instituições vinculadas ao ensino superior no mercado.

As Considerações Finais apresentam as principais observações relacionadas com os assuntos pesquisados, a avaliação do processo de implantação da RME e da CSC, além da proposta de diretrizes para uma Política de Comunicação.

As Referências e a *Webgrafia* estão relacionadas no fim da apresentação dos capítulos deste trabalho. Em seguida, são apresentados os Anexos e os Apêndices, que complementam e ilustram o conteúdo abordado.

## **Capítulo I – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – CONCEITOS E TENDÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO E MARKETING**

### **1. Aspectos gerais sobre Comunicação Empresarial**

A Comunicação Empresarial convive atualmente em um período de transição, na medida em que novos conceitos passaram a fazer parte do cotidiano organizacional, incluindo os de sustentabilidade, governança corporativa, comunicação como inteligência empresarial, entre outros, que estão alterando as políticas e os procedimentos adotados no mercado.

Essas mudanças de paradigmas estão exigindo que as organizações revejam, avaliem e redimensionem as práticas adotadas no seu relacionamento com a mídia. Nesse contexto, esta pesquisa procura explorar os novos conceitos na área da Comunicação Empresarial, com detalhamento das formas “comunicação estratégica” e “comunicação integrada”, que permitem às organizações implantarem modernas políticas de comunicação.

A Comunicação Empresarial tem ocupado cada vez mais espaço no rol de preocupações dos executivos, que são obrigados a rever conceitos, políticas e procedimentos, assim como desenvolver novas metodologias para avaliação dos serviços prestados, visando alinhar os interesses organizacionais com os interesses das comunidades em que as empresas estão localizadas.

Esta realidade fica ainda mais desconcertante para o mercado e o mundo corporativo quando se constata a influência cada vez maior dos públicos internos e externos no acompanhamento das atividades empresariais, avaliando todas as ações mercadológicas.

As ferramentas utilizadas pelas redes sociais possibilitaram acompanhar os sistemas de produção de bens e serviços oferecidos pelas empresas, tornando o mundo ainda mais globalizado, numa nova realidade muito mais transparente, competitiva e de fácil acesso, numa velocidade de interação com a sociedade de forma inimaginável no passado.

A tecnologia dos meios de comunicação que se encontra disponível no mercado exige um esforço cada dia maior para a administração dos recursos e das ferramentas existentes na Internet e intranet, fazendo com que as empresas tenham de desenvolver planos de trabalho que possam conviver integrados nesse novo ambiente corporativo e mercadológico.

Novos paradigmas são implantados no cotidiano empresarial, alterando políticas e procedimentos adotados anteriormente, como tem acontecido na comercialização de músicas, livros, jornais e revistas pela Internet, trazendo uma nova dinâmica mercadológica. Tecnologias de última geração interferem nas atividades de comunicação, por exemplo, a telefonia celular, que, a cada nova geração de aparelhos celulares, oferece novas opções de serviços e comodidades aos usuários.

Esta pesquisa pretende contribuir na compreensão dos desafios da Comunicação Empresarial, na tentativa de identificar tendências de desenvolvimento estratégico nas políticas de comunicação adotadas pelas organizações, que sejam capazes de conviver nesta nova configuração mercadológica presente na sociedade moderna.

A definição de conceitos e tendências relativas à Comunicação Empresarial teve seu espaço de discussão ampliado para limites que excedem o ambiente profissional. Entender o significado dos conceitos de Comunicação Empresarial passou a fazer parte de estudos acadêmicos, na medida em que cresceu a importância e a amplitude de sua influência no mercado.

Segundo Bueno (2009, p.2), os conceitos de Comunicação Organizacional, Empresarial ou Corporativa não se limitam apenas à vertente institucional e não se sustentam por si sós, sendo necessária a inclusão de uma vertente mercadológica.

Preferimos, para contornar esta questão que não é meramente acadêmica, adotar um conceito para Comunicação Empresarial ou a (Comunicação Organizacional) que é mais abrangente e dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, normalmente designado pela expressão *stakeholders*. Assim entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p.3-4).

O autor pressupõe uma visão abrangente para a Comunicação Empresarial, na qual a comunicação seja realizada não apenas por profissionais de comunicação, mas por todos aqueles que a integram, implementando uma autêntica “cultura de comunicação”.

O conceito “Comunicação Empresarial” completa 30 anos no Brasil. Na década de 70, apesar de haver trabalhos competentes de relacionamento com a mídia, seria prematuro dizer que existia uma Comunicação Empresarial. As atividades de comunicação eram desenvolvidas isoladamente. A comunicação interna era marcada pelo autoritarismo e pelo desestímulo à participação e ao diálogo. Convivia-se com uma publicidade descontraída, que

simulava uma empresa democrática. Não havia espaço para o diálogo e a participação. Porém, houve uma evolução gradativa na comunicação, sintonizada com as mudanças no processo de gestão empresarial.

Segundo Bueno (2009, p.6),

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

Antes da década de 70, as atividades de comunicação (edição de publicações empresariais, assessoria de imprensa, organização de eventos, publicidade e marketing) desenvolvidas pelas empresas eram fragmentadas, além de serem exercidas por profissionais de outras áreas. Poucas eram as entidades que conferiam às atividades de comunicação um papel importante, com exceção as atividades ligadas à propaganda/publicidade.

Nesse período foram implantados os primeiros cursos de Comunicação no Brasil, que formaram um número significativo de profissionais, fato que sinaliza mudanças importantes na implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. A literatura nesse campo começou a dar os primeiros passos com a contribuição decisiva das universidades.

A década de 80 deu impulso à Comunicação Empresarial, que ganhou *status* nas organizações, constituindo um campo de trabalho valorizado e, por isso, atraindo profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial e as atividades relacionadas a relações públicas se profissionalizaram com a chegada de pessoas vindas de escolas de Comunicação, na vigência do regime democrático, o que exigiu novas posturas das empresas.

Contudo, era cedo para afirmar que o conceito de Comunicação Empresarial, como é entendido hoje, tinha sido aderido integralmente. Era pequeno o número de empresas que buscavam planejar suas atividades de comunicação. Defendia-se a separação entre Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica.

O trabalho do professor Francisco Gaudêncio T. do Rego, que tratou exatamente do assunto citado, influenciou, decisivamente, toda uma geração de comunicadores empresariais. Abriu-se mais ainda o campo profissional para comunicadores. Criaram-se novos cursos de pós-graduação, multiplicaram-se as teses, assim como os eventos. Em 1983, a empresa Contexto Comunicação Empresarial realizou o I Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, sendo instituído, a partir de então, o Prêmio Contexto de

Comunicação Empresarial. A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) realizou seus eventos focando a Comunicação Empresarial e estendia o prêmio Aberje para contemplar trabalhos de comunicação que exploravam os limites do jornalismo empresarial. Fundou-se o Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial (GRECE), que promovia encontros entre os profissionais da área.

A Política de Comunicação Social da Rhodia foi o primeiro *best-seller* da área, o primeiro caso bem-sucedido de transparência e compromisso aplicado ao exercício de Comunicação Empresarial em nosso país. O caso da Rhodia posicionou a Comunicação Empresarial, tornando-a fundamental no processo de tomada de decisões das empresas em geral. Nos anos 90, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou.

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Essa mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-las. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais como o profissionalismo, a ética, a transparência, a agilidade e o exercício pleno da cidadania. (BUENO, 2009, p.9-10).

Kunsch (2010, p.11) afirma que, nesse contexto, evidenciou-se o fim da era na qual as organizações, sobretudo as empresariais, viviam distantes das complexidades social, política, humanitária e ambiental e se projetavam somente nas dimensões econômicas de suas relações com as pessoas, os grupos e o mundo.

A Comunicação Empresarial caminha no sentido de assumir uma perspectiva com articulação entre vários departamentos/áreas que exercem atividades de comunicação nas empresas; com isso, as vertentes institucionais e mercadológicas deixam de ser percebidas como distintas. Para que essa comunicação tenha força, é necessário que

[...] o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantêm íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse (BUENO, 2009, p.11).

A adoção de um processo de comunicação integrado a todos os departamentos da organização ainda hoje se constitui em mais um discurso. É difícil dizer que os profissionais da área tenham disposição para trabalhar integralmente em equipe.

Porém, depois de implantado, o processo de comunicação integrado é irreversível. Do ponto de vista prático, não é possível separar a Comunicação Institucional da Comunicação Mercadológica na hora de fazer negócios. Contudo, não se pode impedir que a imagem da empresa e a marca do produto não sejam associadas no mercado, no momento da venda. Na opinião de Bueno (2009, p.13),

Mesmo que alguns comunicadores empresariais resistam a aceitar a idéia, a imagem de uma empresa ou entidade também é dependente da qualidade dos produtos e serviços e da excelência do atendimento que, tradicionalmente, são assumidas pelo marketing. Da mesma forma, a comercialização de produtos e serviços pode ser profundamente afetada, em particular nos dias atuais em que se cultiva a responsabilidade social, sua empresa, por exemplo, tem um passivo social ou ambiental repudiado pela sociedade.

O fato de os processos de comunicação integrados aos demais departamentos das organizações perderem sua força aconteceu porque o campo de trabalho inicialmente estava à margem da propaganda/marketing. As atividades eram focadas na comercialização de produtos e serviços. Comunicadores empresariais criaram um espaço distinto para tanto, julgando-o mais nobre do que o da Comunicação Mercadológica. A ideia de que a comunicação de uma organização se reduz ao marketing precisa ser combatida por ser uma premissa parcial e egoísta. Uma organização madura conta com profissionais capacitados que dominam não somente técnicas específicas, mas que saibam criar canais de relacionamentos.

Do comunicador empresarial se exige o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover esse relacionamento. Mais ainda: o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas (redator de releases ou de house-organs, organizador de eventos, criador de logos e *banners*), mas tem de estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias e ser capaz de mobilizar pessoas e integrar-se a equipes para a realização de um objetivo comum [...] um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir proativamente, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização. (BUENO, 2009, p.14-15).

Kunsch (2010, p.23) comenta que, “Talvez não haja melhor afirmação de a corporação moderna se definiu como *a* forma institucional que substitui todas as outras (família, escolas, organizações religiosas etc.) em seu papel de moldar identidade e experiências humanas e nossas relações com o mundo e entre nós”. Dessa forma, o papel da Comunicação Empresarial está assumindo proporções nunca imaginadas na comunidade

organizacional, na medida em que proporciona novas formas de atuação dos executivos na busca do alcance de resultados que jamais seriam possíveis sem sua contribuição.

## **2. Comunicação estratégica**

A empresa deve ter um comportamento reflexivo a respeito de comunicação. A transparência é a arma das organizações modernas, porque estabelece uma relação de confiança entre elas e seus públicos. Não se pode escamotear a verdade, sob a pena de comprometer, definitivamente, a imagem da empresa. O objetivo da Comunicação Empresarial é consolidar-se como instrumento de inteligência empresarial, capaz de interferir nas políticas e procedimentos de natureza mercadológica e tornar-se uma ferramenta de grande utilidade para subsidiar decisões no mundo corporativo. A Comunicação Empresarial deve servir como meio de aproximação das organizações com seus públicos de interesse, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e profissionais da mídia, numa visão integrada para agregar práticas de mercado voltadas aos interesses coletivos da sociedade.

Nesse contexto, é preciso incorporar a prática de pesquisa, de desenvolvimento de metodologias para atingir um novo patamar de excelência, por exemplo, parcerias com programas de comunicação, notadamente os de pós-graduação, que incluem linhas de pesquisa em Comunicação Empresarial. As empresas devem apoiar e patrocinar projetos de investigação que possam agregar novos dados à teoria e à prática na área.

Para que a Comunicação Empresarial seja considerada uma área estratégica da organização, é fundamental que ela seja tratada de forma estratégica. Para que isso aconteça, é indispensável que as políticas e os procedimentos adotados nas empresas contribuam com o desenvolvimento de culturas voltadas para a valorização da área de comunicação, visando a ocupar um espaço importante em todos os departamentos, assim como fazer parte das preocupações dos funcionários em assumir suas responsabilidades de propagar esses valores.

Segundo a definição de Bueno (2009, p.55), o conceito de estratégia se aplica como a forma de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos. O maior desafio em conceituar reside no fato de que sob o ponto de vista da “administração”, existem teorias que contemplam as estratégias a partir dos resultados e dos processos que as tipificam.

Conforme cita Bueno (2009, p. 55) “Richard Whittington (2002, p.1-48) lista quatro teorias sobre estratégia: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica, indicando as características de cada uma delas”. Por meio dessas teorias é possível postular o caráter estratégico da Comunicação Empresarial. A esse respeito, Bueno (2009, p.56) afirma que

[...] o problema não se resume apenas aos termos que explicitam o conceito de estratégia, mas à sua inserção mesma em teorias (e práticas) de administração ou gestão. De imediato, é preciso reafirmar que a comunicação dita estratégica tem de estar associada a essa perspectiva teórica e que, portanto, os executivos e a própria literatura em Comunicação Empresarial, ao tratarem dela, não podem ignorar essa complexidade.

James Craig e Robert Grant (apud BUENO, 2009, p.56) entendem que há uma distinção entre estratégia empresarial – que se refere aos meios pelos quais a empresa busca vantagem na competição de seus negócios realizados – e estratégia corporativa – que está ligada principalmente às decisões relativas aos negócios feitos pela empresa e distribuição de recursos.

A Comunicação Empresarial estaria incluída nas estratégias empresariais, no papel de buscar eficácia na interação com o público de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que tragam vantagens na competição entre as empresas.

A expressão “comunicação estratégica” deveria ser assimilada pelos executivos não com o sentido de “adjunto”, e sim como um conceito que levasse a empresa a um comprometimento e à conscientização da importância de desenvolver atividades relativas à pesquisa, sistematização de conhecimentos, montagem em banco de dados sobre mercado e concorrentes, gestão de conhecimento, entre outros.

Um bom ambiente para a Comunicação Empresarial Estratégica existe quando a organização adota e pratica a administração estratégica. Ela não se sustenta em ambientes organizacionais em que há ausência de planejamento, que possui cultura de gestão centralizadora e exclui do processo de definição de estratégias inúmeros públicos internos.

Para Rafael Alberto Pérez (2008, p.447, tradução nossa), além das funções informativas que a Comunicação cumpre, seu papel mais importante, mas nem sempre o mais destacado, é o poder que representa aquele que sabe fazer uso inteligente dela. A relação de recíproca influência e de poder que consiste a comunicação pode revestir a vida social dos indivíduos em múltiplas formas e processos de:

- a) explicação de mistérios (poder mágico, poder religioso e poder científico);
- b) transmissão de conhecimentos (poder do conhecimento e da educação);

- c) estabelecimento de mudança de regras (poder normativo);
- d) estruturação societária (poder social);
- e) gestão de negócios (poder econômico);
- f) atuação sobre meio ambiente (poder político);
- g) atração (poder de liderança, pessoal, sexual, etc.);
- h) entretenimento (poder dos ídolos musicais e esportivos).

Uma pesquisa realizada pela Symnetics – empresa de consultoria e educação em gestão estratégica e inovação –, que envolveu executivos de várias empresas brasileiras, concluiu que apenas 50% dos gerentes se envolvem na definição de prioridades estratégicas das suas organizações. Esse fato deixa claro que a responsabilidade pela estratégia fica nas mãos de pessoas ou setores que não envolvem toda a organização. Outra pesquisa, realizada pelo consultor David Norton, mostra que estratégia não faz parte do dia a dia de todos os executivos, e que 50% das equipes não chegam a gastar um hora por mês para discutir estratégias. Pode-se dizer que o maior obstáculo para a adoção de uma Comunicação Empresarial Estratégica se vincula a sistemas de gestão que não adotam uma administração estratégica ou exclui a comunicação de suas prioridades.

Para que a Comunicação Empresarial Estratégica possa alcançar os resultados esperados, é necessário que os obstáculos que impedem seu desenvolvimento sejam superados, como a inexistência de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e outros considerados essenciais para definir a implementação de estratégias e a avaliação de resultados. As estruturas de comunicação nas organizações devem possuir recursos administrativos, comerciais e técnicos capazes de enfrentar a complexidade de seus desafios. Para Bueno (2009, p.62),

A Comunicação Empresarial Estratégica requer obrigatoriamente, a construção de cenários fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, levem em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação. Ela deve considerar a segmentação dos mercados e da audiência, o que implica, necessariamente, atender para novos nichos de mercado e múltiplos papéis, portanto, múltiplas demandas informativas.

### 3. Os processos de gestão organizacional na Comunicação Empresarial

Observa-se que um mundo em constantes mudanças exige dos profissionais da área de Comunicação constante reflexão e refinamento de conceitos, além de novas metodologias que tornem possível a comunicação estratégica.

Se levarmos em consideração que, nos últimos anos, as empresas passaram por mudanças aceleradas motivadas por fatores econômicos, geopolíticos e socioculturais, poderemos identificar mudanças no próprio universo da comunicação.

Entre os especialistas há um consenso de que a globalização é um fenômeno irreversível, e o ambiente das organizações tem sido profundamente abalado pelo crescente processo desse fenômeno. A atual tecnologia disponível no mercado internacional para operações financeiras permite que o capital internacional seja alvo de constantes migrações, de acordo com interesses de grupos multinacionais que condicionam seus investimentos conforme o retorno que cada país propicia, fazendo com que as organizações passem por processos de insegurança e instabilidade.

Há um embate entre a globalização e os esforços das empresas para manter suas identidades nacionais ou locais, as quais são obrigadas a repensarem suas estratégias para conquistar novos mercados com perfis socioculturais, políticos e econômicos distintos. Não se trata apenas de uma operação financeira, uma vez que

Há, quase sempre, em jogo um conflito cultural, no seu sentido mais amplo (diferenças de idioma, mas também na maneira de administrar o tempo, de desenvolver e manter relacionamentos, de exercer liderança, de praticar a comunicação, etc.), que muitas organizações não têm conseguido administrar com competência (BUENO, 2009, p.73).

As novas tecnologias estabelecem uma sociedade em rede que, segundo Castell (apud BUENO, 2009, p.73), cria um tecido bastante sensível que costura os mercados tornando-os vulneráveis. As empresas são tocadas pelo sistema nervoso mundial e respondem imediatamente, por exemplo, a anúncios de demissões em massa de uma grande montadora, ou a vitória de um candidato de esquerda, entre outros. Conseqüentemente, o sistema de planejamento tradicional não funciona no modelo globalizado, dado o seu caráter de ver as coisas de maneira fragmentada. Bueno (2009, p.75) esclarece que

O mercado está passando por um processo de renovação e as organizações que desejam permanecer, precisam ser rápidas na implementação de novos

procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os públicos de interesses [...] as empresas [...] envelhecem rápido e, como a juventude e a ousadia são agora atributos muito valiosos, não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos.

Houve um tempo em que o mercado valorizava a permanência dos funcionários na empresa como um compromisso eterno, cada pessoa galgava sua ascensão profissional ao longo dos anos de dedicação. A empresa assumia uma responsabilidade pelo desenvolvimento profissional de seus funcionários e pela manutenção de seus compromissos financeiros, num “casamento” que perdurava até a aposentadoria. Ao longo do período trabalhado nas empresas, o funcionário era doutrinado a dividir os resultados financeiros favoráveis e desfavoráveis, numa aliança que atendia aos interesses das duas partes.

Esse cenário foi alterado nas últimas décadas, fazendo com que os funcionários passassem a assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional, independentemente do apoio das empresas em que prestavam serviços. Trata-se de uma nova mentalidade de convivência entre o capital e o trabalho, que não exige mais um compromisso formal de permanência incondicional nas empresas. A dedicação ao trabalho acontece enquanto perdurar a relação de emprego; assim, oportunidades profissionais mais interessantes oferecidas pelo mercado são rapidamente aproveitadas pelos funcionários. Essa nova forma de pensar o plano de carreira nas empresas proporciona uma cultura de participação democrática, participativa e motivadora aos processos de comunicação nas organizações, que facilitam a disseminação de um clima organizacional favorável à propagação dos conceitos de comunicação em todos os setores da empresa.

Conforme observamos, dos dez elementos que contribuem para os processos de abertura nas empresas que foram relacionados por Charlene Li (2011, p.37), podemos destacar dois: o compartilhamento de informações e o processo de tomada de decisões, que são partes integrante dos ambientes de trabalho das empresas que querem transformar o modo de liderança visando obter melhores resultados nos processos de gestão organizacional.

Uma administração moderna sabe que as informações, o trabalho em equipe, a capacidade das chefias em mobilizar talentos, além de priorizar a comunicação estratégica, são fatores que contribuem para um ambiente motivacional e participativo. O recrutamento e a seleção de novos funcionários devem atender também a determinados requisitos, como liberdade de expressão e espírito crítico, pois a empresa do futuro deverá romper fronteiras que limitam a participação dos funcionários nos processos de gestão.

Essa cultura organizacional torna o ambiente profissional em condições de contribuir para a divulgação de políticas e procedimentos que anteriormente eram preocupações exclusivas dos profissionais de comunicação e que, agora, permeia o dia a dia de todos os funcionários, que contribuem com a empresa no processo de consolidar sua imagem perante o mercado.

Uma mudança importante no processo de produção é a maneira de se relacionar com o público. O produto deverá ter a “cara” do cliente. Quem compra o produto deverá se sentir moldado a ele, o que, na economia, segundo Faith Popcorn e Lys Marigold (apud BUENO, 2009, p.77), é chamado de personalização dos produtos. De acordo com esse contexto, o objetivo é fabricar produtos com os quais os clientes se identifiquem, permitindo opções para adequar os produtos ao gosto da pessoa que os adquirirá. Isso significa possibilitar ao cliente alternativas relacionadas à cor do automóvel, a itens opcionais, como ar-condicionado, câmbio automático, tipo de revestimento e demais acessórios que vão tornar aquele automóvel de acordo com as preferências do cliente, concedendo um grau de satisfação superior aos processos de fabricação e comercialização de automóveis padronizados, que oferecem poucas opções de escolha.

Outra questão importante a ser considerada no cenário da administração moderna é a chamada responsabilidade social. Uma empresa responsável enxerga além do cliente e assume compromisso com a sociedade. Bueno (2009, p.79) menciona que essa organização oferece “Condições de trabalhos adequados, remuneração justa, preservação do ambiente, valorização, da diversidade, oportunidades para realização pessoal e profissional e parcerias com os grupos sociais e a comunidade com quem ela interage”.

Os processos de responsabilidade social foram assumidos pelo mundo corporativo como um caminho sem volta, na medida em que a sociedade passou a valorizar a adoção de políticas comprometidas com o meio ambiente e a preservação de condições favoráveis para a produção de bens e serviços, sem prejudicar a natureza. Essa visão é reforçada por Cláudio Pinheiro Machado Filho (2006, p.14):

No ambiente empresarial, a percepção de que o exercício da responsabilidade social pode trazer retornos à empresa é crescente, embora com pouca comprovação empírica. A relação entre ações de responsabilidade social e desempenho financeiro é essencialmente inconclusiva, pois, dependendo do contexto, evidentemente existirão correlações positivas e negativas entre investimentos em ações de responsabilidade social e os ganhos financeiros.

É comum constatar que os consumidores consideram também a escolha de produtos e serviços influenciados pela política de responsabilidade social adotada pelas empresas responsáveis por sua comercialização. Esse comportamento que valoriza a consciência ambiental é fundamental para incentivar ações de valorização e preservação do meio ambiente, em que a oferta de bens e serviços produzidos no mundo é superior à capacidade do planeta, colocando em risco a capacidade de manutenção dos processos produtivos no futuro de acordo com os atuais patamares existentes. Nisso concordamos com Machado Filho (2006, p.52), para o qual

Diversos autores têm sugerido que o ‘capital social reputacional’ da firma pode ter efeito nas vendas, disseminando a premissa de que este capital afeta o seu valor de mercado, em razão da publicidade. Os consumidores, funcionários e fornecedores tendem a punir firmas engajadas em práticas socialmente irresponsáveis. Por outro lado, o efeito positivo da boa reputação social também pode ser obtido se os investidores acreditarem que consumidores irão preferir comprar bens e serviços de bons empregadores, o que pode refletir a estimativa do efeito que a reputação da empresa no mercado de trabalho é capaz de ter nas vendas. Ou seja, é possível que as ações que aprimoram a imagem pública de uma corporação mudem, de forma vantajosa, a curva de demanda para os produtos dessa corporação.

A comunicação associada a novas tecnologias voltadas às redes sociais, incentivadas pelo uso da Internet, como Facebook, Twitter, Orkut, entre outras, veicula num ritmo acelerado, alterando os relacionamentos, criando espaços de convivência, redimensionando hábitos de consumo e circulação de informações, potencializando novas oportunidades de negócios. Essa Comunicação Empresarial, ágil e interativa, propicia quase que instantaneamente possibilidades ampliadas de troca de informações e experiências.

Contudo, algumas organizações não têm conseguido dominar os diferentes formatos propostos pelas novas mídias. Fazem uma mera adaptação dos discursos tradicionais. Não levam em consideração que o cliente evolui e tem opinião formada sobre a organização.

A tendência segmentária expressa na Comunicação Empresarial é reforçada pela ideia básica de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas de produtos e informações.

Para que haja boa interação entre os públicos de interesse, a organização pode criar canais específicos de relacionamento que tenham linguagem, formato e conteúdo adequados à clientela. Como exemplo de canais, podemos citar um espaço interativo no *site* da empresa para relacionamento com os jornalistas, reuniões mensais com fornecedores, elaboração de relatório executivo para os acionistas. Os jornais já seguem uma linha segmentada, seu conteúdo é definido pelos cadernos de política ou economia, anúncios publicitários e outros,

para atender públicos diferenciados. A Internet potencializa os contatos e relacionamentos em geral.

Associada a esse novo cenário da Comunicação Empresarial está a questão do sigilo e do controle da informação. Países e empresas controlam as informações que fluem pelos meios eletrônicos, preocupados com a imagem negativa que possa veicular. Bueno (2009, p.84) alerta que

A Comunicação Empresarial precisa estar atenta [...] os meios de comunicação são parceiros no processo de veiculação [...] por conseguinte, para a formação da imagem positiva diante de seus públicos [...]. Da mesma forma, a comunicação on-line pode representar, se não bem administrada, uma ameaça às organizações, porque constitui um terreno fértil para boatos e denúncias, que tendem a circular com rapidez e sem controle pela internet.

Para superar os desafios dessas mudanças e vencer os impedimentos, o processo de gestão exige um novo profissional de comunicação que saiba conviver com a instabilidade e a complexidade. Enfrentar esse novo paradigma é, definitivamente, função apenas dos profissionais que querem ter sucesso na área de Comunicação.

Quando se fala em público interno e colaboradores, fala-se do conjunto de funcionários ou empregados da empresa. No que se refere às diferenças no ambiente do público interno, é necessário propor produtos e ações de comunicação estratégica, para que a organização possa interagir com ele.

Se analisarmos um ambiente organizacional num contexto universitário, é possível identificar três públicos internos distintos: alunos, professores e funcionários. Cada um deles tem um perfil específico e desenvolvem vínculos distintos com a organização, de acordo com a idade, a experiência de vida, os níveis de informação e as atividades que exercem. Se os processos de comunicação existentes nesse ambiente universitário não estiverem adequados para a integração dessas diferenças e diversidades culturais, surgirão no cenário os chamados “ruídos” da comunicação, que prejudicarão a integração da universidade com seus públicos internos, dificultando o relacionamento e a integração de todos os membros da comunidade acadêmica com a organização.

É importante considerar que cada público tem condições de contribuir com o processo de comunicação, respeitando seu espaço, suas funções, responsabilidades e contribuições que cada um oferece à organização. Privilegiar determinados públicos em detrimento de outros pode criar condições desfavoráveis ao processo de divulgação de

objetivos empresariais, afetando a comercialização de bens e serviços oferecidos aos clientes.

A prática da comunicação interna nas organizações parece ignorar que as pessoas se comunicam em sintonia com sua experiência de vida e conhecimentos. Um único jornal que veicula na empresa não atenderá a demanda de um público diferenciado levando-se em consideração o nível de instrução e a falta de hábito para a leitura de muitos.

Bueno (2009, p. 89) propõe a utilização da expressão “públicos internos” no lugar de “público interno”, no singular, pois isso propiciaria ou facilitaria a existência de uma comunicação mais competente. Se considerarmos uma empresa de comunicação de jornais e revistas, por exemplo, a composição de seus públicos internos passa pelos diversos departamentos, como administração, contabilidade, informática, jornalismo, editora, setores industriais, entre outros. Cada um desses departamentos conta com profissionais capacitados em diversas funções distintas, que poderiam contribuir, além das atividades relacionadas com seu cargo principal, com a disseminação de informações voltadas para o processo de comunicação da empresa, valorizando e fortalecendo as ações de comunicação desenvolvidas pelos profissionais dessa área.

#### **4. A sociedade da informação e a wikieconomia**

Para entender a ruptura de paradigma na Comunicação Empresarial Contemporânea, é necessário ter uma imagem panorâmica das modificações e analisá-las. A sociedade moderna da informação se caracteriza pelo ritmo acelerado de mudanças de diversas naturezas no mundo dos negócios e pela integração de várias mídias. A cultura das organizações sofre uma pressão constante desses fatos, os quais são veiculados diariamente em jornais, revistas, televisão, Internet e outros meios midiáticos, tornando a Comunicação Empresarial numa função relevante na política negocial da empresa. Afirmo Bueno (2009, p.111) que a Comunicação Empresarial nesse contexto

Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carências de recursos, para se firmar como insumo estratégico de que uma empresa ou uma entidade lança mão para fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

Os processos de globalização na economia fazem parte do cotidiano empresarial. Fusões, aquisições, incorporações de empresas, no contexto nacional e internacional, interferem no planejamento organizacional, tornando instável e nebuloso o ambiente no mercado. Empresas com produtos e serviços consolidados no mercado são varridas deste de um dia para outro, de acordo com variáveis relacionadas à tecnologia, concorrência predatória e gestão empresarial equivocada.

As fronteiras tradicionais da empresa se ampliam quando ela se depara com essa economia digital e se vê obrigada a mudar de antigos comportamentos e a refletir sobre o vínculo entre nova cultura aplicada ao mundo dos negócios e as práticas de comunicação. Atualmente, o esforço e o trabalho soam como itens desnecessários e antiquados.

As empresas “roláveis” – aquelas que se opõem às “duradouras”, que são empresas visionárias, que têm vida longa –, criadas para durar um curto período de tempo, contam com a cumplicidade da mídia, na qual a velocidade na circulação das informações é vista como sinônimo de qualidade. No cenário dessa nova economia que se sustenta nessa promíscua relação com os meios de comunicação, a audiência é convidada a aplaudir os novos gênios do Vale do Silício e seus clones. Nessa relação degradante, a mídia beneficia e destaca os “milionários ponto.com” em detrimento das empresas tradicionais.

As empresas que levam em consideração a construção lenta e sistemática da sua imagem não conseguem estabelecer algum tipo de vínculo com a mídia, em virtude de se encontrarem nos velhos pilares tradicionais da gestão empresarial.

Bueno (2009, p.116) comenta a existência de atributos positivos na comunicação das empresas “roláveis”: por se valerem das novas tecnologias e serem obcecadas pela ideia de mercado e atenderem a demanda, contam com a vantagem de trabalhar a favor do imaginário dos jovens, estimulam o gosto pela aventura, suas mensagens são bem-humoradas e irreverentes. Mesmo sendo segmentadas, mantêm o tom da informalidade. Essa comunicação geralmente proporciona maior interatividade, criando a impressão de que a pessoa escolhe o próprio caminho, porém o que ocorre é uma domesticação que conduz aos “*banners* publicitários”. O internauta desenvolve buscas apressadas nos *sites* dessas empresas, decorrentes de seu desejo em navegar pelas novas descobertas que são apresentadas em cada nova tela, num processo em que seu espírito crítico fica prejudicado. O autor continua sua análise admitindo que as empresas “roláveis” que praticam a cultura da economia digital também estão expostas no mercado globalizado por terem de se movimentar no sentido de incorporar as mudanças, se não quiserem perder seus clientes. Enquanto isso, a “velha economia” se vê obrigada a atender um cliente apressado e volúvel do mundo digital

(BUENO, 2009, p.117), fato que exige uma mudança mais rápida de comportamento. Segundo Bueno (2009, p.118), algumas passam por esses momentos críticos mais facilmente, outras já patinam desajeitadas, exibindo uma imagem “dinossaurica”, já outras serão engolidas por falta de adaptação ao terreno.

Bueno (2009, p.118) chama a atenção para as empresas “feitas para durar” ou “duradouras”, que não rompem definitivamente com a estrutura tradicional, apesar de serem pressionadas pelas tendências modernas. Essas empresas enxergam o mercado de maneira segmentada, constituído de vários nichos, com características distintas. Apoiam-se em bancos de dados inteligentes para atender a demanda de um público específico. Os seus discursos incorporam novos conceitos como “database marketing”, “marketing de relacionamento”, “marketing um a um”. Os seus clientes e fornecedores são tidos como parceiros; não há distinção entre “mim” (empresas) e “outros” (clientes, fornecedores, acionistas, etc.). Já internamente, essas empresas, para enfrentarem a competição, reduzem os níveis hierárquicos e aumentam o nível de participação dos colaboradores.

No cenário globalizado da economia, Tapscott, Don e Willian, Anthony D. (apud BUENO, 2009, p.121) introduzem o termo “wikieconomia” para denominar um momento que exige uma postura singular daqueles que a integram, apoiados na capacitação para a construção de produtos e caminhos coletivos auto-organizados ou não. Para esses autores, quatro princípios básicos norteiam a wikieconomia: a abertura, a organização oriental, o compartilhamento e a ação global. Para Bueno (2009, p. 122), as organizações inteligentes que conseguirem a força da colaboração, em massa, estarão em vantagem competitiva no mercado. Para que isso aconteça, é necessário romper os limites físicos das organizações que sempre mantiveram sob estrito controle seu capital intelectual (abertura). Apresentar as informações e ser transparente é fundamental para as negociações. A transparência gera confiança, que, por sua vez, agiliza as negociações, resultando em custos mais baixos.

A wikieconomia é uma forma de se comunicar nesse cenário de Comunicação Empresarial Moderno que se apoia principalmente no poder da colaboração, que vem da massa, ou seja, organizações e cidadãos podem ser parceiros, bem como podem criar, produzir e comercializar globalmente. As tecnologias permitem uma nova dinâmica de participação nos negócios. Individualmente ou em grupos, os cidadãos se mobilizam e compartilham informações, conhecimentos, vivências, influenciando drasticamente o mundo dos negócios.

Bueno (2009, p.126) descreve as seguintes características das empresas “duradouras”: preocupam-se com questões sociais, possuem postura assistencialista e transformam sua ação social em elemento integrante do processo de gestão empresarial.

O diretor do Instituto Ethos, Oded Grajew (apud BUENO, 2009, p.126), faz um esclarecimento sobre o conceito de responsabilidade social:

O conceito de responsabilidade social está passando da fase de abordar apenas a ação social com a comunidade para abranger todas as relações da empresa e balizar suas práticas e políticas. A responsabilidade empresarial, por exigência de coerência e ética, pela elevação do padrão de consciência da sociedade [...] será a base cultural de uma nova, moderna e promissora forma de gestão empresarial.

## **5. Utilizando a comunicação para gerenciar a imagem organizacional**

As empresas que praticam essa nova economia enfrentam desafios que exigem um bom desempenho da comunicação por seus comunicadores empresariais, os quais devem se preparar com profissionalismo, visão crítica e elevada consciência social.

Especialistas afirmam que crises podem ser gerenciadas. Bueno (2009, p.139) cita o exemplo da Taxi Aéreo Marília (TAM), na ocasião do acidente ocorrido em outubro de 1996 não tinha ao menos um plano de gerenciamento de crises.

O vice-presidente de marketing da empresa, à época do acidente, relatou que pediu a um funcionário que entrasse em contato com alguma empresa aérea que já tivesse traçado um plano de ação para enfrentar um momento como aquele. A empresa escolhida foi a American Airlines, que prontamente enviou seu manual para situações de emergência, além de disponibilizar um técnico da companhia especializado em gerenciamento de crise, para auxiliar na condução do processo da TAM. Outro exemplo se refere a uma empresa de alimentos que, por diversas razões, como falta de refrigeração adequada nos canais de distribuição, seus alimentos podem não apresentar as condições necessárias para o consumo. Uma empresa que não cuida de sua segurança ou não fornece proteção adequada a seus funcionários está, na prática, apostando na crise.

A comunicação efetivamente estratégica pressupõe um trabalho de planejamento com vistas a gerenciar esse difícil processo que exige ações e medidas que precisam ser definidas, desenvolvidas e implantadas, a fim de prevenir, gerenciar ou até mesmo evitar a deflagração da crise.

Outra ferramenta utilizada pelas empresas é a auditoria de imagem, que é uma atividade cujo objetivo é verificar como os veículos de Comunicação e públicos avaliam uma empresa. Segundo Bueno (2009, p.181), no mundo corporativo, o papel da pesquisa no que diz respeito a como é avaliada a imagem da empresa brasileira no mundo tecnológico, leva a duas constatações sobre a auditoria de imagem: a) além das avaliações terem se multiplicado nos últimos anos, hoje encontramos muitas agências que oferecem esse tipo de serviço; b) com raras exceções, essas práticas têm sido conduzidas de maneira equivocada. Essas avaliações levam-nos a reconhecer que a Comunicação Empresarial brasileira ainda funciona numa perspectiva operacional, isto é, não estratégica.

Algumas organizações ainda questionam a validade da mensuração da imagem ou do retorno de ações institucionais, mas não a possibilidade de mensurar o sucesso de campanhas publicitárias. O fato é que a pesquisa em comunicação não está incorporada ao dia a dia das organizações brasileiras.

Há um longo caminho a percorrer se quisermos mudar essa realidade. Bueno (2009, p.183) cita o trabalho realizado no doutorado de Valéria Castro Lopes, no qual ela analisa o processo de gestão da imagem corporativa em nove empresas brasileiras competentes em Comunicação Empresarial e conclui que a mensuração dos resultados ainda é feita de maneira incipiente, quando não equivocada. Essa e outras pesquisas levam Bueno (2009, p.183) à seguinte constatação:

Não seria exagero afirmar que, para a maioria das organizações, a pesquisa em comunicação ainda é vista como despesa e não como investimento; portanto, sua prática não está, necessariamente, incluída em seus planejamentos e os recursos para tal estão distantes dos orçamentos.

No que se refere aos ativos intangíveis, as organizações têm buscado considerá-los e valorizá-los no mundo dos negócios. Porém, as organizações teriam de levar mais em conta as pesquisas de mercado, assim estariam investindo mais nos ativos intangíveis do que nos físicos. Na realidade globalizada não aparece tanto o número de equipamentos, fábricas ou lojas, mas, sim, a imagem ou a reputação, a cultura, a responsabilidade social, etc. São os intangíveis (atributos constituintes do valor de uma organização) que irão atender às exigências da demanda da nova economia na informação. Uma gestão que leva em conta uma liderança baseada na competência de se trabalhar em equipe também atenderá a expectativa dessa nova economia globalizada. Segundo Bueno (2009, p.187): “A imagem e a

reputação [...] constituem-se, portanto, em ativos intangíveis absolutamente fundamentais, e conseguir gerenciá-los, avaliá-los ou mensurá-los passa a ser uma questão de sobrevivência”.

Num cenário que exige mudanças e, ao mesmo tempo, competitividade, as organizações procuram desenvolver competências para personificar seus produtos; dessa forma, impedem que sejam copiados pela concorrência. Para Bueno (2009, p.185), além da dificuldade para se implantar uma liderança tecnológica, o que facilitaria a comunicação em massa, existe também outro obstáculo para ser enfrentado por parte dos especialistas em finanças, que é conseguir definir o verdadeiro valor dos intangíveis, com progressos significativos na fixação, por exemplo, dos valores das marcas.

Existe um desafio maior a ser enfrentado, mesmo antes dos citados acima. Para Bueno (2009, p.187), seria um desafio ligado à pretensão de solucionar o impasse conceitual sobre a imagem, a reputação e a identidade corporativa da organização, na compreensão de que esses itens são ativos intangíveis fundamentais para que as empresas possam ter credibilidade perante os seus públicos de interesse. Isso significa que as empresas devem zelar por suas ações no mercado em que estão inseridas, em assuntos relacionados, por exemplo, a exploração do trabalho infantil, demora na retirada de medicamentos que acabam causando prejuízos à saúde das pessoas, entre outros. A identidade corporativa é a “personalidade” da organização, nutrida pela cultura e pelo processo global de gestão, incluindo, ainda, portfólio de produtos, a forma de relacionamento com seus públicos, fatos de sua história e trajetória e seu sistema de comunicação. Todos esses atributos conferem à empresa sua singularidade ou personalidade. Não devemos confundir a identidade corporativa com a imagem e a reputação. Sobre esse assunto, Bueno (2009, p.189) faz o seguinte esclarecimento:

[...] ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto, como veremos em seguida, a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo. A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas [...]. Ela constitui uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a ‘leitura’, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.

A imagem e a reputação variam bastante em função dos públicos com os quais ela se relaciona. Nem sempre a imagem pretendida é a real. Nem sempre a imagem real traduz sua

personalidade. A reputação de uma organização difere de sua imagem, por exigir uma leitura mais aprofundada e mais intensa de sua representação.

Bueno (2009, p.189) entende que a imagem pode ser formada por poucos “momentos de verdade”, já a reputação é uma síntese de vários contatos e leituras efetuadas ao longo do tempo. Compreenderemos melhor o exposto com esta definição do autor: “[...] quando tenho uma imagem de uma organização, eu **acho**, eu **sinto**, que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa, eu **sei**, eu **tenho certeza**, sobre o que ela é ou representa” (BUENO, 2009, p.191, grifos do autor).

O comprometimento estabelecido no vínculo entre a organização e os públicos é maior na reputação do que na imagem. Criar uma imagem positiva e corporativa é responsabilidade de profissionais da área da Comunicação Corporativa, os quais, por conhecerem a importância dos meios de comunicação, saberão usar a estratégia necessária para criar essa imagem.

Faz parte dessa estratégia de comprometimento investir na contratação de agências de comunicação, em assessoria de imprensa, capacitação das fontes, definição de ações para divulgação das organizações.

O autor analisa algumas implicações no relacionamento entre organização e imprensa: não esquecer que a imprensa tem seus próprios interesses e compromissos; tem seu próprio sistema de produção específico; uma mídia segmentada dificulta a promoção e a interação entre organizações e os veículos; a Internet tem propiciado uma explosão de publicações jornalísticas e *sites* de vários formatos, agregando novos obstáculos a esse trabalho de relacionamento; a imagem da organização na imprensa está fragmentada, distribuída por várias mídias. Consequentemente, para Bueno (2009, p.193), todos esses fatores fazem parte do relacionamento entre as empresas e a imprensa e precisam ser considerados: “Logo, conseguir uma imagem síntese que expresse a imagem pretendida pela organização é uma tarefa hercúlea, se não irrealizável, do ponto de vista prático”.

Cabe ressaltar que Bueno (2009, p.198) motiva as empresas a fazerem auditorias de imagem na mídia, as quais devem ser conceitual e metodologicamente, pois elas valorizam muito o trabalho em Comunicação Empresarial.

## 6. A importância da mídia nos processos de Comunicação Empresarial

O relacionamento entre organizações e mídia deve ser considerado de forma detalhada quando da verificação dos componentes considerados positivos e negativos. A empresa precisa da imprensa, uma vez que esta potencializa a divulgação dos fatos relevantes que vai ao encontro do interesse da opinião pública. Porém, ao longo do tempo podem surgir desgastes na relação entre ambas.

Quando há incompatibilidade, geralmente a imprensa tende a expor a organização de maneira desfavorável na mídia, tornando-a vulnerável de forma dramática. Entretanto, é possível administrar esse relacionamento sem abrir mão dos princípios éticos do compromisso com a cidadania, de modo a atenuar possíveis atritos, assim como conhecer o perfil da indústria da comunicação, para entender a dinâmica desse relacionamento.

Bueno (2009, p.207) constata que a grande imprensa (jornais, revistas, rádio, TV e Internet) é, em tese, concorrente de todas as organizações, mas está disponível para parcerias, que só serão válidas se pautadas pela ética e transparência.

Contudo, a grande imprensa, aquela que influi na formação da opinião pública, está centralizada em poucas mãos que, praticamente, controlam a circulação de informações de massas. Dessa forma, a informação eletrônica que chega até as massas não é democratizada. O mercado de TV é controlado por quatro grandes grupos. Dois deles (Globo e Abril) controlam a TV por assinatura. Alguns provedores da Internet também quase sempre estão ligados a esse mesmo grupo. Algumas emissoras de rádio e TV são propriedades de grupos religiosos. Muitos desses grupos do mercado de TV se associam a poderosos políticos que os utilizam para se manter no poder. Todos esses fatos colocam em jogo a democracia da notícia.

A opinião pública brasileira é formada por intermédio de um número reduzido de veículos. Contudo, nem todos eles agem da mesma forma. A rede de informações é complexa e se caracteriza por uma pluralidade de autorias, falas e fontes. Algumas discussões geradas por certos grupos são colocadas na rede somente para se conseguir derrubar ou elevar a cotação de determinadas ações. A reputação de uma organização pode ser arranhada com mais facilidade, porque a velocidade com a qual as informações chegam à Internet diminui o tempo de checagem por parte dos jornalistas.

Quando há uma informação equivocada que repercutirá desfavoravelmente entre os públicos de interesse, a assessoria de imprensa da empresa se agita. Não se pode segurar as crises, pois elas irão acontecer e, dependendo do porte da empresa, vai virar notícia na mídia.

Diante do cuidado e atenção que a situação exige, uma empresa necessita capacitar fontes (colaboradores) para relacionar-se com a mídia. O sucesso de um relacionamento equilibrado depende de certas características dos executivos, como descontração, articulação, saber enfrentar a pressão de uma entrevista. É imprescindível que a fonte conheça a cultura da mídia e dos jornalistas. Não menosprezar o jeito de ser e trabalhar destes, nem medi-los pela forma como se vestem (calça jeans e camiseta). O relacionamento fluirá se for levada em consideração a complexidade da indústria da comunicação. Uma empresa que conta com uma única fonte se torna vulnerável. Algumas entidades proibem seus subordinados de se relacionarem com a mídia e centralizam sobre si a exclusividade de contato com indivíduos que são do seu interesse.

O perfil do assessor de imprensa mudou muito. A palavra “assessor” não é mais apropriada para esse profissional, pois suas atividades extrapolam ao que é esperado do cargo. As tarefas de um assessor se ampliaram consideravelmente. Há algum tempo havia uma separação nítida entre as chamadas Comunicação Institucional e Comunicação Empresarial. Os especialistas da área diziam que marketing vende produtos e os comunicadores empresariais (assessores) criam a imagem. Os assessores podiam dizer que a venda de produtos não era de sua alçada e, assim, a nobre tarefa da comunicação. Dessa forma, a marca e a imagem estão associadas em tempo de comunicação integrada, na medida em que devem ser consideradas em conjunto, sendo absurdo separar o que é comercial ou institucional. O assessor de imprensa precisa situar-se nessa nova realidade, entendendo a complexidade do seu papel. Bueno (2009, p.231) descreve as características do cargo de assessor moderno de seguinte forma:

[...] como o próprio *status* da comunicação organizacional se alterou (ela passou de tática a estratégia e superou os limites essencialmente técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de tomada de decisões), o assessor de imprensa [...] não pode abrir mão [...] de seu papel de gestor. Ele precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer em profundidade o processo de produção jornalístico [...] e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que as ações, os produtos e as estratégias que colocar em prática cumpram os objetivos da empresa [...] precisa estar em dia com os modernos processos de gestão, dominar as novas tecnologias e realizar uma leitura sistemática do macro ambiente, em particular o que circunscreve o universo da comunicação, para que seus instrumentos estejam em sintonia com o que vigora num momento histórico determinado.

Para o autor, o relacionamento com a mídia é um instrumento importante de inteligência empresarial. O assessor deverá agregar o conhecimento da cultura empresarial

para abrir canais com público de interesse, para ajudar a organização a planejar suas ações. Esse profissional deverá ter uma formação multidisciplinar, capacidade de transitar com desenvoltura pelas áreas da organização, para fazer parte das tomadas de decisão.

Segundo Bueno (2009, p.253), a *Web* tem sido um ambiente estratégico para se desenvolver um relacionamento com a mídia, pois ela potencializa os contatos, segmenta conteúdos e públicos, acelera o processo de interação com veículos e jornalistas. Algumas empresas públicas e privadas ainda não perceberam a necessidade de mudanças de postura, formatos e discursos para esse novo ambiente.

A sala de imprensa é o espaço privativo que tem por objetivo promover o relacionamento entre organização e os veículos e os jornalistas. Esse espaço deve contar com responsáveis que consigam reunir cinco atributos: 1) pertinência, qualidade e atualidade das informações; 2) interatividade; 3) agilidade de resposta; 4) acessibilidade; 5) navegabilidade. Se não forem considerados esses atributos, o relacionamento com veículos e jornalistas estará comprometido. Os jornalistas utilizam notícias novas e respaldadas em dados ou fatos concretos. As salas de imprensa assemelham-se mais a um depósito de matérias sem perspectiva de interação em que a relação entre os profissionais da imprensa não assume uma personalidade, perpetuando a cultura do distanciamento. Há casos em que o jornalista tem a impressão de que está interagindo com uma máquina, pois os colaboradores designados para ser o contato da empresa dão respostas automáticas. O jornalista se vê perdido no meio de informações que não podem ser recuperadas com facilidade, em função da falta de organização existente nesses ambientes. Há salas de imprensa que possuem sistema de busca, porém não funcionam e nem dão acesso a informações mais óbvias, o que compromete a sua credibilidade. A sua estrutura de comunicação não foi planejada; assim, não consegue responder com prontidão desejada as demandas *on-line*. Nesse caso, os jornalistas acabam sendo empurrados para um concorrente mais afinado com a moderna sociedade da informação.

Bueno (2009, p.258) entende que as salas de imprensa deveriam ser um espaço de referências para as jornalistas, isto é, incorporar informações que extrapolam o âmbito da organização, fornecendo aos profissionais da imprensa dados estatísticos do mercado, perfil do consumidor, *links* para associações e instituições de pesquisa que estão focadas na área. A organização que mantiver sua sala bem informada para o jornalista terá vantagem adicional na competitividade.

Complementando, Bueno (2009, p.265) diz que a referida sala deve dispor de uma estrutura básica que responda pela atualização de informações/conteúdos, bem como ter um

pronto atendimento à solicitação dos jornalistas, incluindo todo o material institucional da organização, tais como: história, área de atuação, unidades fabris, missão e visão, programas de gestão ambiental e de responsabilidade social, portfólio de produtos. É importante que exista um canal de abertura na comunicação com profissionalismo.

A existência da Sala de Imprensa deve implicar, necessariamente, o compromisso de um relacionamento profissional, transparente e ágil; para tanto, será vital que existam pessoas (jornalistas ou comunicadores, de preferência) que possam atender os jornalistas, obedecendo o seu ritmo de trabalho e respeitada a sua cultura. (BUENO, 2009, p.267).

## **7. A importância da intranet**

A intranet faz parte da comunicação de muitas organizações, o que não quer dizer que ela esteja cumprindo o seu papel. A ineficácia das intranets pode estar ligada à forma com que muitas organizações a implantam sem uma ampla discussão sobre sua função no chamado mix da comunicação interna. Uma organização que tem uma intranet assume o compromisso implícito de disponibilizar, com rapidez, informações para os públicos internos, as quais servem de estímulos à interação. A organização que não possui uma “cultura de comunicação” não se sentirá segura de implantar a intranet.

Em muitas organizações, essa rede é vista como uma Internet voltada para os públicos internos. Porém, os conceitos de Internet e intranet são distintos. A Internet é direcionada para um público mais amplo, que pode ser aumentado ainda mais pela exposição da empresa em seu *site*, numa proporção difícil de ser mensurada. A intranet é direcionada para um público delimitado, em função do perfil dos públicos internos, conteúdos e linguagens específicas.

Definir corretamente o que será colocado na Internet e na intranet é fundamental para alcançar os objetivos de comunicação da organização. A tecnologia que facilita a divulgação das informações disponibilizadas pelo departamento de informática deve estar alinhada com a estrutura que elabora e consolida essas informações. Esse processo exige estruturas de departamentos que contenha profissionais qualificados em recursos humanos, tecnologia, finanças e administração e que sejam comprometidos com a política de comunicação definida pela empresa.

A comunicação abre espaço para uma interação democrática, uma troca de informações e possibilita a interação entre os funcionários. Porém, se a intranet não for

gerenciada, pode cair num caos cibernético, com informações transitando sem rumo, equiparando-se com a Internet em sua dimensão menos produtiva: mero depósito ou tráfego de informações não articuladas, e sem oferecer grandes contribuições para a identidade organizacional, conforme as palavras de Bueno (2009, p.92):

A intranet ideal, a intranet que funciona, tem uma dimensão mais ampla do que a meramente administrativa ou burocrática e podem incorporar uma série de instrumentos, veículos, canais, sistemas de relacionamento ou interação, tornando-se, dessa forma, parte importante do processo de comunicação interna.

Os gestores devem ser capacitados para planejar e definir as responsabilidades de cada área com suas peculiaridades, e é necessário criar novos paradigmas na comunicação interna, compatíveis com a afirmação da cidadania e conceitos modernos de gestão corporativa e sustentabilidade. As modernas empresas compreendem que o comprometimento esperado por parte dos funcionários somente será conseguido em culturas organizacionais pautadas por ambientes democráticos que estimulem a participação voluntária. Essas empresas reconhecem que as contribuições dos funcionários devem ser reconhecidas, valorizadas e remuneradas em função dos objetivos definidos por elas.

Esse modelo de comunicação interna somente poderá ser adotado em organizações que compreendem a necessidade de valorizar seu corpo funcional, com o enriquecimento de suas funções, com a redução de níveis hierárquicos, com a disseminação de culturas participativas, democráticas, abertas ao diálogo, condições imprescindíveis para as organizações modernas.

## **8. Redes sociais na Internet**

*Quando uma rede de computadores conecta uma rede de pessoas e organizações, é uma rede social.*<sup>1</sup>  
(GARTON; HAYTHORNTHTWAITE; WELLMAN, 1997, p.1).

A forma de relacionamento na sociedade moderna tem testemunhado uma revolução sem precedentes ao longo da história da Comunicação. É o surgimento de comunidades

---

<sup>1</sup> Tradução de Raquel Recuero (2009, p.15) para: “When a computer network connects people and organizations, it is a social network”.

virtuais, sociedades em redes, tribos urbanas, todas decorrentes do desenvolvimento de uma forma de comunicação global mediada por computador, que conecta as pessoas, independentemente de tempo, espaço e localização geográfica, criando novos costumes no relacionamento entre elas.

As tecnologias digitais são responsáveis pelas profundas mudanças ocorridas em todos os aspectos da comunicação na vida social, e o modo como as pessoas se apropriam dessas novas tecnologias fazem com que os meios de comunicação social sejam reinventados constantemente. Novas possibilidades são exploradas, com o fortalecimento de novas tendências em comunicação virtual, ao passo que outras são superadas, mas sempre na direção de aumentar cada vez mais o processo de integração social nesse universo virtual disponível a todas as pessoas que possuem as ferramentas tecnológicas necessárias.

Essa revolução, muito mais que simplesmente permitir novas formas de comunicação entre as pessoas, tem superado todas as expectativas e previsões dos especialistas em comunicação, tornando-se um fenômeno social que interfere em acontecimentos de interesse mundial.

Recuero (2009, p.16) cita dois exemplos a esse respeito: um deles é a campanha presidencial nos Estados Unidos, em 2008, que mostrou como as novas tecnologias virtuais estão sendo incorporadas no mundo moderno, influenciando o rumo de decisões importantes que afetam pessoas, grupos sociais, governos, bem como estão no centro das discussões das principais questões mundiais. O mundo todo pôde acompanhar a campanha dos candidatos à Presidência desse país, Barack Obama e John McCain, por intermédio de vídeos, *blogs* e *sites* de redes sociais. Era possível também, pelo Twitter, acompanhar o que os usuários dessa ferramenta virtual comentavam sobre o desenvolvimento da campanha, e nesse processo as pessoas formavam opinião sobre o comportamento dos candidatos, suas plataformas políticas, agendas e demais iniciativas para a eleição. O vídeo *Yes, we can*, criado a partir de um discurso feito pelo candidato Barack Obama, contendo uma canção com a participação de diversas personalidades, tornou-se um dos maiores sucessos de visitas no YouTube. Outro exemplo ocorreu no Brasil, também em 2008, quando chuvas acima dos níveis normais geraram uma das maiores catástrofes naturais no Estado de Santa Catarina, com rios transbordando, deslizamentos soterrando estradas, casas e pessoas, além de inundações de áreas enormes, causando o isolamento de muitas cidades. Durante esse período de caos, as pessoas acompanhavam os acontecimentos por intermédio de *blogs*, ferramentas de mensagens, como o Twitter, e outras formas de comunicação virtual, que informavam a situação enfrentada naquele estado para todo o país e o mundo. A partir da interferência

dessas ferramentas de comunicação virtual foi possível aumentar a mobilização de pessoas, que organizaram campanhas e contribuíram para que Santa Catarina superasse aquele momento crítico com mais rapidez.

Como afirma Pollyana Ferrari (2010, p.82), muitas empresas estão optando por ter um canal no YouTube para poderem falar diretamente com o público. Segundo Ferrari (2010, p.83), a força de um canal pode ser exemplificada em dois *cases* que recorreram ao YouTube e estão conseguindo reverter suas imagens conservadoras: The Royal Channel<sup>2</sup>, canal da monarquia inglesa, e o canal do Vaticano<sup>3</sup>. Em ambos os exemplos, o YouTube representa outra postura comunicacional, bem mais horizontal e sem intermediários. O canal da Igreja Católica, com 468 vídeos postados e 20.368 inscritos, todo o seu conteúdo em italiano, inglês, espanhol e alemão, tornando-se o principal veículo do vaticano.

Ferrari (2010, p.82) comenta também sobre o *case* da Coca-Cola<sup>4</sup>, que aproveita o canal para disponibilizar em primeira mão seus comerciais e peças promocionais.

A partir da criação das novas ferramentas disponibilizadas para comunicação virtual é possível estudar aspectos sociais do ciberespaço, incluindo a criação de estruturas sociais e como as pessoas estão modificando seus comportamentos por intermédio dessa revolução que está acontecendo nos meios de comunicação.

Recuero (2009, p.25-30) aponta que as redes sociais na Internet são formadas pelos seguintes elementos:

- atores – são as pessoas envolvidas na rede social que fazem parte do sistema e atuam de forma a moldar as estruturas sociais por meio da interação e da constituição de laços sociais;
- conexões – são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados por meio da interação social entre os atores.

A comunicação mediada pelo computador gera formas de expressão que contribuem para individualizar os atores que participam da interação. Com a participação dos atores por intermédio das conexões é que os laços sociais serão desenvolvidos, podendo ser com maior ou menor intensidade conforme as trocas sociais estabelecidas entre os atores. Essa interação entre os atores, intermediada pelas conexões disponíveis nas redes sociais, permitem a construção de um capital social negociado entre os atores, que poderão aprofundar os laços e a interação dos grupos.

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/theroyalchannel?blend=5&0b=4>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/vatican?blend=1&0b=4>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/cocacola?blend=1&0b=4>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

Para que a interação dos grupos nas redes sociais seja bem-sucedida, semelhantemente ao que acontece nos relacionamentos presenciais encontrados no convívio social entre as pessoas, existem influências relacionadas a formas de cooperação, competição e conflito nas trocas de laços sociais. Cada uma dessas influências tem resultados diferentes nas estruturas sociais. A cooperação é importante para a criação e a continuidade da estrutura, o conflito contribui para seu desequilíbrio e a competição interfere para fortalecer a estrutura social, podendo gerar cooperação para alcançar objetivos comuns e o bem-estar coletivo, ou conflito e desgaste, que colocam fim nas relações sociais.

De acordo com Recuero (2009, p.94), as redes sociais podem ser classificadas em dois tipos:

- redes sociais de filiação – são mantidas pelo sistema, são mais estáveis, por isso exigem menos esforço dos atores sociais para serem mantidas, e são derivadas das conexões estáticas entre os atores, ou seja, das interações reativas, como Orkut e Twitter;
- redes emergentes – são redes cujas conexões acontecem por intermédio das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação através da mediação do computador nas ferramentas e demandam um esforço dos atores para a sua manutenção. Esse tipo de rede social pode ser exemplificado nos comentários de um *weblog* ou *fotolog*, cuja interação proporciona a criação de laços sociais dialógicos, que se tornam mais fortes com o tempo.

As redes sociais, no contexto dos processos comunicacionais, estão contribuindo para aproximar as pessoas, na medida em que permitem sua interação e convivência, mesmo considerando que as trocas entre os atores acontecem num mundo virtual.

Esses *sites* permitem a construção da imagem e características de uma pessoa, a interação por meio de comentários, assim como sua exposição pública na rede social, por exemplo, o Orkut, Twitter e LinkedIn, cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores.

A incorporação das redes sociais no cotidiano das pessoas tem a capacidade de difundir informações por intermédio das conexões existentes entre os atores, alterando os fluxos de informações na própria rede. A utilização das redes sociais permite às pessoas a troca de informações de forma rápida e interativa. Essa facilidade no processo de comunicação permite também que as pessoas se apropriem dessas ferramentas com o objetivo de publicação pessoal, como *weblogs*, *fotologs*, ou até mesmo o YouTube. Todas as semanas,

a mídia elenca nos jornais, revistas e na televisão quais são os vídeos mais assistidos do YouTube, tirando pessoas do anonimato para serem conhecidas em amplitude mundial. As informações difundidas na Internet estão intimamente relacionadas à forma como as pessoas querem ser percebidas nessas redes, ou ao interesse em socializar informações e conhecimento.

Com a utilização dessas ferramentas virtuais disponíveis na Internet, as pessoas se organizam em comunidades virtuais, ampliando os limites de localização geográfica, que poderiam impedir a interação das pessoas em condições normais de comunicação. As tendências observadas são pela construção de uma nova forma de sociabilidade decorrente da interação mediada pelo computador, com a capacidade de gerar laços sociais entre os atores. As comunidades virtuais são uma alternativa que as pessoas escolhem para lidar com a necessidade de socialização, mantendo vínculos sociais numa forma que traz facilidades decorrentes da ausência de limitações geográficas, pois as interações podem acontecer na própria casa dos atores, em qualquer tempo. Essas tecnologias tornam possíveis navegar pelo mundo virtual da Internet, conhecer novas amizades e conviver com experiências sociais diferentes daquelas limitadas ao mundo presencial.

É importante destacar que os processos de interação social que acontecem nas redes sociais não se limitam somente às relações pessoais. No mundo corporativo, cada vez mais se fortalecem as relações profissionais mediadas pelo computador. As próprias organizações têm se utilizado das ferramentas disponíveis na Internet para finalidades profissionais. Muitas empresas consultam no Orkut, Facebook, Twitter, entre outros, o perfil de candidatos às vagas oferecidas na organização, para conhecer mais informações sobre as pessoas que estão em fase de contratação. Da mesma forma, o LinkedIn é uma ferramenta utilizada tanto para as empresas como também para os profissionais, visando aumentar a interação social voltada para a troca de informações de trabalho, podendo ser usada também como alternativa para identificação e contratação de profissionais no mercado.

Dessa forma, estudar e compreender como as redes sociais estão interferindo na vida das pessoas e das organizações é de fundamental interesse no ambiente de Comunicação Empresarial.

Ferramentas como o Orkut, Fotolog, Facebook, Twitter e o LinkedIn, por exemplo, são alternativas disponíveis para pessoas e empresas utilizarem, em busca de troca de informações e de interação social, contribuindo para o aprofundamento das relações sociais na sociedade moderna.

A revista *Valor Econômico* de novembro de 2011<sup>5</sup> publicou uma reportagem contendo uma série de informações consideradas estratégicas para o leitor compreender melhor o desafio de monitorar as redes sociais nos ambientes corporativos. Nessa publicação, consta uma pesquisa na qual é possível saber como a geração Facebook avalia a comunicação corporativa, considerando a maioria das respostas obtidas no trabalho, conforme as TABELAS 1 a 5.

**TABELA 1 – Avaliação do grau de confiança da geração Facebook sobre a comunicação corporativa**

Percentual em relação ao total dos entrevistados	Grau de confiança
55,1%	Confia
28,2%	Confia muito
10,5%	Não confia, nem desconfia
4,8%	Desconfia um pouco
0,3%	Desconfia muito

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Considerando que a geração Facebook representa uma proporção considerável no mercado consumidor, sendo uma das faixas de clientes que mais utilizam as redes sociais incluindo acesso para avaliação dos produtos e serviços ofertados pelas empresas, sua opinião sobre o grau de confiança sobre a comunicação corporativa deve ser respeitada.

**TABELA 2 – Avaliação do grau de confiança da geração Facebook sobre a imagem da comunicação**

Percentual em relação ao total dos entrevistados	Grau de confiança
50,7%	Boa
37,5%	Ótima
10,9%	Regular
1,0%	Ruim
0,7%	Péssima

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

<sup>5</sup> Informação disponível em: <<http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=27&edicao=4>>. Acesso em 10 mar. 2012.

O resultado demonstra que a imagem da comunicação corporativa é confiável para essa geração Facebook, contando com um total de 88,2% de avaliações classificadas como boa e ótima.

**TABELA 3 – Avaliação dos meios mais valorizados pela geração Facebook para a divulgação e comunicação corporativa**

Percentual em relação ao total dos entrevistados	Meios mais valorizados
46,0%	Relatórios e balanços
25,5%	Matérias na imprensa
15,3%	<i>Site</i>
5,5%	Comentários em redes sociais
4,8%	Propagandas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As empresas devem ficar atentas aos meios utilizados para divulgação e comunicação corporativa, pois os jovens valorizam diversos tipos de informação como relatórios, balanços, materiais na imprensa, entre outros, demonstrando que os meios utilizados interferem na avaliação desse público sobre produtos e serviços oferecidos no mercado.

**TABELA 4 – Avaliação dos temas considerados mais atraentes pela geração Facebook nos ambientes corporativos**

Percentual em relação ao total dos entrevistados	Temas mais atraentes
86%	Economia e Negócios
57,5%	Internacional/Mundo
47%	Política
43%	Esportes
35,8%	Ciência e Tecnologia
35,3%	Entretenimento/Lazer/Cultura
34%	Cotidiano/Atualidades
28,8%	Marketing
24%	Inovação
23,8	Meio ambiente

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os temas preferidos da geração Facebook impressionam pelo interesse sobre assuntos considerados mais sérios, como economia, negócios, assuntos relacionados a áreas

internacionais e política, demonstrando como esse público está acompanhando atentamente o que acontece nos ambientes corporativos.

Pesquisas dessa natureza demonstram que as empresas devem ficar atentas sobre o impacto das redes sociais nos seus produtos e serviços, visto que a avaliação feita por intermédio de ferramentas disponíveis na Internet tem a capacidade de interferir no consumo e comportamento de clientes em potencial, podendo resultar no sucesso ou fracasso de determinados produtos e serviços.

Para melhor compreender as preferências dessa população, a pesquisa divulgou quais são as redes sociais preferidas, conforme estão apresentadas na TABELA 5.

**TABELA 5 – Avaliação das redes sociais preferidas pela geração Facebook**

Percentual em relação ao total dos entrevistados	Redes sociais preferidas
92,8%	Facebook
53,0%	Orkut
50,3%	YouTube
30,5%	Twitter
31,8%	LinkedIn

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Esses resultados demonstram que o Facebook é, hoje, a rede preferida no Brasil, superando seu maior concorrente, o Orkut, e que outras redes sociais são importantes para a formação de opinião desse público, motivo pelo qual é cada vez mais comum a utilização dessas redes no mundo organizacional.

Existem diversos relatos de profissionais de comunicação consultados pela pesquisa nos quais afirmam que a relação das organizações com seus consumidores ficam mais humanas com a utilização das redes sociais, na medida em que por intermédios delas é possível imprimir um tom mais consensual no relacionamento entre empresas e seus públicos-alvo, fazendo com que as organizações estejam cada vez mais presentes nas redes sociais.

Outra constatação presente na pesquisa é que as notícias, sejam boas, sejam ruins, se multiplicam sem controle por meio das ferramentas da Internet, como Twitter ou YouTube, fazendo com que as empresas tenham como principal desafio o desenvolvimento de respostas rápidas e objetivas, capazes de balizar a opinião de seus consumidores nesse mundo de negócios informatizado. Sabendo disso, as empresas desenvolvem estratégias de relacionamento diferenciadas, incluindo a elaboração de relatórios para o público interno, demonstrando a

influência das redes sociais sobre seus produtos e serviços, incluindo também a oscilação de suas ações no mercado.

Além do exposto, outra informação divulgada na pesquisa refere-se a como os investidores têm avaliado negócios voltados para as redes sociais. Há, inclusive, uma nova tendência de as redes sociais entrarem no mercado de ações representando uma forma de aumentar ainda mais a sua influência e seu valor no mundo dos negócios. O mais recente caso que está em fase de desenvolvimento é a decisão do Facebook em abrir seu capital, negócio que deverá estar sendo concretizado em breve.

Essa pesquisa é importante para demonstrar que a comunicação corporativa, a partir da introdução no mercado das redes sociais, está enfrentando novos desafios que são desenvolvidos num ambiente virtual, com impactos e desdobramentos impressionantes, exigindo novas abordagens e estratégias comunicacionais das empresas, para que seus produtos e serviços sejam valorizados no mercado.

## **9. Comunicação corporativa, governança e sustentabilidade**

Outra ênfase nas atividades desenvolvidas no ambiente organizacional está voltada para a comunicação corporativa e sua relação com governança e sustentabilidade, sendo que essas tendências empresariais se aprofundam na sociedade à medida que as instituições consolidam ambientes democratizados e com maior espaço de participação dos funcionários em seus processos de gestão. Segundo Machado Filho (2006, p.2), estamos vivenciando esse processo de forma crescente a partir da redemocratização e da emergência da sociedade civil, especialmente desde 1988, sendo esses fatos, essenciais para compreendermos as mudanças no tipo de conduta das organizações no seu ambiente.

Essas tendências se reforçam uma vez que as empresas entendem sua responsabilidade em relação a todos os *stakeholders* que estão envolvidos na sociedade, que devem ser respeitados nos processos de atividades organizacionais. Essa relação de respeito é extensiva a acionistas, comunidade, funcionários, consumidores e demais agentes que estão envolvidos direta ou indiretamente no mercado de atuação empresarial.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (apud MACHADO FILHO, 2006, p.82) traduz operacionalmente o conceito de governança corporativa baseando-se em princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética: “São as

práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho das empresas e facilitar o acesso ao capital”.

O maior desafio das organizações que respeitam esses conceitos de governança está justamente em conseguir alinhar os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos, na compreensão de que existe uma relação informal que disciplina as relações com todas as partes interessadas. Quanto mais convergentes forem os conceitos de governança corporativa, mais transparentes serão as ações empresariais na comunidade em que estão inseridas, embasando as iniciativas organizacionais num contexto de respeito mútuo e na direção do bem comum.

Machado Filho (2006, p.25) ressalta que as empresas socialmente responsáveis estão comprometidas com suas responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária. A responsabilidade econômica envolve as obrigações que elas têm de ser produtivas e rentáveis. A responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade no sentido de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que, dentro de um contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. E, finalmente, a responsabilidade discricionária (filantrópica) reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social.

É interessante notar que, nesse contexto, o atual estágio de desenvolvimento organizacional já superou o entendimento de que os meios de produção deveriam ser investidos no seu limite máximo, em busca de resultados lucrativos, sem compromisso com o meio ambiente e com a própria sociedade. Hoje, são cada vez mais fortes as ações na direção de que o desenvolvimento tem de ser alavancado em consonância com as premissas de sustentabilidade e de governança corporativa, processo em que todos os agentes envolvidos na relação com o mundo empresarial precisam ser respeitados. Da mesma forma, os processos produtivos têm de estar dimensionados na proporção necessária para que os recursos naturais sejam respeitados, e, assim, as gerações futuras tenham condições de dar continuidade aos processos de desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Bueno (2009, p.272-273), os conceitos sobre sustentabilidade e governança corporativa se dividem em dois momentos. No primeiro, ocorre o resgate dos conceitos, sua evolução e revisão. No segundo, há uma articulação sob a perspectiva da comunicação.

Na discussão sobre sustentabilidade é necessário considerar duas vertentes, uma do ponto de vista do desenvolvimento econômico, e a outra nas dimensões social, cultural, ambiental.

Alguns críticos não concordam com a ideia de que crescimento econômico e desenvolvimento sejam sinônimos. O primeiro está associado a determinados indicadores, como o Produto Interno Bruto (PIB), que apenas indica a acumulação da riqueza mensurada pela produção de bens e serviços, sem se preocupar com os fatores críticos inerentes a esse processo. Bueno (2009, p.275) esclarece que o PIB não poderia ter sido usado como instrumento de avaliação de uma nação, pois serve para enriquecer as que já têm muitas posses e os indivíduos que detêm o poder político, e o que é pior, vê o ser humano como mero produtor de mercadorias. Em relação ao desenvolvimento, é fundamental entendê-lo não apenas pelo seu caráter quantitativo, resultado de cálculos que privilegiam exportações de *commodities*, etc.

A noção básica de sustentabilidade já traz implícita essa vertente ambiental e tem que ver com a proposta (ou compromisso) de legar às gerações futuras as condições que encontramos por aqui, o que parece, agora pelo menos, impossível porque estamos consumindo frenética e insustentavelmente os recursos de que dispomos e herdamos dos nossos antepassados. (BUENO, 2009, p.276).

O conceito de sustentabilidade é bem amplo. Ele incorpora a abordagem econômica e ambiental porque resgata o social, o cultural, o territorial, o comunicacional e outros.

Para Bueno (2009, p.278), é importante um trabalho de conscientização e reflexão sobre o consumismo, a maneira como tratamos a natureza e a injustiça social. É função de o comunicador agir sobre essa realidade. No entanto, uma “cultura de sustentabilidade” não ocorrerá espontaneamente, sendo necessária, para tanto, uma intervenção de segmentos sociais e de governantes esclarecidos. Além disso, as empresas devem ter comprometimento com fornecedores e parceiros, cuidar para que seus concorrentes não adotem práticas ruins à sociedade.

Segundo o IBGC (apud BUENO, 2009, p.280), governança corporativa é o

[...] sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. [...] As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

O autor cita ainda as definições de Adriana Andrade e Jose Paschoal Rossetti, para os quais “a governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses dos negócios e os da sociedade como um todo” (BUENO, 2009, p.281).

Nesse contexto, é necessário entender os conceitos de *shareholders*, que incluem os proprietários e investidores, e de *stakeholders*, que são os públicos que impactam ou são impactados pelas decisões e pela própria existência de uma organização. O papel da comunicação para a boa governança é a sustentabilidade empresarial. Essa comunicação não deve se restringir ao desenvolvimento econômico-financeiro, mas também conduzir a criação de valores. A comunicação está comprometida com o processo global de responsabilidade social das organizações e assume atributos valorizados na sociedade moderna, como a ética e o respeito a ideias e opiniões.

## **10. Marketing e *buzzmarketing* – conceitos e tendências**

Antigamente o departamento de Marketing ocupava espaço modesto na estrutura das empresas, sendo considerado um setor comercial, composto por vendedores e funcionários subordinados muitas vezes ao diretor de produção ou diretor administrativo. Com o passar do tempo, essa área foi sendo ampliada e ganhando maior destaque, por isso colocada no mesmo patamar que as áreas de produção, financeira e recursos humanos,

Um dos conceitos mais importantes a ser compreendido no estudo de marketing é o conceito de valor. Nesse contexto, uma oferta de marketing somente será bem-sucedida se proporcionar valor ao seu mercado-alvo. Esse conceito implica em que o cliente recebe benefícios e assume custos. Dessa forma, é possível definir valor como a razão entre tudo aquilo que o cliente recebe e tudo o que sacrifica ao fechar um acordo. Não se trata simplesmente de uma troca comercial. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais, os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Os autores Ben McConnel e Jackie Huba (2006, p.2), em seu livro *Buzzmarketing*, desenvolvem o conceito de clientes evangelistas, demonstrando como é possível fidelizar os clientes numa força voluntária de vendas por intermédio do marketing boca a boca.

O termo evangelistas, nesse contexto, é aplicado no sentido de conquistar os clientes, na medida em que eles ficam impressionados com os produtos e serviços de uma empresa,

tornando-se, assim, clientes interessados em divulgar esses produtos e serviços a outras pessoas, num processo contínuo de divulgação e marketing espontâneo capaz de aumentar exponencialmente o número de clientes que consumirão fielmente os produtos de uma empresa.

McConnel e Huba (2006, p.5) resumem e explicam os seis princípios básicos para criar clientes evangelistas:

1. *Plus Delta* dos Clientes – receber *feedback* contínuo dos clientes, sendo de fundamental importância escutá-los. A Internet e os avanços da tecnologia criaram maiores facilidades para as interações com os clientes.
2. Napsterizar o conhecimento – partilhar o conhecimento livremente, incluindo seu capital intelectual de forma que possa ser repassado facilmente a outras pessoas.. Empresas que disseminam seu conhecimento no mercado tendem a receber deste uma resposta de ajuda e de melhorias no capital intelectual.
3. Estabelecer o buchicho – sabiamente, construir redes de marketing boca a boca. Buchicho, nesse contexto, é o agregado de todas as comunicações de pessoa para pessoa sobre um produto, serviço ou empresa. Trata-se de informações que os clientes falam uns para os outros sobre seus hábitos de consumo.
4. Criar comunidades – encorajar as comunidades de clientes a se reunirem e partilharem suas experiências. As organizações que criam clientes evangelistas geralmente também criam comunidades de clientes, com o objetivo de conectar os clientes entre si e com a própria empresa, num processo que traz benefícios a todas as partes envolvidas.
5. Dividir em pedaços pequenos – elaborar ofertas especiais e gradativas para “fisgar” os clientes pouco a pouco. De acordo com uma citação de Henry Ford, “Nada é muito difícil se você dividir em pequenos pedaços”. A divisão do produto em pequenos pedaços, segundo os autores, reduz o risco para os tomadores de decisão que estão comprando pela primeira vez, elimina inibidores de compras, como custo ou tempo, leva o produto até as mãos dos consumidores, encurta o ciclo de vendas, espalha o buchicho e desenvolve a reputação comercial com os clientes.
6. Criar uma causa – tornar o mundo, ou seu setor industrial, melhor. Segundo citação de Guy Kawasaki, “O evangelismo é o processo de vender um sonho”. Isso pode ser constatado na Apple Computer, onde o conceito de evangelismo religioso

foi levado para o ambiente de trabalho, tornando a empresa em uma das maiores organizações mundiais. O evangelismo de clientes começa com um grande produto fabricado a partir da visão de um líder que percebeu uma necessidade no mundo. O culto sustenta o produto nos seus estágios iniciais. À medida que o culto, ou mais apropriadamente, a comunidade de consumidores cresce com o apoio da organização, a comunidade começa a se auto-organizar em torno de uma causa.

Os autores demonstram que é possível aprofundar os relacionamentos com os clientes, observando esses seis princípios básicos. Dessa forma, as empresas bem-sucedidas criam comunidades que as apoiarão e agregarão valor aos seus produtos e serviços, convertendo-se em clientes com a disposição de divulgar, espontaneamente, esses produtos e serviços a outras pessoas, de forma semelhante como acontece nos conceitos religiosos (MCCONNEL; HUBA (2006, p.13-14).

Os motivos que tornam importantes esses princípios básicos estão relacionados a conceitos comuns, que podem ser mais bem compreendidos por serem baratos, eficazes e deixarem perplexos os concorrentes, na medida em que percebem que os clientes de determinadas empresas estão empenhados em divulgar seus produtos e serviços espontaneamente.

No livro, McConnel e Huba (2006, p.1) citam o testemunho de Ann Megee-Cooper, cliente da Southwest Airlines, em uma carta de outubro de 2001 para a presidente da Southwest, Collen Barret: “Estamos encorajando nossos clientes a voarem pela Southwest Airlines. Estamos comprando mais ações [...] e estamos prontos para fazer qualquer coisa para ajudar. Contem com nosso apoio contínuo”. Esse é um dos muitos exemplos citados no livro, que demonstram como é possível conquistar clientes fiéis e dedicados a divulgar espontaneamente os produtos e serviços de uma empresa que observa os seis princípios explicitados.

Para identificar um cliente evangelista, McConnel e Huba (2006, p.2) relacionam os seguintes atributos:

- eles compram e acreditam no seu produto ou serviço;
- são leais e apaixonadamente o recomendam aos amigos, vizinhos e colegas;
- compram seus produtos para dar de presente para outros;
- fornecem *feedbacks* ou elogios não requisitados;
- perdoam as falhas ocasionais no serviço e na qualidade, mas deixam que você saiba quando a qualidade está deixando a desejar;

- não é possível comprá-los; clientes evangelistas elogiam suas virtudes livremente;
- no papel de seus evangelistas, sentem-se conectados a algo maior do que eles mesmos.

Essa dedicação incondicional está relacionada com uma ligação emocional, convicções profundamente enraizadas e a promessa de um caminho melhor. Quando o cliente está convencido sobre as qualidades de determinados produtos e serviços de uma empresa, ele é compelido a compartilhar com os outros sua visão acerca deles, criando a comparação da palavra evangelista, que, no conceito religioso, significa boas novas. É como se os clientes assumissem a responsabilidade de divulgar e propagar as vantagens e benefícios dos produtos de uma determinada empresa admirada por eles, com uma dedicação encontrada somente em pessoas se sentem extremamente comprometidas e motivadas pelas empresas com as quais mantêm vínculo empregatício.

Os autores afirmam que o evangelismo de clientes funciona por cinco motivos:

1. o vendedor voluntário é um amigo de confiança ou um conselheiro;
2. o conselho vem de uma fonte independente, e não do fabricante;
3. a mensagem geralmente é genuína e sem muito alarde;
4. o valor do produto ou serviço é personalizado para o receptor;
5. O mensageiro explica o valor até que seja totalmente entendido pelo receptor.

No livro, os autores analisam exemplos de empresas bem-sucedidas que incorporaram os conceitos de clientes evangelistas em sua estrutura comercial, assim como detalham como os seis princípios básicos foram incorporados nessas empresas, entre elas a SolutionPeople, Southwest Airlines e o Dallas Mavericks.

Outro exemplo de sucesso que demonstra a importância dos conceitos relacionados com os clientes evangelistas é a International Business Machines (IBM), que investiu 1 bilhão de dólares para difundir a onda do Linux, o sistema operacional gratuito que não é controlado pela Microsoft, pela Apple ou por qualquer outra empresa de computadores. O sistema Linux é determinado por uma comunidade controlada de programadores que, embora trabalhem em várias empresas, também doam seu tempo para o desenvolvimento do sistema operacional, colaborando com a escrita do *software* para que ele possa rodar em qualquer computador.

O sistema Linux começou como um projeto elaborado, em 1991, por Linus Torvalds, quando ele decidiu que queria aprender mais sobre o processador 386 da Intel. A partir de sua dedicação ao desenvolvimento desse sistema, outros programadores começaram a colaborar com seu projeto, contribuindo com o crescimento do Linux e tornando-o um fenômeno

popular. O investimento de 1 bilhão de dólares da IBM, para fazer com que ele fosse parte de sua estratégia central, adicionou um outro nível de legitimidade para o Linux e para a questão do *software* de código aberto. A IBM configurou toda a sua ampla linha de servidores – os computadores que armazenam e servem arquivos, programas e dados – para rodar o Linux.

A IBM dos anos 70 era como a Microsoft dos anos 90: exercia grande controle, poder e influência, mas não tinha uma rede extensa de clientes evangelistas. Foi em 2002 que uma história de evangelismo começou a ser construída. O fato de a IBM acolher um sistema operacional de código aberto é notável. O Linux é a concretização do que uma comunidade de indivíduos que pensam igual e são apaixonados consegue fazer quando se une. Nesse ano, a IBM estava evangelizando o futuro da computação centrada no Linux por um bom motivo. A International Data Corporation (IDC) previu que o Linux comandaria 38% do mercado de servidores até 2004, tornando-o o sistema operacional mais popular do mundo. Com sua iniciativa Linux, a IBM tenta desenvolver o mercado para esse sistema e evitar armadilhas em que outras empresas de tecnologia acabam caindo: achar que sabem o que é melhor para os clientes, e que os clientes de tecnologia não sabem pedir algo que ainda não foi inventado.

A criação de clientes evangelistas nas organizações exigem planejamento, recursos e muita dedicação, visando à implementação dos seis princípios básicos apresentados por McConnel e Huba (2006, p.5). Nas empresas analisadas na obra desses autores ficou constatado que os princípios básicos devem ser aplicados de maneira diferente, respeitando-se as particularidades de cada empresa, para que os resultados sejam ainda mais satisfatórios. Algumas ideias podem ajudar as empresas a encontrar clientes evangelistas. A esse respeito, McConnel e Huba (2006, p.223) apresentam as seguintes sugestões:

- vasculhe a *Web* usando seu mecanismo de busca favorito e descubra onde você foi mencionado *on-line* e por quem;
- pergunte aos clientes potenciais especificamente como descobriram você;
- se você tem uma lista *opt-in* de *e-mail*, acrescente um campo que pergunta as pessoas como descobriram você;
- seja um participante ativo nas listas de discussão por e-mail e nos quadros de aviso *on-line* que seus clientes frequentam;
- use um *software* de rastreamento de *sites* para entender como os visitantes do *site* descobriram você.

Clientes evangelistas são contribuições inestimáveis para as empresas, no desenvolvimento de atividades relacionadas a marketing e representam um reforço

considerável nas políticas comerciais das organizações, na medida em que conseguem atrair a atenção de clientes que, voluntariamente, se propõem a divulgar seus produtos e serviços.

## **11. Liderança aberta**

Uma tendência que está sendo conhecida cada vez mais no mercado é o conceito de liderança aberta, o qual demonstra que uma maior abertura para compartilhar o controle nas decisões organizacionais é inevitável diante da crescente utilização de tecnologias sociais para influenciar o comportamento empresarial.

Essa tendência vem confirmar o poder dos clientes, que hoje tem em suas mãos a capacidade de compartilhar suas ideias numa amplitude mundial. Segundo Li (2011, p.17-18), isso ocorre devido a um maior número de pessoas estarem conectadas à rede mundial de computadores, o uso generalizado de *sites* sociais e a ascensão do conceito de compartilhamento, que permite às pessoas dividir suas opiniões utilizando todas as tecnologias de comunicação disponíveis no mercado, como telefone, *e-mail*, televisão, Internet, redes sociais, entre outras.

Nesse contexto, a melhor alternativa para as empresas navegarem nessa revolução tecnológica social e utilizar as mídias sociais no processo estratégico de comunicação integrada, no sentido de tornarem-se abertos ao mesmo tempo que mantém o controle necessário para os desafios e as metas globais.

A autora ensina que é possível abrir mão do controle e, mesmo assim, continuar no comando, situação que somente é possível pela infinidade de ferramentas de comunicação que estão disponíveis hoje, com maior tecnologia e menor custo. Li (2011, p.26-28) propõe novas regras que possibilitem que o processo de liderança aberta seja alcançado:

- respeitar o fato de que seus clientes e funcionários têm poder;
- compartilhar sempre informações para construir um relacionamento de confiança;
- alimentar a curiosidade e a humildade;
- manter a abertura responsável, desenvolvendo comprometimento com seus funcionários;
- perdoar os fracassos.

Num exemplo citado por Li (2011, p.15-17), ela descreve como Dave Carroll, um passageiro da companhia aérea norte-americana United Airlines, provocou uma revolução em 2008 quando se sentiu prejudicado pela forma com que seus instrumentos musicais estavam sendo transportados pela empresa. Quando suas reclamações não foram ouvidas pela empresa, Carroll disponibilizou um vídeo no YouTube com o título *A United quebra violões*, que foi visto mais de 7 milhões de vezes, obrigando a empresa a negociar os prejuízos causados no seu equipamento musical.

Processos de mudança organizacional na direção de um comportamento voltado para lideranças abertas exigem comprometimento e vontade para desenvolver planos de mudanças, trazendo uma série de benefícios para as empresas. Li (2011, p.309) recomenda que esses processos tenham critério e atenção para serem bem-sucedidos e compartilha em sua obra algumas recomendações que podem facilitar a implementação da mudança organizacional, a saber:

- crie um sentido de urgência por meio do compartilhamento de informações;
- identifique os valores que irão conduzi-lo no processo de transformação;
- lidere pelo exemplo;
- estimule o enfrentamento de riscos, e recompense aqueles que os assumirem;
- dê passos pequenos, o que garantirá uma grande vitória;
- institucionalize sistemas e estruturas;
- seja paciente.

O processo de mudança sempre implica em alteração de comportamentos difíceis de serem aceitos, pois, naturalmente, as pessoas preferem se manter em uma zona de conforto. Porém, à medida que as mudanças vão acontecendo, cada vez mais aumentam o número de pessoas que acredita na mudança, tornando o processo irreversível. Como a busca de uma estratégia de abertura será realizada na companhia de pessoas que querem contribuir com o que tem de melhor para seus colegas e para a empresa, a possibilidade de sucesso é muito grande, pois todos estarão ganhando na implantação do novo modelo.

Neste capítulo foram abordados temas relevantes sobre Comunicação Empresarial, destacando e enfatizando as principais tendências em comunicação e marketing, com revisão de diversos autores que tratam desse tema. O autor do presente estudo ampliou as referências bibliográficas em outros temas vinculados à área de Comunicação, que estão sendo debatidos por especialistas da área, trazendo uma importante contribuição para agregar valor a esta tese.

Entre esses temas, os que receberam maior destaque foram os seguintes: comunicação e gestão estratégica, gestão organizacional, sociedade da informação, redes sociais, comunicação corporativa, governança, sustentabilidade, *buzzmarketing* e liderança aberta.

São temas que estão revolucionando os conceitos sobre a gestão estratégica da comunicação, na medida que interferem na gestão organizacional e motivam os profissionais da área de Comunicação a acompanhar as diversas tendências que trazem impactos às culturas organizacionais, contribuindo para a implementação de políticas e diretrizes capazes de tornar as empresas mais competitivas e eficazes dentro de seus respectivos ramos de atividades, mercados de atuação e públicos de interesses internos e externos.

## **Capítulo II – POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS**

### **1. A importância da Comunicação Empresarial**

No contexto de um mundo comandado pela era digital, a Comunicação Empresarial caminha na direção de ser mais ágil, democrática, participativa, com atenção redobrada nas novas tecnologias praticadas no mercado. Os processos de gestão e de Comunicação Empresarial deverão estar alinhados com os objetivos gerais da organização, que, por sua vez, devem estar alinhados também com os objetivos de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, com vistas a contribuir para a empresa alcançar resultados satisfatórios, tornando-a mais competitiva no seu ramo de atividade. Como observa Bueno (2003, p.24), “na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe”. Hoje, nas empresas, os processos de avaliação de desempenho são desenvolvidos em parceria com chefes e subordinados que buscam um consenso nos resultados da avaliação. Esses resultados, em sua maioria, são utilizados para identificar necessidades de treinamentos, tornando os funcionários em profissionais cada dia mais qualificados.

Essas políticas e procedimentos na gestão de pessoas não são realizados sem objetivos definidos. Muito pelo contrário, as pesquisas demonstram que as empresas que possuem boas práticas de gestão de pessoas são justamente as mesmas que são reconhecidas como as que conseguiram sucesso no seu ramo de atividade.

Nesse contexto, os fatores comunicacionais, amparados pelas novas tecnologias, tornaram o mundo empresarial muito mais rápido e simplificado, expandindo fronteiras, internacionalizando mercados e inserindo a Comunicação numa dimensão globalizada. As empresas passaram a valorizar componentes relacionados à defesa ambiental, processos de sustentabilidade e compromissos sociais, que antigamente não faziam parte de suas preocupações.

O sucesso organizacional, nesse processo de desenvolvimento das atividades empresariais, passou a ser avaliado por seus clientes e consumidores, em função do compromisso das empresas com essas novas tendências, criando novos valores que visam a preservar o meio ambiente, respeitar diversidades, ter compromissos com o oferecimento de

oportunidades iguais a todas as pessoas, assim como uma preocupação cada vez maior com a produção de bens e serviços mais sofisticados e que atendam às necessidades do mercado consumidor.

Outro aspecto que interferiu nas relações entre empresas e consumidores foi a implementação de diversas leis e códigos que definiram compromissos, responsabilidades e direitos entre todos os envolvidos na cadeia produtiva. Se formos analisar desde a aprovação da última Constituição Federal do Brasil, em 1988, muitas outras leis foram promulgadas, por exemplo, o Código do Consumidor, o Código Civil, entre outras, que elevaram o país a um patamar de primeiro mundo, fazendo com que as empresas tivessem que caminhar nessa direção. Isso se tornou determinante na medida em que o Brasil passou a competir, em escala mundial, com empresas que oferecem qualidade nos produtos e serviços disponíveis no mercado. Como competir num mercado global sem ter competências equivalentes aos seus concorrentes?

## **2. Políticas de Comunicação Empresarial**

As políticas de Comunicação Empresarial estão se tornando mais sofisticados a cada dia que passa. Numa tendência acentuada, as empresas estão percebendo que sua imagem é um componente fundamental para o sucesso dos negócios. Num mundo extremamente globalizado e competitivo, em que a comunicação acontece em tempo real, as empresas precisam ter estruturas de organização que lhes permitam agilidade nas decisões, visando atender aos desafios impostos pelo mercado e por clientes cada vez mais exigentes.

Nesse novo contexto, a Comunicação Empresarial “deixou para trás aqueles tempos em que era maltratada pelos burocratas, que a julgavam descartável ou desnecessária, para se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões”, conforme Bueno (2003, p.ix).

Porém, para que a Comunicação Empresarial alcance o patamar estratégico de excelência, é necessário respeitar uma série de condições, visando atingir as boas práticas de gestão organizacional.

O mundo empresarial convive hoje com tecnologias de última geração, capital volátil, comunicação ágil, inovação constante, escassez de talentos, competitividade, mobilidade de

investimentos e diversas outras condições que tornam o ambiente de negócios complexo e dinâmico, exigindo estratégias de Comunicação Empresarial alinhadas a esse cenário.

Com o intuito de compreender melhor a complexidade dos processos de Comunicação, o Instituto FSB Pesquisa realizou aquela que é considerada a maior pesquisa sobre Comunicação Organizacional no País cujos coordenadores foram Rachel Mello e Rodrigo Caetano (2011). Trata-se do Mapa da Comunicação Brasileira, edição 2011, resultado de um amplo estudo baseado num conjunto de entrevistas em semiprofundidade, o qual reuniu 100 gestores de Comunicação das 70 entre as mil maiores empresas que operam no País (brasileiras e estrangeiras), segundo o *ranking* do jornal *Valor Econômico* (MELLO; CAETANO, 2011, p.10), e das 30 organizações que representam os principais órgãos públicos do Brasil (federais, estaduais e municipais).

Segundo os responsáveis, o objetivo do estudo,

[...] é ajudar a conhecer melhor o fascinante e complexo mundo da Comunicação Organizacional no Brasil e o MAPA pretende contribuir para preencher a lacuna de pesquisa empírica que reclamam com propriedade tantos e tão relevantes pesquisadores da área de Comunicação (MELLO; CAETANO, 2011, p.6).

Nesse trabalho estão mapeados:

- o papel e a posição da comunicação nas instituições;
- os principais desafios;
- as atividades mais presentes, as prioritárias e as mais valorizadas no cotidiano dos gestores da Comunicação;
- as mídias mais estratégicas e as ferramentas de *Web* mais comuns;
- o planejamento dos profissionais e o monitoramento de suas estratégias;
- o perfil dos gestores e o modo como se informam.

Nessa pesquisa consta a seguinte informação, que nos permite compreender a importância da comunicação interna:

O primeiro MAPA, em 2009, identificou uma tendência: a Comunicação Interna era considerada, pelo conjunto das empresas, a atividade prioritária da Comunicação e a segunda mais valorizada internamente. Além disso, nas empresas, era a atividade que mais ganhava investimentos nos dois anos anteriores. Nos órgãos públicos, era a terceira atividade no *ranking* de tendências de investimentos crescentes. As instituições buscavam novas formas de organização e de fortalecimento da cultura institucional. A Comunicação dentro de casa desenhava-se, assim, fundamental (MELLO; CAETANO, 2011, p.71).

Entre os resultados obtidos no desenvolvimento do MAPA 2011, destacamos as seguintes conclusões:

- A comunicação interna é considerada, cada vez mais, uma atividade estratégica para os gestores de Comunicação dos órgãos públicos e das empresas brasileiras e estrangeiras. Nos últimos dois anos, o orçamento para a área cresceu em todos os três segmentos.
- As redes sociais deram mais voz aos indivíduos e romperam o monopólio da direção das organizações no processo de comunicação. O alinhamento de informações, valores e discursos é hoje uma das principais preocupações dos gestores para reduzir ruídos de comunicação no desenvolvimento de suas atividades.
- Os gestores estão preocupados com a falta de compreensão da importância da comunicação interna entre os dirigentes das organizações, os quais parecem não ter clareza sobre as ameaças.
- As redes sociais mudaram os pontos cardeais da comunicação e são consideradas pelos entrevistados da citada pesquisa o principal desafio em seu cotidiano.
- A comunicação clama por integração entre áreas que cresceram de maneira significativa nos últimos dois anos nos órgãos públicos e nas empresas.
- No Brasil, a comunicação é outra vítima da ausência de uma cultura de planejamento. Nos órgãos públicos, 33% dos gestores relatam cumprir nove ações básicas de planejamento, nas empresas de capital nacional, essa porcentagem é de 58%, e nas empresas de capital estrangeiro, 70%, refletindo uma cultura diferente assimilada das matrizes.
- Quem planeja mede resultados. Os órgãos públicos são os que menos realizam monitoramento e avaliação, e as empresas estrangeiras as que mais mensuram os resultados obtidos por suas ações. Nas empresas, os altos e baixos do orçamento dependem dos resultados.
- O orçamento para a Comunicação é uma questão delicada para os órgãos públicos. A maioria desses gestores afirma que os recursos foram apenas mantidos entre 2010 e 2011. Nas empresas, a tendência é de crescimento, haja vista que mais de 50% dos gestores afirmam que houve aumento dos recursos para área de Comunicação.
- O orçamento tem a pior avaliação entre as condições de trabalho nos órgãos públicos e nas empresas brasileiras. Nas estrangeiras, a reclamação é o tamanho da

equipe, que é muito pequeno. Os três segmentos têm, em geral, profissionais experientes. É o item mais bem avaliado nos órgãos públicos e nas empresas.

### 3. Estratégias de comunicação

Para Pérez (2008, p. 545-549, tradução nossa), à medida que o objeto de estudo representa a interface dos saberes distintos, o conhecimento sobre estratégia e o conhecimento sobre comunicação se abrem em um caminho circular, podendo seguir duas direções, sendo que ambas vão se encontrar para:

- a) determinar quais comunicações são estratégicas;
- b) determinar quais estratégias são comunicativas.

Podemos perceber que as duas direções seguidas pela Comunicação conduzem ao mesmo destino, que é garantir o processo de comunicação estratégica, assim como garantir que as estratégias definidas pela organização sejam comunicativas.

Nesse contexto, o autor entende que é possível extrair algumas conclusões que são válidas para efeito de estudo:

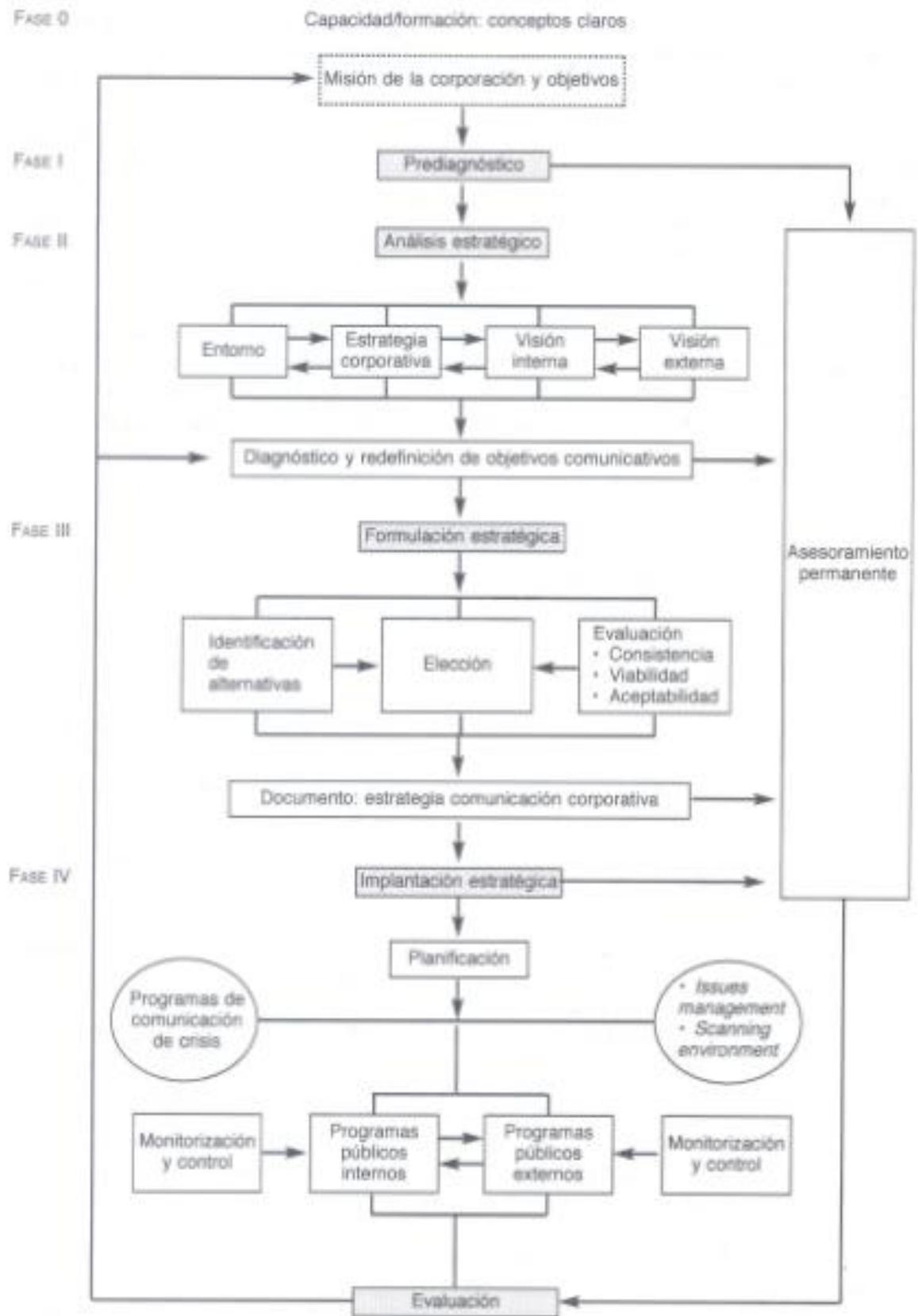
- Estratégia não é o mesmo que uma decisão estratégica: a estratégia de uma decisão macro compreende uma pluralidade de decisões estratégicas agrupadas em táticas. Compreende inclusive, atuações em estratégias futuras que ainda não foram concebidas em detalhes e que, com o tempo, serão derivadas dessa estratégia.
- Estratégias de comunicação são um tipo determinado de estratégias: uma estratégia será comunicativa quando perseguir um objetivo de comunicação, ou quando utilizar fundamentalmente a comunicação para atingir esse objetivo, ou ambas as coisas.
- A comunicação desempenha um papel chave em jogos cooperativos, assim como em novas tendências de gerenciamento estratégico: inicialmente, a teoria estratégica não deu atenção especial à comunicação, mas, a partir da formulação do dilema do prisioneiro por Flood y Dresher, foi reconhecido que o grau de comunicação que pode haver entre os participantes tem uma clara influência no resultado de um jogo, uma vez que se espera que cada jogador, de modo independente, aumente sua

própria vantagem no limite máximo, desconsiderando os resultados de seu concorrente.

Perez (2008, p. 557-558, tradução nossa), desenvolveu um modelo estratégico de comunicação corporativa, que consiste em optar por uma determinada maneira de se relacionar simbolicamente com os públicos de interesse e de responder a qualquer tipo de mudança que seja produzida no ambiente. A estratégia de comunicação implica decidir se uma empresa/marca deveria em condições normais de competição no seu mercado de referência:

- ter um alto ou baixo perfil de imagem – uma empresa de armazenamento tenderá a ter uma estratégia de baixa ou nula presença informativa;
- seguir uma política de transparência informativa – essa estratégia, quando aplicada a setores tradicionalmente opacos, tem obtido êxito em mais de uma empresa;
- determinar se queremos, por exemplo, que os demais nos percebam como próximos e úteis (Burger King), ou distantes e respeitáveis (a Casa Real britânica), se queremos um linguajar técnico e sério (BMW), ou preferimos suavizar um tema duro recorrendo ao humor (Raid, Camel). Pérez (2008, p.558) cita alguns exemplos, tais como:
  - a escolha da música como via de diálogo com os jovens: Coca-Cola,
  - a escolha de esportes de risco: Pepsi-Cola,
  - a escolha de um conjunto de valores a transmitir: os valores do esporte pela Nike,
  - presentear um consumidor para que outros consumidores se identifiquem com ele: Baileys.

O modelo estratégico de comunicação corporativa concebido por Pérez (2008) é apresentado na FIGURA 1.



**FIGURA 1 – Modelo estratégico de comunicação corporativa**  
**Fonte: Pérez (2008, p.559).**

Nesse contexto, o papel da comunicação torna-se cada vez mais estratégico para o desenvolvimento das atividades organizacionais, representando um desafio aos profissionais de comunicação, no sentido de que possam navegar de forma segura nesse ambiente mercadológico.

### **3.1. Pesquisa sobre estratégias de comunicação**

No Mapa da Comunicação Brasileira citado neste trabalho (páginas 77 a 79), encontramos uma série de estratégias que os profissionais de comunicação estão adotando para o desenvolvimento de suas atividades, de modo a atingir os objetivos e as metas globais das empresas. Entre as estratégias utilizadas, as mais citadas pelos profissionais são as seguintes:

#### **a) O trabalho no dia a dia**

- no setor público, o cotidiano representa, primeiramente, um desafio e, em segundo lugar, tornar público a coisa pública, voltado à transparência do processo de prestação de contas à população;
- nas empresas brasileiras, os profissionais de comunicação estão preocupados com a imagem e a reputação delas, além de outras citações, como agilidade, rapidez e dinamismo para enfrentar os desafios diários;
- nas empresas estrangeiras, as principais citações dos profissionais de comunicação são relacionadas à criatividade, à inovação, ao compromisso e à dedicação, como forma de se manterem atuantes no atual mercado competitivo mundial.

#### **b) O papel ideal da comunicação**

- no setor público, entende-se como principal papel da comunicação a promoção do diálogo com a sociedade, sendo fundamental a transparência nesse relacionamento;
- nas empresas brasileiras, mais do que alinhada, a Comunicação se confunde com as estratégias das corporações. Outro importante papel da Comunicação é a construção da imagem e da reputação dessas empresas e, ainda, a transparência;

- nas empresas estrangeiras, o papel estratégico da comunicação é o próprio negócio e vice-versa, além da garantia da transparência.

**c) O principal desafio**

- no setor público, para os gestores de comunicação o principal desafio é dialogar com a população de forma transparente;
- para os gestores de comunicação em empresas brasileiras, a avaliação é no sentido de definir posicionamento, o que demanda uma posição estratégica da comunicação na corporação, que, por sua vez, demanda comunicação interna, a qual demanda novos canais, que requer integração;
- para os gestores de empresas estrangeiras, o grande desafio é usar as redes sociais, sendo que não basta somente fazer parte delas. É preciso estar ali de forma inteligente, diferenciada e sustentável.

**d) O foco da comunicação nos próximos dois anos**

- nos órgãos públicos, três áreas se destacam: a aproximação com os cidadãos, o aprimoramento da comunicação interna e o trabalho nas redes sociais;
- nas empresas brasileiras, o destaque é para o posicionamento institucional, a comunicação interna e as redes sociais;
- nas empresas estrangeiras, foram identificadas as seguintes áreas: posicionamento e comunicação interna.

Todas as estratégias citadas pelos gestores de empresas que atuam no setor público, assim como os gestores de comunicação que trabalham em empresas brasileiras e estrangeiras, demonstram que a posição da comunicação é considerada cada vez mais estratégica nos ambientes corporativos. Considerando os papéis e desafios enfrentados pela área de Comunicação, o consenso desses gestores é no sentido de que ela deveria ocupar uma posição crucial na construção da inteligência organizacional.

Para que isso aconteça, é fundamental que a área de Comunicação esteja alinhada com as metas e os objetivos globais da empresa, de forma a ocupar uma posição relevante nos processos de tomada de decisões nos ambientes corporativos, seja em empresas públicas, seja em empresas brasileiras e estrangeiras.

Os gestores consideram que a área de Comunicação deva estar desenhada coerentemente com a missão, a visão e os valores da instituição, para que as políticas e estratégias de comunicação sejam bem desenvolvidas. Na opinião desses gestores, a Comunicação é a síntese e a face mais exposta de qualquer organização, sendo que a identidade institucional dos órgãos públicos e das empresas não é uma tarefa exclusiva da Comunicação, mas é parte de seu DNA. Esses posicionamentos citados pelos gestores de comunicação são importantes para o desenvolvimento de políticas e diretrizes de comunicação que são abordadas no quarto capítulo deste trabalho.

#### **4. Políticas de tecnologia da informação – conceitos e definições**

As ferramentas disponibilizadas pela área de Tecnologia da Informação da empresa já fazem parte do cotidiano empresarial. Não é possível mais imaginar o trabalho das pessoas sem que haja o suporte de equipamentos e programas informatizados, criando uma dependência sem precedentes em toda a história do mundo corporativo. Para que esses equipamentos e programas informatizados sejam desenvolvidos de acordo com as necessidades empresariais, é necessário que eles sejam planejados de acordo com políticas e procedimentos técnicos, na medida em que esses equipamentos e programas informatizados são fundamentais para os usuários de informática.

Segundo os autores Efraim Turban, Kelly Rainer e Richard Potter (2005, p.39), a arquitetura da Tecnologia da Informação de uma organização é um mapa ou plano de alto nível dos recursos de informação em uma organização. É um guia para as operações atuais e um modelo para orientações futuras. Ela garante aos gerentes que a estrutura de TI da organização atenderá suas necessidades empresariais estratégicas. Portanto, a arquitetura de TI precisa integrar os requisitos de informação da organização e de seus usuários, a infraestrutura de TI e todas as aplicações.

Na preparação da arquitetura de TI, os projetistas precisam de informações semelhantes, que podem ser divididas em duas partes:

- As necessidades empresariais para informações – ou seja, os objetivos e os problemas organizacionais, além da contribuição que a TI pode dar. Os usuários em potencial de TI precisam desempenhar um papel crítico nessa parte do processo pertinente ao projeto.

- A infraestrutura de TI e aplicações existentes e planejadas, e as aplicações da organização. Essa informação inclui analisar como os recursos planejados de TI podem ser integrados entre si com e com os recursos atuais (e futuros em potencial), para darem suporte às necessidades de informação da organização.

Turban, Rainer e Potter (2005, p.39) afirmam que a infraestrutura de TI de uma organização consiste nas instalações físicas e nos componentes, serviços e gerência de TI, os quais oferecem suporte à organização inteira. Os componentes de TI são o *hardware* de computador, *software* e tecnologias de comunicação que são usados pelo pessoal da TI para produzir serviços. Os serviços de TI incluem gerenciamento de dados, desenvolvimento de sistemas e aspectos de segurança. A infraestrutura de TI inclui esses recursos, além de sua integração, operação, documentação, manutenção e gerenciamento. A citada infraestrutura também nos diz como os recursos de computação específicos são organizados, operados e gerenciados.

Os principais conceitos e definições utilizados em TI são os seguintes:

- **Infraestrutura de Tecnologia de Informação** – instalações físicas, componentes, serviços e gerência de TI, os quais oferecem suporte a uma organização inteira.
- **Tecnologia da Informação** – de modo geral, é a coleção de recursos da informação de uma organização, seus usuários e a gerência que os supervisiona, incluindo a infraestrutura de TI e todos os outros sistemas de informação em uma organização.
- **Sistemas de Informação** – processo que coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica; a maior parte dos é computadorizada.
- **Sistema de Informação Baseado em Computador (SIBC)** – sistema de informação que utiliza tecnologia de computador para realizar algumas ou todas as suas tarefas planejadas.
- **Hardware** – um conjunto de dispositivos, por exemplo, computador, monitor, teclado e impressora, que aceita dados e informações, os processa e os apresenta.
- **Software** – conjunto dos programas que permitem que o *hardware* processe dados.
- **Banco de Dados** – coleção de arquivos relacionados, tabelas, relações, e assim por diante, que armazena dados e as associações entre eles.
- **Rede** – sistema de conexão (com ou sem fio) que permite o compartilhamento de recursos por diferentes computadores.

- **Procedimentos** – conjunto de instruções sobre como combinar os componentes dos sistemas de informação, a fim de processar informações e gerar a saída desejada.
- **Portfólio de Aplicações** – conjunto das aplicações recomendadas, resultante do processo de planejamento e justificação no desenvolvimento de aplicação.
- **Plano Estratégico de TI** – conjunto de metas de longo prazo que descrevem a infraestrutura de TI e as principais iniciativas do sistema de informações, necessárias para alcançar as metas da organização.

Nesse contexto técnico, é fundamental que a área de TI esteja alinhada ao planejamento geral da organização, para atender as demandas existentes em seu planejamento estratégico. O desempenho organizacional e a resposta aos desafios de mercado podem ser enfrentados com maior agilidade, quando a empresa conta com modernos recursos disponibilizados pelas áreas de TI, tanto em recursos de *hardware*, como também de *software*.

Entretanto, é importante destacar que a área de TI tem como principal objetivo disponibilizar recursos tecnológicos que serão utilizados para o gerenciamento dos diversos departamentos das IMES's, as quais poderão desenvolver suas atividades com maior eficiência e eficácia se contarem com o apoio de equipamentos, sistemas e programas integrados com suas necessidades técnicas.

Considerando que as IMES's são organizações que privilegiam o capital intelectual, na medida em que seu maior patrimônio é representado pelo corpo de funcionários e professores dessas instituições, a área de TI deve disponibilizar condições técnicas capazes de alinhar as expectativas de desenvolvimento dos objetivos gerais das instituições às expectativas de desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Com o atendimento dessas premissas, as IMES's terão as condições adequadas para garantir seu desenvolvimento organizacional alinhado ao desenvolvimento profissional, amparado por recursos tecnológicos que serão fundamentais para o sucesso empresarial e o alcance dos objetivos institucionais na área de educação.

## **5. Políticas de administração de recursos humanos**

Para acompanhar o nível de exigência na preparação de mão de obra qualificada e dar resposta aos desafios exigidos pelas organizações para o desenvolvimento de suas atividades, a área de RH assumiu um papel estratégico no contexto de sua atuação. Segundo Jean Pierre

Marras (2000, p.253), entende-se como Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) a gestão que privilegia, como objetivo fundamental, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

A AERH deve ser entendida como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente. Na visão de Marras (2000, p.257), as principais diretrizes são estas:

- o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano;
- o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhado entre empregados e empresa, que permite ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

A gestão estratégica de pessoas e a valorização do capital humano estão sendo privilegiadas no contexto organizacional, principalmente quando empresas que adotam políticas de valorização de seus funcionários são reconhecidas como aquelas que apresentam resultados melhores nas áreas em que desenvolvem suas atividades, sendo modelos de gestão para outras empresas.

Lindolfo Galvão de Albuquerque (2002, p.36) destaca os pressupostos da gestão de pessoas sob o enfoque estratégico procurando:

- contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das organizações;
- ressaltar o papel do fator humano e de sua gestão na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas.

A Administração de Recursos Humanos no mundo empresarial convive atualmente em um nível de complexidade que exige profissionais cada vez mais qualificados para atender às demandas inerentes ao departamento. Segundo Dave Ulrich (2000, p.27),

Assim como a ênfase nos resultados muda as responsabilidades, as práticas e os departamentos de RH, ela muda também as competências exigidas dos profissionais da área. Como RH vem se tornando cada vez mais reconhecido como uma profissão, com um corpo de conhecimento, padrões e competências distintas, diversos pesquisadores têm gerado inúmeras conclusões a respeito do que venha a ser um bom profissional de RH.

Baseado em pesquisas realizadas em Michigan, Ulrich (2000, p.27) sintetiza cinco competências essenciais:

- *Conhecer os negócios.* Finanças, estratégia, marketing, tecnologia, operações, serviços e outras funções precisam se tornar mais do que simples questões com as quais os profissionais de RH se entediam ao analisar relatórios. Profissionais desse setor precisam entender de cada área funcional suficientemente bem para propor e debater os méritos de um conjunto de soluções para quaisquer questões ou problemas que possam surgir. Conhecer os negócios é a porta de entrada para os profissionais de RH que desejam entrar nas discussões sobre negócios.
- *Dominar as práticas de RH.* As práticas de RH baseiam-se cada vez mais em teorias testadas a partir de pesquisas. Os profissionais da área devem recorrer a essas informações para fazer escolhas inteligentes. Separar o joio do trigo nas práticas de RH capacita o profissional a recomendar e a fazer investimentos em programas e iniciativas de RH.
- *Gerenciar os processos de mudança.* Os profissionais precisam aprender como fazer as coisas acontecerem. Precisam ser capazes de planejar um processo de mudança tanto para as iniciativas de RH, por exemplo, implementação de um programa de remuneração por desempenho, quanto para as iniciativas de negócios, por exemplo, implementação de um programa de estratégia de inovação. Agindo como catalisadores e arquitetos da mudança, os profissionais de RH são capazes de fornecer valor à medida que promessas e esperanças se tornam realidades e resultados.
- *Criar culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa.* Os profissionais de RH devem desenvolver organizações que assegurem uma capacidade sustentável e aumentem o capital intelectual. Esses profissionais são os guardiões de culturas antigas e os artesãos das novas. Protegem e alimentam o talento. Somente por meio do estabelecimento e da manutenção de uma cultura coerente é que os eventos podem se tornar padrões sustentáveis.
- *Demonstrar credibilidade pessoal.* Os profissionais de RH devem ser confiáveis. Eles representam os valores de sua organização e adquirem credibilidade por meio de seus relacionamentos de confiança com os principais parceiros. Credibilidade pessoal estabelece imparcialidade no relacionamento, o que permite que esses profissionais tomem e assumam decisões difíceis.

As análises desses referenciais bibliográficos ressaltam que o planejamento estratégico organizacional depende de uma tomada de decisão também estratégica que, segundo George Milkovich e John Boudreau (2000, p.131-132), possui quatro questões:

1. Onde estamos agora?

Primeiro precisamos saber onde nos encontramos para, então, decidirmos aonde ir.

2. Onde queremos estar?

Nessa etapa, estabelecemos nossas metas e identificamos a distância entre nossa situação atual e aquela pretendida.

3. Como chegaremos lá?

Para vencermos a distância até o ponto pretendido, precisamos gastar recursos em atividades de RH.

4. Como nos saímos?

Depois de termos gastado nossos recursos e implementado as atividades escolhidas, podemos nos perguntar se atingimos os nossos objetivos. Os padrões que viermos a utilizar para medir esse sucesso devem ser os mesmos que foram utilizados para determinar os objetivos.

Os autores George Bohlander, Scott Snell e Arthur Sherman (2003, p.4-11) relatam um estudo contínuo realizado durante uma década, promovido pela Society for Human Resource Management a Commerce Clearing House, sobre as tendências e as questões competitivas mais importantes que o RH enfrenta. Essas tendências, na visão dos autores, vão além das “questões das pessoas em si”: elas focalizam a necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI. Elas (as tendências) são aqui representadas nos seguintes desafios:

- Tornar-se global – para crescer e prosperar, muitas empresas estão buscando oportunidades de negócios nos mercados globais. Desde o início da década de 1980, a concorrência e a cooperação com empresas estrangeiras tornaram-se pontos centrais e cada vez mais importantes para as empresas, especialmente as norte-americanas que, de fato, possuem quase 17% dos seus ativos investidos no exterior.
- Adotar nova tecnologia – os avanços na tecnologia de computação permitiram às empresas tirar vantagens da explosão de informações por meio de redes de computadores e quantidades ilimitadas de dados que podem ser armazenadas,

recuperadas e usadas de diversas maneiras, desde a manutenção de registros de controle de equipamentos complexos. O efeito é tão forte que, em nível mais amplo, as empresas estão mudando a maneira de fazer negócios. O uso da Internet para transações comerciais, que é bastante difundido tanto para empresas grandes quanto para pequenas, faz o *e-commerce* tornar-se rapidamente o desafio empresarial do novo milênio. As “empresas virtuais”, ao estabelecerem relacionamentos mediados por computadores, originaram uma nova geração de funcionários “virtuais” que desempenham suas funções em suas casas, em hotéis, sala de espera de aeroportos, ou em lugares que o trabalho os levar. Às vezes, as implicações para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) são difíceis de imaginar.

- Gerenciar mudanças – a tecnologia e a globalização são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas e na GRH. Como Jack Welch, CEO da General Electric, afirmou: “Você precisa liderar a mudança. Você não pode simplesmente manter o *status quo*, porque alguém está sempre vindo de outro país com outro produto, as preferências do consumidor mudam, a estrutura de custo é que muda ou surge uma tecnologia revolucionária. Se você não for rápido ou não se adaptar com facilidade, ficará vulnerável. Isso é verdadeiro para cada uma das unidades de negócio de cada empresa, em todos os países do mundo”.
- Desenvolver capital humano – a ideia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o maior desses ativos, que é o capital humano, possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. De acordo com Lewis Platt, CEO da Hewlett-Packard (HP): “As empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.
- Reagir ao mercado – atender às expectativas do cliente é essencial para qualquer empresa. Além de focalizarem as questões de gerenciamento interno, os gerentes devem atender aos requisitos de qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento ao cliente. Esses padrões, muitas vezes, distinguem os vencedores dos perdedores no mundo competitivo de hoje. “Até que ponto uma empresa entende bem as necessidades dos clientes? Com que rapidez ela pode desenvolver e lançar um produto no mercado? Com que eficiência ela reage às necessidades específicas

de seus clientes? Melhor, mais rápido, mais barato [...]”. Esses padrões exigem que as empresas alinhem constantemente seus processos às necessidades dos clientes. Inovações gerenciais, como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e o processo de reengenharia são apenas duas formas abrangentes de atender os clientes. Cada uma possui implicações para o RH.

- Conter custos – investimentos em reengenharia, TQM, capital humano, tecnologia, globalização e outros fatores são importantes para a competitividade das empresas. No entanto, ao mesmo tempo, as empresas sofrem cada vez mais pressões maiores para reduzir os custos e melhorar a produtividade, de modo a maximizar a eficiência. Os custos de mão de obra representam uma das maiores despesas de qualquer empresa, principalmente nas de serviços e de conhecimento intensivo. As empresas têm tentado várias abordagens para reduzir custos, principalmente os de mão de obra. Entre elas, incluem-se o *downzising* [redução de níveis hierárquicos], a terceirização e a contratação de empresas de mão de obra e a melhoria da produtividade, que tem impacto direto nas políticas e práticas de RH.

Para o professor Idalberto Chiavenato, do Instituto Chiavenato ([www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)), a função Recursos Humanos possui quatro níveis de atuação:

- *operacional* – voltado à prestação de serviços para o atendimento de solicitações, com foco nos cargos e na manutenção do *status quo*;
- *tático* – voltado à consultoria interna, atuando como integrador de sistemas, com foco na consultoria interna e também na manutenção do *status quo*;
- *estratégico* – voltado à consultoria organizacional, atuando como facilitador de negócios, criação de um clima organizacional, com foco nos objetivos organizacionais;
- *negocial* – voltado à consultoria de negócios, atuando como parceiro destes, com foco nas competências e na inovação.

Todas as contribuições recebidas dos diversos autores especializados em políticas de Administração de Recursos Humanos destacam a importância estratégica dessa área para dar suporte na busca de metas e objetivos gerais das organizações, demonstrando que o perfil dos profissionais de RH está altamente valorizado no mercado de trabalho, em razão de sua participação na gestão empresarial.

## 6. Alinhando expectativas entre pessoas e organizações

No mundo empresarial, as necessidades de alinhamento entre as pessoas e a organização passam pela análise de valores e aspirações pessoais e valores e oportunidades na empresa. Dessa forma, as empresas estão em constante busca do engajamento de seus funcionários no seu portfólio de negócios, com o objetivo de adotar políticas e procedimentos capazes de atrair, reter, desenvolver e recompensar seus colaboradores.

Conforme palestra ministrada pelo consultor Felipe Westin (2008), diretor de *performance* organizacional da Right Management Consulting, no 34º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, realizado em agosto de 2008, o engajamento dos funcionários na organização tem sido uma das principais preocupações nas empresas que praticam boas práticas de GRH. Engajamento, segundo Westin (2008), é compreendido como sendo:

- o alinhamento entre as pessoas e a organização;
- o compromisso entre as pessoas e a organização;
- uma relação de confiança com a liderança;
- a confiança na organização;
- a identificação de valores.

Esse engajamento é importante, na medida em que gera compromissos dos funcionários com as estratégias da organização, desenvolvendo atividades que estão focadas em resultados, assim como gera um conjunto positivo de atitudes e comportamentos que levam as empresas a serem líderes em seu ramo de atuação.

Para que o engajamento seja uma realidade nas organizações, existem alguns componentes críticos que passam pelos programas de competitividade, produtividade e atratividade das empresas. Em termos de competitividade, as empresas precisam contar com planos de remuneração que consigam atender, de forma consistente, o equilíbrio interno, na definição de valor de seus cargos, assim como o equilíbrio externo em relação ao nível salarial de mercado.

Com relação à produtividade, as empresas devem considerar outras políticas de remuneração estratégica, como incentivos, promoções, bônus, remuneração por resultados, que sejam capazes de estimular os funcionários a dedicarem o melhor de sua inteligência a serviço da empresa.

Para que o engajamento aconteça de forma adequada, é de fundamental importância que mecanismos de atratividade sejam praticados na empresa, visando garantir o respeito aos

funcionários, consubstanciados em termos de ambiente de trabalho, liderança, desenvolvimento e planos de carreira. Os funcionários saem ou permanecem nas empresas por diversas razões. Esses mecanismos se tornam elementos-chave que norteiam o engajamento das pessoas nas organizações.

Nesse cenário, conforme Westin (2008), as empresas reconhecidas como boas empregadoras são aquelas que atendem aos seguintes parâmetros, condições e resultados:

- engajamento – obtido por meio de lideranças bem formadas;
- elementos-chave – desenvolvimento e carreira, remuneração e recompensa e reconhecimento;
- condição – ambiente de trabalho adequado e favorável;
- resultado – empresas bem-sucedidas.

## **7. Melhores práticas de recursos humanos**

Como as empresas reagem diante dessas novas tendências exigidas pelo mercado? Uma das formas de avaliar o desempenho empresarial em Recursos Humanos é participar da pesquisa anual promovida pelas revistas *Você S/A* e *Exame*, visando identificar as melhores empresas para se trabalhar (EXAME.COM, 2012; GUIA VOCÊ S/A-EXAME, 2012). A referida pesquisa acontece de acordo com as seguintes etapas:

- a) As inscrições, que são gratuitas, começam em 1º de fevereiro e vão até o dia 31 de março. Para participar da pesquisa, a empresa precisa dar OK no Termo de Compromisso (documento em que constam as regras do processo).
- b) De acordo com a data de inscrição da empresa, funcionários escolhidos aleatoriamente recebem um prazo para responder ao questionário composto de 81 questões relativas ao ambiente de trabalho, incluindo questões sobre identidade, satisfação/motivação, liderança e aprendizado/desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário no qual declara suas práticas de gestão de pessoas. Toda empresa deve enviar também um *Book* de Evidências, relatando suas práticas.
- c) Os questionários são processados pela Editora Abril. A partir daí, são definidas as empresas pré-classificadas, aquelas que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários, e a nota de corte da pesquisa do ano.

- d) Entre os meses de junho e julho, a equipe da Você S/A vai a todas as empresas pré-classificadas. Os jornalistas checam as instalações da companhia, entrevistam profissionais de RH e fazem reuniões com representantes dos níveis operacional e gerencial.
- e) Em meados de julho, os jornalistas da Você S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, são definidas as 150 melhores empresas do ano.
- f) Até o fim de agosto, o material editorial do Guia é preparado: mais de 200 páginas de reportagens sobre as melhores empresas. A produção é, em média, de 45 textos por semana.
- g) Em setembro, é realizada uma festa em São Paulo, ocasião em que são premiadas as melhores empresas e os destaques em gestão de pessoas no ano. Esse evento reúne os principais executivos das companhias premiadas no processo.
- h) Tradicionalmente, o Guia publica a lista das 150 melhores empresas para se trabalhar, além do *ranking* das 10 melhores. Afora essas listas, o anuário traz empresas que se destacam nas seguintes categorias: 1) cidadania empresarial; 2) estratégia e gestão; 3) carreira; 4) desenvolvimento; 5) liderança; 6) saúde.
- i) O Guia concede, também, o prêmio “Desafio de RH” para a empresa que está passando por um momento de grande complexidade na gestão de pessoas. Além de avaliar o momento da empresa para entregar esse prêmio, o Guia seleciona as maiores e melhores em número e qualificação de funcionários, locais de trabalho e faturamento. São avaliadas notas do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) e do Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP). Em 2010, o prêmio foi concedido ao Banco Bradesco.

## **8. Índices analisados na pesquisa**

A nota final da pesquisa é composta de três índices:

1. percepção do funcionário, que resulta no Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), com peso de 70%;

2. práticas da empresa, representadas pelo IQGP, com peso de 20%, sendo 10% referentes ao questionário respondido pela empresa e os outros 10%, à avaliação das evidências enviadas pelas organizações);
3. a nota dada pelo jornalista após a visita à empresa, com peso de 10%.

## **9. Fundamentação teórica da pesquisa**

O modelo adotado pelas revistas *Você S/A* e *Exame* possui fundamentação teórica com base na literatura sobre gestão de pessoas, conforme pesquisas realizadas pela FIA/USP nos últimos vinte anos no Brasil. Para Benjamin Schneider e Susan White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização;
- interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Quando analisamos o clima organizacional, é possível obter uma infinidade de informações sobre crenças e valores sobre a cultura empresarial. Segundo José Emídio Teixeira (2002), o clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, bolsas de estudo, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor.

A identidade dos empregados com a organização está ligada aos seguintes fatores: instituição, estratégia, negócio.

Os comportamentos relativos à identidade são resultantes destas relações: pessoa/instituição, pessoa/estratégia, pessoa/ negócio.

A forma como as empresas lidam com as variáveis relacionadas à identidade dos empregados em relação à organização são importantes para o alinhamento entre as metas globais da empresa e os objetivos profissionais de seus funcionários, trazendo benefícios a todas as partes envolvidas no processo.

Nesse contexto, um estudo contemplando os parâmetros contidos na pesquisa elaborada pelas revistas *Você S/A* e *Exame* é fundamental para a compreensão dos vínculos

existentes entre empresas e funcionários, que podem contribuir para a melhoria do clima organizacional e a motivação dos colaboradores, com reflexos nos resultados globais das organizações.

## **10. Resultado da pesquisa em 2011**

De acordo com resultado da pesquisa realizada em 2011, as 10 melhores empresas para se trabalhar em 2010 foram as seguintes:

- Whirlpool Latin America;
- Volvo;
- Caterpillar;
- BV Financeira;
- Sama Minerações Associadas;
- Sabin Laboratório Clínico;
- Gazin;
- Eurofarma;
- Coelce;
- Dupont.

## **11. Resultados finais da Whirlpool Latin America**

<b>Nota final no IFT:</b>	<b>87,2</b>
<b>Presença no Guia:</b>	<b>1997 a 2010</b>
<b>Sobre a empresa (1)</b>	
Número de funcionários:	15.051
Número de executivos:	400
Idade média dos funcionários:	31
Tempo médio de casa (em anos):	6

Porcentual de mulheres:	40%
Porcentual de homens:	60%

**Nota do funcionário no IQAT: 86,5**

**O que os funcionários dizem**

Identificam-se com a empresa:	92,2
Estão satisfeitos e motivados:	84,3
Acreditam ter desenvolvimento:	84,6
Aprovam seus líderes:	88,4

**Nota da Empresa no IQGP: 83,2**

**O que a empresa oferece (2)**

Estratégia e gestão:	81,2
Liderança:	96,4
Cidadania empresarial:	76,1
Políticas e Práticas:	81,1
• Carreira:	72,8
• Desenvolvimento:	86,5
• Remuneração e benefícios:	80,5
• Saúde:	84,7

(1) Dados relacionados a dezembro de 2009.

(2) Nota da categoria de 0 a 100.

**Maiores vantagens:**

- Ótimo programa de desenvolvimento de líderes e sucessores.
- A comunicação também é acessível a todos os níveis.
- Pacote de remuneração amplo e bom envolvimento da empresa na comunidade.

**Maiores desvantagens:**

- Os espaços físicos não estão acompanhando o crescimento da empresa.
- Benefícios como vale-alimentação e cesta básica deveriam ser padronizados.
- Nas fábricas, falta melhorar a climatização.

## **12. Relacionamento entre Comunicação Empresarial, tecnologia da informação e recursos humanos**

Pela análise das informações contidas neste capítulo, é possível concluir que as áreas de Comunicação Empresarial, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos precisam estar alinhadas aos objetivos organizacionais, uma vez que estabelecem novos paradigmas no desenvolvimento de suas atividades tanto no espaço organizacional como no mercado atuação empresarial.

Os desafios da Comunicação Empresarial para o terceiro milênio passam pelas tendências do mundo moderno, incluindo globalização, tecnologia, gestão do conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, todas elas alinhadas com modernas práticas de gestão de Pessoas e da TI.

O papel dessas áreas na construção de uma organização competitiva no seu mercado de atuação é assumir responsabilidades de natureza corporativa, desenvolvendo políticas e procedimentos capazes de alinhar os produtos e serviços oferecidos pela empresa com as expectativas do mercado e contribuindo para o atendimento das necessidades dos clientes.

Para que esses desafios sejam superados, é necessário que as empresas desenvolvam políticas e procedimentos voltados às boas práticas de Comunicação Empresarial, tendo também a preocupação de que seus procedimentos estejam vinculados a políticas consistentes de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação, capazes de permitir que as empresas consigam desenvolver suas atividades organizacionais com sucesso.

A Comunicação Empresarial, aliada a outras tendências, como responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade para com o meio ambiente, são fatores determinantes para que uma empresa possa superar os desafios que o mercado globalizado e competitivo impõe e alavancar seus negócios com o objetivo de ser reconhecida como uma organização responsável, uma das melhores empresas para se trabalhar e bem-sucedida em seu ramo de atividade.

Nesse contexto, as áreas de Comunicação Empresarial, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos são essenciais ao processo de gestão dos negócios das IMES's, pois são áreas que participam ativamente no desenvolvimento de atividades que são consideradas quando da tomada de decisões de acordo com os padrões de qualidade capazes de tornar as instituições competitivas no ramo de Educação.

Para que essas áreas consigam atingir as expectativas que fazem parte das suas funções, é fundamental contar com profissionais qualificados, com desempenho superior, alto grau de maturidade, detentores de competências, habilidades e comportamentos compatíveis com os desafios que as instituições metodistas estão enfrentando para consolidar sua posição no mercado.

## **Capítulo III – ORIGENS E ESTRUTURA DA IGREJA METODISTA, SEU PROJETO DE EDUCAÇÃO E A REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO**

### **1. Origens do movimento metodista e sua vocação para a educação**

As origens do metodismo têm início com a vida de John Wesley, que viveu na Inglaterra no século 18 – nasceu no dia 17 de junho de 1703, na cidade de Epworth, e morreu em 22 de março de 1791. Ele teve 18 irmãos e seus pais foram Samuel e Suzana Wesley. Em 1714, John Wesley ingressou na Escola Charterhouse. Mais tarde, chegou à tradicional Universidade de Oxford, bacharelando-se aos 20 anos e, mais tarde, colando o grau de mestre. Conforme relata o historiador metodista Prof. Duncan Alexander Reily, em 1835 ocorreu a primeira tentativa de vinda e fixação do metodismo no Brasil por meio de missionários norte-americanos. Devido à grande recessão econômica nos Estados Unidos, os primeiros missionários não obtiveram sucesso. Só depois da Guerra Civil Americana é que os metodistas vieram para ficar. O primeiro núcleo metodista foi montado em Santa Bárbara d'Oeste, no interior do Estado de São Paulo, onde, por intermédio do trabalho do Rev. Junias Eastham Newman, foi organizada uma paróquia Metodista entre os norte-americanos que por ali tinham imigrado após a guerra.

Por solicitação desses imigrantes, vieram missionários metodistas para trabalhar com os brasileiros; para tanto, utilizavam o nosso idioma. O primeiro a chegar foi o Rev. J. J. Ranson.

A Igreja Metodista no Brasil tem se destacado pelo seu trabalho educativo. O compromisso com a causa do ensino e sua integração na realidade cultural e social brasileira fazem dessa Igreja uma célula ágil, dinâmica, sempre a serviço do povo. A primeira de suas escolas foi fundada em 13 de setembro de 1881, em Piracicaba, São Paulo, pela missionária americana Miss Martha Hit Watts. A partir da criação dessa instituição, muitas outras escolas metodistas foram sendo fundadas ao longo do tempo.

A vocação para a Educação continuou sendo uma visão da Igreja Metodista a partir de suas raízes no movimento metodista criado por John Wesley. À medida que a Igreja Metodista ganhava mais estrutura de organização no Brasil, maiores preocupações com os

processos de Educação também ganhavam espaço. As principais decisões de natureza administrativa que acontecem na Igreja Metodista são formalizadas em reuniões conciliares, sendo que a reunião de maior importância acontece a cada cinco anos, em reuniões denominadas Concílios Gerais da Igreja Metodista.

No XIII Concílio Geral da Igreja Metodista, que aconteceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 1982, foi apresentado e aprovado o documento denominado Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista, conforme ANEXO 2. Essa foi a primeira grande iniciativa que a Igreja Metodista do Brasil teve na direção de consolidar os processos de Educação para Instituições Metodistas de Ensino. Entretanto, as instituições metodistas eram autônomas, com administrações próprias e individuais em cada uma de suas unidades de ensino.

Com a aprovação da Lei nº 9.394/96, referente às Diretrizes e Bases da Educação, a Igreja Metodista, assim como todas as demais instituições de ensino brasileiras, teve que se adaptar a essas novas diretrizes de ensino determinadas pelo governo brasileiro. Cada uma das instituições metodistas de ensino apresentava processos de desenvolvimento, organização e administração diferentes, em função de seus processos de gestão consolidados ao longo de sua história.

Com o passar do tempo, as principais lideranças metodistas na área de Educação começaram a perceber a importância de definir políticas e procedimentos de natureza corporativa, a exemplo do que faziam as principais organizações empresariais de mercado, visando obter integração e sinergia administrativa.

## **2. Estrutura de administração da Igreja Metodista**

### **2.1 Níveis de estrutura**

A administração da Igreja Metodista é estruturada em três níveis, conforme sua legislação atual (os Cânones), a saber:

- I - Administração Superior, exercida pelo Concílio Geral, Colégio Episcopal e COGEAM;

- II - Administração Intermediária, exercida pelos Concílios Regionais e Coordenações Regionais de Ação Missionária (COREAM);
- III - Administração Básica, exercida pelas Coordenações Locais de Ação Missionária (CLAM) e Coordenações Distritais de Ação Missionária (CODIAM) e Concílios Locais e Distritais.

## **2.2 Divisão geográfica da Igreja Metodista no Brasil**

A Igreja Metodista do Brasil está dividida em regiões eclesiásticas. Cada região possui um bispo. A cada cinco anos, ocorre no Brasil, o Concílio Geral da Igreja Metodista, que é o órgão maior da Igreja, em que são tratados assuntos ligados à legislação (os Cânones), diretrizes nacionais, planejamento e a eleição dos bispos. A divisão geográfica das regiões é a seguinte:

- **1ª Região Eclesiástica**

Região geográfica: Estado do Rio de Janeiro

- **2ª Região Eclesiástica**

Região geográfica: Estado do Rio Grande do Sul

- **3ª Região Eclesiástica**

Região geográfica: Capital do Estado de São Paulo e cidades de Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema e Mauá, além do Vale do Paraíba e Litoral paulista

- **4ª Região Eclesiástica**

Região geográfica: Estados de Minas Gerais e Espírito Santo

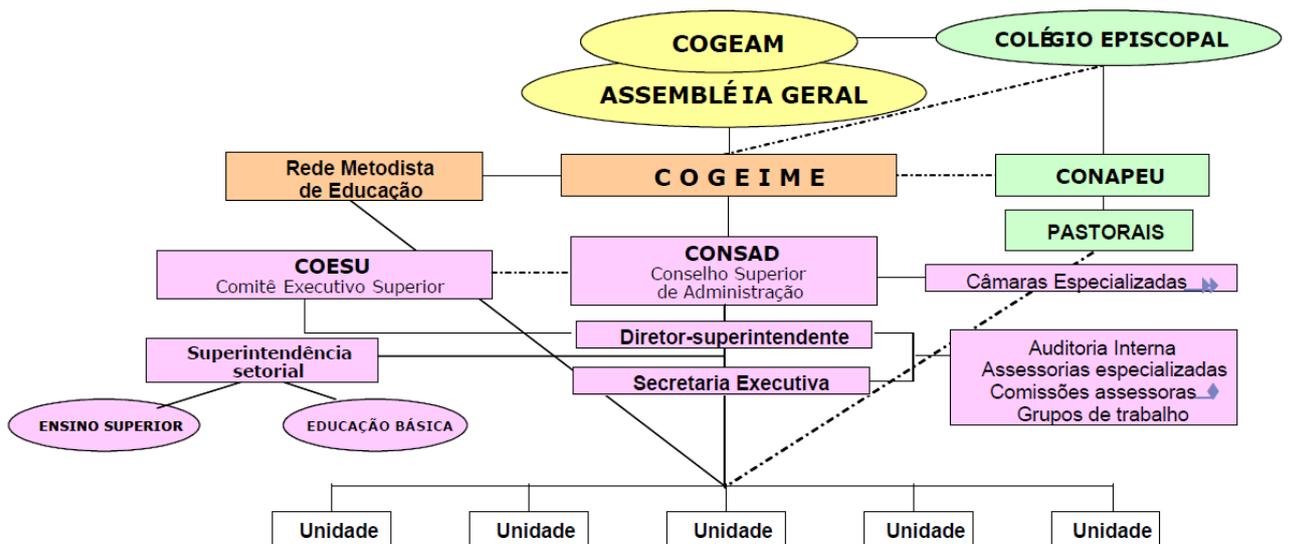
- **5ª Região Eclesiástica**

Região geográfica: Interior do Estado de São Paulo, Brasília, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Triângulo Mineiro

- **6ª Região Eclesiástica**  
Região geográfica: Estados do Paraná e Santa Catarina
- **Região Missionária do Nordeste**  
Região geográfica: Estados do Nordeste do Brasil
- **Região Missionária da Amazônia**  
Região geográfica: Estados do Amazonas, Rondônia, Pará, Amapá e Acre.

### 3. Orgãos e instituições da Igreja Metodista

A Assembleia Geral do 18º Concílio Geral, realizado em 2006, aprovou a criação da RME, determinando que ela deveria passar por um processo de avaliação de resultados após dois anos. A FIGURA 2, desenvolvida pelo COGEIME em 2007, representa a estrutura da organização dos principais órgãos da Igreja Metodista. Este organograma foi elaborado a partir da legislação aprovada nesse Concílio Geral e permaneceu dessa forma até dezembro de 2008.



\* Estrutura apresentada pelo cliente

**FIGURA 2 – Estrutura de organização da Igreja Metodista a partir do 18º Concílio Geral**  
Fonte: KPMG (2008, p.239).

Para compreender a estrutura de administração e de organização da Igreja Metodista, representada pelas suas diversas áreas de atuação, segue a descrição das principais funções de cada um desses órgãos, de acordo com os Cânones dessa Igreja.

### **3.1 Concílio Geral**

É o órgão superior de unidade da Igreja cujas funções são legislativas, deliberativas e administrativas, sendo composto por delegados das diversas Regiões Eclesiásticas, com representação de presbíteros e leigos, bispos e pessoas que ocupam cargos na Administração Superior da Igreja, reunindo-se ordinariamente a cada cinco anos.

### **3.2 Colégio Episcopal**

É o órgão responsável pela supervisão da ação missionária e pastoral da Igreja Metodista, assegurando o pleno cumprimento do PVMI, o que preserva a unidade da Igreja Metodista no que se refere à área teológica, pastoral e de educação cristã.

O Colégio Episcopal e os/as bispos/as zelam para que se apliquem e se cumpram o que dispõem os dois documentos norteadores: DEIM e PVMI, respectivamente, nas Instituições da RME.

### **3.3 Coordenação Geral de Ação Missionária**

A COGEAM é o órgão da Administração Superior da Igreja, atuando na coordenação e execução do PVMI e das atividades da Igreja na Área Geral e substituindo o Concílio Geral no interregno das reuniões deste, podendo deliberar sobre todos os assuntos da alçada dele, desde que não conflite com decisão anterior desse órgão, salvo algumas exceções.

### **3.4 Sistema Metodista de Educação**

O Sistema Metodista de Educação integra os organismos e as instituições de educação da Igreja, a fim de articular e viabilizar a ação educativa da Igreja Metodista, compondo-se de quatro áreas estratégicas de atuação, a saber:

- I - a Educação Teológica, coordenada pela Coordenação Nacional de Educação Teológica (CONET);
- II - a Educação Cristã, coordenada pela Coordenação Nacional de Educação Cristã (CONEC);
- III - a Educação Secular, desenvolvida pela RME e coordenada pelo COGEIME;
- IV - a área de Pastoral Escolar e Universitária, coordenada pela Coordenação Nacional das Pastorais Escolares e Universitárias (CONAPEU).

O Sistema Metodista de Educação subordina-se ao Colégio Episcopal e à COGEAM. A RME e seu órgão de coordenação, o COGEIME, subordinam-se diretamente à COGEAM, na forma estabelecida pelo Código Civil Brasileiro, sendo que as quatro áreas estratégicas de atuação se articulam para desenvolver projetos de cooperação e integração às estratégias educacionais da Igreja, por meio da Coordenação Nacional de Educação.

### **3.5 Instituições, em geral, da Igreja Metodista**

As Instituições da Igreja Metodista são estabelecidas para a realização da Missão, segundo as áreas do PVMI e são criadas pelos Concílios Geral, Regional ou Local aos quais se subordinam.

Todas as instituições metodistas são subordinadas a Conselhos Diretores com a competência de supervisionar e orientar as respectivas instituições, zelando pelo cumprimento de suas finalidades.

Os serviços das instituições de qualquer natureza integram o Plano Nacional Missionário e o Plano de Ação do Concílio respectivo, com a definição de sua participação e responsabilidades, respeitadas as exigências legais.

As instituições metodistas têm compromissos com as diretrizes da Igreja Metodista e são caracterizadas pelo aspecto confessional no desempenho de suas atividades, representando uma extensão da missão da Igreja no ambiente organizacional, como forma de contribuir com sua missão missionária.

### **3.6 Assembleia Geral**

É o órgão deliberativo superior a constar, na forma da lei civil, do estatuto de cada instituição metodista, com personalidade jurídica própria, organizada na forma de associação com fins não econômicos e vinculada à COGEAM, à COREAM ou à CLAM, de acordo com os três níveis de estrutura superior, intermediária e básica da Igreja Metodista.

### **3.7 Conselho Diretor**

Os Conselhos Diretores das instituições vinculam-se às respectivas Assembleias Gerais. A juízo da COGEAM, ou da COREAM, as instituições que lhes são subordinadas poderão ter Conselho Diretor único para duas ou mais instituições, formados pelas mesmas pessoas, de modo a viabilizar a integração administrativa. Compete a esses Conselhos, na condição de órgãos representantes da Igreja Metodista e em consonância com as diretrizes e normas estabelecidas pela Igreja, entre outras:

- supervisionar e orientar as respectivas instituições, zelando pelo cumprimento de suas finalidades;
- estabelecer a política geral a ser observada pela instituição, definindo diretrizes, metas e normas gerais reguladoras de suas atividades, respeitadas as orientações da Assembleia Geral.

Essa estrutura de Conselho Diretor vigorou até dezembro de 2008, quando foi aprovada a criação de um conselho único, baseado na estrutura do CONSAD.

### **3.8 Rede Metodista de Educação**

A RME constitui-se de IMEs, tendo por objetivo oferecer uma educação de boa qualidade e com as marcas de sua confessionalidade. Sua composição, estrutura de organização, responsabilidades, áreas de atuação, metas e objetivos estão sendo apresentados e desenvolvidos ao longo desta tese, para que seja possível a compreensão de suas finalidades e vínculos com a Igreja Metodista.

### **3.9 Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

O COGEIME é o órgão da Igreja Metodista que planeja, coordena, supervisiona, integra, apoia, acompanha e controla obrigatoriamente todas as unidades da RME, em qualquer nível ou natureza, subordinando-se ao Concílio Geral e, no seu interregno, à COGEAM, cujos membros são os representantes dos associados na Assembleia Geral.

As competências do COGEIME, em relação às IMEs da RME, são definidas em seus Estatutos e abrangem, entre outros, os seguintes aspectos:

- planejar, coordenar, supervisionar, integrar, apoiar, acompanhar e controlar, obrigatoriamente, todas as unidades da RME, de qualquer nível ou natureza, quer gerais, regionais ou locais, à luz das DEIM;
- apoiar a pesquisa e a produção científica e pedagógica;
- exercer a controladoria sobre o patrimônio immobilizado, o movimento financeiro e a regularidade fiscal das IMEs;
- estabelecer programas de capacitação de pessoal, em colaboração com as IMEs;
- prestar assessoria jurídica e jurídico-educacional;
- prestar serviços administrativos e fiscais;
- elaborar planejamento estratégico de novas iniciativas educacionais e de ocupação geográfica;
- elaborar o seu orçamento e o integrado da RME para a homologação da Assembleia Geral;
- exercer as funções de auditoria interna nas unidades da RME;

- selecionar e contratar serviços de auditoria externa independente para as unidades da RME, nos casos de exigência legal ou de gestão;
- encaminhar relatórios de auditorias realizadas às Assembleias Gerais das IMEs e aos órgãos competentes da Igreja Metodista;
- propor, em caso de necessidade, aos órgãos competentes da Igreja Metodista, intervenção em unidades da RME;
- organizar e oferecer cursos de capacitação para candidatos a membros de Conselhos Diretores;
- assessorar os órgãos deliberativos da Igreja Metodista e das IMEs, em seus diferentes níveis, na análise e apreciação dos Estatutos e Regulamentos, quando da sua elaboração ou alteração;
- promover e apoiar programas, projetos e atividades que visem à responsabilidade, à assistência social e à promoção da cidadania;
- desenvolver projetos de captação de recursos para a RME e suas instituições;
- exercer outras funções correlatas inerentes à área de educação, bem como atribuições que venham a lhe ser designadas pelos órgãos competentes da Igreja Metodista;
- a sede do COGEIME será na mesma cidade onde se localizar a Sede Nacional da Igreja Metodista, de modo a facilitar as atividades de coordenação, integração, comunicação e de articulações jurídicas, políticas e acadêmicas das IMEs.

### **3.10 Estrutura do COGEIME**

- Assembleia Geral
- CONSAD
- Superintendência
- COESU

A Assembleia Geral do COGEIME tem sua competência estabelecida nos Cânones, bem como em seu Estatuto e Regulamento.

O CONSAD é o órgão deliberativo superior do COGEIME e Conselho Diretor da RME.

### 3.11. Conselho Superior de Administração

O CONSAD é composto de:

- doze membros votantes: membros professos da Igreja Metodista, sendo 10 titulares e dois suplentes;
- dois membros não votantes:
  - a) secretário(a) nacional para Vida e Missão,
  - b) diretor(a)-geral das IMES's, conforme os Cânones;
- um bispo assistente (não votante).

São competências do CONSAD:

- a) deliberar sobre a organização e o funcionamento do COGEIME e das IMEs da RME, no interregno das reuniões da Assembleia Geral, ou por delegação desta;
- b) indicar à Assembleia Geral, em lista tríplice, nomes para escolha do(a) diretor(a) superintendente e sua nomeação pelo Colégio Episcopal;
- c) encaminhar à Assembleia Geral, por indicação do(a) diretor(a) superintendente, nomes para escolha dos(as) vice-diretores(as) superintendentes e suas nomeações pelo Colégio Episcopal;
- d) homologar as designações e demissões feitas pelo(a) diretor(a) superintendente de ocupantes de cargo de confiança, integrantes da estrutura organizacional do COGEIME, na forma do Estatuto e do seu Regulamento;
- e) emitir pareceres e propor alterações nos Estatutos e Regulamento do COGEIME e das IMEs;
- f) aprovar o planejamento estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do COGEIME e o integrado da RME;
- g) encaminhar à Assembleia Geral, com o seu parecer, o orçamento do COGEIME e o integrado da RME;
- h) assessorar tecnicamente as IMEs na elaboração do PDI e do orçamento;
- i) encaminhar as contas do COGEIME, com o seu parecer, à deliberação da Assembleia Geral;
- j) estabelecer programas de desenvolvimento e expansão da RME;
- k) demais competências legais, canônicas, estatutárias e regulamentares.

**Observação:** As competências a, f e j são encaminhadas para homologação da Assembleia Geral.

A Superintendência do COGEIME compõe-se dos seguintes membros: <sup>(\*)</sup>

- a) diretor(a) superintendente, autoridade executiva superior responsável pela gestão do COGEIME;
- b) 1<sup>o(a)</sup> vice-diretor(a) superintendente, que substitui o(a) diretor(a) superintendente em sua ausência, é vice-presidente do COESU e supervisiona a área de educação superior da RME;
- c) 2<sup>o(a)</sup> vice-diretor(a) superintendente, que substitui o(a) 1<sup>o(a)</sup> vice-diretor(a) superintendente; na ausência deste e do(a) diretor(a) superintendente, assume a Presidência do COESU e supervisiona a área de educação básica da RME;
- d) secretária executiva, responsável por implementar as decisões aprovadas pela Superintendência.

**Observação:** As Vice-Diretorias da Superintendência são instaladas por autorização da Assembleia Geral, mediante solicitação do CONSAD.

O COESU, órgão colegiado de integração das IMEs e de assessoramento ao CONSAD é composto pelos(as) titulares da Superintendência e pelos(as) diretores(as)-gerais/reitores(as) das IMES's da Área Geral. <sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup> Estes itens foram intermitidos pelo 19<sup>o</sup> Concílio Geral, não gerando efeito durante o quinquênio 2012-2017.

### **3.12 Instituições metodistas de ensino superior**

As IMES's têm por Missão exercer influência na formação de crianças, jovens e adultos, em conformidade com os valores e as diretrizes educacionais da Igreja Metodista, exercendo suas atividades em todos os níveis.

Cada uma das IMES's mantém-se como pessoa jurídica distinta, com estrutura e funcionamento de acordo com sua Missão e potencial instalado, subordinando-se à Assembleia Geral e ao COGEIME como unidade central da RME, nos aspectos definidos nos Cânones e em seu Estatuto.

O Colégio Episcopal, a COGEAM, os(as) bispos(as) presidentes de Concílios Regionais, as COREAMs, o COGEIME e o Conselho Diretor de cada IMES têm o dever de zelar para que se apliquem e se cumpram, na RME, as diretrizes canônicas para a educação secular.

O diretor-geral é membro não votante do Conselho Diretor da IMES. No caso de a instituição ter *status* de Centro Universitário ou Universidade, há um reitor acumulando, sem ônus adicionais, a função de diretor-geral.

O Conselho Diretor é o órgão que congrega representantes da Igreja Metodista e administra cada instituição, subordinando-se à respectiva Assembleia Geral.

As IMES's são as seguintes:

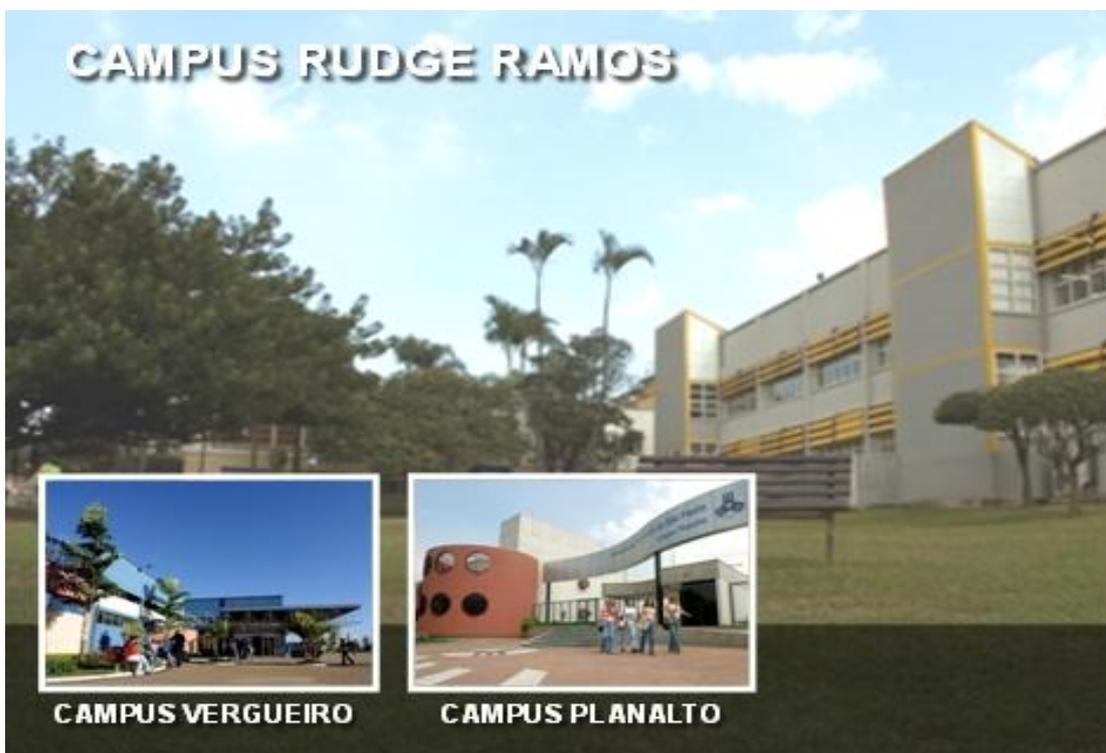
- Instituto Metodista de Ensino Superior – São Bernardo do Campo, SP;
- Instituto Educacional Piracicabano – Piracicaba, SP;
- Instituto Metodista de Educação – Lins, SP (IMED);
- Instituto Metodista Izabela Hendrix – Belo Horizonte, MG;
- Instituto Metodista Granbery – Juiz de Fora, MG/Instituto Metodista Bennett – Rio de Janeiro, RJ<sup>(\*)</sup>;
- Instituto Porto Alegre – RS<sup>(\*)</sup>.

\* Instituições com gestão unificada.

#### **4. Informações sobre as instituições metodistas de ensino superior**

Seguem informações sobre as IMES's, que estão disponibilizadas nos respectivos *sites*.

#### 4.1 Instituto Metodista de Ensino Superior – São Bernardo do Campo, SP



**FIGURA 3 – Instituto Metodista de Ensino Superior, São Bernardo do Campo, SP**

**Fonte:** Imagem fornecida pela Instituição.

A história da UMESP vem sendo traçada há mais de 70 anos desde a implantação da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, em São Bernardo do Campo, São Paulo, em 1938. À época, a Igreja Metodista acabara de fundir dois centros de ensino teológico, localizados em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Era de seu interesse que o curso superior recém-criado – o primeiro instalado no município de São Bernardo do Campo – estivesse presente numa região que se configurava como um dos principais centros das transformações sociais, políticas e econômicas do país.

Ao fortalecer o compromisso com a educação, firmado na década de 1940, a Instituição partiu para um projeto mais ousado, afinado com sua vocação educacional. A presença de profissionais e educadores qualificados e da infraestrutura adequada permitiu o fortalecimento de sua inserção no universo acadêmico nacional. Assim, em 1970, foi criado o IMS.

Com a consolidação do projeto pedagógico e a excelência alcançada ao longo dos anos, o IMS passou a figurar entre as mais conceituadas Instituições de Ensino Superior do país. Isso permitiu que, em 1997, conquistasse o *status* de Universidade, ampliando o número de faculdades e cursos oferecidos.

## 4.2 Instituto Educacional Piracicabano – Piracicaba, SP



**FIGURA 4 – Instituto Educacional Piracicabano – Piracicaba, SP**

Fonte: Imagem fornecida pela Instituição.

O IEP, entidade mantenedora do Colégio Piracicabano, da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e da Escola de Música de Piracicaba "Maestro Ernst Mahle". É herdeiro do Colégio Piracicabano, fundado em 13 de setembro de 1881 pela missionária Miss Martha Hit Watts, inspirado em ideais de liberdade e compromisso social.

Durante 85 anos, dedicou-se exclusivamente à educação básica e ao ensino médio, quando além de atender à população jovem da região, atraiu estudantes de outros Estados, que aqui cursaram os antigos ginásio e científico em regime de internato masculino e feminino.

A Instituição instalou os primeiros cursos superiores em 1964 com a Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Empresas. A partir daí, novos cursos foram sendo implantados até que, a 10 de outubro de 1975, o então Conselho Federal de Educação reconheceu a Universidade Metodista de Piracicaba.

Seus dirigentes, sempre fiéis aos ideais de sua fundadora, imprimiram à Instituição uma orientação segura e cristã, baseada na orientação educacional da Igreja Metodista, resultando na Política Acadêmica que hoje rege as ações da Universidade.

### 4.3 Instituto Americano de Lins – Lins, SP

O IMED é a mantenedora das seguintes unidades educacionais:

- Colégio Metodista de Ribeirão Preto (CMRP);
- Instituto Noroeste de Birigui (INB);
- Instituto Americano de Lins (IAL);
- Faculdade Metodista de Ciências Humanas e Exatas.



**FIGURA 5 – Instituto Americano de Lins – Lins, SP**

Fonte: Imagem fornecida pela Instituição.

Desde 1918, o IMED vem se destacando como uma referência na área da Educação, contando atualmente com cursos nas áreas de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação profissional e ensino superior.

A partir do dia 4 de dezembro de 2008, a razão social das unidades educacionais mudou para Instituto Metodista de Educação (IMED).

#### 4.4 Instituto Metodista Izabela Hendrix – Belo Horizonte, MG

O IMIH foi criado em 1904, pela missionária norte-americana Marta Watts. No início, era um colégio destinado à educação de mulheres, o primeiro de Minas Gerais a reconhecer seus direitos e compreender a importância da atuação feminina na sociedade. Hoje, o IMIH é colégio, centro universitário e possui três *campi*.



**FIGURA 6 – Instituto Metodista Izabela Hendrix – Belo Horizonte, MG**

Fonte: Imagem fornecida pela Instituição.

Sua história se mistura com a trajetória de Belo Horizonte. A capital mineira apresenta em seu traçado e na sua gente a sofisticação e a ousadia de quem busca o novo sem deixar de lado suas raízes. A Instituição, que faz parte de uma rede com mais de 700 universidades e colégios em todos os continentes, adota esse estilo: valoriza sua memória, mas é original e projeta o futuro a cada instante.

Formar lideranças socialmente responsáveis sempre foi e sempre será a metodologia do IMIH.

#### 4.5 Instituto Metodista Granbery – Juiz de Fora, MG



**FIGURA 7 – Instituto Metodista Granbery – Juiz de Fora, MG**

Fonte: Imagem fornecida pela Instituição.

O IMG, o Granbery como é mais conhecido, é uma instituição que se preocupa com a formação integral dos estudantes. Desde 1889, a Instituição oferece um ensino de qualidade que busca, além da construção do conhecimento acadêmico, a transmissão de valores do reino de Deus, como justiça, amor, solidariedade e paz.

Para agregar ainda mais valor ao ensino oferecido pelo Granbery, os estudantes do maternal à pós-graduação podem usufruir de uma excelente infraestrutura que conta com bibliotecas, área para a prática de esportes, teatro de arena, auditórios novos e bem equipados, entre outras vantagens.

#### 4.6 Instituto Metodista Bennett – Rio de Janeiro, RJ



**FIGURA 8 – Instituto Metodista Bennett – Rio de Janeiro, RJ**

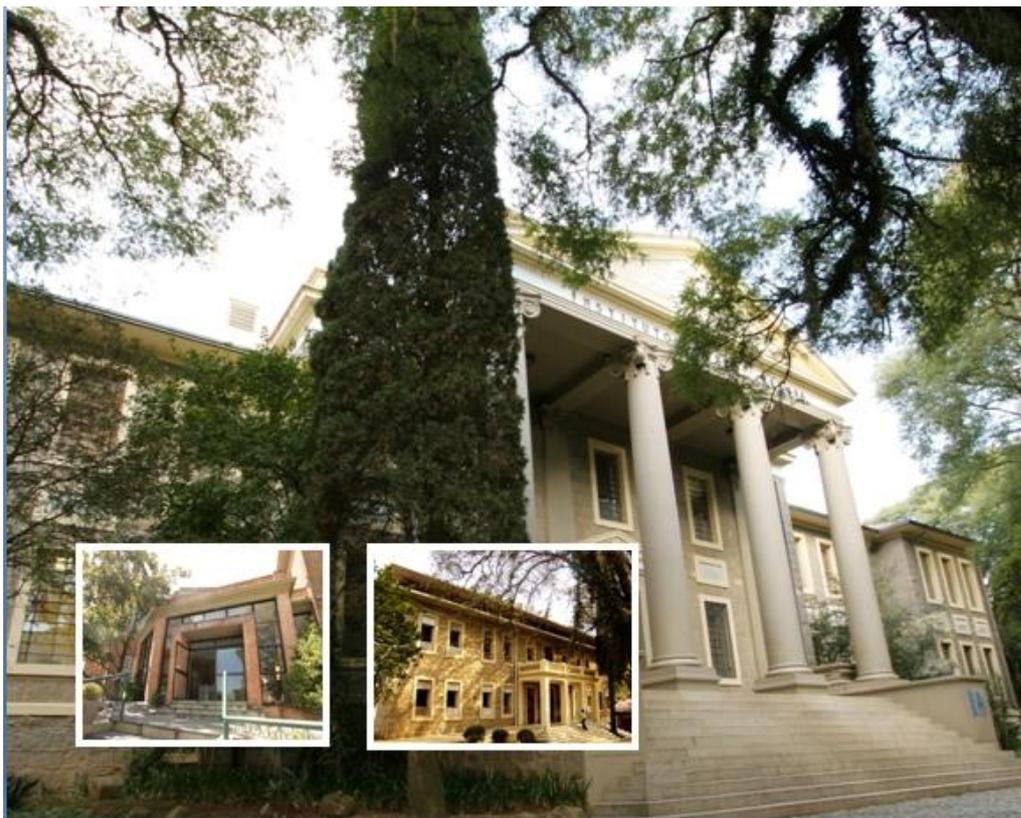
Fonte: Imagem fornecida pela Instituição.

O IMB completou 123 anos no dia 12 de outubro de 2011. Sua história data de 1888, quando foi inaugurada a Escola do Alto, fruto do trabalho missionário da Divisão de Mulheres da Missão Estrangeira da Igreja Metodista dos Estados Unidos.

Em seu *campus* principal, com mais de 20 mil metros quadrados, o Bennett possui uma estrutura com laboratórios de informática, auditórios, cantina, capela, bibliotecas, espaços culturais, quadras poliesportivas, áreas verdes.

#### 4.7 Instituto Porto Alegre - RS

O IPA com sua educação de qualidade, foco na excelência acadêmica e na inclusão social, promove a reflexão e afirma os princípios de respeito ao outro, de solidariedade e da tolerância, além de desenvolver ações voltadas para a comunidade por meio do ensino e de projetos de extensão.



**FIGURA 9 – Instituto Porto Alegre - RS**

**Fonte:** Imagem fornecida pela Instituição.

Atualmente com 30 cursos de graduação, o Centro Universitário Metodista do IPA tem a maioria de seu quadro docente formada por mestres ou doutores. Nos campos de pesquisa e pós-graduação, a instituição conta com o Mestrado Profissional em Reabilitação e Inclusão e o Mestrado Acadêmico em Biociências e Reabilitação, além de 14 especializações nas áreas de Direito, Engenharia, Educação, Comunicação, Administração, Economia e Saúde.

Fundado pela Igreja Metodista Episcopal do Sul dos Estados Unidos, em 1923, o Instituto Porto Alegre College, uma das escolas mais antigas da capital, era localizado em um sobrado na esquina das ruas Marechal Floriano e Salgado Filho. No ano seguinte, a instituição mudou de endereço e foi transferida para o conhecido “morro milenar” (bairro Rio Branco), onde está localizada até hoje na Rua Cel. Joaquim Pedro Salgado, 80. No período de 1935 a 1942, o Colégio teve uma grande expansão com a construção de novos prédios. Na década de 1970, com a aula inaugural da Escola Superior de Educação Física (ESEF), o IPA deu início à sua trajetória na educação superior. No ano de 1971, iniciou o ensino superior na instituição tendo como primeiro curso a Educação Física. Em 2003, as séries iniciais e o ensino

fundamental do antigo Colégio IPA foram integrados ao Colégio Metodista Americano e, em 2004, o IPA passou a abrigar apenas cursos de graduação.

Até o ano de 2003, a instituição contava com nove cursos de graduação. Em 2004, o Centro Universitário Metodista foi marcado pela maior expansão de toda a sua história, com a aquisição do curso de Direito e a abertura de diversos novos cursos. Atualmente, o Centro Universitário Metodista conta com 30 cursos de graduação, 14 cursos de especialização e dois mestrados. O Centro Universitário Metodista do IPA compõe, juntamente com o Colégio Metodista Americano de Porto Alegre, o Colégio Metodista Centenário de Santa Maria, o Colégio Metodista União de Uruguaiana e a Faculdade Metodista de Santa Maria (FAMES) a RME do Sul.

#### **4.8. Avaliação das Instituições Metodistas de Ensino Superior**

As IMES's são organizações com um respeitável histórico de serviços prestados às comunidades onde estão inseridas, contribuindo para o desenvolvimento do processo de educação e de uma formação cidadã de seus alunos, observando as diretrizes de educação emanadas pela Igreja Metodista. A TABELA 1 da seção 8 deste capítulo apresenta a quantidade de alunos matriculados e de bolsistas existentes nessas IMES's no período de 2000 a 2010, demonstrando uma quantidade superior a 62 mil alunos. São instituições que estão localizadas em diversos estados brasileiros, com estruturas de organização diferenciadas, incluindo, entre elas, duas universidades e três centros universitários.

Existem, entre as instituições, organizações com origem centenária, como é o caso do Colégio Piracicabano, que foi fundado em 1881, sendo a primeira escola metodista do Brasil, que viria a se tornar posteriormente na atual estrutura universitária representada pelo IEP/UNIMEP.

O IMS, que é a mantenedora da UMESP teve sua origem na Faculdade de Teologia, que foi criada em 1888. Outras duas instituições também foram fundadas há muitos anos, como é o caso do IMB, em 1888, e o IMG, em 1889.

São instituições que representam um patrimônio educacional e cultural de destaque nas localidades onde estão inseridas, que sempre desenvolveram atividades na área de educação, sendo reconhecidas como organizações de relevantes serviços prestados tanto para as comunidades externas como para contribuir na divulgação da missão da Igreja Metodista.

Por diversos motivos que estão sendo avaliadas nesta tese, essas instituições estão atravessando um período de turbulência na manutenção de suas atividades educacionais, competindo com outras instituições de mercado com estruturas de organização diferenciadas que permitem, muitas vezes, oferecer uma prestação de serviços educacionais com valores de mensalidades inferiores àqueles praticados pelas IMES's.

Nesse contexto, a revisão de sua estrutura de organização é fundamental para que as IMES's possam se adequar aos novos padrões de competitividade definidos pelo mercado, desenvolvendo políticas, sistemas, processos e procedimentos nas áreas administrativas e acadêmicas como as que estão sendo organizadas pela RME.

## **5. Cronograma de desenvolvimento para criação da Rede Metodista de Educação**

O QUADRO 3, na sequência, contém o cronograma que demonstra o desenvolvimento da RME no decorrer do período que compreende 1982 a 2012.

**QUADRO 3 – Descrição das atividades desenvolvidas no período de 1982 a 2012, relacionadas à implantação da Rede Metodista de Educação**

<b>DATA</b>	<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>
13/7/82	O Conselho Geral da Igreja Metodista aprova, e o 13º Concílio Geral sanciona o documento DEIM. O autor deste estudo participa desse processo na condição de delegado oficial, representando a 3ª Região Eclesiástica.
1º/7/01	Aprovação da proposta do COGEIME para a criação da Universidade Metodista do Brasil no 17º Concílio Geral, com organização multiestadual e multicampi, abrangendo as instituições metodistas que já oferecem cursos superiores, além do Instituto Educacional de Altamira. Para a implementação da proposta, seria consultado o Conselho Nacional de Educação. Nesse mesmo Concílio, é aprovada a transferência das IMES's que atualmente eram subordinadas aos Conselhos Regionais onde estavam localizadas, para o Conselho Geral da Igreja da Igreja Metodista.
1º/7/06	O 18º Concílio Geral aprova a criação da RME e prevê avaliação da estrutura após dois anos.
1º/9/08	Contratação da KPMG para assessorar no processo de avaliação da situação atual e na proposta de implantação de um modelo de RME e de uma CSC.
19/12/2008	Entrega do relatório final elaborado pela KPMG ao COGEIME, contendo um modelo de RME Estratégica e de uma CSC operacional.
1º/2/09	Recontratação da KPMG até abril de 2009, para implantação da CSC.
2010	Início das implantações da CSC em cada IMES, com funções de natureza estratégica, e não operacional, conforme proposta da KPMG.
2011 e 2012	Continuidade das implantações da CSC nas IMES's.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir de documentos oficiais da Igreja Metodista.

## **6. A avaliação da KPMG sobre a Rede Metodista de Educação**

A KPMG foi contratada pelo COGEIME, em 20 de agosto de 2008, para avaliar a estrutura atual da RME. Os trabalhos realizados pela consultoria consideraram como base de estudo a estrutura apresentada pelo COGEIME que estava em vigor a partir do 18º Concílio Geral realizado em 2006, conforme FIGURA 2.

A partir desta base, a KPMG desenvolveu diversos estudos visando assessorar o COGEIME na modelagem de uma CSC, assim como elaborou um diagnóstico sobre o modelo de governança adotado na Igreja Metodista para gestão das Instituições Metodistas de Ensino.

Entre os objetivos do projeto apresentados pela KPMG para assessorar o COGEIME, destacam-se os seguintes:

- entender as atividades administrativo-financeiras que sejam comuns e passíveis de compartilhamento de uma CSC;
- entender os custos das estruturas de apoio existentes nas instituições, visando avaliar seu tamanho, sua adequacidade e sua comparabilidade entre as próprias instituições do COGEIME;
- propor um modelo operacional e um desenho de estrutura que permita que a CSC seja implantada com sucesso nos seus objetivos;
- avaliar a aderência dos processos administrativo-financeiros atuais com as boas práticas de mercado;
- estabelecer um Modelo de Governança que possa atender às necessidades operacionais da CSC e ao estatuto do COGEIME, assim como às expectativas dos diferentes dirigentes envolvidos;
- fazer uma avaliação de riscos da implantação do projeto e das ações necessárias de mitigação, como fechamento de um estudo de caso para aprovação pelo COGEIME, com as economias possíveis de serem obtidas em cada horizonte de tempo;
- avaliar a estrutura de governança do COGEIME, incluindo os diversos colegiados superiores (Assembleia, CONSAD, COESU, Conselhos Diretores) e sua relação com a gestão (superintendência e direções gerais das instituições), as unidades e as demais áreas do COGEIME e da Rede, bem como avaliar a auditoria interna e prestação de contas com a Assembleia Geral.

## **7. Escopo do projeto da KPMG**

Para permitir que esses objetivos pudessem ser alcançados, a KPMG desenvolveu um mapeamento nos processos administrativo-financeiros considerados pelo COGEIME como possíveis de serem centralizados em uma CSC abrangendo as seguintes instituições:

- a) Instituto Metodista de Ensino Superior;
- b) Instituto Educacional Piracicabano;
- c) Instituto Americano de Lins;
- d) Instituto Metodista Izabela Hendrix;
- e) Instituto Metodista Granbery/Instituto Metodista Bennett;
- f) Instituto Porto Alegre.

Para as instituições com gestão unificada, a KPMG considerou a execução de um único levantamento válida para os processos abrangidos no escopo (instituições "e" e "f").

No decorrer do estudo realizado pela consultoria, os seguintes órgãos da estrutura de governança da Igreja Metodista e do COGEIME foram avaliados, incluindo suas atividades, responsabilidades, hierarquia de decisões, forma de comunicação, prestação de contas e respectivas responsabilidades:

- COGEAM/Assembleia Geral;
- COGEIME;
- CONSAD;
- COESU;
- Câmaras Especializadas;
- Diretoria, Superintendência e Secretaria;
- Unidades (IMES's).

Dessa forma, foi possível para a KPMG incluir em seu plano de trabalho o escopo relacionado à estratégia a ser utilizada, de forma a tornar possível o alinhamento das partes interessadas sobre a extensão e os objetivos do projeto, incluindo também o modelo de governança da operação e o respectivo diagnóstico do modelo de governança corporativo mais adequado.

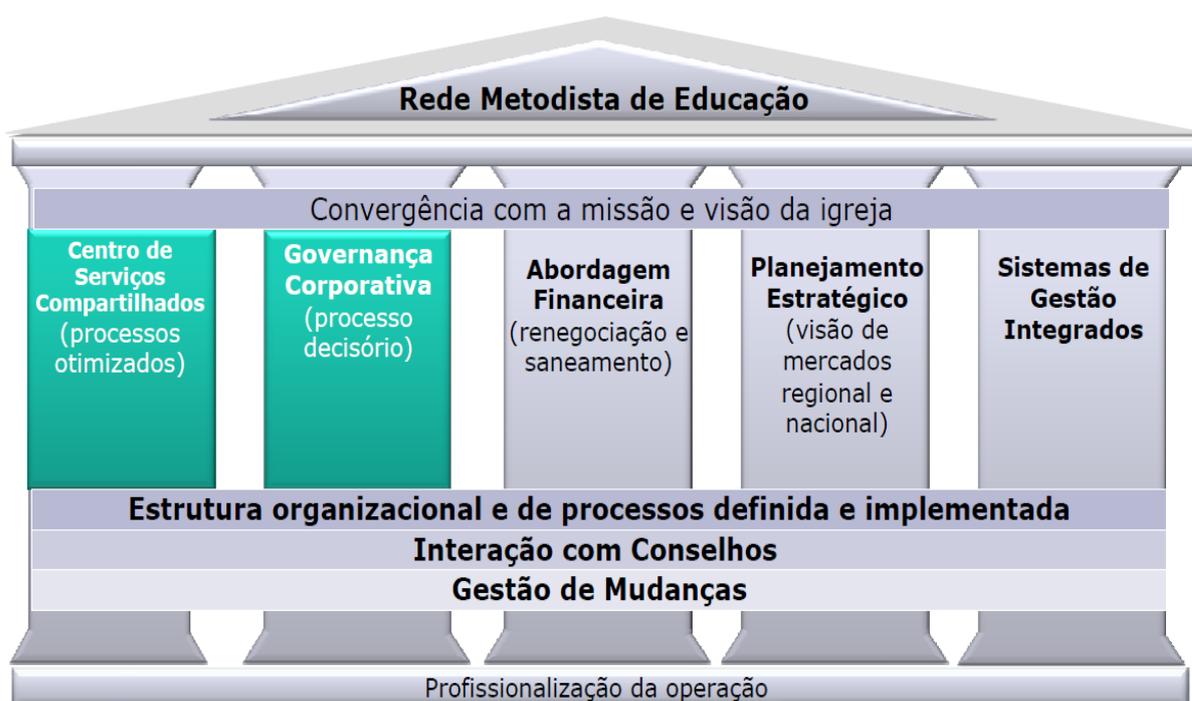
Para a definição do diagnóstico, foi considerada a mensuração dos benefícios potenciais baseados em análise de processos desenvolvidos pela KPMG, voltados a identificar e comparar atividades e custos praticados nas instituições com as boas práticas adotadas no mercado.

A partir do levantamento de informações e análises de processos das Instituições Metodistas de Ensino, a KPMG elaborou um diagnóstico da situação existente em 2008, considerando o contexto histórico das instituições, a cultura e os valores apresentados pelo COGEIME. Essas informações foram utilizadas em outras análises para a identificação do

diagnóstico da situação atual, incluindo a avaliação das instituições e viabilizadores de processos, com vistas a identificar as respectivas capacidades institucionais, assim como quais seriam as ações capazes de viabilizar soluções para o aprimoramento do modelo de gestão a ser adotado.

Para alcançar esses objetivos da KPMG, foram criadas 12 comissões assessoras compostas por pessoas indicadas pelas instituições, com o objetivo de iniciar o processo de construção da RME.

Os pressupostos para a constituição de uma RME repousam sobre pilares que devem ser voltados para a estruturação de atividades, modelos de governança, abordagem financeira, planejamento estratégico e sistemas de gestão integrados, que podem ser visualizados na proposta da consultoria especializada contratada pelo COGEIME, conforme apresenta a FIGURA 10.



**FIGURA 10 – Pilares para a constituição da Rede Metodista de Educação**

Fonte: Relatório KPMG (2008, p.46).

Uma alteração no modelo de gestão dessa magnitude implica em desenvolver estratégias voltadas para a superação de uma série de desafios que vão impactar a gestão das IMES's. Alguns deles são destacados a seguir:

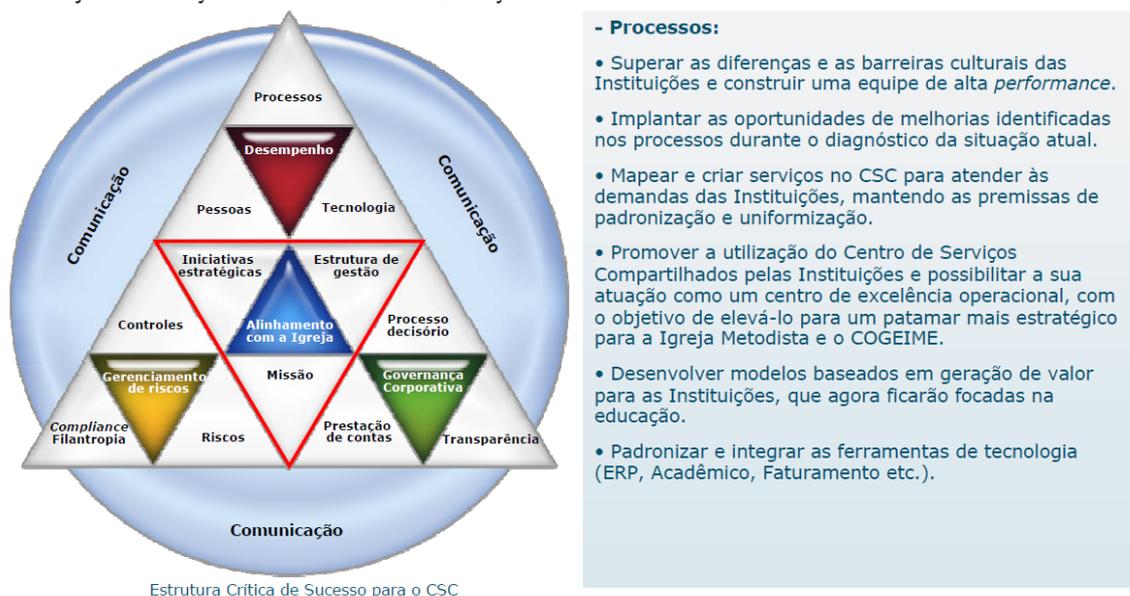
- superar diferenças culturais;
- otimizar processos administrativos e acadêmicos;

- criar a figura da CSC para concentrar a gestão de atividades acadêmicas a favor da melhoria de desempenho das atividades acadêmicas;
- padronizar, automatizar e integrar processos e sistemas administrativos e acadêmicos;
- adotar modelo de gestão profissional;
- adotar estrutura organizacional ágil e eficaz;
- otimizar os processos de comunicação.

A adoção desse modelo de gestão representa um esforço na direção de adequar o sistema de educação metodista às exigências de novos cenários competitivos que estão presentes em todas as regiões onde existem IMES's, em condições de competição de preço e qualidade.

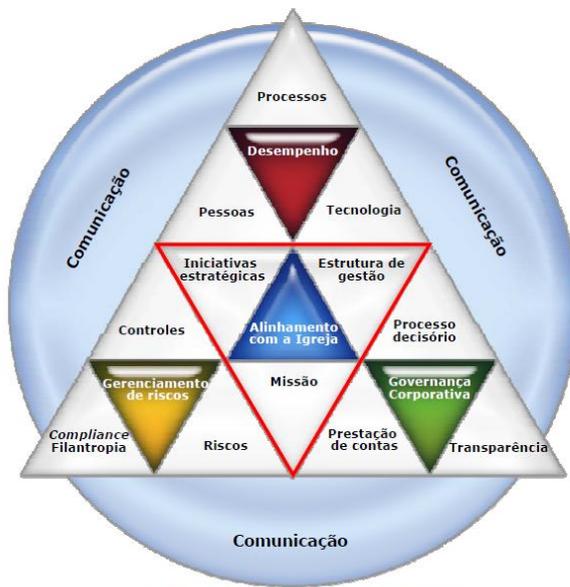
A KPMG relacionou, em sua proposta, os principais desafios relativos a iniciar e promover o desenvolvimento da RME, determinando estratégias para a implantação da CSC e de uma Estrutura de Governança Corporativa alinhadas aos objetivos da criação da Rede. Essas estratégias tratam de diversos objetivos relacionados a processos, governança corporativa entre outros voltados a desafios operacionais e financeiros que representam a estrutura crítica de sucesso para a CSC, conforme pode ser observado nas FIGURAS 11 e 12.

Estratégia para implantar o Centro de Serviços Compartilhados e a Estrutura de Governança Corporativa alinhados ao objetivo da criação da Rede Metodista de Educação.



**FIGURA 11 – Estratégia para implantar a CSC e a Estrutura de Governança Corporativa alinhadas ao objetivo da criação da Rede Metodista de Educação**

Fonte: Relatório KPMG (2008, p.47).



#### - Governança corporativa

- Superar as camadas atuais de decisões e o processo político que não agrega valor à Rede.
- Definir a estrutura decisória entre as várias camadas institucionais.
- Ajustar os estatutos das Instituições.
- Definir uma estrutura organizacional profissionalizada.

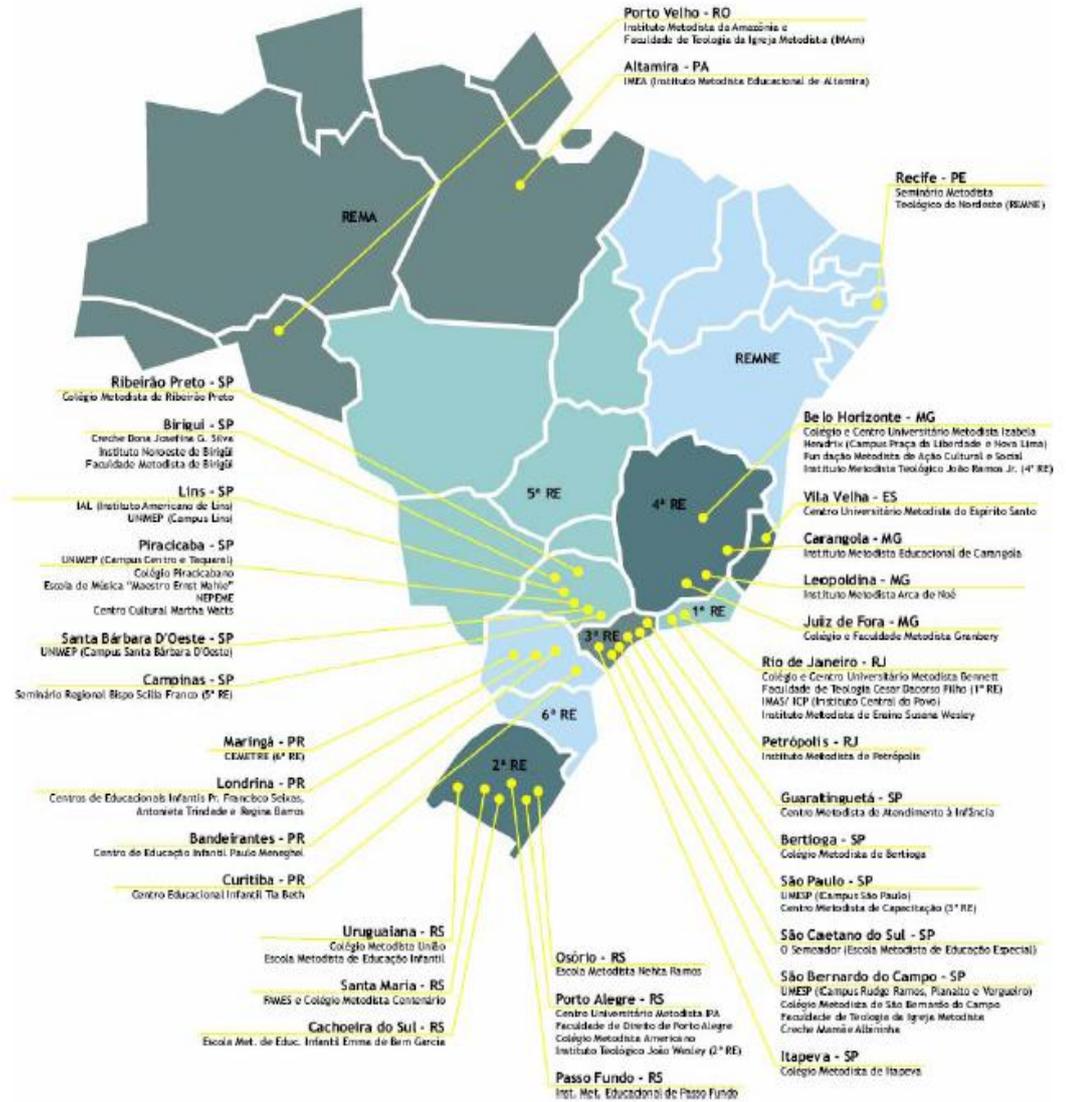
#### - Operacionais/financeiros

- Sanear a crise financeira de algumas das Instituições da Rede.
- Estabelecer um modelo de gestão sustentável e perene.

**FIGURA 12 – Principais desafios para a implantação da Rede Metodista de Educação**  
**Fonte:** Relatório KPMG (2008, p.48).

## 8. A criação da Rede Metodista de Educação

A criação da RME representa a centralização de uma estrutura extensa que pode ser observada na FIGURA 13. Algumas IMES's aqui representadas ainda não fazem parte dessa Rede.



**FIGURA 13 – Segmentação e distribuição da Rede Metodista de Educação**  
 Fonte: Relatório da KPMG (2008, p.44).

**QUADRO 4 – Segmentação e distribuição da Rede Metodista de Educação**

<b>IGREJA METODISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Regiões Eclesiásticas</li> <li>• 2 Regiões Missionárias</li> </ul>
<b>REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 Mantenedoras com instituições com cursos desde a educação infantil até o ensino superior: IEP, IMS, IMIH, IMG, IPA, IMC, IMED e IMB</li> <li>• 2 Universidades: UNIMEP e UMESP</li> <li>• 3 Centros Universitários: IMB, IMIH e IPA</li> <li>• 14 Instituições que atuam na educação infantil, no ensino fundamental e no ensino médio</li> <li>• 6 Seminários Teológicos Regionais</li> <li>• 5 Instituições que atuam na educação infantil e no ensino fundamental</li> <li>• 11 Instituições que atuam na educação infantil</li> <li>• 1 Escola especial para crianças e adultos</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado do relatório da KPMG (2008, p.44).

No total, são aproximadamente 58 instituições associadas à RME no Brasil.

Da forma como está organizado o sistema atual, existe uma estrutura organizacional independente para gerenciamento das atividades administrativas e acadêmicas de todas as Instituições Metodistas de Ensino no Brasil.

Comparando essa estrutura de organização com modelos de gestão adotados em empresas com atuação internacional, como Monsanto, Asea Brown Boveri (ABB), HP, Ford, Carrefour, entre outras, é possível verificar que o mercado tem praticado uma série de ações,

no sentido de racionalizar, automatizar, integrar todos os processos administrativos, tornando as empresas mais ágeis e eficientes.

Dessa forma, conforme informações consultadas no *site* das IMES', surge a questão: por que não integrar todas as seis IMES's por intermédio da RME? Para o Prof. Marcio de Moraes, escolhido para ser o diretor superintendente da Rede, a análise é a seguinte: *“Em primeiro lugar, não podemos perder de vista que o cenário de concorrência no segmento educacional nos leva à necessidade de uma gestão cada vez mais profissionalizada, que gere sinergias e possa nos manter competitivos, e a Rede pode nos permitir isso. Além do mais, identificar as melhores práticas que cada uma das instituições metodistas realiza e tornar possível que sejam compartilhadas em todo o conjunto trará certamente melhores resultados. O mais importante de tudo, porém, é que juntos somos mais fortes”*, sinalizou.

Para o Professor Wilson Zuccherato, que presidiu o CONSAD, órgão de administração da Rede que centralizou em uma única instância os conselhos diretores das IMES's, a motivação para esse salto de qualidade está relacionada à vocação educativa metodista: *“Desde os tempos de John Wesley, a Igreja Metodista naquela época fundada tinha como preocupação oferecer uma educação que pudesse resultar na transformação das pessoas e da sociedade, e hoje não podemos negligenciar esse legado essencial”*.

A TABELA 6 retrata a evolução do total de alunos e bolsistas matriculados nas Instituições Metodistas no período de 2000 a 2010, demonstrando a complexidade da estrutura da RME.

**TABELA 6 – Alunos matriculados e bolsistas**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Instituição</b>	<b>39.950</b>	<b>42.392</b>	<b>45.519</b>	<b>49.608</b>	<b>49.999</b>	<b>51.792</b>	<b>53.781</b>	<b>55.583</b>	<b>60.057</b>	<b>63.817</b>	<b>62.310</b>
<b>IMS</b>	12.691	13.347	14.466	16.602	16.066	16.878	18.088	20.750	24.318	27.316	27.974
<b>IE</b>	381	306	340	346	313	246	250	311	294	317	363
<b>CEWSUP</b>	105	633	651	578	655	868	886	656	450	295	219
<b>IMB</b>	4.127	3.853	3.436	3.514	3.486	3.815	3.576	2.848	2.582	2.305	1.628
<b>IMG</b>	1.342	1.477	1.664	2.160	2.516	2.827	3.144	3.292	3.458	3.385	3.272
<b>IMIH</b>	3.186	3.337	3.419	3.554	3.790	3.647	3.500	3.305	4.584	6.973	6.289
<b>IMED</b>	2.698	3.134	3.171	3.132	3.024	2.780	2.999	2.858	2.730	2.526	2.783
<b>IEP</b>	12.392	13.154	14.472	14.770	14.264	14.119	12.812	11.635	10.932	10.411	10.497
<b>RMES</b>	3.028	3.151	3.900	4.952	5.885	6.613	8.527	9.929	10.710	10.289	9.285

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IMS/UMESP.

**Nota:** Os nomes por extenso das siglas das instituições constam da lista de siglas desta tese.

## **9. Principais objetivos e desafios para a implantação da Rede Metodista de Educação**

Nas entrevistas realizadas com executivos da RME foram destacados alguns objetivos que incentivaram a Igreja Metodista a desenvolver um projeto para viabilização dessa Rede, a saber:

- a) integrar todas as políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos desenvolvidos nas IMES's;
- b) harmonizar e integrar as atividades desenvolvidas na RME com as demais atividades desenvolvidas pela Igreja no Sistema Metodista de Educação;
- c) racionalizar as atividades administrativas e acadêmicas visando redução de despesas operacionais;
- d) adotar um modelo de governança e de estrutura de organização compatíveis e integradas com as demais estruturas de organização da Igreja Metodista.

Nessas entrevistas foi possível constatar que a decisão de implantação da RME teve como fundamento algumas premissas, entre elas, a pressão mercadológica pelos concorrentes que também atuam no segmento de educação. A competitividade cada vez mais acirrada no mercado de educação comprovou que o modelo de gestão adotado pelas IMES's não estava dimensionado para concorrer em igualdade de condições de prestação de serviços sem colocar em risco a sobrevivência das atividades de educação.

Para permitir a permanência das IMES's no mercado, seria necessário identificar um novo modelo de governança e uma nova estrutura de organização com processos administrativo-financeiros eficazes, amparados por sistemas de tecnologia da informação automatizados e integrados e políticas de recursos humanos adequadas, capazes de dar sustentação e viabilidade ao sistema de educação metodista.

Nos estudos realizados, a consultoria KPMG detectou que as estruturas acadêmicas de algumas instituições não demonstraram tenacidade para grandes mudanças dos processos de suporte administrativo e do direcionamento estratégico das instituições, ou seja, não apoiaram a atuação mais profissionalizada, com foco também nos resultados econômicos e na necessidade de adequação dos cursos e das metodologias de ensino às mudanças no ambiente social e econômico da região.

A consultoria detectou também que, de maneira geral, os profissionais sentem necessidade de padronização e documentação dos processos, melhor definição dos papéis e das responsabilidades de cada função e departamento, além de maior clareza do direcionamento estratégico.

Essas conclusões estão relacionadas com a necessidade de implantação de planos estratégicos de curto, médio e longo prazos que possam viabilizar as atividades desenvolvidas nas instituições em padrões compatíveis com as necessidades exigidas pelo mercado, tanto no que se refere à prestação de serviços acadêmicos de qualidade quanto competir com seus concorrentes no segmento de educação, os quais estão cada dia mais presentes, com projetos pedagógicos e modelos de governança modernos.

Para enfrentar os desafios relacionados pela consultoria, seria necessária a adoção de políticas administrativas e financeiras compatíveis com a complexidade organizacional das instituições metodistas, sem comprometimento da qualidade nos projetos de educação que sempre foram referência no mercado.

A ideia principal refere-se a identificar um modelo de governança alinhado a uma estrutura de organização capaz de atender a esses desafios, dotando as IMES's de instrumentos de administração que tornem viável a proposta de educação da Igreja Metodista, num mercado competitivo e de rápidas mudanças de cenários, que exigem estruturas administrativas de gestão adequadas para dar resposta aos desafios e dificuldades enfrentados nos últimos anos.

Outra constatação identificada no decorrer dos estudos realizados por essa consultoria foi a existência de excesso de delegação de atividades e autoridade por parte dos responsáveis pelos processos desenvolvidos nas IMES's, demonstrando a ausência de políticas e critérios de governança compatíveis com uma RME dessa amplitude.

## **10. A criação da Central de Serviços Compartilhados**

Após a conclusão do relatório final da KPMG, o modelo aprovado pela direção do COGEIME foi o de uma CSC, que deve se tornar prestadora de serviços para as IMES's a partir de diretrizes preestabelecidas. Nesse momento de transição para o novo modelo, foi tomada a decisão de concentrar as ações da CSC no IMS até que o local definitivo seja escolhido.

*“Um grupo de profissionais especialistas de diversas áreas do IMS e de outras instituições está atuando neste momento para identificar os principais processos de trabalho, a fim de avaliá-los e aperfeiçoá-los, e, em seguida, transpô-los para todas as IMES’s”, explica Marcio de Moraes no site do COGEIME (<http://www.cogeime.org.br/>). “Essa não é uma tarefa simples, mas a colaboração dos diretores tem sido importante para os avanços que já estão ocorrendo”, acrescenta.*

A CSC é uma concepção de estrutura de organização voltada para dar suporte administrativo-financeiro às IMES’s, representando uma opção para otimização e agilidade funcional em todos os serviços prestados, na medida em que centraliza as principais funções numa equipe técnica, responsável pelo atendimento e orientação de outras pessoas localizadas em outras instituições.

A premissa básica da CSC é centralizar os processos e as equipes em um único local físico, mantendo outros funcionários da instituição trabalhando em suas próprias instituições para desenvolvimento de processos estratégicos, identificados nesse conceito como frentes avançadas, que estarão dando suporte aos funcionários responsáveis pelas diversas atividades administrativo-financeiras.

Esse conceito de gestão tem sido muito difundido no mercado e praticado por outras organizações, permitindo o desenvolvimento de processos e estruturas otimizados, padronizados e com níveis de eficiência previamente negociados no âmbito das próprias instituições.

É possível também integrar os sistemas de suporte administrativo-financeiro aos sistemas acadêmicos existentes em cada instituição, com significativas reduções de custos e de despesas, visto que ocorre naturalmente uma diminuição no quadro de funcionários decorrente da centralização de atividades na CSC.

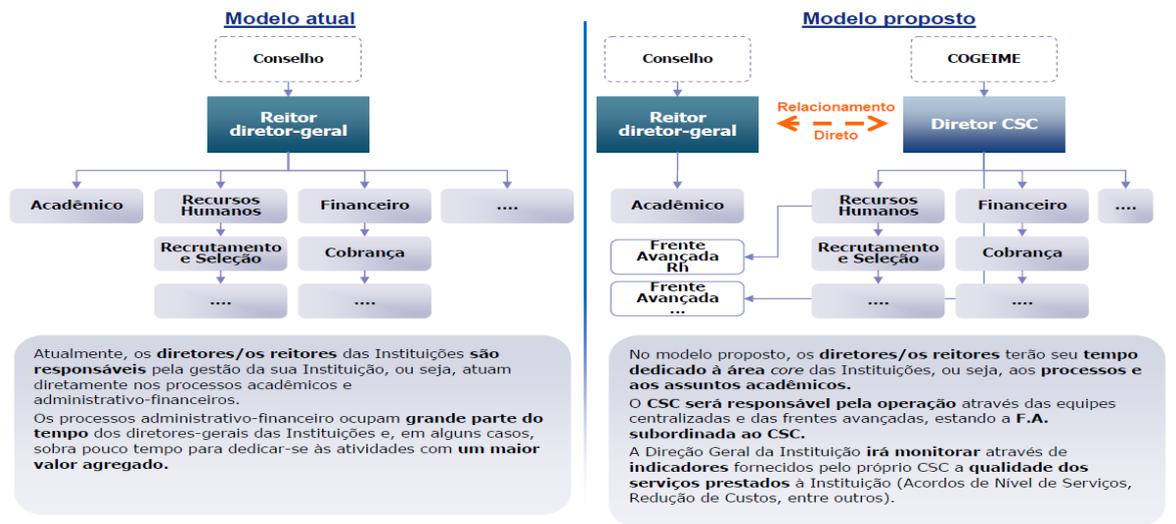
No relatório elaborado pela consultoria contratada para implantação da RME, a migração de um modelo atual para o modelo proposto demonstra como ficaria a estrutura administrativa e acadêmica após a implantação da CSC. As principais mudanças podem ser demonstradas nos seguintes destaques:

- fortalecimento do COGEIME;
- criação do cargo de diretor da CSC;
- subordinação das funções administrativo-financeiras no diretor da CSC;
- concentração das atividades acadêmicas no reitor ou no diretor-geral de cada instituição;

- implantação das Frentes Avançadas, com funcionários técnicos trabalhando nas próprias instituições e reportando-se à unidade central da CSC;
- a Direção-Geral da instituição terá condições de acompanhar os indicadores fornecidos pela CSC sobre a qualidade dos serviços prestados à instituição;
- haverá um relacionamento direto entre a Direção-Geral ou Reitoria de cada instituição com o diretor da CSC, o que permitirá maior integração e agilidade nos serviços desenvolvidos e nos resultados alcançados.

Numa fase de alta competitividade mercadológica, a possibilidade de redução de custos e despesas administrativas, atrelada ao aumento de eficiência e agilidade nos processos administrativos e acadêmicos, representa um diferencial fundamental para as IMES's, permitindo a criação de condições estruturais para a manutenção de seus projetos pedagógicos.

A mudança do modelo atual para o modelo proposto está representada na FIGURA 14.



**FIGURA 14 – Modelagem da CSC – Estrutura de decisão**

Fonte: Relatório KPMG (2008).

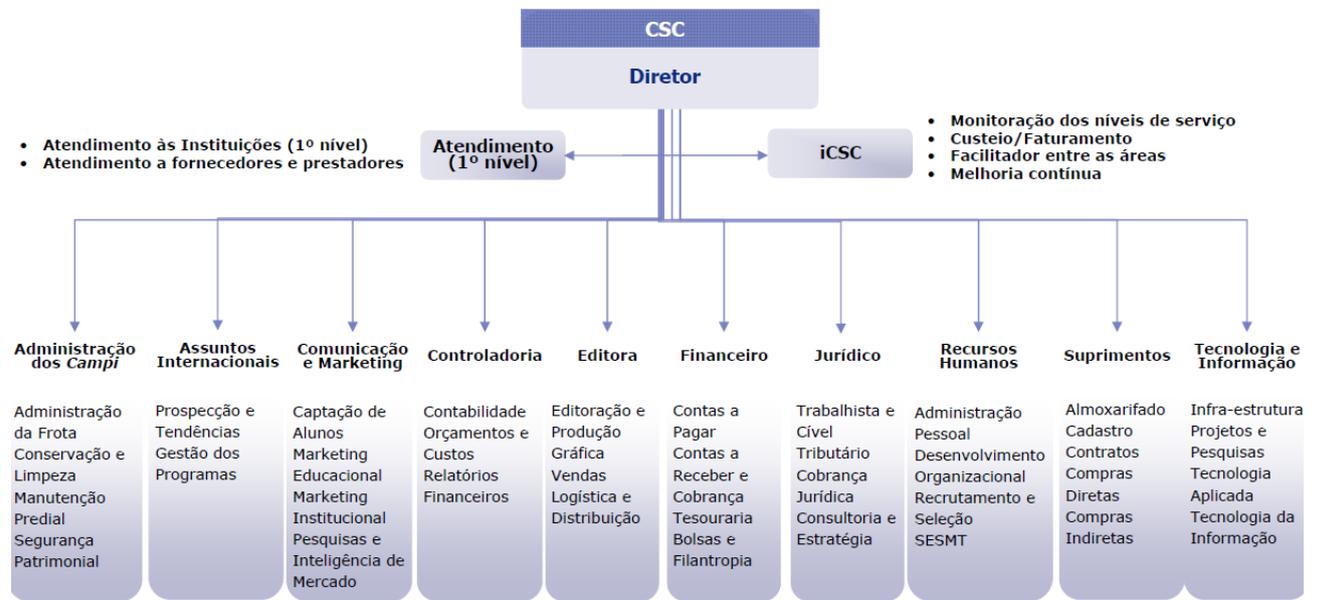
O modelo proposto apresenta uma série de vantagens, uma vez que separa as responsabilidades administrativas e acadêmicas, hoje concentradas nos cargos de diretor-geral/reitor, criando o cargo de diretor da CSC, que absorverá as funções administrativas, e deixando as funções acadêmicas para diretores/reitores, que vão poder aumentar sua dedicação na gestão do negócio principal, tendo suporte administrativo da CSC.

Outra constatação fundamental a ser destacada no novo modelo de organização é no sentido de as IMES's desenvolverem um espírito corporativo nacional voltado à padronização de sistemas, processos e estruturas organizadas, para dar sustentação aos projetos de educação definidos em cada instituição de ensino. Nessa concepção de organização, as estruturas estarão dimensionadas para permitir o desenvolvimento de processos automatizados e integrados às necessidades operacionais de cada instituição, trazendo benefícios e resultados para todos os departamentos administrativos e acadêmicos.

O projeto de educação metodista poderá também ser desenvolvido considerando políticas e diretrizes nacionais, compatíveis com os objetivos definidos pela Igreja Metodista, com amplitude nacional.

As atividades administrativas e acadêmicas terão condições de desenvolver seus processos com maior eficiência e com resultados voltados para agregar valor às atividades de educação, aumentando sua capacidade de competição no mercado, em condições compatíveis com os desafios de uma estrutura de educação do porte da RME.

O modelo proposto pela KPMG para os processos de suporte administrativo-financeiro, incluindo as principais premissas, os principais desafios e os respectivos pontos de atenção, está apresentado na FIGURA 15.



**FIGURA 15 – Modelagem do CSC – Estrutura organizacional**  
**Fonte:** Relatório da KPMG (2008, p.118).

## **11. Avaliação dos departamentos de recursos humanos, tecnologia e informação e comunicação e marketing**

Para a elaboração desta tese, de acordo com os critérios adotados para desenvolvimento do trabalho foram destacadas três áreas que aqui são consideradas estratégicas para o sucesso desse novo modelo de governança: Recursos Humanos, Tecnologia e Informação e Comunicação e Marketing. Visando identificar a contribuição desses departamentos para a construção de diretrizes de uma futura Política de Comunicação Institucional, o trabalho desenvolvido pelo autor analisou uma série de informações que estão sendo apresentadas neste estudo.

A seguir, relacionamos as principais avaliações elaboradas pela consultoria em relação às atividades desenvolvidas nos referidos departamentos, complementadas por nossos comentários sobre essas avaliações, com vistas a identificar o estágio de desenvolvimento de cada um deles nas instituições.

### **11.1 Recursos humanos**

- Gestão de pessoas/avaliação de desempenho: Não há política estabelecida para avaliação de desempenho e concessão de promoções/recompensas aos colaboradores das instituições.
- Sistemas integrados: na maioria das instituições, as ferramentas de gestão de pessoas não se integram ao ERP (*Enterprise Resource Planning*) da instituição. Há necessidade de esforço adicional para o desenvolvimento das atividades, além de haver o comprometimento à integridade das informações e dos dados financeiros e cadastrais dos colaboradores.
- Planejamento de Recursos Humanos: Não existem procedimentos estabelecidos para a elaboração de plano de investimentos em desenvolvimento e capacitação e de aumento de quadro nas instituições, etc.
- Plano de cargos e salários: as instituições não estabelecem níveis de cargos e salários conforme o nível de complexidade das atribuições, responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função.

- Desenvolvimento e capacitação: não há programa de desenvolvimento e capacitação contínua de pessoal nos seus cargos atuais e nas funções futuras.

A centralização do departamento de Recursos Humanos é prioritária para a elaboração de políticas e critérios padronizados em todas as instituições metodistas, assim como para tornar RH como sendo uma área estratégica, com atribuições de suporte à alta direção em decisões de natureza corporativa.

Essa visão estratégica abrange suporte a mudanças na cultura organizacional, que serão fundamentais para o sucesso do novo modelo de gestão, na medida em que haverá mudanças significativas nos processos desenvolvidos em cada instituição, assim como na estrutura organizacional e na estrutura de poder de todas elas.

Será importante, também, implantar essa área estratégica para elaborar e pôr em prática projetos voltados à valorização do capital intelectual da RME, implementando planos e programas de recursos humanos, como planos de cargos e salários, planos de carreira, avaliação de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, assim como a negociação sindical e o cálculo da folha de pagamento centralizados, com os correspondentes controles e registros unificados.

## **11.2 Tecnologia e informação**

- Plano de Desenvolvimento Institucional: as instituições não têm cultura de desenvolvimento de um Plano Diretor de TI alinhado ao Plano de Desenvolvimento da Instituição, com o objetivo de suportar o alcance das metas institucionais por meio dos sistemas, dos processos e das pessoas.
- Acordos de níveis de serviço: a maioria das áreas de TI não divulga aos usuários internos os prazos para atendimento e solução dos chamados técnicos (reparo e solicitações).
- Políticas de TI: as políticas de gerenciamento e controle de conteúdos, acesso, segurança da informação estão parcialmente implementadas e divulgadas nas instituições.

A implantação da RME e da CSC representa, para o departamento de TI, um avanço sem precedentes na direção de fortalecer e organizar as IMES's. Será possível a centralização de informações num único banco de dados institucional, assim como a integração de todas as

áreas administrativas e financeiras num sistema unificado e integrado de gestão, como apoio para decisões estratégicas e redução de custos e despesas administrativas. As áreas acadêmicas também serão beneficiadas, pois terão suporte da área de informática em todos os serviços oferecidos ao seu público-alvo, tornando as IMES's mais competitivas em relação ao mercado de educação.

### **11.3 Comunicação e marketing**

- Planejamento e plano de marketing: a maioria das instituições utiliza o PDI como o Planejamento Estratégico da Instituição, visando definir todos os objetivos e metas institucionais num documento que possa ser adotado como referência para o alcance de suas metas gerais. Em alguns casos, o Plano de Marketing não está alinhado ao Plano Estratégico da Instituição, dificultando o alinhamento dos objetivos definidos em cada um desses documentos de gestão.
- Estratégia de divulgação dos novos cursos: a maioria das instituições não possui verba específica para divulgação dos novos cursos e dos serviços prestados por elas. Esses cursos e serviços são divulgados somente na realização dos processos seletivos.
- Estudos de demanda: somente algumas instituições realizam pesquisas e estudos de mercado com o objetivo de verificar a demanda e viabilidade econômica para o lançamento de novos cursos.
- Precificação dos cursos: na maior parte das instituições, o marketing não é consultado para validar os preços dos cursos antes de lançá-los e ofertá-los aos alunos.
- Balanço social: na maioria das instituições, não há elaboração do balanço social; quando este é publicado, muitas ações sociais não são informadas ou consideradas.

O departamento de Comunicação e Marketing, para contribuir com os objetivos institucionais, deveria caminhar na direção de uma centralização de atividades e responsabilidades, considerada neste trabalho como fundamental para trazer benefícios visando consolidar a imagem da RME no mercado. Sua atuação centralizada seria importante também para consolidar a marca da RME perante o público-alvo – os estudantes que estão

ingressando no nível superior –, assim como disseminar, no mercado, a força da marca metodista no contexto educacional brasileiro.

Outra importante motivação para a centralização desse departamento é voltada à negociação com fornecedores e agências de publicidade, na qual seria possível obter redução nos contratos existentes, na medida em que haveria uma massa de negociação considerável, correspondente a todos os contratos formalizados nas diversas IMES's da RME.

A observação desses estágios de desenvolvimento nesses três departamentos pretende identificar subsídios para a revisão da política de comunicação integrada para todas as IMES's que compõem a RME. Como esses três departamentos desenvolvem atividades que são fundamentais para a implementação de uma Política de Comunicação, a contribuição deles será fundamental para a viabilização de políticas e procedimentos que serão aproveitados na construção de diretrizes unificadas para todas as IMES's.

## **12. Desenvolvimento e implantação de sistemas**

Algumas considerações são necessárias para que possamos compreender melhor as possibilidades de sucesso na implantação da RME, adotando-se como base, algumas referências bibliográficas de autores que tratam da implantação de sistemas informatizados.

Nos atuais cenários organizacionais contemporâneos, é essencial para as empresas poderem contar com profissionais que possuam competências, habilidades e atitudes no campo da gestão estratégica de pessoas, de modo que possam desenvolver e gerenciar os conhecimentos relacionados à gestão de sistemas organizacionais, assim como lidarem com questões pertinentes à informatização e automação de sistemas relacionados às atividades empresariais. Para atingir esses objetivos, é necessário que as empresas desenvolvam ferramentas relacionadas às implantações, ao desenvolvimento e ao gerenciamento de sistemas de gestão de pessoas das organizações.

Sergio Rodrigues Bio (1985), em seu livro *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*, analisa a importância de o desenvolvimento de sistemas ser adotado a partir de um Plano Diretor de Sistemas (PDS), com o objetivo de facilitar o encontro do ponto de equilíbrio entre segurança nas decisões x custos e prazos do planejamento. O autor ensina que decisões relacionadas a projetos tão complexos, como a implantação da RME, passam por etapas relacionadas a decisões sobre projetos de sistemas, recursos humanos, custos e

benefícios, visando incluir no PDS um conjunto de decisões projetadas para um determinado período futuro, que estejam vinculadas ao planejamento geral da empresa, para definir:

- a filosofia, o enfoque e os objetivos a serem alcançados com a melhoria dos sistemas de informação;
- projetos de subsistemas a serem desenvolvidos no período coberto pelo plano: prioridades, características, função e objetivos dos sistemas, cronogramas de desenvolvimento, etc.;
- recursos de processamento de dados – estratégia de *hardware* e *software*, configuração do equipamento, evolução dos recursos, etc.;
- recursos humanos – quantidade e qualificação dos profissionais requeridos para o desenvolvimento dos sistemas e a operação destes, por categoria, ou seja, analistas de sistemas de informação, analistas de processamento de dados, programadores, operadores, especialistas em *software*, coordenadores e gerentes;
- custos orçados para a execução do plano;
- benefícios esperados e avaliação dos custos em relação aos benefícios.

Desenvolver um PDS é de fundamental importância para viabilizar a implantação de programas informatizados, visando planejar o crescimento e automação da empresa e permitir que a produtividade e qualidade de serviços sejam alcançadas de forma satisfatória.

Por outro lado, a falta de planejamento de automação leva ao desenvolvimento de sistemas sem integração, mudanças constantes de prioridades da empresa, sem avaliar informações que já estão estruturadas e ao dimensionamento equivocado dos recursos humanos, culminado com implantações de sistemas que não atendem às necessidades estratégicas organizacionais.

Para que a implantação de processos de informatização seja bem-sucedida, é necessário, segundo Bio (1985, p.135), definir políticas adequadas, sendo que, nesse contexto, políticas são “decisões futuras”, ou “são orientações preestabelecidas para a tomada de decisões no sentido dos objetivos”, ou, ainda, “são guias de raciocínio planejado para a tomada de decisões repetitivas no sentido dos objetivos”.

Já para André Ofenhejm Mascarenhas e Flávio Carvalho de Vasconcelos (2004, p.xiii), as principais forças consideradas na base das transformações organizacionais que marcam os atuais cenários competitivos, são as pessoas e as TIs e comunicação, ou simplesmente a TI. Assim, as contribuições do estudo das relações entre esses dois

componentes organizacionais fundamentais não são apenas importantes, mas imprescindíveis para organizações que encaram esses desafios.

Outra constatação de Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p.xv) é que a TI também traz a possibilidade de se oferecer o autoatendimento para os usuários internos e externos, sejam eles clientes, fornecedores ou colaboradores da organização. Nesse enfoque, os envolvidos podem realizar pessoal e individualmente seus processos, com a mínima dependência de intermediário.

Por todos esses motivos, a ideia da Igreja Metodista de implantar em suas IMES's uma filosofia voltada para o conceito de Redes representa um desafio que pode agilizar os processos e procedimentos adotados atualmente.

### **13. Cultura corporativa**

Um dos maiores desafios na implantação da RME e da CSC é justamente a superação das barreiras culturais de cada IMES, para que o novo modelo do sistema de educação seja bem-sucedido.

De acordo com Marco Oliveira (2009, p.49), uma das mais importantes missões que um presidente ou dirigente principal de uma empresa se atribui é quase sempre a de “mudar a cultura”, ou seja, trocar a cultura atual por outra melhor, o que não é uma tarefa fácil, pois a cultura de uma organização repousa sobre princípios que devem ser respeitados no decorrer de todo o processo de mudança organizacional.

Segundo Oliveira (2009, p.65), existem três princípios: *primeiro* – para cada momento específico vivido por uma empresa, deve existir uma cultura apropriada ou ideal, capaz de conduzir a empresa ao lucro; *segundo* – em oposição a essa cultura desejada, sempre está vigente na empresa outra cultura, a “cultura atual”, total ou parcialmente obsoleta e inadequada e, portanto, total ou parcialmente indesejável; *terceiro* – é a “mudança cultural” implementada com base em duas medidas não necessariamente nessa ordem:

- eliminar os colaboradores (em especial os mais graduados) que sejam considerados representantes da indesejável “cultura antiga”;
- convocar colaboradores vistos como adeptos da “nova cultura” (tanto aqueles que permaneceram quanto os admitidos recentemente) para se submeterem às seções

intensivas de treinamento e desenvolvimento, a fim de que entendam e passem a praticar a “nova cultura”.

Sem o comprometimento do corpo gerencial e das principais lideranças organizacionais, que são fundamentais no papel de formadores de opinião, não será possível desenvolver mudanças organizacionais do nível de amplitude que é a implantação da RME.

Nesse contexto, a cultura corporativa deve estar alinhada aos objetivos organizacionais, para que haja comprometimento entre funcionários e dirigentes para enfrentar os desafios decorrentes de um processo de mudança organizacional.

Para Oliveira (2009, p.21), o componente simbólico da cultura é um conjunto imponderável de crenças e valores, ideias, significados, modos de ver o mundo. Apesar dessa “volatilidade” (ele continuamente escapa às nossas tentativas de apreendê-lo), está praticamente em tudo o que se faz no grupo social em foco – sobretudo nas ações e nas interações das pessoas, bem como nos produtos dessas ações.

Talvez um dos maiores desafios para a implementação da RME e da CSC seja justamente o de saber lidar com as diversidades culturais decorrentes de instituições tão diferentes entre si, localizadas em diversos estados, com histórias de fundação e de desenvolvimento vinculadas às realidades locais, mesmo que todas elas tenham as mesmas origens metodistas.

Outro componente importante da cultura, segundo Oliveira (2009, p. 22), é o conjunto das ações e suas consequências, perceptíveis no dia a dia da organização. Nas empresas, esse subsistema compreende tudo o que as pessoas fazem, dizem, vestem, fabricam ou usam para realizar suas atividades; ou seja, abrange comportamentos, relacionamentos e artefatos (a “cultura material”).

Quando nos deparamos com processos de fusão, aquisição, incorporações organizacionais – cada dia mais frequentes na economia globalizada –, percebemos que os maiores desafios enfrentados pelas empresas que estão no controle do processo de aquisição são aqueles relacionadas à assimilação da nova cultura corporativa da empresa, já que são incorporados novos valores, que impactam diretamente o modo de como as atividades operacionais e administrativas serão conduzidas.

Segundo o professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) Edgar H. Schein (apud OLIVEIRA, 2009, p.75-76):

Cultura Corporativa é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo à medida que aprende a conviver com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha



### **13.1 O primeiro triângulo: contexto, missão e cultura**

O primeiro triângulo identifica os processos presentes na vida da empresa, independentemente de as ações de seus gestores serem ou não eficazes.

- Contexto – é tudo que envolve a empresa e interage com ela, serve-lhe de apoio ou influência de alguma forma.
- Missão – trata-se de uma forma genérica de se designar o propósito ou a razão pela qual uma empresa é criada.
- Cultura – é um conjunto de hábitos que são compartilhados por uma coletividade.

### **13.2 O segundo triângulo: ideário, estratégia e modelo de gestão**

O segundo triângulo determina componentes que interferem nos resultados da empresa, sendo que o sucesso empresarial está condicionado ao correto gerenciamento destes componentes:

- Ideário – refere-se ao conjunto de crenças e valores compartilhados pelos indivíduos que dirigem a empresa.
- Estratégia – é um conjunto de ações concatenadas entre si visando a um dado fim.
- Modelo de Gestão – é o conjunto de ações concretas que são decididas pelos dirigentes da empresa, concatenadas entre si e geralmente distribuídas entre vários órgãos e departamentos internos, cuja finalidade é monitorar tudo o que for importante na trajetória da organização e corrigir com a máxima rapidez possível os desvios constatados.

No contexto desse modelo, o autor desenvolve uma série de conceitos demonstrando como esses seis componentes se relacionam no ambiente organizacional, sendo fundamentais para que as ações estratégicas das organizações considerem essas variáveis quando da identificação da melhor alternativa para alcançar seus resultados e metas globais.

## 14. Desenvolvimento do modelo de gestão administrativa

A implantação de uma RME e de uma CSC incorpora dimensões voltadas à valorização do capital humano, à eficiência na gestão de processos e sistemas que são fundamentais para o alcance de metas e objetivos globais das IMES's.

A consultoria especializada contratada para elaborar proposta de implantação da RME e da CSC (KPMG) desenvolveu um estudo que permitiu avaliar como as IMES's estavam organizadas em seus processos, o que possibilitou a avaliação do grau de desenvolvimento em todas as áreas administrativas e financeiras das instituições. Essa avaliação foi baseada no índice de aderência às boas práticas das atividades desenvolvidas em processos administrativos, assim como quais são os qualificadores dos pontos de atenção.

Conforme a proposta do presente estudo, enfocamos somente as atividades administrativas desenvolvidas nos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia e Informação e Comunicação e Marketing.

Dessa forma, relacionamos, na sequência, a avaliação dos processos administrativos e os qualificadores dos pontos de atenção para esses departamentos em cada uma das IMES's, visando avaliar o grau de desenvolvimento e contribuição às atividades institucionais.

### 14.1 Índice de aderência às boas práticas

Como o próprio nome diz, esse indicador avalia a aderência às boas práticas observadas no mercado em relação às atividades desses departamentos, as quais são desenvolvidas nas instituições. A diferença percentual nos processos administrativos de cada instituição representa pontos de atenção que necessitam de melhoria (TABELA 7).

**TABELA 7 – Índice de aderência às boas práticas**

<b>Instituições/Processos Administrativos</b>	<b>Tecnologia e Informação</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comunicação e Marketing</b>
IEP/UNIMEP	57	54	42
IMED	58	68	75
IMIH	85	65	25
IMG/IMB (*)	74	43	50
IPA/IMEC/IMC (*)	78	65	42
IMS/UMESP	85	95	100

**Fonte:** Adaptado do Relatório da KPMG (2008, p.56-68).

(\*) Instituições com gestão unificada.

Na TABELA 7 pode-se verificar que os índices de aderência às boas práticas de mercado nas funções pertinentes aos referidos departamentos têm resultados diferenciados em cada instituição: Tecnologia e Informação – os índices variam de 57 a 85, sendo que a mais bem avaliada é a UMESP/IMS, e a que tem menor resultado é a UNIMEP/IEP; Recursos Humanos – os índices variam de 43 a 95, sendo a UMESP/IMS a mais bem avaliada, e os que têm os menores resultados são o IMG/IMB; Comunicação e Marketing – os índices variam de 25 a 100, sendo novamente a UMESP/IMS a que tem melhor avaliação, e, no caso, o IMIH é o que tem menor resultado.

## 14.2 Qualificadores dos pontos de atenção

Esses qualificadores avaliam, em percentual, o índice das causas de falhas identificadas em relação aos indicadores analisados.

**TABELA 8 – Qualificadores dos pontos de atenção**

<b>Departamentos/Causas de Falhas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Tecnologia e Informação	49	10	0	21	13	7
Recursos Humanos	53	5	15	16	6	6
Comunicação e Marketing	47	7	22	9	1	14

**Fonte:** Adaptado do relatório da KPMG (2008, p.56-68).

**Legenda:**

- 1 - Processos racionalizados
- 2 - Estrutura
- 3 - Planejamento
- 4 - Efetividade organizacional (pessoas)
- 5 - Sistemas e Tecnologia
- 6 - Informações confiáveis e pertinentes

É possível verificar, na TABELA 8, que os qualificadores dos pontos de atenção têm resultados diferenciados em cada uma das três áreas. De acordo com a análise dos qualificadores dos pontos de atenção, nota-se que estes são decorrentes, em sua grande

maioria, por falhas nos processos racionalizados (desenho e racionalização das atividades). O somatório de todas as causas de falhas para cada área é igual a 100.

## **15. Considerações sobre a Rede Metodista de Educação e a Central de Serviços Compartilhados**

Analisando todas as informações constantes nesta tese e nos documentos consultados, é possível constatar que a RME e a CSC são fundamentais para dotar o Sistema Metodista de Educação com estrutura de organização moderna, ágil e eficiente, de modo que ele tenha condições de competitividade técnica, administrativa e acadêmica nas atividades de Educação.

A estrutura atual das IMES's não está preparada para enfrentar os desafios que o mercado exige de instituições de ensino superior, com a competência necessária para responder ao ingresso de novas instituições educacionais estruturadas para oferecer serviços com preço e qualidade altamente competitivos.

A estrutura apresentada pela consultoria contratada pela Igreja Metodista apresenta uma nova organização profissionalizada, dotada de competências necessárias para fazer frente aos desafios mercadológicos e com estruturas organizacionais construídas para o atendimento das necessidades administrativas, financeiras e acadêmica.

O modelo organizacional proposto permite a separação das funções de Diretoria-Geral/Reitoria das funções delegadas ao Diretor da CSC, assim como preserva as competências de cada cargo e contribui para que os responsáveis pela gestão acadêmica, assessorados pela CSC, tenham dedicação exclusiva e intensiva à administração do negócio. A CSC, por sua vez, concentra todas as responsabilidades de natureza administrativa e financeira.

A estrutura proposta representa também um avanço na filosofia de educação metodista, pois as responsabilidades acadêmicas, administrativas e financeiras serão delegadas a profissionais que dominam essas competências, permitindo que as autoridades episcopais possam dedicar sua atenção para a administração eclesiástica e doutrinária da Igreja Metodista.

Será possível também identificar claramente as responsabilidades de cada órgão na estrutura do Sistema Metodista de Educação; isso permitirá que as estruturas administrativas existentes nas diversas instâncias de poder da Igreja, em nível de administração geral das instituições metodistas, convivam de forma harmônica e com funções complementares que contribuirão para o bom funcionamento de cada área.

Segundo Stefan Lindegaard (2011, p.3), as empresas estão caminhando na direção da Inovação Aberta, um modelo em resposta a um mundo crescentemente caracterizado pelas entidades de negócios globais e pela partilha aberta de informações. Nesse modelo, as pessoas que fazem a inovação acontecer – incluindo líderes e empreendedores inovadores – e o desenvolvimento de condições de trabalho participativas precisam estar dimensionados corretamente, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

As iniciativas tomadas pela Igreja Metodista vislumbram uma organização que pretenda profissionalizar cada vez mais as atividades desenvolvidas em Educação, procurando inclusive assessoria especializada em empresas do porte da KPMG para identificar um novo modelo de gestão que permita a administração de uma forma competitiva com o mercado, mantendo suas diretrizes de qualidade e de instituição confessional.

No Concílio Geral realizado em julho de 2011, as atividades de educação desenvolvidas pela Igreja Metodista foram novamente avaliadas, na expectativa de validar o modelo de organização desenvolvido na direção da RME e na CSC. Com as alterações em sua estrutura de organização, as IMES's terão mais condições de enfrentar a concorrência de mercado, podendo aumentar o espaço que ocupa no ramo da educação nacional.

## **16. Apresentação da Rede Metodista de Educação e da Central de Serviços Compartilhados realizada no 19º Concílio Geral**

Os fundamentos que determinaram a concepção da RME e da CSC foram apresentados pelo CONSAD e pelo diretor duperintendente do COGEIME no 19º Concílio Geral da Igreja Metodista, que foi realizado em 2011, com os seguintes destaques:

- Estudos realizados pelo COGEIME entre os Concílios Gerais de 2001 e 2006 indicavam a necessidade de mudanças estruturais na governança das instituições metodistas de ensino.

- O processo de construção da RME ocorreu em meio ao agravamento da situação operacional, financeira, econômica, em alguns casos até política, das instituições.
- Outra contingência presente era a ausência de informações consolidadas atualizadas e confiáveis do sistema decorrente da falta de padronização de processos e informações.
- Em 2008, durante a construção do projeto de governança da Rede pela KPMG, a expectativa dos diversos atores presentes no processo de gestão das instituições era a de priorizar o equacionamento da crise financeira, sem abrir mão da identidade das instituições.
- A situação de algumas instituições foi agravada, entre outros motivos, pela implantação de três centros universitários (IMB, IPA e IMIH), com abertura de *campi*, cursos, montagem de laboratórios, contratação de docentes em tempo integral, sem um modelo sustentável de gestão.

### **16.1 Os objetivos para a contratação do projeto da KPMG**

O CONSAD e o diretor superintendente do COGEIME destacaram que os referidos objetivos eram os seguintes:

- entender os custos das estruturas de apoio;
- propor um modelo operacional;
- entender as atividades administrativo-financeiras;
- avaliar a aderência dos processos;
- estabelecer um modelo de governança;
- avaliação da estrutura de governança do COGEIME.

### **16.2 Proposta da KPMG apresentada na Assembleia do COGEIME**

A proposta da KPMG apresentada na Assembleia do COGEIME, em 19/12/2008, contemplava as seguintes ações, segundo informação do CONSAD e do Diretor Superintendente do COGEIME:

- implantação de uma CSC;
- criação de um único Conselho para as IMES's – CONSAD;
- auditoria Interna e Externa vinculadas ao CONSAD;
- criação da Diretoria Executiva: diretor superintendente, chief financial officer (CFO) estratégico e diretor da CSC;
- revisão de perfis de reitores e de diretores de unidades, vinculados à Diretoria Executiva;
- abordagem financeira mediante renegociação de passivos;
- gestão mediante sistema integrado.

No decorrer da implementação da proposta da KPMG, foram realizadas as seguintes alterações na proposta inicial:

- implantação da CSC por instituição, e não por processo, em virtude da crise enfrentada pelo IMIH;
- manutenção da personalidade jurídica de cada instituição;
- adoção dos sistemas existentes no IMS (Logos, ADE, SIGA, IQ, Apdata e Sophia) para a integração com outras IMES's;
- inclusão do controle acadêmico como parte da CSC, o que não fora previsto pela KPMG;
- adoção de mútuos (empréstimos) com recursos do IMS para socorro financeiro a estas instituições: IMIH, IMB, IEP, IMG e IPA.

### **16.3 Principais dificuldades identificadas na implementação da proposta**

Conforme informação do CONSAD e do diretor superintendente do COGEIME, algumas dificuldades foram identificadas na proposta, a saber:

- crise profunda de liquidez durante todo o ano de 2009 e o de 2010;
- perda de receita em virtude da redução de ingressantes no ensino superior e pressão por bolsas e descontos;
- inclusão do controle acadêmico aliado à sobrecarga na área de TI comprometeram o cronograma de implantação da CSC;

- com o agravamento da situação financeira, a implantação da CSC ocorreu sem financiamento para ações de reestruturação e com um adicional de despesa mínimo, apenas no operacional;
- identificação de contingências nas unidades, gerando revisões constantes nas provisões, com suas consequências na apuração dos resultados da Rede;
- implantação mais complexa e lenta em algumas IMES's em função de descontrole administrativo e falta de documentação.

#### **16.4 Principais avanços conquistados**

Os principais avanços conquistados, de acordo com informação do CONSAD e do diretor superintendente do COGEIME, foram os seguintes:

- centralização da gestão financeira das unidades integradas;
- intensificação das ações de gestão orçamentária;
- economia efetiva na operação das unidades;
- mitigação de riscos – especialmente os trabalhistas;
- otimização de processos e integração das áreas: Relações Internacionais, Comunicação/Marketing, Editora e Jurídico;
- implantação do Apdata permitiu à área de RH a gestão sobre movimentações de pessoal;
- estabelecimento de rotina contábil com fechamento mensal, o que aumentou o conjunto de informações disponíveis da Rede para os diversos níveis de governança;
- unificação das campanhas de processo seletivo;
- intercâmbios e experiências internacionais na educação básica;
- maior relacionamento com escolas e universidades metodistas de todo o mundo;
- incremento nos projetos de internacionalização nas instituições superiores;
- unificação e otimização dos processos seletivos;
- participação da Rede Metodista na Bienal de São Paulo;
- criação do Portal de Periódicos integrado com as demais editoras da Rede;
- padronização de procedimentos administrativos de acordo com as melhores práticas do mercado.

Analisando as informações apresentadas pelo CONSAD e pelo diretor superintendente do COGEIME, entendemos que, nessa nova estrutura de organização, o COGEIME poderá ocupar um espaço maior do que é ocupado atualmente, assumindo a responsabilidade do “[...] órgão da Igreja Metodista que planeja, coordena, supervisiona, integra, apoia, acompanha e controla obrigatoriamente, todas as unidades da RME, em qualquer nível ou natureza [...]”, dentro do novo contexto organizacional, conforme está previsto nas suas atribuições canônicas, de acordo com a seção 3.9 deste capítulo (páginas 107 e 108). Para ter a sustentação necessária, a RME precisa estar apoiada numa série de pressupostos estratégicos e organizacionais, que serão fundamentais para seu sucesso nos negócios, destacando-se, entre eles, os seguintes:

- *Central de serviços compartilhados* – adoção do novo modelo, com atuação operacional, incluindo a implementação de processos otimizados e compatíveis com os desafios mercadológicos, administrativos e técnicos.
- *Governança corporativa* – definição clara e objetiva dos órgãos decisórios da estrutura de organização, administrados por gestores qualificados e comprometidos com a missão e visão da Igreja Metodista.
- *Gestão financeira* – conduzida por profissionais competentes e voltada ao saneamento das instituições por meio de renegociações de seus compromissos financeiros.
- *Planejamento estratégico* – decisões amparadas em estudos e análises profundos, com participação de gestores qualificados, com visão de mercados regional e nacional, visando definir objetivos de curto, médio e longo prazos.
- *Sistemas de gestão integrados* – para alcançar os objetivos organizacionais, a adoção de sistemas padronizados, automatizados e integrados será fundamental para permitir a gestão do negócio e tomada de decisões baseadas em critérios confiáveis.

## **17. Conclusões Finais sobre a Rede Metodista de Educação e a Central de Serviços Compartilhados**

Segundo informações obtidas no processo de entrevistas e na consulta de documentos institucionais, coube ao Colégio Episcopal determinar ao COGEIME a contratação da

empresa de consultoria KPMG, a partir da preocupação por parte da Igreja Metodista com as dificuldades que as IMES's estavam atravessando no desenvolvimento da prestação de serviços em educação, as quais estavam causando dificuldades de natureza administrativa e financeira que refletiam na Igreja Metodista, considerando que ela é a mantenedora de suas instituições de ensino.

O COGEIME, em conjunto com a consultoria, organizou uma equipe multidisciplinar, formada por pessoas que ocupavam cargos de destaque nas IMES's em suas diversas áreas de departamentos, incluindo também a participação de representantes do próprio COGEIME e da Igreja Metodista. Essa equipe realizou diversas reuniões de planejamento com o objetivo de definir o escopo, objetivos e plano de ação a ser desenvolvido pela KPMG, sendo que, em todas as fases do planejamento, a consultoria forneceu a assessoria necessária para o alcance desses objetivos, utilizando recursos técnicos, ferramentas e metodologia necessárias.

Após a conclusão dos trabalhos, a consultoria apresentou a proposta de implantação de uma nova estrutura de organização, baseada numa RME com atuação estratégica e numa CSC com atuação operacional.

Por motivos de natureza financeira, o COGEIME rescindiu o contrato com a KPMG e optou por implantar a nova estrutura nas IMES's, concedendo à CSC uma atuação estratégica, diferente daquela recomendada pela KPMG.

Para que a implantação da proposta fosse otimizada, posteriormente o COGEIME contratou novamente a KPMG para a conclusão dos trabalhos, cujo processo encontra-se em fase final nas IMES's.

A revisão das etapas comentadas nesta seção deste capítulo remete a alguns destaques que merecem a atenção dos responsáveis pela implantação desse novo modelo de gestão, os quais são explicitados na sequência.

### **17.1. Fortalecimento do COGEIME**

Da forma como está previsto nas seções 7.2.3 e 7.2.4 do relatório final da KPMG, referente ao Modelo de Operação em Rede com fortalecimento do COGEIME, e nos artigos 168 a 171 dos Cânones da Igreja Metodista, é de fundamental importância revisar a estrutura de organização do COGEIME, para que esse órgão possa assumir suas funções e responsabilidades. Essa constatação esteve presente nas entrevistas realizadas com alguns dos principais executivos das instituições metodistas, quando questionavam o papel do

COGEIME, na medida em que suas atuais funções estavam “esvaziadas”. Essa constatação é reforçada pela alocação de apenas um funcionário para responder pelas atividades desenvolvidas pelo COGEIME, demonstrando a inviabilidade dessa estrutura organizacional atual, haja vista a amplitude de atividades a ele delegadas e sua importância nos processos e no gerenciamento das IMES’s. Se considerarmos também que a RME não possui os requisitos de constituição legal, conforme comentado pelos seus executivos nas entrevistas realizadas pelo autor, caberá ao COGEIME assumir essa função de direção das IMES’s, sendo necessário revisar seu quadro de funcionários, estatutos, regimento interno e orçamento para que possa atender às suas atividades executivas previstas na legislação canônica da Igreja Metodista.

## **17.2. Localização da sede da RME**

Considerando que o COGEIME possui sede desvinculada das demais instituições, seria importante rever a localização da sede da RME. Como os principais executivos da RME estão alocados na sede da UMESP, seria interessante alocar essas funções no COGEIME, ou em local diferente do atual, para descaracterizar que a UMESP possui *status* corporativo e, assim, de paradigma para as demais IMES’s.

## **17.3. Natureza estratégica versus natureza operacional da RME e da CSC**

Da forma como o projeto foi concebido, a proposta da KPMG deveria ser implementada adotando uma postura estratégica para a RME e uma postura operacional para a CSC. Com a inversão desses papéis, o projeto para esse novo modelo de organização terá maior dificuldade para obter sucesso, uma vez que os profissionais que estão alocados na CSC não possuem as competências técnicas, gerenciais e comportamentais requeridas para a implantação da nova estrutura da RME, conforme comentado por executivos da RME durante as entrevistas realizadas pelo autor.

#### **17.4. Revisão de Estatutos**

Foi identificada pela KPMG a necessidade de revisão de alguns órgãos das estruturas de organizações analisados, como é o caso do COGEIME, CONSAD e o COESU, nos quais a consultoria identificou conflitos de atribuições no processo de prestação de contas entre o CONSAD e o COESU e entre o Conselho Diretor e o COGEIME. Essa revisão é importante para que os estatutos possam estar alinhados com a estrutura da organização, assim como com as funções e responsabilidades atribuídas a cada órgão das instituições metodistas.

#### **17.5. Recursos Humanos**

Considerando o capital humano que as IMES's possuem tanto na área administrativa como na área acadêmica, de forma a privilegiar o reconhecimento das competências necessárias para alavancar as atividades voltadas ao negócio de Educação, assim como a estrutura de organização da RME pressupõe uma gestão de natureza estratégica, é importante pensar na adoção de uma área de RH também com natureza estratégica. Como a configuração da área de RH atual tem natureza operacional e cabe a ela formar pessoas para ocupar funções de natureza estratégica, é importante que o COGEIME caminhe na direção de alterar a função da área de RH, de modo a passar, num primeiro momento, de natureza operacional para tática e, num segundo momento, de tática para estratégica, visando dar o suporte necessário para que a área possa participar das decisões de natureza estratégica que são necessárias à consolidação da RME.

Considerando também a complexidade organizacional do novo modelo de gestão, o COGEIME deve investir esforços para identificar e desenvolver lideranças para ocuparem postos estratégicos na RME, capazes de gerenciar políticas, pessoas, processos e sistemas de informação nos diversos departamentos de todos os órgãos e departamentos. Como alguns cargos somente podem ser ocupados por pessoas que são integrantes da Igreja Metodista, esse processo deve ter prioridade absoluta, para garantir a gestão dos negócios relacionados à Educação, incluindo a participação no CONSAD. Para cargos em que não há exigência de serem ocupados por metodistas, é importante também analisar as competências e necessidades exigidas pela nova estrutura, para que outros profissionais qualificados possam ser

identificados no mercado para futuras contratações, de acordo com as prioridades organizacionais.

Esse processo de valorização do capital humano da RME é fundamental, haja vista também a unificação de todos os conselhos regionais das IMES's em um único conselho geral representado pelo CONSAD. Nas entrevistas realizadas com os principais executivos da RME, foi constatada a presença de pessoas que participam do CONSAD sem experiência adquirida na gestão das IMES's.

### **17.6. Tecnologia e Informação**

Considerando o porte das IMES's, será necessário investir em sistemas de gerenciamento integrados para as áreas administrativas e acadêmicas, que sejam possíveis de serem implantados nas instituições metodistas, como fator de sucesso para o gerenciamento da RME. A situação atual nessa área demonstra que as IMES's não estão estruturadas com as condições mínimas necessárias para a adoção de soluções informatizadas, ocorrendo com frequência a falta de sistemas integrados de gestão para as áreas administrativas e acadêmicas numa mesma instituição, como atualmente ocorre nas duas universidades da RME. Se essa situação acontece de forma individual, em nível de instituições do porte da UMESP e da UNIMEP, o desafio será ainda maior quando se pensar em integração de sistemas envolvendo todas as instituições.

### **17.7. Comunicação e Marketing**

Essa área representa um desafio adicional para a implantação da RME, motivo pelo qual o próximo capítulo reserva uma parte especialmente dedicada para apresentar uma proposta de Política de Comunicação que possa contribuir no enfrentamento dos desafios decorrentes do modelo de gestão estratégica estruturada em Rede.

Concluindo a avaliação das informações contidas neste capítulo, constatamos que a RME caminha na direção de um novo pensar sobre as IMES's, no que se refere a trabalhar em Rede, visando compartilhar experiências que possam agregar valor aos processos

desenvolvidos em cada instituição. Esse modelo será colocado à prova em uma nova perspectiva de gestão que, se bem gerenciada, representará um referencial para outras áreas de educação da Igreja Metodista.

Considerando que as IMES's representam instituições que estão integradas ao Sistema Metodista de Educação, incluindo também a Educação Teológica, a Educação Cristã e a área de Pastoral Escolar e Universitária, esse novo modelo de gestão da RME poderia agregar ainda mais contribuições para o desenvolvimento do PVMI, assim como das DEIM, visando participar das atividades relacionadas ao trabalho missionário da Igreja Metodista nos espaços geográficos onde as IMES's estão localizadas.

## **Capítulo IV – DESENVOLVENDO UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA AS INSTITUIÇÕES METODISTAS DE ENSINO SUPERIOR**

### **1. Introdução**

Com a implantação da RME e da CSC, a estrutura de organização das IMES's passou a contar com um nível de complexidade administrativa, operacional e comercial que exige a adoção de políticas e diretrizes necessárias aperfeiçoamento do modelo de gestão atualmente adotado.

Para desenvolver um modelo centralizado para a Diretoria de Comunicação e Marketing, a RME caminha na direção de estabelecer normas, procedimentos e critérios gerenciais em todas as áreas institucionais, capazes de permitir ações voltadas aos processos administrativos e acadêmicos nas instituições, em patamares de qualidade compatíveis com os níveis de complexidade organizacional.

Nesse contexto, destaca-se a importância de elaborar uma Política de Comunicação que possa integrar todas as atividades desenvolvidas na área, permitindo que as instituições possam enfrentar os desafios de mercado no ramo de Educação, um dos segmentos empresariais mais importantes da economia, visto que assume atuação estratégica no desenvolvimento e formação de profissionais nas mais diferentes áreas do conhecimento humano.

### **2. Conceitos de políticas de comunicação e de planos de comunicação**

Os documentos elaborados no mundo corporativo que tratam de políticas e diretrizes de comunicação têm características distintas e são utilizados com o objetivo de informar os procedimentos e critérios adotados pelas empresas com seus públicos internos e externos.

Esses documentos são importantes para consolidar diretrizes gerais e específicas sobre comunicação, sendo elaborados cuidadosamente e de forma sistemática pelas organizações, visando obter políticas consistentes que irão determinar as principais ações, responsabilidades e estratégias relacionadas à comunicação.

É importante destacar as diferenças existentes entre esses documentos, para determinar sua correta aplicação no contexto de Comunicação Empresarial.

Para Bueno (2009, p.310-311), os conceitos sobre políticas de comunicação e planos de comunicação são distintos e apresentam as configurações descritas na sequência.

## **2.1 Política de comunicação**

É um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, cuja finalidade é orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.

## **2.2 Plano de comunicação**

O plano de comunicação assume sempre uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas que devem ser cumpridas em determinado período. Na verdade, ele flui da política de comunicação que o baliza e está focado em ações concretas para o cumprimento de determinados objetivos (definição de canais de relacionamento com os públicos, e na mídia, explicitação de posições da organização com respeito a temas controversos, etc.).

É importante que o plano de comunicação seja acompanhado com atenção ao longo do tempo, para verificar se as metas e os objetivos globais para os quais foi instituído estão sendo cumpridos. Para atingir esse resultado, o plano de comunicação exige manutenção constante por parte dos profissionais responsáveis por garantir sua atualização, para que as atividades constantes desse documento possam ser desenvolvidas com eficiência, considerando que a área de comunicação é dinâmica e deve acompanhar sempre as novas técnicas e tendências utilizadas no mercado.

### **3. Modelos de políticas de Comunicação Empresarial**

No mundo corporativo, temos diversos modelos de políticas de comunicação corporativa adotados pelas empresas, que são implantados respeitando os modelos de gestão e as culturas organizacionais. Essas políticas são fundamentais para definir critérios e procedimentos adotados pelas empresas no desenvolvimento de suas atividades internas e externas, sendo parâmetros para nortear a atuação empresarial nos seus mercados de referência.

#### **3.1 Modelo teórico: estratégia corporativa**

Entre os autores que estudaram esse assunto, destaca-se Pérez (2008, p.566-567, tradução nossa), que apresenta um documento de estratégia de comunicação corporativa, o qual, de caráter anual ou bienal, é concebido para ser repartido entre a alta direção e os responsáveis pela área de comunicação da organização. Esse documento contém tópicos apresentados a seguir.

##### **3.1.1 Introdução**

É a apresentação formal do documento, contendo informações relacionadas à sua elaboração, a composição de seus principais itens, seus principais objetivos e a definição de responsabilidades para o desenvolvimento de suas políticas e diretrizes.

##### **3.1.2 Esquema diretor: os conceitos-chave da estratégia de comunicação**

O Esquema Diretor contém as políticas de comunicação da organização, incluindo o papel da opinião pública e outros públicos relevantes para ela, que representam referências fundamentais em todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Nessa parte da política está

previsto também o posicionamento da organização com respeito à opinião pública e outros públicos de interesse. Além desses itens, estão previstos os objetivos de imagem para o ano, incluindo a imagem atual e a imagem objetiva, para nortear o desenvolvimento de atividades que serão realizadas para atingir essas metas e outros objetivos estratégicos.

### **3.1.3 Política de comunicação externa**

Na parte do documento relacionada às políticas de comunicação externa são definidos e caracterizados os públicos relevantes, o estado de opinião e a imagem atual da organização, os objetivos de comunicação e quais serão as estratégias de comunicação que a empresa deverá utilizar para atingir seus diversos públicos de interesse, incluindo a definição de imagem objetiva, mensagens de força e mix de comunicação.

### **3.1.4 Política de comunicação interna**

Para tratar das políticas de comunicação interna, o documento define nessa parte as culturas e subculturas existentes na organização, detalhando o clima da empresa seu estado de opinião e autoimagem atuais. Aqui são definidas as principais políticas de Recursos Humanos, os objetivos de comunicação interna e quais serão as estratégias de comunicação interna, incluindo a definição de autoimagem objetiva, mensagens de força e mix de comunicação.

### **3.1.5 Seguimento e controle**

Para que o documento possa ter aplicação ao longo do tempo, são previstos, também, as principais políticas de controle e avaliação das políticas praticadas na empresa, a forma como será feito o processo de monitorização dos parâmetros, os sistemas e prazos de avaliação e em que data o documento de estratégia será revisado.

## **4. Modelos empresariais**

No desenvolvimento da tese encontramos outros modelos de planos e políticas de comunicação, que são adotados em empresas de referência no mercado e representam normas e procedimentos que direcionam todas as ações estratégicas dessas organizações. Como referências de Políticas e de Planos de Comunicação empresariais, temos os exemplos apresentados a seguir.

### **4.1 Plano de comunicação social da Rhodia**

Trata-se de uma das políticas de comunicação empresarial pioneiras. Esse documento serviu como referência para o mercado, que o utilizou em outros modelos que foram adotados por empresas brasileiras. Afirma Bueno (2009, p.308) que a contribuição da empresa foi a seguinte:

[...] a política de comunicação da Rhodia, que ficou conhecida como Portas Abertas, se intitulava Plano de Comunicação Social (PCS) e era um misto de política e plano porque, ao mesmo tempo que definia valores, diretrizes e posturas (atributos típicos de uma política), indicava ações concretas a ser implementadas para determinados públicos (o que costuma estar presente nos planos propriamente ditos).

Bueno (2009, p.309) comenta que alguns elementos essenciais para a concretização do esforço pioneiro foram essenciais para o sucesso do Plano de Comunicação Social da Rhodia, tais como: o momento histórico, a liderança de um executivo moderno, como era o caso de Edson Vaz Musa, e a visão abrangente da comunicação, visto que esse Plano não se limitava apenas a determinações subáreas ou atividades de comunicação (imprensa, relações públicas, publicidade), mas englobava o marketing social, a documentação técnica e científica, o relacionamento com o consumidor, etc. O autor destaca que o Plano se inspirava na proposta de criar e consolidar a imagem, um ativo que há mais de 20 anos não era valorizado como tem sido atualmente.

O Plano de Comunicação Social da Rhodia foi adotado em 1985 e tem o desenho abaixo explicitado.

#### **4.1.1 Plano de comunicação social**

Nessa parte do plano são apresentados o novo cenário e públicos-alvo presentes na realidade da empresa e que serão objetos de busca de novas formas de desenvolvimento de políticas e diretrizes de comunicação para a execução dos objetivos empresariais. Aqui são definidos os valores, conceitos e objetivos gerais e quais ações serão desenvolvidas nesse plano para a sua implantação. Para a divulgação da estrutura organizacional responsável pela implementação das ações previstas no plano, foi anexado ao documento o organograma da Gerência de Comunicação Social.

#### **4.1.2 Coordenadoria de imprensa**

Aqui é apresentada a estrutura de Assessoria de Imprensa, Serviços de Publicações e as novas atribuições da Coordenadoria de Imprensa, definindo critérios, atendimento setorizado e ações rotineiras necessárias ao perfeito funcionamento dos trabalhos. Foi anexado ao plano um documento visando garantir o bom relacionamento com a imprensa.

#### **4.1.3 Coordenadoria de relações públicas**

Nessa parte são descritos critérios de participação em eventos externos, as atividades institucionais, ações de natureza socioculturais e demais ações junto à comunidade, demonstrando a importância dada pela Rhodia ao seu relacionamento com seus *stakeholders*.

#### **4.1.4 Departamento de marketing social**

O documento prevê nessa parte a estrutura de organização do departamento de Marketing Social, incluindo os Núcleos de Pesquisa de Mercado, Publicidade e Valorização do Consumidor. Foram anexados, também, nessa parte, documentos sobre procedimentos

internos do Núcleo de Valorização do Consumidor e sobre a Interação do Núcleo de Valorização do Consumidor, com o objetivo de reconhecer e destacar a importância que os consumidores representam para o sucesso das atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa.

Pelo conteúdo do Plano de Comunicação Social, a Rhodia merece destaque como referência de mercado, principalmente se considerarmos que sua proposta foi desenvolvida há vários anos, em 1985, e continua servindo de modelo para inúmeras empresas que pretendem implantar documentos similares para a consolidação de suas políticas de comunicação.

Analisando a trajetória de sucesso da empresa, podemos constatar que o Plano de Comunicação Social teve uma importância fundamental no desenvolvimento de políticas e diretrizes de comunicação, as quais permitiram alavancar a empresa para um novo patamar de relacionamento com seus públicos de interesse, constituindo-se numa referência para o mercado de comunicação.

## **4.2 Política de comunicação da Embrapa**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é outra empresa de destaque no mercado, quando buscamos referências para a construção de políticas de comunicação empresarial, na medida em que representa uma organização bem-sucedida na implementação de políticas consistentes e concretas para o direcionamento de suas atividades organizacionais.

A Política de Comunicação da Embrapa foi desenvolvida em 2002, cujo conteúdo é extenso e cobre praticamente todas as possibilidades de inserção dos procedimentos de comunicação no mundo corporativo. A referida política tem a configuração abaixo descrita.

### **4.2.1 Introdução**

Nessa parte são apresentados os objetivos que levaram a empresa a elaborar uma Política de Comunicação capaz de viabilizar os desafios organizacionais da empresa no seu mercado de atuação.

#### **4.2.2 O contexto da política de Comunicação Empresarial**

Aqui são apresentados, na visão da empresa, o tema de Comunicação Empresarial no novo milênio, quais são os dilemas e desafios do agronegócio brasileiro e a comunicação da era do *agrobusiness*.

#### **4.2.3 Conceitos e princípios básicos**

Nessa parte do documento a empresa apresenta uma série de conceitos e princípios básicos, incluindo temas como: a visão da comunicação na Embrapa; o conceito, os valores, os objetivos e as diretrizes da Comunicação Empresarial; os públicos de interesse da empresa; os focos principais da Comunicação Empresarial, incluindo o foco institucional e mercadológico; e qual será a integração necessária entre as áreas de Comunicação, Transferência de Tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

#### **4.2.4 Os procedimentos da comunicação**

A política de comunicação da Embrapa prevê, nessa parte do documento, uma série de procedimentos gerais voltados ao comportamento gerencial e dos empregados, ao relacionamento com os públicos de interesse, a defesa da marca Embrapa, a participação em eventos e sua promoção, a padronização dos instrumentos e procedimentos específicos de Comunicação Empresarial, constituindo-se numa referência detalhada de políticas e procedimentos relacionados à comunicação no âmbito interno da organização.

#### **4.2.5 Ações estratégicas da Comunicação Empresarial**

Aqui a Embrapa demonstra a importância que dedica a ações estratégicas da Comunicação Empresarial relacionadas aos negócios da empresa, prevendo ações para

implantação de um modelo de comunicação, como inteligência competitiva, ações para busca de uma comunicação integrada, segmentação dos canais e fluxos de comunicação, definição de um plano segmentado de imagem, ações para marcar posição em questões controversas, assim como ações estratégicas para definição de objetivos voltados a Comunicação Empresarial e P&D. O documento prevê, ainda, ações para projetos integrados de comunicação e transferência e ações relacionadas ao sistema de inteligência em comunicação da Embrapa.

Para finalizar a política, foi anexado um documento contendo os conceitos básicos incluídos na Política de Comunicação Empresarial. Em razão da extensão e do conteúdo das ações previstas nessa parte do documento, é possível avaliar a estágio de desenvolvimento que a Embrapa atingiu no seu modelo de organização, valorizando a Comunicação Empresarial como sendo a melhor estratégia para atingir os objetivos globais da empresa.

### **4.3 Política de comunicação e marketing do COGEIME e da RME**

A Igreja Metodista, por intermédio do COGEIME, aprovou em 2007 uma Política de Comunicação e Marketing para a RME, que está reproduzida no ANEXO 3. Essa política foi o passo inicial para a adoção de um conjunto de diretrizes e ações estratégicas de comunicação e marketing que objetivam orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com seus diversos públicos de interesse.

Esta política ainda não foi completamente adotada pelas IMES's, conforme pesquisa realizada com essas instituições no fim de 2011 e início de 2012, cujo conteúdo está detalhado neste capítulo.

A política de Comunicação e Marketing do COGEIME e da RME tem a configuração explicitada na sequência.

#### **4.3.1 Histórico**

Trata-se da recuperação das principais iniciativas e ações realizadas pela instituição, para a implementação de uma Política de Comunicação e Marketing organizada pelo COGEIME em conjunto com a RME, aprovada e divulgada em 30 de junho de 2007.

### **4.3.2 O que é a política de comunicação e marketing**

Descrição do conjunto de diretrizes e ações estratégicas de comunicação e marketing da instituição.

### **4.3.3 Missão e valores**

O documento prevê, nesse tópico, quais são os conceitos de missão e valores defendidos pela instituição, voltados a garantir a ética cristã, transparência, agilidade nos processos, proatividade, qualidade e inovação nas ações de comunicação e marketing desenvolvidas pela instituição.

### **4.3.4 Público de relacionamento**

Nessa parte do documento estão identificados os diversos públicos de relacionamento da instituição, ressaltando a importância das ações diárias de comunicação e marketing que devem ser desenvolvidas para atingir os públicos internos e externos que compõem a complexa rede de relacionamentos da organização.

### **4.3.5 Diretrizes**

O documento prevê, ainda, as principais diretrizes necessárias à implementação das atividades de comunicação e marketing institucional.

#### **4.3.6 Estratégias**

A política institucional prevê estratégias específicas voltadas à área de comunicação na RME, definindo estratégias próprias a fim de divulgar a estrutura da RME para as IMES's vinculadas a essa Rede, com indicação de ações estabelecidas para consolidar os objetivos adotados na organização para esse modelo de gestão.

#### **4.3.7 Recursos humanos e tecnológicos**

Estão previstos, também, quais são os recursos humanos e tecnológicos necessários para as atividades desenvolvidas pelas áreas de Comunicação e Marketing.

#### **4.3.8 Considerações finais da Política do COGEIME e da RME**

Nessa parte do documento estão detalhadas as considerações finais envolvendo recomendações necessárias para a implantação da Política de Comunicação e Marketing institucional.

### **5. Política de comunicação e marketing nas instituições metodistas de ensino superior**

Durante o desenvolvimento desta tese, abordamos, em diversos momentos, a importância da Comunicação Empresarial e sua contribuição para as organizações, no sentido que elas possam alcançar seus objetivos.

Para conhecer o estágio de desenvolvimento das políticas de comunicação e marketing existentes nas IMES's, uma pesquisa sobre políticas de comunicação foi elaborada e, em seguida, realizada com os responsáveis desses departamentos.

O objetivo desta pesquisa foi identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional e nos modelos de gestão organizacional adotados nessas IMES's, visando elaborar uma proposta de diretrizes de Comunicação e Marketing para a RME que possa contribuir para o desenvolvimento organizacional da Instituição.

Ressaltamos que as políticas e procedimentos que as IMES's estão praticando atualmente não estão alinhados à Política de Comunicação e Marketing elaborada pelo COGEIME e pela RME em junho de 2007, mas representam os critérios e os procedimentos adotados em cada instituição, considerando-se as experiências acumuladas na área, os processos desenvolvidos no departamento de Comunicação e Marketing, assim como os valores institucionais e culturais desenvolvidos nas respectivas unidades.

Em seguida, descreveremos as políticas e procedimentos de Comunicação e Marketing nas IMES's. Com base no questionário encaminhado para essas instituições, recebemos as seguintes informações:

- IMB – Rio de Janeiro, RJ;
- UMESP – São Bernardo do Campo, SP;
- IPA – Porto Alegre, RS;
- IMIH – Belo Horizonte, MG;
- UNIMEP – Piracicaba, SP.

A seguir, apresentamos as principais informações sobre as políticas e os procedimentos adotados pelas IMES's.

### **5.1 Política de comunicação formal**

De acordo com as respostas obtidas, as IMES's não possuem uma Política de Comunicação formal. Considerando a relevância do assunto, entendemos que a adoção dessa política seria importante para unificar critérios e procedimentos de comunicação nas IMES, o que contribuiria para integrar todas as atividades desenvolvidas nas instituições, com maior eficiência e eficácia nos modelos de gestão organizacional.

## **5.2. Principais objetivos e diretrizes da política de comunicação**

Mesmo sem contar com uma política formal de Comunicação, os gestores de comunicação das IMES's indicaram, em suas respostas, os principais objetivos e diretrizes que deveriam constar nesse documento, para que as atividades desenvolvidas pelos responsáveis dessa área pudessem contribuir com as metas globais definidas para o desenvolvimento institucional. Entre os objetivos e as diretrizes mencionados, destacam-se os seguintes: fortalecimento da imagem da instituição perante seus diferentes públicos; aumento da visibilidade da instituição na mídia; desenvolvimento de estratégias; prospecção de novos alunos; fidelização dos atuais, promovendo bem-sucedidas interações entre público e marca. Os gestores de comunicação observam, também, as atuais diretrizes da educação metodista recebidas da RME, para guiar as ações de comunicação, priorizando a inclusão, a igualdade entre os indivíduos, assim como a importância na elaboração e implementação de projetos e campanhas que fortaleçam a imagem da empresa entre os seus *stakeholders*, a fim de obter resultados satisfatórios em sua área de abrangência.

## **5.3 Subordinação do departamento de comunicação**

Nas respostas obtidas, 25% informaram que o departamento de Comunicação está subordinado à Reitoria, 25% à Diretoria de Comunicação e Marketing, 25% à Diretoria de Comunicação da CSC da RME e 25% à Reitoria e à Diretoria de Comunicação e Marketing da RME. As respostas indicam que o Departamento de Comunicação possui diferentes subordinações, o que é uma constatação natural, considerando-se o estágio de desenvolvimento do novo modelo de organização que está sendo implantado na instituição.

## **5.4 Composição das áreas e dos cargos que compõem o quadro de funcionários do departamento de comunicação**

De acordo com as respostas dos entrevistados, verificamos estruturas de organização diferentes nas instituições que participaram da pesquisa, cada um delas contando com quantidade de funcionários proporcional a critérios de complexidade, porte e localização das

IMES's. Os quadros de pessoal das instituições são compostos por funcionários que exercem funções de comunicação, marketing, publicidade e propaganda, assessoria de imprensa, gerenciamento da *Web* e do processo seletivo (vestibular). Hoje, a instituição que possui a maior estrutura é a UMESP, que acumula a função de Diretoria de Comunicação e Marketing para as demais instituições metodistas. Essa instituição aguarda uma decisão final da RME sobre qual será a forma de organização a ser adotada futuramente.

### **5.5 Principais responsabilidades do departamento de comunicação**

Analisando as respostas obtidas nas instituições, constatamos que cada IMES responde por diversas atividades, incluindo as áreas de comunicação e relacionamento com a imprensa, eventos, propaganda e marketing, todas voltadas para o desenvolvimento e a divulgação dos serviços prestados pelas instituições, assim como para a consolidação da marca Metodista no ramo de Educação em cada um dos locais onde as IMES estão localizadas. Entre essas responsabilidades, existem atividades voltadas para o público interno e para o público externo, bem como atividades de natureza técnico-operacional, gerencial e estratégica. No decorrer dos processos de entrevistas realizados com os gestores das áreas de Comunicação e Marketing das IMES's, os gestores informaram que ações e projetos que conseguem bons resultados numa determinada IMES, são absorvidos por outras IMES's, com as devidas adaptações, num processo de transferência de experiências.

### **5.6 Principais valores adotados pela instituição na política de comunicação nos âmbitos interno e externo**

Segundo as respostas obtidas, os valores adotados pelas IMES's na Política de Comunicação estão relacionados a valores vinculados tanto a políticas e diretrizes de Comunicação quanto a valores consolidados pela Igreja Metodista. Existem valores voltados ao atendimento de expectativas do público interno das IMES's, numa tendência de obter o comprometimento de todos nas atividades desenvolvidas pelas áreas de Comunicação e

Marketing. Mesmo sem contar com uma Política de Comunicação formal, foram relatados outros valores, como a busca constante pela melhoria dos meios de comunicação utilizados, proatividade, agilidade nos processos, qualidade e inovação, estímulo à participação dos funcionários nos eventos visando o comprometimento de todos, além de trabalhos voltados para a dimensão do “encantamento” de seus públicos de interesse interno e externo. Pelo fato de essas instituições terem natureza confessional, foram relatados outros valores relativos à ética cristã: transparência, justiça, solidariedade, cidadania e demais valores em consonância com a visão e missão da Igreja Metodista.

### **5.7 Principais diretrizes da política de comunicação da instituição**

Os responsáveis pelas áreas de Comunicação das IMES's destacaram diretrizes vinculadas ao fortalecimento da marca, melhoria de relacionamento com públicos de interesse, incluindo também referências ao conjunto de diretrizes e ações estratégicas estabelecidas na Política de Comunicação e Marketing do COGEIME e da RME. Entretanto, uma das IMES's informou que não tinha uma Política de Comunicação formal, demonstrando que há um espaço para que as políticas de comunicação institucionais possam ser elaboradas e adotadas em todas as IMES's.

### **5.8 Principais públicos de interesse da Instituição**

Basicamente, os públicos de interesse da instituição, internos e externos, são as pessoas que possuem ou possuíam vínculos de prestação de serviços, como alunos e ex-alunos, familiares, o corpo funcional administrativo e acadêmico, potenciais alunos e o público em geral que mantém relacionamento com a instituição e que também circula pelas áreas de cada IMES. O foco principal refere-se aos públicos jovens e adultos das classes A a C, com idade entre 17 e 24 anos, no caso de participantes dos processos seletivos de cursos de graduação, e entre 25 a 40 anos, os vinculados a cursos de especialização, mestrado e doutorado.

## **5.9 Focos básicos da comunicação para a instituição**

A ênfase adotada nas IMES's está relacionada à divulgação dos valores das instituições, como formação cidadã, princípios éticos, assim como ressaltar a qualidade de ensino da Metodista. Foram relatadas, também, ações customizadas e segmentadas, de modo que estão presentes no máximo de pontos e momentos de contato com o público. Para isso, os profissionais das áreas de Comunicação acompanham rotineiramente o fluxo de informações geradas na instituição e sobre ela, além das tendências e dos comportamentos que influenciam o público primário.

## **5.10 Normas e procedimentos definidos pela política de comunicação para os diversos departamentos da instituição**

As IMES's ainda não possuem uma Política de Comunicação formal que possa orientar as ações de comunicação para os diversos departamentos da instituição. Os gestores de comunicação relataram a utilização de procedimentos comuns, referentes à utilização de materiais impressos, à utilização correta da marca por meio de um manual de identidade visual, comunicados internos e logomarcas padronizados. Os gestores relataram também que desenvolvem ações de valorização da área de comunicação com seus pares nos diversos departamentos da instituição, com o objetivo de contribuir, para o desenvolvimento de atividades capazes de garantir um ambiente corporativo com níveis de excelência na produtividade.

## **5.11 Normas e procedimentos definidos pela política de comunicação para os funcionários da instituição**

Os gestores de comunicação informaram que essas normas e procedimentos ainda não estão claros; de qualquer forma, os responsáveis pela área de comunicação adotam procedimentos de valorização do corpo funcional, incentivando sua participação no processo

de comunicação interna, com vistas à prosperidade das instituições no mercado e na sociedade. Os entrevistados comentaram que todos os funcionários são importantes para a Comunicação, portanto devem se preocupar com o atendimento prestado aos públicos e transmitir as informações da instituição de forma clara e objetiva. Também foi destacada o quanto é importante elaborar e executar ações que levem cada colaborador a refletir e a compreender sobre a importância da realização das metas individuais e profissionais de toda a instituição, a fim de que ela prospere e amplie sua relevância no mercado e na sociedade.

### **5.12 Meios de comunicação utilizados interna e externamente pelo departamento de comunicação**

As IMES's utilizam amplos recursos informatizados para promover interna e externamente as informações relacionadas ao Departamento de Comunicação, incluindo recursos comunicacionais internos, como *e-mails*, boletins e jornais internos, murais, impressos, o Portal da Instituição e a intranet. Para a comunicação externa, as IMES's usam predominantemente recursos informatizados para promover informações relacionadas ao Departamento de Comunicação, Além de outros recursos comunicacionais externos nos meios de transportes: ônibus (*busdoor*), táxis (*taxidoor*) e metrô, mídias exteriores, meios de comunicação, como rádio, revista, jornal, TV, cinema. São utilizados também outros recursos comunicacionais como *e-mail*, folhetos, cartazes, SMS, *site*, Internet (*links* patrocinados, *banners* em *sites*), *merchandising* em *shopping*, ações promocionais com distribuição de brindes, participação em eventos, pôsteres institucionais e de cursos, espaço cidadania, Portal Metodista, espaços publicitários em veículos de comunicação da região por meio de contratos.

### **5.13 Políticas de comunicação adotadas pela instituição para atender a imprensa**

Mesmo sem contar com políticas formais de comunicação para a imprensa, as políticas informais estão voltadas ao cultivo de um clima de cooperação, zelando pelas relações pautadas no profissionalismo, com procedimentos conduzidos por profissionais qualificados,

e visando divulgar assuntos institucionais relevantes para o público externo. A orientação, ainda que informal, é de que a instituição atenda com o máximo de correção e agilidade às demandas oriundas dos colegas que fazem parte dos veículos de comunicação. Sob o ponto de vista do fluxo, a Assessoria de Imprensa é a porta de entrada das solicitações, identificando as melhores fontes para se pronunciar sobre os assuntos em pauta. Uma das IMES's informou que é diretriz da instituição atuar com transparência, ética, agilidade e atenção, além de trabalhar proativamente com sugestões de pauta e fontes. De forma geral, os gestores informaram na pesquisa que as áreas de Assessoria de Imprensa das IMES's atuam de forma alinhada às estratégias institucionais, zelando pela sua imagem e buscando, como objetivo, dar visibilidade às ações desenvolvidas nas organizações, para torná-las referências no mercado, assim como despertar o interesse das mídias para promover a marca institucional.

#### **5.14 Políticas de comunicação adotadas pela instituição para publicidade, propaganda e marketing**

Para as áreas de publicidade, propaganda e marketing, as IMES's utilizam políticas de comunicação integrada, visando divulgar valores institucionais e a qualidade dos serviços prestados. A postura da instituição baseia-se no critério mercadológico, buscando identificar as mídias que se aproximam o máximo possível do público que se deseja alcançar, considerando-se também a qualidade das mídias para que haja uma potencialização dos recursos alocados nessas ações. Com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva perene, os gestores de comunicação informaram na pesquisa a importância em garantir que a comunicação da instituição seja desenvolvida com base na satisfação do seu público, no relacionamento qualificado e na efetividade em produzir e disseminar informações. Uma IMES informou que é sua diretriz atuar com ética e transparência ao divulgar a universidade a partir de uma gestão compromissada, a fim de ter um posicionamento em concordância com a missão e os valores da instituição, diferenciando-se dos concorrentes do segmento educacional, atualmente bastante competitivo. Outra IMES informou que não tem uma política formal para essas áreas e que adota as políticas das diretrizes da RME e do COGEIME, em razão da ausência desse documento.

### **5.15 Divulgação das políticas e procedimentos de comunicação da instituição para seus públicos internos e externos**

Mesmo sem contar com políticas e procedimentos formalizados, as IMES's utilizam recursos informatizados para divulgar suas políticas e procedimentos de comunicação ao seu público interno, incluindo murais, intranet, correio eletrônico e o Portal Institucional, contando também com reuniões com a participação de gestores administrativos e acadêmicos. As políticas e procedimentos das IMES's divulgados para o público externo estão relacionados com os meios informatizados, a Internet e o Portal das instituições.

### **5.16 Política de comunicação vinculada aos objetivos estratégicos da instituição**

Algumas IMES's relataram que as políticas de Comunicação estão vinculadas aos objetivos estratégicos das instituições, existindo integração na busca de consolidação da imagem e da marca Metodista perante os públicos de interesse, por exemplo, o Plano de Comunicação e Marketing, que é parte do Plano de Gestão Institucional. Dessa forma, a Comunicação está diretamente relacionada ao processo decisório, cabendo a ela o gerenciamento de informações emanadas da Direção-Geral. Uma IMES informou que a Comunicação trabalha para alcançar objetivos, como o crescimento da instituição tanto em número de alunos como na qualidade dos serviços prestados, bem como para tornar a Instituição conhecida pela sua qualidade de ensino e diversidade de cursos ofertados. Já outras informaram não ter Política de Comunicação formal implantada.

## **6. Diretrizes para uma política de comunicação para a Rede Metodista de Educação**

A seguir, apresentamos um modelo de Política e Diretrizes de Comunicação, reunindo as principais atividades relacionadas aos processos de Comunicação Empresarial que foram observados e identificados no decorrer desta tese.

O objetivo é apresentar uma proposta de diretrizes e pressupostos básicos capazes de balizar a construção de uma Política de Comunicação a ser adotada em IMES's. O conteúdo

dessas diretrizes e pressupostos pode ser utilizado também como referência a outras instituições vinculadas ao ensino superior no mercado, para contribuir na elaboração de documentos similares, capazes de identificar e diferenciar suas propostas de trabalho em relação a outros modelos existentes no ramo de Educação.

## **6.1 Pressupostos básicos**

O alinhamento dos pressupostos básicos para a elaboração de uma Política de Comunicação é fundamental para que a organização obtenha um documento cuja finalidade seja orientar o desenvolvimento de ações e estratégias de comunicação, incluindo também o relacionamento com seus públicos de interesse. A consolidação desses pressupostos num documento é necessária para a definição de ações estratégicas e de responsabilidades para todas as atividades que serão desenvolvidas na área de Comunicação, permitindo que todas as outras áreas da organização possam consultar seu conteúdo e balizar suas ações na direção das metas e dos objetivos globais da empresa. A apresentação de cada pressuposto básico é acompanhada também de uma avaliação especialmente dirigida para a implantação dessas políticas de acordo com a realidade das instituições metodistas, na expectativa de garantir sua aderência a culturas desenvolvidas no contexto confessional, com natureza democrática e participativa. A seguir, apresentamos os principais pressupostos básicos para a elaboração de um modelo de Políticas e de Diretrizes de Comunicação, segundo Bueno (2009).

Uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros), para sua implementação e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. (BUENO, 2009, p.311).

Este pressuposto é de importância fundamental para a viabilização dos objetivos estratégicos da RME, considerando-se a complexidade da estrutura de organização, que é composta por diversas instituições de ensino localizadas em vários estados brasileiros, com culturas organizacionais distintas, processos de gestão que deverão ser padronizados e centralizados, além de um quadro de pessoal formado por profissionais com experiências diversas, que passaram a desenvolver suas atividades num contexto organizacional com maior

amplitude. Para que os processos desenvolvidos nas áreas administrativa e acadêmica sejam bem-sucedidos, os pressupostos definidos nesse documento serão utilizados como referências para procedimentos e critérios de trabalho voltados a atingir os objetivos comuns a todas as instituições metodistas.

A política de comunicação não pode se resumir a um mero documento, que tem tudo para funcionar como letra morta, mas deve estar indissolavelmente ligada ao processo de gestão, de tal modo que o próprio desempenho dos executivos (inclusive da presidência) seja avaliado com base na obediência estrita às diretrizes definidas para a comunicação e no esforço de torná-las efetivas. É por este motivo que deve haver sinergia entre os valores da política e a cultura da organização, porque, na prática, caso eles não estejam em sintonia, podem desencadear crises e conflitos no momento de sua execução. (BUENO, 2009, p.312).

Este pressuposto alerta sobre a importância de se adotar um documento que tenha o comprometimento e o engajamento de todos os departamentos, sendo estes representados pelos responsáveis pela gestão de atividades administrativas e técnicas das instituições metodistas, que, com a implantação da RME, passam a ter um modelo de gestão baseado numa estrutura de comando centralizada, que definirá as metas e os objetivos globais da organização, cujo desempenho será determinado com base no cumprimento das políticas definidas. Quanto melhor forem as definições de premissas compatíveis com os processos de gestão e de alinhamento dos valores da política com a cultura organizacional, melhores serão os resultados obtidos em todos os departamentos da organização.

Uma política de comunicação moderna incorpora as propostas de diversidade cultural, de responsabilidade social em sua plenitude (descartadas as tentativas cosméticas de ‘limpeza de imagem’ que caracterizam particularmente algumas organizações que atuam em determinados segmentos, como a indústria agroquímica e de biotecnologia, da saúde, tabagista, de armas, etc.) e assume de forma definitiva a comunicação como estratégica. (BUENO, 2009, p.312).

Para que essas premissas de comunicação sejam orientadas para o caminho correto, é importante que a alta direção tenha compromisso em assumir responsabilidades relacionadas a questões de diversidade cultural e de responsabilidade social, com o firme propósito de adotar políticas de transparência em todas as atividades realizadas na instituição, principalmente em razão da natureza confessional das instituições metodistas, que possuem uma história que valoriza a cidadania e o bem-estar comum. Um dos principais valores das instituições metodistas é formar pessoas que tenham pleno exercício de sua cidadania e possam ser

agentes de transformação comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e participativa.

Não se pode pretender, também, dar curso a uma política de comunicação sem que a estrutura de comunicação que lhe dá suporte esteja profissionalizada, tenha um caráter multi e interdisciplinar, ou seja, que contemple, sem preconceitos, as várias competências em comunicação e as articule de forma adequada. (BUENO, 2009, p.312).

Esse pressuposto destaca a importância da estrutura de comunicação, na expectativa de que as instituições metodistas sejam formadas com profissionais competentes, de caráter multi e interdisciplinar, capazes de desenvolver atividades com domínio técnico relacionado com recursos, investimentos e demais processos administrativos e acadêmicos, que compreendam, com profundidade, o quanto a contribuição dos profissionais de comunicação pode agregar a todas as atividades desenvolvidas na organização.

A política de comunicação só será executada com sucesso se estiver absolutamente apoiada em uma vontade política, já que, ao longo de sua discussão e da sua implementação, surgem, sempre, resistências oriundas de leituras equivocadas da importância da comunicação nas organizações modernas e, sobretudo, do perfil de determinadas chefias que confundem autoridade com autoritarismo e não estão dispostas a compartilhar informações, vivências, conhecimentos e saberes. (BUENO, 2009, p. 313).

Um dos principais desafios da Política de Comunicação é caminhar em busca dos objetivos e das metas organizacionais com propósitos determinados na esfera política, uma vez que a complexidade das atividades que compõe o dia a dia empresarial passa por dificuldades de natureza política, cuja superação somente será conseguida com comprometimento da alta direção e com a compreensão de que todas as áreas têm responsabilidade pela implementação das ações definidas no documento. Dessa forma, mais do que nunca, o clima e a cultura organizacional das instituições metodistas devem ser construídos em ambientes democráticos e participativos, cujas lideranças saibam lidar com a diversidade de opiniões, vivências e conhecimentos de todos, definindo formas de compartilhamento de informações que privilegiem o crescimento profissional e o desenvolvimento organizacional simultaneamente.

A política de comunicação não é (pelo menos não deveria ser, sob pena de não servir para coisa alguma) apenas um indicativo de boa vontade da organização para com os públicos de interesse, mas um compromisso de mudança, um norte a ser seguido em termos de relacionamento com os *stakeholders*. (BUENO, 2009, p.313).

Após a implantação de premissas de comunicação com essa amplitude, a organização assumirá compromissos com seus públicos de interesses internos e externos, incluindo relacionamentos com todos os *stakeholders* que participam das atividades desenvolvidas pela instituição, representando uma nova forma de atuação empresarial que valoriza as contribuições de todos os segmentos da sociedade.

Na prática, toda política deveria se iniciar pela consideração dos públicos internos como prioridade, visto que eles se constituem sempre nos parceiros habituais e estratégicos de uma organização. Por contrariarem esse princípio básico da gestão e da comunicação organizacional é que as empresas, entidades e afins se veem diante de crises internas recorrentes, tipificadas por falta de motivação, fluxos contínuos de boatos, redução da produtividade e do comprometimento com campanhas de melhoria da qualidade, entre outros problemas de ordem administrativa mercadológica. (BUENO, 2009, p.313).

As instituições metodistas devem privilegiar seus públicos internos com todas as ações e os objetivos de comunicação, na compreensão de que eles serão seus parceiros na busca pelo alcance dos objetivos estratégicos, o que envolve comprometimento, engajamento e um ambiente de trabalho norteado em ações que valorizam a participação voluntária. Para isso, é fundamental possuir uma política de pessoal motivadora, preocupada com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, na expectativa de que somente dessa forma será possível alcançar um alinhamento entre as metas globais da empresa e os objetivos de desenvolvimento profissional dos funcionários. Além disso, é importante que os valores da organização sejam compartilhados com os funcionários. Essa ação representa um aliado estratégico para o desenvolvimento de ações voltadas aos interesses institucionais.

Segundo Bueno (2009, p.313), “Outro equívoco não menos importante é considerar a comunicação tarefa exclusiva da estrutura profissionalizada de comunicação, com o apoio de alguns executivos que a legitimem ou sirvam como porta-vozes da organização”.

Nesse sentido, a implementação de premissas de comunicação compatíveis com os objetivos das instituições metodistas deve ser compartilhada com toda a estrutura de organização, representada aqui pelos seus públicos internos no processo de comunicação. Isso significa que as pessoas que exercem funções relacionadas com o apoio operacional, técnico e administrativo são tão importantes quanto as pessoas da própria área de comunicação e outras que exercem funções de natureza estratégica na organização. Uma política de comunicação integrada deve ser compartilhada com toda a estrutura da instituição, contando com o apoio da alta direção, que será responsável pela sua legitimidade.

## 6.2 Construção de uma política de comunicação

Na construção de uma Política de Comunicação, as empresas devem estar atentas a uma série de etapas que precisam estar necessariamente articuladas na direção dos objetivos e das metas que elas pretendem alcançar com a implantação de um documento formal dessa natureza. Para tanto, a adoção de um roteiro básico para a elaboração da Política de Comunicação é de fundamental importância para que esses objetivos sejam atingidos e a organização adote premissas e diretrizes consistentes no processo de implantação do trabalho.

Na sequência, apresentamos as principais etapas para a construção de uma Política de Comunicação, de acordo com Bueno (2009).

“Ela se inicia pela fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios que devem estar absolutamente claros e expressar fielmente a cultura da organização” (BUENO, 2009, p.314). Para serem bem-sucedidas na implantação de uma Política de Comunicação, as instituições metodistas devem ter um cuidado especial com relação aos conceitos, objetivos, valores e princípios. Esses itens da política devem prever definições capazes de transmitir com fidelidade os principais valores e princípios organizacionais, com conceitos construídos de forma a permitir a compreensão clara de todas as atividades relacionadas a processos, estratégias, ações, produtos e planos voltados a objetivos e metas globais determinados pela RME. São conceitos de natureza estratégica que devem ser compartilhados com todos os públicos de interesse, de forma a permitir que seus objetivos sejam alcançados por intermédio da participação voluntária e comprometida dos agentes envolvidos no processo.

A política de comunicação lista, obrigatoriamente, os públicos da organização, buscando também conhecer com mais profundidade os seus perfis e o nível de interação e importância de cada um deles para a organização. Decerto, há públicos mais prioritários do que outros e tal gradação precisa ser considerada, mesmo porque nem sempre é possível, num primeiro momento, sobretudo na elaboração e implementação do plano de comunicação que se segue à definição da política, dar a eles a mesma atenção. (BUENO, 2009, p.314).

As instituições metodistas devem dedicar tempo especialmente ao conhecimento profundo de seus públicos de interesse, detalhando perfis, informações e níveis de interação dos públicos internos e externos e verificando os impactos que as políticas institucionais provocam em cada um deles. Uma forma de viabilizar essas informações é preparar cuidadosamente esse conteúdo no momento da elaboração do Plano de Comunicação,

documento que é construído após a definição dessa Política de comunicação, permitindo que trabalhos de apoio complementar sejam realizados com maior precisão, como auditoria de imagem e outros instrumentos voltados a apurar a avaliação desses públicos em relação à instituição.

Definidos os públicos de interesse e sua gradação, será necessário um amplo diagnóstico da situação atual da comunicação interna e externa da organização, com atenção especial para sua existência ou não e a real eficácia dos canais de relacionamento com esses públicos. Mais ainda: será necessário verificar se existe um processo contínuo, sistemático, competente de relacionamento, fugindo à tentação de confundir a comunicação em seu sentido abrangente com os canais que a instrumentalizam. (BUENO, 2009, p.315).

Não é possível elaborar uma Política de Comunicação estratégica sem conhecer a situação atual do estágio de desenvolvimento da área de Comunicação tanto interna como externa. Para isso, será necessário desenvolver um estudo detalhado sobre os canais de relacionamento com esses públicos de interesses interno e externo para confirmar a periodicidade com que cada um deles é consultado. Este estudo será importante para as instituições metodistas, na medida em que irá lhes possibilitar conhecer eventuais dificuldades existentes nos processos comunicacionais, por exemplo, lacunas na comunicação, falhas de comunicação, canais de relacionamentos mal dimensionados. Desse modo, as instituições poderão definir ações para regularizar e corrigir as falhas identificadas, o que lhes permitirá definir objetivos consistentes na política de comunicação.

A etapa seguinte da construção de uma política de comunicação consiste na elaboração do documento-síntese que consolidará todas as informações, conceitos, valores, diretrizes gerais e específicas, indicando inclusive instâncias administrativas que zelarão por sua implementação, controle e atualização permanente. Em geral, define-se, de imediato, um comitê ou comissão responsável pelo acompanhamento da Política, sua discussão e atualização, que deve ser multidisciplinar e ter como coordenador o executivo principal da área de comunicação, com a participação dos principais setores da organização. (BUENO, 2009, p.316).

Após concluir as etapas anteriores, é o momento de consolidar a elaboração do documento prevendo itens fundamentais para que a Política seja reconhecida como instrumento eficaz de gerenciamento das ações estratégicas de Comunicação. Para isso, uma especial atenção deve ser dedicada à inclusão de itens relacionados aos principais conceitos de comunicação, valores, diretrizes gerais e específicas, incluindo quais serão as pessoas ou cargos responsáveis pela manutenção e revisão periódica do documento. Uma solução

interessante para esse processo é instituir um comitê ou uma comissão que seja responsável pela manutenção da Política de Comunicação, contando com a participação de pessoas que respondam por diversas áreas da instituição, de forma que todos tenham comprometimento com a atualização permanente do conteúdo previsto no documento. Recomenda-se que o coordenador do comitê seja o principal gestor da área de Comunicação, para que as atividades sejam bem desenvolvidas e os objetivos sejam consistentes.

Definido e aprovado o documento da política de comunicação, ele deverá ser amplamente divulgado para todos os elementos da organização e o processo de internalização poderá ser feito de várias formas, dependendo do porte e do grau de descentralização da organização. Em empresas que dispõem de diversas unidades (fábricas, filiais, etc.), distribuídas pelo país ou mesmo no exterior, pode ser necessária a realização de reuniões ou *workshops* para apresentação da política, visando não apenas à sua divulgação, mas à conscientização e ao comprometimento de todos os públicos internos. (BUENO, 2009, p.316).

Uma etapa fundamental em todo o processo é a divulgação da Política de Comunicação, que exige cuidados especiais após a sua aprovação. Para garantir que todas as pessoas e áreas tenham acesso ao seu conteúdo, diversas ações de divulgação devem ser desenvolvidas, incluindo reuniões departamentais, disponibilização da Política em manuais de políticas impressas e por intermédio de meios informatizados na intranet, entre outros. Essas providências são importantes para consolidar a apresentação da Política a todos os públicos de interesse, sendo o momento ideal para obter o comprometimento de todas as áreas, fator importante para o sucesso do trabalho. Somente com o completo e detalhado conhecimento do conteúdo desse documento será possível para a instituição solicitar o cumprimento das políticas e das diretrizes previstas em seus objetivos e metas globais. O respeito a esses detalhes previstos nessa etapa pode ser o diferencial entre políticas bem ou malsucedidas; portanto, os responsáveis pela sua implementação não devem correr o risco de haver impactos negativos no decorrer de sua implantação.

Por fim, é necessário ter em mente que a política de comunicação precisa merecer avaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo, em função de mudanças ocorridas na própria organização, no mercado ou mesmo no universo da comunicação. Uma política de comunicação tem essa característica dinâmica e necessita acompanhar essas alterações, decorrentes de processos internos e externos, sob pena de perder sua eficácia. O Comitê ou Comissão da Política, instância que a disciplina e avalia, precisa, periodicamente, esforçar-se para verificar seu cumprimento, mas também para analisar sua possível obsolescência, buscando, imediatamente, reposicioná-la para atender aos interesses da organização, do mercado e da sociedade. (BUENO, 2009, p.317).

Todas as ações voltadas para a revisão, atualização e manutenção da Política de Comunicação representa um esforço por parte da organização que será plenamente recompensado, visto que essas iniciativas contribuirão para consolidar seus valores, processos e objetivos. As organizações fazem parte de um ambiente mercadológico extremamente dinâmico, decorrente de estruturas corporativas globalizadas que sofrem influências constantes de diversos fatores, como economia, tecnologia, legislação, e outras variáveis que interferem na forma como as empresas tratam suas políticas de comunicação, para reposicioná-las frente a esses mercados competitivos. Neste contexto, o comitê ou a comissão responsável pela Política de Comunicação deve acompanhar todas as variáveis que afetam o conteúdo do documento, para mantê-lo sempre atualizado e adequado aos interesses da organização.

A construção de uma política de comunicação exige a adoção de uma metodologia específica que permita subsidiá-la em todas as etapas. De imediato, sugere-se a contratação de um consultor (ou consultoria) externo com experiência porque, como sua elaboração e implementação provoca obrigatoriamente rearranjos internos (de posturas, de cultura, etc.), estarão sempre em jogo conceitos, perspectivas e mesmo relações de poder, o que torna mais difícil o trabalho por parte de um elemento da própria empresa. (BUENO, 2009, p.317).

A metodologia a ser adotada para a construção de uma Política de Comunicação é fundamental para que a sua viabilização seja bem-sucedida. Por se tratar de um documento estratégico, cujos resultados afetarão de forma ampla e abrangente todas as áreas da instituição metodista, a Política exige que sua implantação seja realizada por pessoal altamente qualificado, requerendo a contratação de consultoria técnica externa especializada no desenvolvimento de trabalhos com esse escopo, considerando inclusive as experiências desenvolvidas pela consultoria no passado e presente, no que se refere ao relacionamento com os públicos de interesse. Essa consultoria poderá desenvolver essas atividades em conjunto com os integrantes do comitê ou comissão responsável internamente pelo programa, com a vantagem de permitir a qualificação de pessoas da empresa na gestão desse processo, na medida em que a equipe da instituição acumulará experiências e competências técnicas no desenvolvimento do trabalho com a consultoria externa. Para completar o quadro de composição dessa equipe, é importante incluir também gestores dos diversos departamentos da instituição, a fim de garantir que a elaboração do documento seja feita de forma coletiva, com incorporação de valores organizacionais e respeito aos princípios contidos na missão e visão institucional.

Após a definição dos públicos de interesse, tendo em vista os objetivos da organização, é fundamental realizar dois projetos: a) auditoria da imagem; e b) diagnóstico da comunicação (também conhecido como auditoria da comunicação). No caso da auditoria da imagem, ela pode ser concebida em dois níveis: a percepção da organização pelos públicos de interesse listados na política (em especial os tidos como prioritários) e a análise da formação da imagem da organização pelos meios de comunicação de massa (auditoria de imagem na mídia). (BUENO, 2009, p.319).

Para concluir o processo de implantação da Política de Comunicação, é importante desenvolver projetos relacionados à auditoria da imagem e ao diagnóstico da comunicação. A auditoria de imagem refere-se ao estudo, pesquisa e análise da reputação de uma instituição perante seus públicos de interesse, também conhecidos como *stakeholders*. O diagnóstico de comunicação refere-se à avaliação dos sistemas de Comunicação Institucional. Nos dois projetos, a instituição terá condições de avaliar seus fluxos de comunicação e informação, visando à otimização e à melhoria de todos os processos. Após o término dessa etapa, a exemplo de outros sistemas organizacionais, duas ações serão necessárias: constante acompanhamento e atualização das políticas, visando garantir sua credibilidade e eficácia diante dos públicos de interesse das instituições metodistas.

Dessa forma, a importância de uma Política de Comunicação, complementada eventualmente por um Plano de Comunicação, são documentos fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas no desenvolvimento de suas atividades, representando um diferencial competitivo no mercado em que estão inseridas.

No contexto atual, fatores como a complexidade mercadológica, a economia globalizada, a Internet (incorporando inclusive o desenvolvimento de redes sociais), o desenvolvimento da tecnologia, a pressão econômica e a financeira, além da estrutura administrativa e organizacional das empresas, exigem a adoção de políticas de comunicação eficazes para os *stakeholders*, que garantam a visibilidade das organizações num mercado cada dia mais competitivo e que contribuam para que suas metas e seus objetivos globais sejam alcançados.

Para ser bem-sucedida, uma Política de Comunicação exige, em sua elaboração, um comprometimento conjunto entre os diversos setores da organização, em especial por parte do corpo acadêmico, do segmento docente, pois é ele que faz avançar a atividade fim e pode produzir o marketing boca a boca, o “cliente evangelista”. A capacidade de a instituição agregar todos os departamentos que a compõem, na direção de construir uma universidade reconhecida pelo seu padrão de qualidade, será o diferencial que lhe permitirá manter a

competitividade no agressivo mercado de educação, incluindo também o compromisso no desenvolvimento de processos de excelência com os públicos de interesse interno e externo.

Não é uma tarefa fácil, nem representa um objetivo defendido por todos os participantes da organização, mas, com certeza, trata-se de um documento revolucionário, capaz de disseminar políticas e diretrizes essenciais ao desenvolvimento de atividades estratégicas na área de Comunicação, que são relevantes para todas as demais áreas da empresa. Essa Política interfere nas atividades desenvolvidas em todos os departamentos e representa uma alternativa confiável e segura no processo de conduzir a organização e seus profissionais ao alcance dos objetivos e das metas necessários para o sucesso empresarial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, analisamos detalhadamente a importância dos processos de Comunicação Institucional decorrentes dos modelos de gestão da RME. O desenvolvimento e a implantação desses modelos, incluindo a CSC, permitiram-nos realizar uma análise comparativa dos processos organizacionais praticados nas diversas IMES's que compõem essa Rede.

A análise dos componentes relacionados à estrutura de governança, gestão e cultura organizacional, políticas, processos e procedimentos adotados pelas IMES's demonstrou que os modelos de organização existentes antes da implantação da RME e da CSC estavam incompatíveis com os desafios que as instituições enfrentavam no mercado na área de Educação, representando uma ameaça a sua continuidade nesse ramo de atividade.

As IMES's analisadas possuem uma estrutura organizacional independente, com Conselhos Diretores próprios, sendo que cada instituição desenvolvia suas atividades de acordo com suas referências mercadológicas, planos estratégicos e condições de infraestrutura administrativa, incluindo recursos humanos, tecnologia de informação, finanças, projetos pedagógicos e demais características presentes nos mercados em que estão inseridas.

Nas entrevistas realizadas com os principais executivos das IMES's, ficou evidente que aquele modelo de gestão e de estrutura organizacional estava incompatível com as pressões decorrentes de novos concorrentes no mercado, inviabilizando a continuidade de suas atividades em médio e longo prazos.

Tal conclusão foi comprovada pelos estudos desenvolvidos pela KPMG, a consultoria externa contratada pelo COGEIME, os quais demonstraram a inviabilidade da manutenção dos negócios nas bases existentes, exigindo mudanças em direção a novos modelos de gestão e de estrutura organizacional capazes de responder aos novos desafios do mercado e garantir a perenidade das IMES's, que estão presentes no Brasil desde a implantação do Colégio Piracicabano em 1881 e representam uma conquista histórica da Igreja Metodista.

A implantação do novo modelo definido pela Igreja Metodista, por intermédio de seus níveis de decisão nacional, resultou na implantação da RME e da CSC, o que representa um avanço nos processos de gestão em todas as IMES's, na medida em que possibilitou vantagens de natureza competitiva, incluindo a centralização de políticas e de diretrizes em áreas estratégicas, tais como: financeira, comunicação e marketing, controladoria, recursos

humanos, tecnologia da informação, bem como permite a possibilidade de integrar futuramente a gestão centralizada para as atividades acadêmicas das instituições.

Essa decisão de implantar a RME e a CSC foi estudada há muitos anos, durante um longo tempo, pelos principais executivos das IMES's. Segundo avaliação de alguns executivos entrevistados, a implantação desse novo modelo deveria ter acontecido com antecedência de mais de 10 anos, sendo que somente em 2011 a implantação parcial do novo modelo foi concluída.

A importância da implantação desse novo modelo representa um divisor de águas para as instituições metodistas, em que já é possível identificar resultados positivos em diversas atividades desenvolvidas nas IMES's. Antes da implantação da RME e da CSC, algumas das instituições estavam com resultados operacionais deficitários, comprometendo sua continuidade no ramo de Educação. Em alguns casos, a situação econômico-financeira era tão crítica que a recuperação da instituição era inviável, considerando-se somente seus recursos próprios.

A partir de decisões estratégicas, que centralizaram as áreas financeiras, controladoria, recursos humanos, tecnologia e informação e comunicação e marketing, foi possível gerenciar os recursos disponíveis em cada uma das instituições, transferindo-lhes recursos financeiros na proporção necessária ao saneamento e viabilização de atividades básicas para manutenção do negócio.

Hoje, com o desenvolvimento do novo modelo de gestão e da nova estrutura de organização, as instituições metodistas encontram-se em um novo patamar de administração, que lhes permite superar desafios considerados impossíveis antes da implantação da Rede.

Nesse novo contexto organizacional, destacamos nesta tese a contribuição de três áreas no modelo de gestão adotado pela RME. A primeira área é Recursos Humanos, que desenvolveu um trabalho essencial no processo de reestruturação organizacional, uma vez que centralizou o processamento de políticas e diretrizes organizacionais, incluindo os processos de contratação de pessoal administrativo, controle de pessoal acadêmico (salários e quadro de pessoal), cálculo de folha de pagamento, elaboração de relatórios gerenciais, entre outros. A participação da área de Recursos Humanos permite as tomadas de decisão, em assuntos relacionados às áreas financeiras, e a implantação da CSC, sendo que técnicos de diversas áreas administrativas pertencentes à estrutura centralizada da RME estão acompanhando atividades realizadas por colaboradores das diversas instituições metodistas, garantindo, assim, o cumprimento das políticas e diretrizes determinadas pela nova gestão centralizada.

A segunda área é Tecnologia e Informação, que representa outra estrutura estratégica para o gerenciamento dos recursos tecnológicos processados nas instituições metodistas, sendo de importância fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos realizados em todos os setores administrativos e acadêmicos, além de permitir a comunicação da instituição com seus públicos de interesses interno e externo. Essa área permite a consolidação de relatórios que são utilizados nos processos de tomada de decisões em níveis estratégicos, representando um diferencial importante no gerenciamento dos recursos disponíveis nas instituições. Trata-se de uma função que reúne os recursos tecnológicos mais utilizados na organização, permitindo a viabilidade de processos relacionados à comunicação e ao processamento de dados financeiros, contábeis, administrativos, acadêmicos e de todas as atividades estratégicas, táticas e operacionais desenvolvidas na organização.

A terceira área é Comunicação, que responde pelas atividades voltadas aos processos de comunicação e marketing para os diversos públicos de interesse interno e externo da instituição, assim como pelas ações desenvolvidas para fortalecer a marca metodista por intermédio de trabalhos de marketing, propaganda e publicidade, que são considerados fundamentais para alavancar as atividades realizadas pelas IMES's. Essa função de comunicação também está sendo o foco principal desta tese, cuja expectativa é oferecer uma proposta de políticas e diretrizes de Comunicação que sirvam de referência a todas as atividades desenvolvidas nas instituições metodistas.

Cabe ressaltar que os profissionais responsáveis por essas três áreas são importantes para o sucesso da implantação do novo modelo de estrutura de governança e de gestão organizacional, incluindo políticas e procedimentos adotados nas IMES's, visto que desenvolvem suas atividades no apoio administrativo e acadêmico das instituições, permitindo o desenvolvimento de ações estratégicas para as tomadas de decisão da alta direção.

Para que esse modelo continue sendo desenvolvido, é importante que as estruturas administrativas e acadêmicas das IMES's que ainda não possuem esse novo modelo de gestão completamente implantado possam caminhar na direção desse objetivo, visando consolidar o projeto institucional.

Finalmente, a pesquisa desenvolvida neste trabalho apresenta um modelo de diretrizes e políticas de comunicação, com o objetivo de permitir que a RME, assim como outras instituições de ensino superior, possam balizar suas ações em procedimentos e critérios objetivos, considerados fundamentais para a gestão empresarial, elevando o negócio do ramo

de Educação a um patamar de excelência compatível com os atuais desafios enfrentados pelas organizações que atuam em mercados altamente competitivos.

O **problema da pesquisa** proposto neste trabalho foi analisar se os processos de Comunicação Institucional e de gestão das IMES's estão alinhados aos objetivos da RME, no que se refere ao desenvolvimento de uma Política de Comunicação. Desse modo, definimos duas **hipóteses** que sustentaram esta pesquisa.

A primeira hipótese procurou confirmar se as instituições que compõem a RME, em geral, não possuem uma política estruturada de comunicação e necessariamente não consideram a comunicação sob uma perspectiva estratégica. Essa hipótese foi confirmada quando constatamos, no decorrer dos trabalhos, a existência de uma Política de Comunicação e Marketing do COGEIME e da RME aprovada em 30 de junho de 2007. O documento contém o histórico de sua elaboração, missão e valores, público de relacionamento, diretrizes, estratégias, recursos humanos e tecnológicos e suas considerações finais, conforme ANEXO 3. Entretanto, as diretrizes aprovadas nesse documento não acompanharam a complexidade e os desafios representados pela implantação da RME e da CSC. Os objetivos da criação de ambas somente puderam ser definidos no fim de 2008, com a contratação da KPMG. Essa conclusão pode ser confirmada por meio das entrevistas realizadas com executivos e gestores responsáveis pelas áreas de comunicação e marketing das IMES's, quando comentam que as instituições não possuem uma política formal de comunicação. De acordo com essas entrevistas é possível confirmar, também, a necessidade de elaboração de uma Política de Comunicação que contenha diretrizes estratégicas capazes de contribuir com a consolidação da RME e da CSC.

A segunda hipótese buscou confirmar se a elaboração de uma Política de Comunicação para a RME deve, obrigatoriamente, considerar aspectos locais referentes à inserção das instituições no mercado e na comunidade e estar respaldada em diretrizes e princípios comuns. Essa hipótese também foi confirmada tanto pelas conclusões constantes no relatório da KPMG quanto nas entrevistas realizadas com os executivos da RME e os gestores responsáveis pelas áreas de comunicação e marketing, quando reconhecem a importância de uma Política de Comunicação respeitar a cultura organizacional existente nas diversas IMES's analisadas nesta tese. O sucesso na implantação dessa nova estrutura de organização pode alcançar resultados mais satisfatórios se a Política de Comunicação considerar também as realidades existentes nas localidades em que cada instituição está inserida, para criar sinergia com as diretrizes de comunicação determinadas pela RME e pela CSC.

Este trabalho apresenta uma importante expectativa, que é a de contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de gestão das IMES's, uma vez que foram agrupadas aqui informações sobre alguns dos principais documentos elaborados para a gestão do processo de educação dessas IMES's, considerando que a Missão da Igreja conta com a participação de suas instituições para o desenvolvimento de suas atividades missionárias, conforme está previsto na legislação canônica que trata sobre o Sistema Metodista de Educação.

Para demonstrar a complexidade desses desafios, estão incluídos nesta tese, como anexos, dois documentos essenciais para que seja possível compreender a relação das atividades desenvolvidas pelas IMES's com o Sistema Metodista de Educação. O primeiro documento é o PVMI (ANEXO 1), aprovado no XIII Concílio Geral realizado em 1982, que contém elementos fundamentais para a compreensão da visão e missão da Igreja, como sua herança wesleyana e sua determinação em entender a vontade de Deus para identificar necessidades e oportunidades de desenvolvimento de seu trabalho de evangelização. O segundo documento refere-se às Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista, que também foi aprovado no XIII Concílio Geral, definindo diretrizes gerais para a educação secular, em que estão incluídas as IMES's, Educação Teológica e Educação Cristã, visando definir posicionamentos em qualquer iniciativa educacional da Igreja.

Quando analisamos nesta tese o novo modelo de gestão da RME e da CSC, foi possível constatar sua relevância para o Sistema Metodista de Educação, no contexto que as IMES's são o “braço” da Igreja Metodista para a educação secular em nível superior. Historicamente, a Igreja Metodista conta com suas instituições de ensino como uma forma de ampliar sua atuação nas comunidades onde está inserida, tendo como exemplo o Colégio Piracicabano, que foi fundado em 1881 e do qual teve origem a UNIMEP, instituição de destaque na cidade de Piracicaba. Entretanto, conciliar os objetivos missionários e de educação da Igreja Metodista com os objetivos educacionais das IMES's será um desafio que irá exigir determinação dos níveis decisórios da Igreja, no sentido de superar as dificuldades analisadas nesta tese, que foram relatadas detalhadamente nas entrevistas realizadas com seus principais executivos e gestores.

Considerando que os Conselhos Regionais que estavam organizados para acompanharem as atividades realizadas pelas respectivas instituições foram substituídos pelo CONSAD, responsável pelo acompanhamento de todas as instituições metodistas de educação da RME do Brasil, podemos perceber que a responsabilidade dos componentes desse órgão aumentou de forma significativa. Considerando, também, que a composição prevista nos Cânones para esse conselho são 12 membros professores da Igreja Metodista, sendo 10 titulares

e dois suplentes, contando também com a participação do(a) secretário(a) nacional para Vida e Missão e pelo(a) diretor(a)-geral das instituições metodistas de educação, ocupando função de natureza voluntária, sem vínculo empregatício, podemos concluir que será necessária uma dedicação intensiva de seus membros para garantir o adequado acompanhamento de todas as atividades desenvolvidas pelas instituições que estão sob seu controle.

Se considerarmos, ainda, que, o CONSAD é o órgão deliberativo superior do COGEIME e Conselho Diretor para a RME, podemos concluir também a necessidade de fortalecer a estrutura de organização do COGEIME para que as IMES's possam realizar suas atividades baseadas num planejamento estratégico, conforme entrevistas realizadas com os principais executivos das instituições, incluindo o bispo que ocupa o cargo de secretário executivo do Colégio Episcopal. Quando pensamos também na composição do Sistema Metodista de Educação, que além da Educação Secular, que é desenvolvida pela RME e coordenada pelo COGEIME, conta também com as áreas de Educação Teológica, Educação Cristã e a área de apoio Pastoral (Escolar e Universitária), fica evidenciada a importância de articular essas quatro áreas estratégicas de atuação com os documentos relacionados nos ANEXOS 2 e 3, referentes ao PVMI e as DEIM.

A elaboração desta tese foi importante para o desenvolvimento profissional e acadêmico do autor que, a partir de consulta em documentos institucionais, complementada por entrevistas com executivos e gestores da área de comunicação, analisou a estrutura de organização e as atividades desenvolvidas pelas IMES's na área de educação, visando apresentar uma proposta de políticas e diretrizes de Comunicação Institucional. Estudos complementares poderão ser desenvolvidos no sentido de contribuir para o avanço do conhecimento da área de Comunicação e a identificação de possibilidades de continuidade desta tese.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e duas possibilidades. **Revista de Administração (ERA-FGV)**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

FERRARI, Pollyana. **A força da mídia social**. São Paulo: Simplíssimo Livros, 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão, 2010.

LI, Charlene. **Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**. São Paulo: Évora, 2011.

LINDEGAARD, Stefan. **A revolução da inovação aberta**. São Paulo. Évora, 2011.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson, 2006.

MCCONNEL, Ben; HUBA, Jackie. **Buzzmarketing: criando clientes evangelistas**. São Paulo: M. Books, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH.** São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa.** Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación.** 4. ed. Barcelona: Ariel Comunicación, 2008.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Rio Grande do Sul: Meridional, 2009.

SCHNEIDER, Benjamin; WHITE, Susan. **Service quality: research perspectives.** Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications, 2004.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Coord.) **Manual de Gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

TURBAN Efraim; RAINER, Kelly; POTTER, Richard. **Administração de tecnologia da informação: teoria & prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

WESTIN, Felipe. Os três R's do engajamento: remuneração, reconhecimento e recompensa. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS, 34., 2008, São Paulo. **Palestra...** São Paulo, 2008. [Palestra assistida pelo autor deste trabalho].

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 1-48.

## BIBLIOGRAFIA

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUEREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX - 1914-1991. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

\_\_\_\_\_. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p.205-222 (Série Comunicação Organizacional, v.1).

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008c, no prelo.

MILKOVITH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 1.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional:** pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e desempenho:** pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SAVIANI, José Roberto. **O analista de negócios e da informação:** o perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVEIRA, Moisés Lemes. Políticas de comunicação interna com foco na administração de recursos humanos nas organizações. In: BUENO, Wilson da Costa. (Org.). **Comunicação empresarial:** planejamento e gestão. São Paulo. All Print, 2011. p. 55-67.

## WEBGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/>>. Acesso em: 2 dez. 2011.

ASTD – American Society for Training & Development. Disponível em: <<http://www.astd.org/>>. Acesso em: 2 dez. 2011.

BOAVENTURA, Elias. **Vinte anos do documento diretrizes para a educação na Igreja Metodista**: um enfoque unimepiano. Disponível em: <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe2/pdfs/Tema4/4106.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2010.

COLÉGIO PIRACICABANO. Disponível em: <<http://www.piracicabano.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2011.

COMTEXTO. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/novo/index.htm>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ON-LINE. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

EXAME. COM. **150 melhores empresas para você trabalhar em 2010**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/>>. 10 mar. 2012.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <<http://portal.fgv.br/>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

GUIA VOCÊ S/A-EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar 2012**: como funciona a pesquisa. Disponível em: <<http://vocaes.abril.com.br/melhoresempresas2012/como-funciona-a-pesquisa-melhores-e-maiores-2011.shtml>>. Acesso em 10 mar. 2012.

IGREJA METODISTA (Sede Nacional). **Cânones da Igreja Metodista 2007-2011**. 19 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.metodista.org.br/arquivo/documentos/download/canones\\_2007.pdf](http://www.metodista.org.br/arquivo/documentos/download/canones_2007.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2010.

IGREJA METODISTA. Disponível em: <<http://www.metodista.org.br/>>. Acesso em: 28 abr. 2011.

INSTITUTO CHIAVENATO. Disponível em: <<http://www.chiaveneto.com>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

INSTITUTO METODISTA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS. Disponível em: <<http://www.cogeime.org.br/>>. Acesso em: 2 abr. 2011.

LEARNING & PERFORMANCE BRASIL. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2011.

MELLO, Rachel; CAETANO Rodrigo (Coord.). **Mapa da comunicação brasileira**. Edição 2011. Brasília: FsB Comunicações, 2011. Disponível em: <[http://www.mapadacomunicacao.com.br/?page\\_id=54](http://www.mapadacomunicacao.com.br/?page_id=54)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

MELHOR (Gestão de Pessoas). Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

REILY, Duncan Alexander. **O fundador do metodismo**. Disponível em: <<http://www.metodista.org.br/conteudo.xhtml?c=4>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

RH.COM.BR. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

WIKIPÉDIA. **John Wesley**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/John\\_Wesley](http://pt.wikipedia.org/wiki/John_Wesley)>. Acesso em: 28 jun. 2011.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Entrevista sobre políticas de comunicação da UMESP, com o diretor de Comunicação e Marketing do IMS/UMESP, realizada em 30/7/2010**

[**Moisés**] Estamos aqui na Metodista, falando com o diretor de Comunicação e Marketing do IMS/UMESP, e o objetivo é conhecer as políticas, procedimentos aqui da Metodista na área de comunicação. A primeira pergunta é a seguinte: quais os principais objetivos que vocês têm em termos de políticas de comunicação na Metodista? Eu vou tentar dividir a pergunta em dois momentos: falar um pouco sobre a Metodista, esgotando todo o conteúdo da política da Metodista e depois quais os planos que vocês têm em termos de RME.

[**Entrevistado 1**] Ótimo. A gente, na Metodista, não tem uma política de comunicação formal. Ao longo da experiência, a gente vem construindo alguns conceitos e tentando trabalhar estes conceitos para que eles se solidifiquem perante a comunidade interna, perante o grupo de dirigentes, etc., para que isto, de fato, fique de tal forma arraigada que, mesmo que não seja formalizada, se exista uma política. Existe esta possibilidade, esse movimento de se criar uma Política de Comunicação da Metodista e aí, no contexto da RME, que a gente vai falar mais adiante, para aproveitar o que cada instituição metodista tem de experiência nesta área e desenvolver isso. De qualquer maneira, a gente tem alguns conceitos assim, basilares, que vão muito nessa linha da política de comunicação; o pressuposto é valorizar ou reforçar a marca Metodista perante os diversos públicos. Quando a gente fala de públicos, é um baita desafio porque você tem diversos públicos internos e externos. Se você pensa na dimensão interna, você tem uma infinidade de públicos. Você pensa em funcionários, professores e alunos e, dentro de alunos, você tem ainda que segmentar, você tem alunos da graduação, alunos da pós, tem alunos de comunicação, alunos da saúde, tem alunos do turno diurno, do turno noturno, que são perfis completamente diferentes. Então, é um baita desafio você tentar atender todos esses públicos. De qualquer maneira, um dos pressupostos é reforçar a marca Metodista perante esses públicos. É aí, como que a gente faz isso? A gente faz isso por meio de instrumentos de comunicação, de veículos de comunicação, e aí a gente pode listar. Daqui a pouco, talvez, apareça esta pergunta, mas, de antemão a gente já pode adiantar, a gente tem o Jornal da Metodista, tem a intranet, tem a Internet, tem o Mural Metodista, tem o boletim digital que é um conjunto de informações que é de interesse dos funcionários e dos professores e também com notícias da mídia que fazem referências à Metodista, etc.; a gente tem o trabalho do balanço social, que é divulgar, ou prestar contas do que a Metodista fez ao longo do ano para anterior. Para tornar isso público e divulgar entre as pessoas, a gente tem um material específico para os alunos que estão chegando para a Instituição, ou os próprios candidatos, ou alunos recém-chegados, então em todos esses veículos, essa ideia de reforçar a marca Metodista, que é uma coisa superampla, portanto daí se desdobra uma série de outras atividades também, e é uma das coisas principais. E isto se dá também pela própria questão do relacionamento. Hoje não dá para você pensar em comunicação sem estabelecer um relacionamento com estes públicos. E isto também pressupõe um trabalho de conhecimento e aí também uma área muito específica, um trabalho muito específico do que se faz para conhecer o cenário onde a gente está, participar de certa forma de discussões, onde tendências do segmento educacional é novidade neste âmbito acontece, para a gente se cercar de uma série de informações que virem subsídios para a tomada de decisões. No próprio desenho da Diretoria de Comunicação e Marketing sobre o qual a gente vai falar mais adiante, a gente tem três eixos chaves, vamos dizer, assim, que se englobam num quarto. Um dos eixos, justamente, é o eixo do Conhecer, que é esse trabalho de estar presente, estar participando das discussões, para sentir o movimento do segmento educacional, conhecer os concorrentes,

olhar para os concorrentes e olhar para nós mesmos para estabelecer um parâmetro e identificar em que aspectos estamos alinhados, em aspectos que não estamos alinhados, onde estamos avançando, onde estamos retrocedendo, onde está estabilizado, etc., então o Conhecer é um eixo. Comunicar é outro eixo, e aí esse Comunicar implica em todos os instrumentos possíveis de comunicação para dialogar com os públicos, e esse diálogo é um desafio, porque normalmente quando se fala em Comunicação sempre se pensa numa relação de mão dupla, mas, em muitos casos, essa relação é de mão única. Ela é da Instituição para os seus públicos, mas muitas vezes os públicos não têm condições de reagir ou também interagir nesta comunicação. Em alguns casos, em alguns veículos, a gente consegue isto. Eu acho que quando a gente pensa na Internet, na intranet, isso acontece nos próprios jornais impressos, numa forma menor, quando você tem espaço, por exemplo, para o caso de leitores, ou sugestão dos alunos, etc., isto também acaba acontecendo. Então, o primeiro eixo é o do Conhecer, o segundo eixo é o do Comunicar, o terceiro eixo é o do Relacionar. Justamente, é o momento em que a gente se coloca diante daqueles públicos para se apresentar como instituição, apresentar e mostrar os atributos da instituição para estes públicos, no sentido de atraí-los, retê-los e fidelizá-los, dependendo do tipo de público que for. E aí a gente participa, dependendo do público, se a gente pensa nos *prospects*, nos candidatos, de visitas a escolas, de feiras e eventos onde este público esteja presente, buscando interagir com eles, apresentando a Instituição, conversando sobre profissões, falando dos cursos, no sentido de estabelecer este relacionamento. Isto acontece também neste aspecto, acontece de uma forma bastante interessante, e outros a gente ainda está começando a desenvolver um trabalho com o ambiente corporativo no sentido também de buscar, nesse contexto, uma aproximação que, em questões mais pragmáticas, ofereça condições de ter um aluno estagiando lá, ofereça condições de a própria empresa estar presente aqui no espaço, para conhecer o dia a dia da Instituição e eventualmente apoiar alguns projetos, etc., e até mesmo, o que a gente acha extremamente importante é a troca de informações para perceber que demandas o ambiente corporativo está apontando e que condições a Instituição tem de dar conta delas. Não temos, assim, a pretensão, mas isto não significa que devamos ficar reféns do mercado, no sentido de que tudo que vier de propostas, de coisas, a Metodista vai agregar para si, vai se sentir na necessidade, na responsabilidade de atender. Como uma instituição confessional, pode ser que haja algumas demandas, algumas situações, pelas quais a instituição, pela sua história, etc., não concorde; portanto, não tem que ser esse refém de tudo que vem, mas este diálogo com o ambiente corporativo é fundamental. Então, todos esses três eixos, do Conhecer, do Comunicar e do Relacionar, tem um eixo maior, que é o que a gente chama de Encantar. Então, o nosso desejo é que professores, funcionários, alunos, comunidade, ambiente corporativo, mídia, nas respectivas instâncias, se sintam encantados pela Metodista, seja no aspecto de responsabilidade social, seja no aspecto de qualidade de ensino, seja no relacionamento com a mídia, seja no relacionamento do público com o aluno, a ideia é que o Encantar seja a grande convergência desses três eixos, do Comunicar, do Conhecer, do Relacionar, de modo que, a partir desses três eixos, a gente consiga de fato, dar conta de trazer para perto esses públicos e, em alguns casos, dependendo do que for, retê-los, fidelizá-los, atraí-los para a própria causa da Metodista, ou para virarem alunos e alunas de preferência eternos, por toda a vida, dentro do contexto de estar sempre aprendendo.

[Moisés] Aqui na Metodista, a área de Comunicação se subordina a que órgão e qual é a estrutura em termos de cargos de funcionários?

[Entrevistado 1] Na verdade, a Diretoria de Comunicação e Marketing é uma diretoria ligada à mantenedora, ao IMS, então, nesse contexto, o IMS, na condição de mantenedora, tem dois modelos ou tem duas presenças em termos de mantidas, que é a universidade, então ensino

superior, e educação básica, que são os colégios. Então, na universidade hoje a gente tem três *campi*. Além do espaço em São Paulo e no colégio, a gente tem quatro escolas: Passo Fundo, Itapeva, Bertiooga e São Bernardo do Campo. Então, a Diretoria de Comunicação está ligada à Direção-Geral do IMS, como diretoria da mantenedora, mas também tem um relacionamento com a Reitoria e com a educação básica, porque são as mantidas. E nesse contexto, a Diretoria de Comunicação tem hoje três gerências: ela tem uma gerência de Comunicação, que em torno dela estão cinco áreas. Na gerência de Comunicação você tem a área de *Web*, que cuida de toda parte, não a parte de desenvolvimento de sistemas, mas a parte de desenvolvimento de conteúdo, de Internet, de intranet, não a parte de TI, mas a parte de conteúdo, a arquitetura de informação, etc. Então, ela é uma área. Assessoria de Imprensa é outra área, que está ligada à área de comunicação, no relacionamento aí com a mídia, etc., área de Eventos, que cuida de todos os eventos da Instituição, sejam eles eventos acadêmicos, quanto eventos institucionais. É uma palestra de alguém de fora, um evento que envolva órgãos públicos, ambientes corporativos, etc., essa área de eventos também faz parte. A gente tem a área de Propaganda e Marca, que cuida de todos os aspectos das campanhas, sejam elas campanhas internas, ou campanhas externas, de visibilidade externa, e aí acompanha e supervisiona os subprodutos de comunicação quando isso é ligado à propaganda ou à divulgação, etc., quando existe uma demanda interna da área de DGP para fazer um *fôlder* para falar de um programa que eles estão montando, então isso vem para gente, para gente cuidar, criar, etc. e tal. É a quinta área é a área de Comunicação Interna. Eu diria que essa é que ainda, comparativamente com as outras, é a que está num nível inferior, no que se refere ao desenvolvimento dos trabalhos. Vale a pena dizer que essas áreas, elas trabalham, não teria como ser diferente, elas trabalham muito ligadas. Até fisicamente, elas estão no mesmo espaço, de modo que a interação é intensa e constante e necessária, para que o trabalho aconteça. Então, a Gerência de Comunicação fica com essas cinco áreas: é *Web*, Assessoria de Imprensa, Eventos, Propaganda e Marca e Comunicação Interna. A segunda gerência é a de Captação de Alunos, que é o que a gente chama e que se divide em duas áreas, talvez a gente possa falar isso. Uma é a área de Processo Seletivo, que é o trabalho de organização da própria logística de coordenação do processo. Essa área do processo seletivo cuida de organizar os processos seletivos da instituição, desde discutir e propor datas de provas, trazer para perto dos professores, para elaborar as questões, corrigir as provas, divulgar resultados, o dia do evento, preparar toda a logística, com seleção de fiscal, infra, salas, tudo isso é feito pela área de Processo Seletivo, e essa é uma das frentes de trabalho dessa Gerência de Captação de Alunos. Isto vale tanto para EAD quanto para o presencial. E a outra gerência é o que a gente chama do outro braço da Gerência da Captação de Alunos, justamente o trabalho é de relacionamento com esses públicos voltados para o processo seletivo. Então, esse relacionamento acontece em duas frentes inicialmente. Uma, que é no sentido da instituição ir a esse público, então é o que a gente chama de Programa de Universidade Aberta, em que você tem iniciativas. Outra frente dos alunos no programa Universidade Aberta acontece no movimento inverso. Os alunos vêm conhecer a instituição, mas, anterior a ele, existe um trabalho de aproximação com os alunos nas escolas. Então existem pessoas nessa Gerência de Captação de Alunos que estabelecem o relacionamento com as escolas, visitando as escolas, apresentando a Metodista, apresentando os cursos, e aí isso cria um relacionamento que provoca ou tem como consequência a realização de palestras nas escolas. Professores da Metodista vão para algumas escolas para fazerem palestras, a pedido das escolas, sobre a Metodista e os cursos e também a realização de eventos. Tem aqui em São Paulo, pessoalmente, tem algumas feiras de estudantes em que os alunos, pré-vestibulandos, os alunos do ensino médio, vão lá para conhecer o que é o ensino superior, quais são as ofertas que tem, quais são os cursos oferecidos. São eventos muito interessantes que a Metodista participa também ali. Então, nessa área a gente tem a frente de estabelecer contatos com as

escolas, com o movimento de sair do espaço e ir até as escolas, e o movimento contrário de acolher os alunos interessados em conhecer aqui a Metodista. Então, e aí uma dessas ações concretas, a gente tem o Dia da Universidade Aberta, que é dentro desse programa; é um dia inteiro em que alunos de diversas escolas vêm para cá e monta-se um espaço bastante agradável, lúdico, festivo, com professores e com coordenadores, alunos também da casa, para apresentar os cursos. Aí tem também palestras, orientação profissional, atividades lúdico-esportivas, tem, às vezes, gincanas, etc., para as pessoas, um conceito muito legal dentro da área de Comunicação, a questão de experimentar. A ideia é que o aluno experimente, ao máximo, dentro daquele limite de tempo, etc., a instituição. Então ele vem aqui, visita o *campus*, vai ver as instalações, em alguns casos participa de oficinas, para ver como isto acontece, e isto ajuda a ele identificar, de fato, a área que ele quer e, melhor ainda, se identificar com a Metodista, como a opção que ele gostaria de estudar. Então, essa área de processo seletivo tem essas duas frentes. A outra gerência é a Gerência de Marketing, que é a mais recente delas. Ela foi criada em 2004, segundo semestre de 2004, e tem, num primeiro momento, ou tem como a sua principal característica, ser aquela que trabalha todas as questões relacionadas à inteligência competitiva. Então, todo o trabalho de análise setorial, de pesquisas, de acompanhamento à concorrência, prospecção de novos cursos, revisão de portfólios, etc., essa área que fica responsável por trabalhar. Então, de 2004 para cá, uma série de análises foram feitas de pesquisa, e ela, em alguns casos, realiza a pesquisa, mas, na maioria deles, ela supervisiona, acompanha e trabalha os dados oriundos do trabalho que foi feito. Então, é um trabalho riquíssimo, sob o ponto de vista de uma instituição de ensino, sob o ponto de vista de ajudar aqui a tomada de decisões, seja menos intuitiva, não que a intuição não seja importante, mas que você tenha um pouco mais de ferramental ou de informações, a decisão possa acontecer de forma mais acertada. E uma outra área, dentro desta Gerência de Marketing, é o que a gente chama também de um projeto de relacionamento que, nesse momento, está sendo voltado para uma atividade que está sendo chamada de Sempre Meto, que é um projeto, vale a pena dizer, só para esclarecer aqui, os alunos, desde há muito tempo, cunharam a expressão carinhosa da Metodista, que é Meto. Então, Universidade Metodista é o nome, muitas pessoas falam Metodista, e Meto é a expressão que os alunos usam para se identificar. E a gente fez isso, Sempre Meto, que é o projeto especificamente voltado para os alunos egressos. A gente tem, vale a pena muito rapidamente falar, dentro do conceito do IMS, quando foi discutido o planejamento estratégico de 2003, três pilares em torno dos quais a Instituição está baseando o trabalho dela. Um deles é o pilar de inserção regional, aquele trabalho de buscar se inserir na região onde se está localizado. Outro é de Comunidade Aprendiz, no sentido de termos que sempre estarmos abertos a novos conhecimentos e de diversos atores, pois somos, de fato, uma comunidade que deve aprender o tempo inteiro. Então, isso traz a característica de estar sempre se renovando. E o outro pilar é o pilar de Educação para toda a vida. Acreditamos que esse pilar é fundamental para a instituição, tanto na dimensão da Comunidade Aprendiz quanto na dimensão de estar cada vez mais sendo requerido de nós nos atualizarmos e de oferecer também aos nossos alunos. Então o projeto Sempre Meto vai nessa linha de educação para toda a vida, oferecendo condições para que os alunos continuem a estudar na Metodista, depois da formação da graduação, então fazer cursos de mestrado ou doutorado, especialização, etc. Isso tem uma dimensão, evidentemente, uma dimensão mercadológica, porque você retém o seu aluno, fideliza o aluno. Não temos essa ingenuidade de não falar isso, mas também num conceito mais filosófico da própria formação do aluno, que é a razão de ser de uma instituição. A gente está mantendo sempre o aluno em contato para aprimorar os conhecimentos, para compartilhar os conhecimentos com a própria comunidade acadêmica. Então, esses três pilares e o projeto Sempre Meto vão muito nessa linha de, justamente, trazerem para perto esses alunos egressos. É um trabalho que também está começando e já vinha sendo gestado desde 2005, mais ou menos, mas que está

ganhando corpo agora em 2009, 2010, de uma forma mais efetiva. Então, são essas três áreas: Gerência de Comunicação, Gerência de Marketing, Gerência de Captação de Alunos, com um conceito que a gente trabalha de comunicação integrada. Não tem como a gente hoje trabalhar essas áreas de uma forma estanque, porque isto não funciona. Quando a gente pensa nesses eixos, os quais a gente comentou, Conhecer, Relacionar e Comunicar, que são esses três, esses eixos acabam permeando as ações de todas as gerências. Então, hoje, quando a gente pensa no planejamento da área, a gente não pensa: vamos fazer um planejamento da Gerência de Comunicação, da Gerência de Marketing ou da Gerência de Captação de Alunos. Esses eixos permeiam todo o trabalho delas. Então, em Comunicação, você vai ter ali a importância do Conhecer, do Relacionar, do Comunicar. No Marketing, semelhantemente, e na Captação de Alunos, semelhantemente. Então, esse conceito a gente tenta, claro que é um desafio, em momentos a gente avança, em momentos a gente tem que dar uma retrocedida, mas é um desafio de trabalhar no conceito da comunicação integrada. Não dá para ter essas áreas trabalhando de uma forma estanque. É uma coisa que não tem muito como acontecer, não têm resultados.

**[Moisés]** Dentro desse conceito que você está apresentando, quais os principais desafios que a área de Comunicação e Marketing da Metodista tem, em primeiro lugar, internamente e, depois, externamente?

**[Entrevistado 1]** Eu acho que, na dimensão do público interno, primeiro, que é coisa que a gente falava assim, é coisa da própria condição ou da própria competência de comunicar, de forma eficiente, a esses públicos. Quando a gente pensa, por exemplo, na área de Comunicação, a gente sempre tem os dois aspectos: um é esse aspecto que a gente fala da mão dupla da comunicação, e o segundo, é criar instrumentos que consigam dar conta da comunicação. E muitas vezes a gente está se debruçando sobre isto, e não é uma tarefa fácil, é a gente buscar instrumentos adequados para falar com os públicos adequados. O Prof. Wilson Bueno, numa das reflexões que ele faz, num dos livros, numa forma bem-humorada, mas, ao mesmo tempo, bastante crítica, que ele fala que, em algumas Instituições, os veículos de comunicação são aqueles veículos Bombril, de 1001 utilidades. E você tenta falar com tantos públicos ao mesmo tempo em que, às vezes, a comunicação falha, porque você não consegue falar com todos, porque você está num esforço tão grande de falar com tanta gente, com o mesmo instrumento, que você não consegue. Porque para cada público corresponde um perfil, um interesse, uma linguagem, assuntos que vão chamar mais atenção deles e de outros, então esse desafio de buscar uma comunicação que seja adequada para os diferentes públicos é um desafio enorme. Na dimensão do Marketing hoje, já se discute a história do marketing *one for one*, uma coisa tão personalizada, tão sob medida, que só serve para você e não serve para mais ninguém. Eu acho que a gente ainda está e não sei se a gente chegaria neste grau de sofisticação de falar um para um, uma comunicação que só serve para aquele porque conhece profundamente aquela pessoa, etc. Então, neste sentido, a gente tem tentado buscar nos nossos veículos uma certa segmentação para tentar atendê-los, mas isto, ainda, apesar dos avanços, é um horizonte ainda a ser alcançado, justamente pela diversidade de públicos. A gente falava ali dentro do próprio aluno, do público aluno, você diversifica de “n” vezes. Funcionários, semelhantemente, professores, semelhantemente, comunidade aí, nem se fala, etc., então isto não é simples, eu diria que um dos desafios é justamente é você ter instrumentos de comunicação, é que você tenha instrumentos de comunicação que se ajustem à necessidade daqueles públicos específicos. O segundo desafio que eu acho que também esse primeiro não é, e não é exclusividade da Metodista, é justamente essa relação da comunicação. Uma comunicação que seja dialógica, que fica parecendo meio contraditório você dizer que uma comunicação não é dialógica, porque pressuporia, em tese, que a comunicação teria sempre

essa mão dupla, etc. Então, naquele conceito dito mais formal de você ter lá o emissor e o receptor cumpriria aí esse papel não ser trocado, ou eles não existem. Não adianta você ter uma pessoa que fala, outra que só escuta e acabou. Hoje tem que esta troca de papéis, o emissor em algum momento é receptor e o receptor em algum momento é emissor, e isto tem que acontecer sempre. E nos veículos de comunicação isto é uma tarefa, isto é um desafio e isto acontece pela interatividade, pelo espaço que as pessoas têm de se colocar, etc. A gente está falando no âmbito da comunicação instituída, e pensar que tem a comunicação informal, etc., que não está presente nos veículos, que são institucionais, ou coisa assim, e que também precisam de um olhar. Então, este aspecto de comunicação eu diria que é um desafio. O outro aspecto, e eu aí acho que entra um pouco a comunicação, entra um pouco o marketing, que também é um conceito que a gente busca. Até sob a inspiração do Prof. Wilson Bueno, que também nos traz a percepção da cultura da comunicação. Ele fala muito isso, e a gente, dentro dos espaços que isso é possível, reforça um pouco a defesa de que, em primeiro lugar, não é a área ou a Diretoria de Comunicação, o departamento responsável por fazer a comunicação da instituição. Evidentemente que a área tem *expertise*, tem recursos, tem pessoas especializadas para fazerem, para eventualmente liderarem alguns processos, mais formais, mais institucionais da comunicação, mas a comunicação ela é um papel de todos. Então, todos os funcionários, todas as pessoas, os empregados, têm que ter essa compreensão de que, nos momentos dentro e fora da instituição, elas podem e devem ser as embaixadoras da instituição perante os seus pares. E esse embaixador não precisa ser tão somente de divulgar com palavras, com distribuição de fôlderes da instituição, mas é na própria postura que cada pessoa, nos seus postos de trabalho, tem. Então, numa forma de exemplo, uma pessoa que trabalha numa área de segurança patrimonial ou trabalha nas portarias da instituição. Ele está comunicando a instituição quando ele acolhe adequadamente, quando ele responde, de uma forma cortês, à pessoa que pede uma informação, ele trata bem as pessoas. Se ele não faz isso, ele, naquele momento, é a instituição. Então, as pessoas vão falar: não vou querer estudar na instituição, porque ela trata mal os alunos. Naquele momento, uma parte virou o todo. E isto serve, eu dei o exemplo da segurança patrimonial, mas isto serve para o atendente da Secretaria Acadêmica, serve para o pessoal do *call center*, serve para setores da academia, serve para o professor. Se o professor, no seu espaço de atuação acadêmica, deixa a desejar numa aula que não foi a mais bem preparada, que não tem um diálogo com os alunos, que é um professor com postura ditatorial, ou, exagerando em alguns casos, é uma pessoa um pouco tirana no relacionamento com os alunos, isto vai afetar certamente, a percepção que o aluno tem da instituição. E isto acaba, em alguns momentos, pouco a pouco, até minando a própria credibilidade que o professor tem. Quando se fala na cultura da comunicação é que, mesmo sem dizer, você já está dizendo o que a instituição é através da sua postura, etc. Então, isso vale até no aspecto quando a gente fala de *blender*, de administração de marca, a gente percebe até a própria dimensão do espaço quando você entra num espaço acadêmico, no *campus*, num espaço muito bem cuidado, jardins muito bem cuidados, os prédios limpos, uma pintura agradável, etc., isto tudo comunica. A gente sabe que tem a comunicação verbal e a comunicação não verbal, e tudo isto comunica. E as pessoas que cuidam disso tem de se imbuir, tem que incorporar esta cultura da comunicação. Se eu estou cuidando do jardim, certamente este trabalho vai ser muito útil para a comunicação como um todo. E isso tem que ser uma coisa que permeia todas as pessoas da instituição e todas as atividades, todas as pessoas da instituição. Volto a dizer, como as pessoas, erroneamente, entendem que quem tem que fazer comunicação é o departamento de Comunicação; recai sobre este departamento uma enorme responsabilidade de que todas as ações de comunicação tem que dar certo e, se não dão certo, a responsabilidade do fracasso, do resultado não tão bom e da comunicação, quando se você tem um contexto em que você trabalha justamente esta cultura da comunicação, e as pessoas se sentem imbuídas, comprometidas, motivadas, etc., isto de certa

forma ajuda bastante. Então, eu diria que este desafio de se criar cada vez mais a cultura da comunicação, ele está presente. Tem havido avanços? Com certeza, tem havido avanços e em diversos setores, etc., mas é um desafio que se renova a cada dia. Eu diria que, sob o ponto de vista interno, a gente poderia elencar mais alguns, mas os que me chamam atenção, basicamente, são esses dois, do fluxo da comunicação, da comunicação dos públicos mais específicos, numa linguagem mais correta, etc., e a cultura da comunicação. Para o público externo, eu acho que aí tem um componente que está muito mais focado ao próprio contexto do ensino superior, especialmente do setor privado, e que você esbarra com alguns elementos que tornam a atividade ainda mais desafiadora. Eu diria, em primeiro lugar, a própria questão da concorrência, que hoje vem se acirrando em relação ao ensino superior privado. Para você ter uma ideia, se em novembro de 97 a gente tinha na região do grande ABC, só para citar aqui a nossa região, 17 instituições, a gente tem em 2010, 35. Você tem aí, mais que o dobro e com uma postura de algumas delas, baseada muito em alguns atributos, que acabam tornando o mercado quase que predatório. Neste sentido, quando a gente fala no desenvolvimento da concorrência e como estas instituições atuam para se manterem vivas, elas se utilizam de diversos atributos, alguns chamam de diferenciais, etc., para atrair seu público. Então, você tem aí a coisa do conceito de qualidade que, em alguns momentos, isto não é objetivado, isto fica muito genérico. Então todas dizem que são as melhores, todas dizem que têm os melhores equipamentos, todas dizem ter a melhor infraestrutura, então isto acabou virando quase uma *commodity*, não consegue se diferenciar. Outras apostam na própria questão da guerra do preço, então apostam que, baixando os preços, vão ter condições de disputar de uma forma vantajosa. Evidentemente, que isto eu não estou entrando no mérito, porque isto tem as suas implicações, especialmente porque o que se percebe aí não é exclusividade do segmento educacional, mas uma ascensão crescente das classes C e D e um acesso aos bens de consumo, etc., e, portanto, a necessidade, o desejo de ingressar no ensino superior. Você tem um filão ali muito específico, e algumas instituições acabam identificando esse filão num belo caminho a seguir. Eu diria que esta concorrência é uma concorrência que desafia as instituições. A história é muito simples: quando você tem um bolo que você divide em três, você fica com uma parte considerável. Quando você tem um bolo que você divide em vinte, o pedacinho do seu bolo fica menor. e o bolo está cada vez mais sendo diminuído nesta disputa de mercado. Evidentemente, a gente vê alguns movimentos aí, e os estudiosos do marketing educacional apontam que há um movimento de concentração em algumas instituições. Então, algumas instituições tendem a desaparecer pelo próprio porte, pela própria proposta, em função dos grandes grupos que estão chegando aí, e alguns com ações muito agressivas, no sentido de terem suas ações disponibilizadas na bolsa de valores, de outras que, por conta de fusões, aquisições, vão ampliando o seu império e sua condição e, portanto, com um movimento de compararem e adquirirem instituições menores, e então isso acaba apontando um cenário que, segundo os estudiosos de mercado educacional, apontam para uma concentração muito para o ensino superior privado em mãos de pequenos. São grupos grandes que vão concentrar cada vez mais as instituições, cada vez menos grupos tendo cada vez mais alunos. Então, isto também é um desafio muito grande. O desafio que também está ligado à guerra de preços é a própria questão de viabilidade financeira das instituições, como elas conseguem lidar com isso. Então, tem a coisa de criar condições de programas de financiamento estudantil, etc., que é um desafio em função, em primeiro, de uma classe C e D que está ascendendo, que está acessando deste bem simbólico, que é a coisa da educação e o próprio cenário, nesse momento muito forte, que é o cenário de endividamento das pessoas. Quando você tem uma abertura de crédito muito grande, e as pessoas conseguem ou tendem a consumir muito, se essa educação para economia não se dá, esse endividamento pode acontecer e, em alguns casos, isso inviabiliza o ingresso dos alunos na instituição ou a evasão deles, quando eles já estão lá e não tem condição de pagar. Então, a evasão, diga-se de

passagem, hoje é uma pedra no sapato das instituições de ensino superior, e no caso da Metodista também está aí nesta média, justamente porque você tem uma série de questões financeiras, ou questões de inadaptação ao curso, ou outros fatores que acabam fazendo com que o aluno, depois de ingressar no ensino superior, ele acaba, por motivos vários, tendo que abandoná-lo. Isto, para mim, é um outro aspecto. E isto está muito presente em todo esse contexto do segmento educacional, está presente na questão da ociosidade de vagas, porque aí mexe com a questão da concorrência mesmo, porque o número de vagas oferecidas está num crescente, mas o número das vagas preenchidas não está num crescente. Então, o número de vagas ociosas hoje já está ultrapassando a metade das vagas disponíveis. Tem 52 a 55% de vagas não ocupadas por alunos que ingressam no ensino superior. Então, eu diria que os desafios externos são muitos nessa linha de um cenário de acirramento da concorrência, num cenário em que a questão financeira de manutenção do ensino superior é muito grande, portanto trazendo consequências para a inadimplência, e a irmã gêmea da inadimplência, que eu falo, que é a evasão, das pessoas, que não tem condições, elas acabam saindo. O desafio nesse caso é grande, falando neste caso para a Metodista, é identificar dentro desses cenários que atributos podem diferenciar a Metodista dos outros *players* aí, de modo que se consiga ter esse atributo, essa diferenciação e, com isso, atrair outros alunos que eventualmente seriam atraídos por outras instituições. Então, identificar que diferenciais a gente tem, então, é aquela coisa: o que você tem que o outro não tem. Então, isso passa por quê? Isso passa por qualificação do corpo docente, passa por revisão do portfólio, passa por possibilidade de ter estágio, de componentes que a própria instituição identifica, que são aqueles que vão ser úteis justamente para torná-lo único em algum atributo, e isso atrai os alunos. Evidentemente que hoje isto não é exclusivo para o segmento educacional. A gente vê isso no segmento da indústria, seja ela automobilística, etc. Quando alguma novidade surge no mercado basta um pouco mais de três a quatro meses para que os concorrentes a repliquem de uma forma ou de outra, etc., e aí você tem que descobrir novos atributos, e aí esse desafio é eterno.

**[Moisés]** Qual a experiência da Metodista em termos da utilização das mídias sociais, das redes sociais, como o Orkut, o Twitter, ou outros meios que pelos quais a Internet possibilita a interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?

**[Entrevistado 1]** Essa é uma pergunta bem legal, e é também um desafio que a gente não pode abrir mão de jeito nenhum neste momento. Se a gente pensa que o nosso público-alvo principal, e aí eu não estou de maneira nenhuma desmerecendo os professores, etc., mas a razão de ser de uma instituição é você ter alunos, provavelmente isso acontece. E a gente sabe que, de modo geral, esses alunos estão hoje numa sintonia profunda com a tecnologia. Se a gente está fora dela, a gente não vai conseguir falar com eles. Nesse sentido, a gente vem debruçando em alguns estudos, em algumas possibilidades para trabalhar esta questão do marketing digital. Hoje a Metodista, no que se refere ao YouTube, tem um canal, no próprio YouTube, incentiva-se a postagem na linguagem desse assunto, coloca a postagem de pequenos vídeos, até porque o espaço que eles estabelecem é de eventos, participações, informações que possam justamente tornar a Metodista mais conhecida por meio desses vídeos. Portanto, a gente está, de certa forma, presente no YouTube nesse aspecto. Existe outro aspecto sobre o qual a gente não tem o controle, que são as comunidades. Existem comunidades em que a Metodista é objeto de temas de assuntos, discussões, etc. A gente sabe que em alguns, de uma forma desqualificada, outros de uma forma neutra, outros de uma forma qualificada, mas a própria natureza desses veículos impõe isso, você não tem um controle do que é divulgado ali. A gente pode fazer um monitoramento, para até identificar os aspectos, e eu acho isso, de uma forma, tem um potencial muito grande, justamente o fato de saber o que as pessoas estão pensando. Estou falando de você, estou falando bem, estou

falando mal. É muito legal você mapear o que as pessoas estão falando, não no sentido de repressão, porque isto está completamente fora de cogitação, porque os espaços institucionais você tem moderadores, etc., mas nos espaços onde você não tem como controlar. Mas não deixa de ser importante você saber o que os outros estão falando e falar, poxa, tentar fazer uma autocrítica em alguns casos. Daqui a pouco tem tantas pessoas falando isso que você mesmo não se dá conta de que aquilo pode ser um problema e você tem que se debruçar sobre ele. Então, tem um aspecto de um desconforto, de você ouvir coisas da instituição que você sabe que não corresponde à verdade, mas também tem o aspecto positivo de você ouvir coisas que você pode se debruçar, avaliar e ver o que é possível. Então, no aspecto do YouTube, a gente tem isso, no aspecto das comunidades, do Orkut, etc., a gente tem essa possibilidade, no aspecto do Twitter, é um instrumento relativamente novo. A gente tem um Twitter metodista e com uma quantidade, depois eu até posso te dar números mais objetivos de quantos seguidores, quantas pessoas, quantos vídeos tem lá no YouTube; no Orkut quantas comunidades têm lá, eu posso passar esses dados mais objetivos para você. De cabeça, naturalmente eu não vou lembrar, mas a gente entende que nesses aspectos das redes sociais é fundamental a gente estar presente. Então, Facebook e outros canais a gente tenta estar presente, porque sabe que é onde a meninada está presente, se você quiser se comunicar com ela. Um instrumento que não tem a ver com as redes sociais, mas que eu uso, é a tecnologia de nos aproximarmos dela, é a tecnologia que a gente faz por meio de ações de SMS. Então, quando a gente faz para os alunos candidatos, alunos que se inscrevem na instituição, eles, no momento em que eles se inscrevem, recebem uma mensagem dizendo: “Obrigado por você ter se inscrito na Metodista”, etc., vai dando, entre o momento em que ele se inscreveu até o momento da prova, vai dando dicas para ele: “Olha, não se esqueça da prova”, etc. Quando sai o resultado, a gente manda um torpedo para ele: “Olha, você foi aprovado na Metodista”. É o celular, hoje, o canal, e a gente sempre está buscando utilizar essas tecnologias para se aproximar desse público, do jeito que ele usa, na linguagem que ele está acostumado. Eu diria que é um mundo com infinitas possibilidades de fazer coisas e com novidades que a cada dia surgem. A gente tenta, dentro dos recursos que a gente dispõe. Não somos uma empresa de tecnologia, então certamente que outros estão à frente. Não diria no âmbito educacional, mas no âmbito de mercado de modo geral, de outros segmentos, mas a gente tenta, por uma questão óbvia, como eu já falei de saber que nossos alunos ficam por ali, buscar instrumentos e buscar formas de estarmos presentes também nessas mídias.

**[Moisés]** Paulo, vocês hoje não têm uma Política de Comunicação elaborada, sedimentada. Vocês estão desenvolvendo a ideia de caminhar para um documento formal de uma Política de Comunicação? Qual é o objetivo de vocês, em termos de formalizar uma Política dessa natureza?

**[Entrevistado 1]** A ideia justamente, é que esta Política de Comunicação, ela norteie. Acho que isso é o papel dela, de nortear e de orientar tanto a área da Comunicação, no que se refere a que tipo de postura a Diretoria de Comunicação tem que ter em relação a diversos aspectos da Comunicação, mas, também, tornar essa política de Comunicação um instrumento. Primeiro, que não seja um objeto de retórica, seja uma coisa vivida intensamente pela instituição, e repito, pela instituição, porque, também, voltando atrás, quando a gente fala da cultura da Comunicação, que todos têm que estar imbuídos nessa preocupação, a ideia da Política de Comunicação é que ela estimule toda a instituição nos seus diversos segmentos, professores, alunos, funcionários, etc., dentro do espaço deles, a atuar por meio dessa Política. Então, hoje a gente tem algumas ações que acontecem, mas que não estão sistematizadas. A gente se debruça sobre esse desafio há algum tempo, de construir essa Política de Comunicação. Já houve alguns avanços, já houve alguns rascunhos, mas que não conseguiram

dar concretude a essa Política. Nesse momento, a gente vem trabalhando na dimensão de criar uma política dentro de um contexto da Rede Metodista de Educação, que está sendo aí criada para termos uma Política de Comunicação que abranja as preocupações de toda a Rede Metodista. Então, o diálogo que está sendo feito com pessoas das áreas de Comunicação de todas as instituições, para entender como é o desafio deles em aspectos específicos. Então, a gente quando pensa numa Política de Comunicação, pensa no relacionamento com os públicos, pensa na Assessoria de Imprensa, pensa em eventos, pensa em gerenciamento de crise, enfim, numa série de tópicos que a gente está buscando ouvir das instituições como elas lidam com isso e que contribuições, especialmente isso, que contribuições elas podem trazer, para que, ao criar uma Política de Comunicação da Rede Metodista, que ela possa ser aplicada às instituições que dela fazem parte. Então, no momento em que tivermos esta Política de Comunicação da Rede Metodista, nós estamos esperançosos que esta Política seja a Política a ser apropriada para o próprio IMS, pela própria Universidade Metodista de São Paulo. Então, a gente tem uma expectativa de que esta política se construa até o final de 2010, para que acertos sejam feitos, etc., e que a gente a torne pública e viva no seio das próprias Instituições.

**[Moisés]** A última pergunta se refere justamente à Rede Metodista de Educação. Há um projeto novo de reestruturação das instituições metodistas. Conte-me, um pouquinho, de como a Metodista se integra nesse projeto? Em que estágio de desenvolvimento está, hoje, a área de Comunicação frente à Rede Metodista de Educação?

**[Entrevistado 1]** Resgatando lá atrás esta história de ter uma integração das escolas metodistas, a Igreja Metodista já vem falando disso há algum tempo e uma série de eventos, de seminários e reuniões aconteceu, até que, em 2006, no Concílio Geral da Igreja Metodista, que é o órgão decisório máximo da Igreja, foi aprovado a criação da Rede Metodista e aí se estabeleceu um prazo de dois anos, salvo engano, para que isso ganhasse corpo, tivesse uma formatação. Então, a partir daí, foram feitas algumas ações. A própria Igreja, por meio do COGEIME, naquele momento, contratou uma consultoria para ter um diagnóstico das instituições, para saber como as instituições estavam situadas em diversos aspectos relacionados aos assuntos que poderiam compor a Rede, e foi feito isso, e aí essa consultoria acabou fazendo um trabalho muito interessante de diagnóstico de cada uma das instituições dentro de algumas áreas que, originariamente, estavam incluídas para serem tratadas no desenho da própria Rede. Este desenho da Rede acabou sendo uma proposta de se ter uma Central de Serviços Compartilhados e aí, dentro dessa CSC, ter algumas áreas dentre as quais inclui a área de Comunicação. Dentro dessas áreas, algumas das áreas, foi feito um levantamento, primeiro por essa consultoria, para comparar, dentro de cada uma dessas áreas, como que o mercado atuava, ou seja, os diversos segmentos atuavam, identificando as melhores práticas e fazendo um cruzamento com as áreas que a RME ia trabalhar nesse momento, na CSC, para ver como elas estavam identificadas. Então, Recursos Humanos, Relações Internacionais, Controladoria, Comunicação, uma série de itens foram levantados com as melhores práticas, e são essas e essas. Então, eles cruzaram as melhores práticas com todas as instituições para identificar ali como que cada instituição se situava. Então, em alguns momentos, algumas instituições estavam mais avançadas em alguns tópicos, menos avançadas noutros, e alinhadas com o mercado, etc., e identificaram que, no próprio IMS, que estávamos 100% aderentes às melhores práticas. E isso nos trouxe uma satisfação, mas, ao mesmo tempo, uma responsabilidade grande de aperfeiçoar e manter esse trabalho. Então, acabou, por uma questão de transição, em função de uma série de questões relacionadas a aspecto financeiro, etc., de se concentrar a CSC fisicamente num lugar e aí envolver as áreas diversas, como eu falei de RH, de Controladoria, de Assuntos Internacionais, do próprio Jurídico, Comunicação, para fazer isso. Então, nesse contexto, o IMS é como as outras

instituições, um cliente da Rede, um cliente da CSC. Apesar de nesse momento, ser um momento de transição, pessoas estarem acumulando o próprio trabalho, mas o IMS também é um cliente. Então, estabelecidas as diretrizes da área de Comunicação para a CSC, todas as instituições, de uma forma dialogada, etc., vão estabelecer isso. Então, dentro dessa área de Comunicação, para falar depois da Metodista, algumas ações importantes, como por exemplo, uma Política de Comunicação e Marketing da qual a gente já falou, essa Política vai trazer luzes para um planejamento de comunicação e marketing que alcance todas as instituições, e algumas ações já vêm acontecendo entre as instituições, e a Metodista vem também sendo beneficiada, sendo envolvida nas ações. A ideia é que, dentro daquele contexto que eu falava lá atrás, de reforço da marca Metodista, para dimensão do IMS, da universidade, também a gente quer que a marca da Rede Metodista tenha um alcance, tenha uma visibilidade perante os seus públicos. Evidentemente que aqui tem um cuidado enorme para que a marca da Rede Metodista não ofusque a marca das instituições. São instituições centenárias. Se a gente pensa no Bennett, no Rio de Janeiro, de 120 anos, a gente pensa na UNIMEP, nos 45 anos, a história do Colégio Piracicabano, que deu origem a própria UNIMEP, o Granbery, enfim, todas as instituições, elas são quase centenárias e perto disso, com marcas muito solidificadas. Então, uma estratégia de comunicação não pode deixar de levar isso em conta, sob o risco de você destruir um trabalho de marca que foi feito ao longo do tempo. Então, respeitando essa dimensão das marcas, a ideia é que a gente dê visibilidade à Rede Metodista como um todo, todas as instituições. Para isso, algumas ações já estão sendo feitas. Então, uma experiência, eu diria, começou oito, nove meses atrás, no segundo semestre de 2009, já completando um ano, quase, passa rápido, é justamente buscar algumas coisas de padronizar, mas esta padronização, com muito cuidado, eu repito, para não tirar a graça, a essência, a prioridade, que podem ser um diferencial de cada uma das escolas. Então, por exemplo, a gente ter uma linha criativa das campanhas, dentro da área de comunicação, a gente ter primeiro um manual de identidade visual da Rede Metodista, então já está pronto, as instituições têm usado isso, a criação de uma *newsletter*, por exemplo, por enquanto circunscrita ao público das igrejas metodistas, lideranças, etc. A gente quer que isso amplie, um trabalho específico das instituições buscar campanhas do processo seletivo que tenham uma mesma linha criativa, portanto, a campanha que esteja sendo circulada em Juiz de Fora, por exemplo, seja a mesmo em São Bernardo, seja a mesma em Piracicaba, Porto Alegre, e assim sucessivamente. Evidentemente, identificando itens específicos, que daqui a pouco você identifica que a grande mídia de Juiz de Fora é a televisão, e a grande mídia em Porto Alegre é o *outdoor*. Então, os planos de mídia, naturalmente, eles dizem respeito à dinâmica regional, local, etc. Então, esta busca de fortalecer, de buscar essa marca da Rede, isto está dentro de um contexto maior que a gente acredita que possa ter efeito e é o fato de se saber que existem alguns lugares em que a marca Metodista é tão forte, que ela contribui com a marca em outros lugares. Então você chega numa cidade, etc., você agora sabe que não é somente a Universidade Metodista de São Paulo, você faz parte de uma Rede de Instituições que tem estrutura tal, um número x de alunos, um corpo docente daquele peso, daquele formato, que isso acaba trazendo um peso institucional muito grande. Então, na Comunicação, a gente vem buscando trabalhar essas questões. Eu diria que é uma coisa essencial; portanto, tem pela frente um trabalho importante. No trabalho de processo seletivo, a gente está buscando oferecer objetivos integrados, por uma questão de otimização de recursos financeiros, também visibilidade da própria marca Metodista, então a própria política de comunicação já vem inserindo alguns dos instrumentos de comunicação que a gente consiga sempre trabalhar a marca da Rede Metodista associada à própria marca da instituição local. Um trabalho também da área de Tecnologia é a criação de um Portal da Rede, de modo que ali se congregue informações não só da Rede, mas das instituições que a compõem. Então, uma série de atividades que estão acontecendo e, repito, não num nível ainda incipiente, mas num nível

inicial, etc., para que a gente consiga pouco a pouco dar essa visibilidade que a gente acredita que exista e possa dar frutos.

**APÊNDICE B – Entrevista com o diretor superintendente do COGEIME, diretor-geral do IMS e reitor da UMESP, em 9/8/2010**

[**Moisés**] Nós estamos aqui entrevistando o diretor-geral da Rede Metodista de Educação para o objeto de uma tese de doutorado sobre Política de Comunicação. Para isto, nós estamos verificando a formação da Rede Metodista de Educação e tentando compreender melhor a sua organização. Primeira pergunta: qual a origem e quais os motivos que iniciaram a fundamentação da Rede Metodista de Educação?

[**Entrevistado 2**] Bem, primeiro vou fazer uma correção: do ponto de vista legal, eu não sou diretor-geral da Rede. Eu sou diretor superintendente do COGEIME, e esse eu acho que é um ponto importante, e já entro na resposta da pergunta. A origem é mais antiga e vamos falar aqui; temos que voltar a 2001, quando no Concílio Geral da Igreja Metodista se apresentou uma proposta de que se tivesse, que se buscasse, a constituição entre as instituições metodistas, que se buscasse uma atuação mais conjunta das instituições que funcionaram e continuam funcionando de maneira isolada. Em 2001, houve algum avanço neste sentido e acho que é importante consultar o documento, os Cânones de 2002, para verificar o que foi aprovado lá. E, em 2006, no Concílio de 2006, aprova-se então, o que nós chamamos de uma Rede Metodista, mas essa aprovação é interna na Igreja, com um tempo de avaliação que seria de dois anos, para que pudesse pensar como isto funcionaria. Na proposta aprovada no Concílio, o COGEIME passa a ser uma instituição: COGEIME Serviços Educacionais, para prestar serviços para cada uma das instituições metodistas. Isso, infelizmente, não foi possível acontecer nos dois primeiros anos, 2007 e 2008, e, em agosto de 2008, a Igreja toma a decisão de contratar uma empresa, a KPMG, para fazer uma consultoria, primeiro um levantamento da situação das instituições e uma proposta que foi apresentada, em dezembro de 2008, de uma Central de Serviços Compartilhados, que internamente, para a Igreja, passou a ser chamada de Rede Metodista, embora não fosse a proposta original apresentada pela KPMG.

[**Moisés**] Qual é a atual estrutura em termos de direção, de cargos que compõem a Rede Metodista de Educação?

[**Entrevistado 2**] Bom, aí é que está. As estruturas, primeiro, cada uma das instituições metodistas segue tendo a sua personalidade jurídica, e a estrutura de funcionamento também não foi alterada. Nos casos onde há exclusivamente educação básica, ou principalmente, prioritariamente, a maior incidência de educação básica, a gente tem um diretor ou uma diretora, que é quem responde, aí o caso do IMED, que 90% são educação básica, com os colégios em Birigui, Lins e Ribeirão Preto. Então, nesse caso, a gente tem um diretor, que responde pelas questões administrativas e também é o procurador, vamos dizer assim, o representante legal da instituição, e como nessa instituição o IMED tem também uma unidade de educação superior, uma Faculdade de Birigui, ele também é o diretor da Faculdade. Então, não houve, eu estou citando este exemplo para dizer que não houve mudança no que diz respeito à estrutura. Nas instituições onde está ocorrendo mudanças, então, o que está acontecendo é um acúmulo de funções. Então, nesse caso, eu assumi a Direção-Geral, fui mantido na Direção-Geral do IMS, assumi a Direção-Geral do Bennett e do Izabela, e também do Granbery. Então, à medida que vai havendo a implantação da Central de Serviços Compartilhados, há uma mudança, que eu diria assim, de nome na Direção-Geral, mas por uma questão legal de representação, mas, ainda assim, as pessoas que estão em cada uma das unidades seguem tendo responsabilidades muito parecidas com as que existiam antes.

Recebem procuração para que façam a movimentação de tudo que é necessário em termos de documentação. Então, a estrutura da Rede, ela, como eu disse, a Rede de fato não ... – é difícil dizer isto, a Rede de fato, não existe. Existe uma intenção da Igreja de constituir uma Rede, mas eu diria que é mais para consumo interno. Do ponto de vista legal, cada uma das instituições mantém a sua personalidade jurídica e a sua autonomia de funcionamento. Não há intenção de fazer grandes alterações no que diz respeito ao funcionamento da Unidade. O que existe, sim, em termos de orientação geral, é que passamos a ter um único Conselho Diretor, que é Conselho Diretor isoladamente de cada uma das Unidades. Passamos a ter, a partir do Conselho Diretor, papel do Conselho Diretor, as diretrizes que são também unificadas para todas as Unidades da Rede, e aí, no começo, a pergunta foi para o diretor-geral da Rede; eu acabei assumindo este papel do ponto de vista interno da Igreja também e ajudando nesse processo de que as diretrizes estabelecidas pelo Conselho sejam observadas em cada uma das Unidades.

**[Moisés]** Quais os principais objetivos que foram fundamentados na criação da Rede Metodista e na Central de Serviços Compartilhados? Onde nós pretendemos chegar depois de concluído esse processo de desenvolvimento da ideia da Rede?

**[Entrevistado 2]** Bem, a nossa intenção é ter o reconhecimento da marca Metodista em cada um dos lugares onde a gente está, mais reconhecida, mais respeitada ainda do que ela já é. O que levou a decisão, e aí reforço que a orientação era a de se ter uma Central de Serviços Compartilhados, e não de uma Rede da maneira como muitas pessoas têm entendido, é de otimizar os nossos recursos, tendo em vista a difícil situação financeira que vivem as instituições, eu diria, todas as instituições metodistas. É difícil neste momento dizer que a gente tem instituições que passam por uma situação muito tranquila. Há instituições que estão equilibradas? Sim, a gente tem pelo menos dois casos em toda a Rede, mas dizer que tem um resultado bastante favorável não seria correto. Então, a intenção é de otimização de recursos e redução de custos, especialmente neste primeiro momento, na área administrativa, no funcionamento das Unidades. Há intenção, sim, que esse processo tenha continuidade e a gente consiga também otimizar as áreas acadêmicas, mas esse é um outro momento, que agora a prioridade é cuidar da área administrativa.

**[Moisés]** É possível comentar sobre os principais desafios e as principais dificuldades que a Rede vem atravessando ao longo desse período, em que nasceu a ideia, até hoje?

**[Entrevistado 2]** Os principais desafios e as principais dificuldades? Bem, o principal desafio é, ou melhor, os principais desafios, é a gente conseguir implementar sistemas que sejam utilizados em cada uma das Unidades e que sejam comuns às Unidades. Estou me referindo a sistemas informatizados, especialmente de gestão administrativa financeira. Como eu disse, a questão da otimização dos recursos, e aqui acho que o exemplo melhor é na área de suprimentos. Então, realizar as compras de itens que são idênticos em cada uma das Unidades, de maneira centralizada, isto pode trazer e traz realmente, já temos exemplos, traz economia para cada uma das Unidades. Eu diria que estes são os desafios. As dificuldades, as barreiras que a gente tem enfrentado é que, como cada uma das Unidades tinha autonomia para definir que tipo de solução administrativa encontraria, nós estamos nos deparando aí, em cada Unidade, um sistema administrativo diferente. Políticas, tanto de compra de materiais, inclusive política de pessoal é também diferente em cada uma das Unidades, e a unificação, ou a proposta de unificação dessas políticas, tem sido uma das grandes dificuldades que a gente enfrenta. Outra dificuldade que está relacionada à questão financeira é o total, total não, o desnível que a gente percebe na questão de recursos tecnológicos. Em algumas instituições,

o sucateamento, o não investimento em tecnologia, dificultando também esse processo de implantação de novos sistemas. A necessidade de sobrevivência, fazendo com que muitas instituições também tenham um quadro de pessoal bastante difícil, inclusive para este momento de implantação de novos sistemas. A tradução de difícil aí é: pessoas com uma condição técnica, assim abaixo do que seria, do que é a necessidade para essas novas tecnologias e esses novos sistemas que tão sendo implementados. E, a dificuldade também que a gente percebe é exatamente a difícil situação financeira das instituições, que levam ou que tornam mais difícil pensar em atuar em conjunto, atuar em Rede, pelas diferenças, pelas necessidades e pelas pendências que se tem para resolver.

**[Moisés]** Qual a relação da Rede Metodista de Educação com os órgãos de administração da Igreja, tanto na parte administrativa como na parte pastoral? Como que ela se relaciona, se subordina, interage com a Igreja Metodista hoje?

**[Entrevistado 2]** Bem, uma das propostas, ou uma das mudanças que aconteceu lá em dezembro de 2008, é que deixamos de ter em cada uma das Unidades um Conselho Diretor e passamos a ter um Conselho Diretor que nós chamamos de Conselho Diretor único, e que passou a ter o nome de CONSAD. Este Conselho é formado por 12 pessoas, 10 titulares e dois suplentes, e quem faz a mediação desta relação com a Igreja é exatamente este Conselho. Do ponto de vista legal, acho que é importante esclarecer isso: cada uma das instituições tem este Conselho como sendo o seu Conselho Diretor, mas por serem as mesmas pessoas integrantes do Conselho Diretor de cada uma das instituições e o próprio CONSAD, isto faz com que a relação com a Igreja fique, entre aspas, facilitada, porque o Conselho se relaciona então com a Assembleia Geral, que é a própria COGEAM e com o Colégio Episcopal, que é o governo da Igreja Metodista. Essa relação, na minha leitura, tem sido boa, bastante boa, porque ao invés da Assembleia Geral receber sete ou oito relatórios diferentes, ela recebe um único relatório, já consolidado da situação das instituições, mas também individualizado, cada uma das instituições. Isto tem, acredito eu, facilitado bastante essa relação. Então, a relação com a Igreja é feita pelo Conselho Diretor, que é o CONSAD, em todos os seus aspectos, em todos os seus encaminhamentos. Relatórios, solicitações, encaminhamento para decisões da Assembleia Geral, são feitos pelo CONSAD.

**[Moisés]** Acho que é a última pergunta que nós temos professor: qual o atual estágio de desenvolvimento da Rede Metodista e quais os passos que faltam para a implementação final do processo? Qual a situação que estamos hoje, em agosto de 2010, e o que faltaria, então, para a conclusão todo o processo?

**[Entrevistado 2]** Eu posso responder pela implantação da Central de Serviços Compartilhados, que é, acho que o que é palpável, na minha leitura, da Rede. Ainda faltam três instituições para que a Central de Serviços seja implantada. Agora, no mês de agosto, iniciamos o processo no IEP/UNIMEP, em setembro, devemos iniciar o processo no Granbery, e outubro, no IMED. Então, até dezembro a intenção é que todas as instituições, todas as Unidades das instituições metodistas tenham esta relação, ou tenham a implantação da Central de Serviços Compartilhados. Lógico que este processo não termina com a chegada, porque começa o processo de implantação da Central de Serviços e depois tem que haver um acompanhamento, que é de aproximadamente, entre quatro a seis meses. Pelo menos, essa é a experiência que a gente tem das Unidades onde já houve a implantação da Central de Serviços. Então, o momento que a gente tem até final de 2010 é que todas as Unidades já estejam integrando a Central de Serviços Compartilhados, mas a implementação final dessa Central de Serviços acontecendo pelo mês de abril, maio, no máximo, de 2011. Então, o prazo

original era outubro de 2010. A gente tem aí uns 60 dias de atraso do prazo originalmente proposto pela KPMG, mas o final da implantação e acompanhamento tem que somar aí, pelo menos, pelos menos não, eu creio que os quatro primeiros meses de 2011, para que este processo da Central de Serviços esteja completado. E é lógico que a gente tem aí uma, é bom que se destaque, na minha leitura, existe uma pequena confusão entre Central de Serviços e Rede, e essa confusão não é boa, porque dificulta ainda mais o nosso trabalho. A proposta é de implantar a Central de Serviços e de atuar como Rede. Atuar como Rede, como eu disse, ter as diretrizes, as orientações nascendo no CONSAD, as mesmas diretrizes, respeitadas as diferenças regionais para cada uma das Unidades e, desta forma, estaríamos atuando como Rede. Então, a implantação da Central de Serviços é o principal desafio que a gente tem neste momento. Temos, como eu já disse, algumas dificuldades que foram elencadas, mas o trabalho e a necessidade de que tenhamos a Central de Serviços se sobrepõem às dificuldades que a gente tem enfrentado.

### APÊNDICE C – Entrevista sobre políticas de comunicação, com a gerente do departamento de Comunicação do IEP/UNIMEP, em 23/8/2010

[Moisés] Estamos aqui, na Universidade Metodista de Piracicaba, entrevistando a gerente do Departamento de Comunicação do IEP/UNIMEP, e o objetivo é conhecer as políticas, procedimentos aqui da Universidade na área de Comunicação. A primeira pergunta que eu tenho para você é: quais os principais objetivos que vocês têm em termos de políticas de comunicação na UNIMEP?

[Entrevistada 3] Os principais objetivos de se estabelecer uma Política de Comunicação são: definir regras, afinar o discurso e ter ações estratégicas planejadas na área de Comunicação e Marketing.

[Moisés] Aqui na UNIMEP, a área de Comunicação se subordina a que órgão e qual é a estrutura em termos de cargos e de funcionários?

[Entrevistada 3] Aqui na UNIMEP, a área de Comunicação e Marketing, hoje, está subordinada diretamente à Reitoria e ela está dividida entre Assessoria de Comunicação e Imprensa, Assessoria de Propaganda e Marketing, Assessoria de Eventos e também uma área que está subordinada à área de Comunicação e Marketing, é a área de Processo Seletivo e Captação de Alunos. Falando um pouco mais sobre a área de Comunicação e Marketing, especificamente, temos também, dentro da Assessoria de Comunicação e Marketing, a área de *Web*, que é um trabalho desenvolvido junto com o DTI, Departamento de Tecnologia e Informática, mas é, na verdade, toda a parte de *Web* relacionada a *design*, conteúdo, nós é que somos responsáveis. Somos uma estrutura pequena, em torno de dez funcionários, para atender vários *campi*, vários níveis, como a Escola de Música, o Colégio Piracicabano.

[Moisés] Dentro desse conceito que você está apresentando, quais os principais desafios que a área de Comunicação e Marketing da UNIMEP tem primeiro internamente e depois externamente?

[Entrevistada 3] Um dos grandes desafios que a gente tem, internamente, em função da estrutura que nós temos, uma estrutura pequena para o tamanho da Universidade, é atender a todas as solicitações que nos chegam. Nós estamos voltados não só para o trabalho institucional, mais da Reitoria, da Direção-Geral, mas é um trabalho que atende todas as Faculdades, todos os cursos. Então, eu diria que esse é um dos grandes desafios: digamos atender e ter condições, com uma estrutura pequena, estar atendendo toda a Universidade e as outras mantidas pelo IEP. Externamente, eu diria que também passa por esta questão, porque a gente tem grandes desafios, a gente tem que estar presente na mídia durante o ano todo em termos de Assessoria de Imprensa e acontece muita coisa aqui na universidade, então a gente tem assim que estar presente. E isto é positivo, por um lado, porque a gente tem muita coisa que a gente pode estar passando para fora, até para ter uma visibilidade melhor da instituição, para que a gente tenha uma boa imagem. Só para você ter uma ideia, no ano passado, nós temos um programa que contabiliza o número de matérias, só no ano passado, tivemos 4.192 matérias espontaneamente. E na área de Propaganda, também atender o que a gente precisa, em termos de comunicação, em termos de divulgação, às vezes com uma verba não tão, vamos dizer, não do jeito que a gente gostaria, mas nesse momento é o que nós temos. Então, eu diria que é um desafio.

[**Moisés**] Qual a experiência da UNIMEP em termos da utilização das mídias sociais, das redes sociais, como o Orkut, o Twitter, ou outros meios que a Internet possibilita na interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?

[**Entrevistada 3**] Tem sido uma experiência muito interessante. Nós já estamos, desde o começo do ano passado, em redes sociais como o Twitter, Orkut, Facebook e mais recentemente, eu diria que há umas duas semanas atrás, no Suby, que é uma rede social de livros, e tem sido muito interessante acompanhar, especialmente o Twitter. A gente faz um monitoramento, não só das notícias que a gente coloca, a gente tem colocado praticamente, diariamente, notícias e, também, na parte de propaganda, a gente tem utilizado também essa ferramenta, o Facebook também é interessante, mas, além do que a gente coloca no nosso Twitter, a gente tem feito um monitoramento com a palavra UNIMEP, Colégio Piracicabano, o IEP, de tudo que é falado nesse Twitter, e a gente tem um programa que a gente consegue, além de fazer esse monitoramento, a gente consegue fazer algumas ações nesse sentido. Nesse sentido a gente está desenvolvendo uma política específica para redes sociais, porque a gente está sentindo necessidade. Porque, como são meios que realmente estão no momento, tendo bastante visibilidade, então a gente, no caso assim como o Twitter, a gente perceber alguma utilidade, os setores e conseguir agir, antecipar. Então a gente tem sido uma experiência muito interessante, a gente tem lido, a gente tem aprendido muito assim. E todo esse trabalho é feito com a nossa equipe, aqui mesmo. Não usamos agências especializadas, todo o trabalho tem sido feito aqui. Nesse ponto, também, a experiência dos estagiários, que é de uma geração aí Y, Z, enfim, nós temos usado vários caminhos, enfim, tem sido uma experiência bem interessante.

[**Moisés**] Vocês tem uma política de Comunicação, elaborada, sedimentada. Vocês estão desenvolvendo a ideia de caminhar para um documento formal de uma Política de Comunicação? Qual é o objetivo de vocês em termos de formalizar uma Política dessa natureza aqui na UNIMEP?

[**Entrevistada 3**] Nós já temos trabalhado, há algum tempo, numa Política de Comunicação. Primeiramente, com o grupo mesmo da Comunicação, mas como envolve não só a área de Comunicação, mas vários outros setores da instituição, nosso objetivo é que esse documento, saindo aqui do nosso departamento, ele percorra outros departamentos até a Reitoria, para que a gente chegue num documento final. E nós sentimos a necessidade, também, de, além de ter essa política mais geral, dentro desta política, nós termos outras, que eu acabei de mencionar, que é uma política específica para redes sociais. Então, a gente está trabalhando nesse documento, então eu acredito que até o início do ano que vem a gente tenha o documento pronto. Por outro lado, com a chegada da Rede, a gente imagina que, também, a gente tenha alguma orientação neste sentido, já que agora pertencemos a uma Rede.

[**Moisés**] Neste sentido, seria interessante falar um pouquinho sobre a proposta que vocês fizeram de um Plano de Marketing, como vocês estão encaminhando este Plano? Qual o conteúdo dele?

[**Entrevistada 3**] Foi nomeado um grupo pelo Comitê Gestor no começo do ano para desenvolver, na verdade, nós já tínhamos um Plano de Comunicação e Marketing, mas este Plano foi ampliado, foi constituído por um Grupo de Trabalho, para trabalhar esta questão. Foi uma experiência muito interessante, porque nós conseguimos pessoas nesse grupo, não só na área do nosso Grupo de Comunicação e Marketing, mas pessoas também de outros setores

e da academia, coordenadores de cursos e professores, docentes da área. Então nós construímos esse Plano que foi entregue para a Reitoria em junho, e estamos propondo para a Reitoria que esse Grupo, a experiência foi tão boa que nós estamos propondo para a Reitoria que este Comitê seja um Comitê permanente, que nos ajude a implementar esse Plano. No Plano, nós temos lá uma parte introdutória, temos toda uma avaliação de Planejamento Estratégico, que é a avaliação dos pontos fortes, dos pontos fracos, de ameaças e oportunidades, e depois temos o objetivo principal do Plano, e depois temos toda a estratégia e o Plano de Ação para desenvolver um Plano de Marketing.

**[Moisés]** Finalmente, se você pudesse contar para nós um pouquinho de como a UNIMEP está se integrando nesse projeto novo da Rede Metodista de Educação, como tem sido a interação entre a UNIMEP e a Rede Metodista em termos, assim, de integração de objetivos, de trabalho, de atividades.

**[Entrevistada 3]** Nós temos trabalhado juntos desde o início de 2009. Eu acredito que a UNIMEP tenha sido, na área de Comunicação e Marketing, uma das pioneiras aí, em termos de adequar as campanhas, a identidade, especialmente no que a Rede está chamando de Marketing Educacional, porque eles estão dividindo em Marketing Educacional e Marketing Institucional. E o Marketing Educacional é o que compreende mais a questão da propaganda e do marketing. Então, já utilizamos a mesma campanha já no ano passado e estamos participando, assim, ativamente, de todo o processo, inclusive no que se refere à avaliação, seleção de agências de propaganda, inclusive, fomos também, designados a ser uma das Frentes Avançadas de Trabalho. Então, o IEP, a partir dessa solicitação da Rede, passa a trabalhar também com alguns colégios do interior do Estado de São Paulo, passando a ser uma das Frentes Avançadas de Trabalho. Tem sido uma experiência muito positiva, temos compartilhado soluções, temos compartilhado problemas, então tem sido realmente uma experiência enriquecedora.

**APÊNDICE D – Entrevista com o reitor do Instituto Metodista Izabela Hendrix, em  
9/3/2011**

**PERGUNTAS**

**A – Rede Metodista de Educação, Central de Serviços Compartilhados, COGEIME e Igreja Metodista**

**1. Qual a *origem*, quais os *fundamentos* e quais os principais *objetivos* para a criação da Rede Metodista de Educação?**

A origem – Na década de 1990, as IMES's ainda viviam de forma isolada, em termos jurídicos e de governança, tendo cada uma um Conselho Diretor nomeado pela Igreja Metodista. Havia apenas uma entidade – o COGEIME – que as congregava em forma associativa, sem qualquer ingerência do dia a dia de cada uma. As crises, e foram muitas, até então vividas pelas instituições, se davam mais por lutas internas ideológicas ou de poder que ocorriam nas relações da instituição com a Igreja e dentre os atores da estrutura da própria Igreja, na medida em que o controle das instituições era fator de poder e de recursos financeiros.

A partir da segunda metade da década de 1990, os primeiros sinais de estagnação de crescimento, de problemas de estrutura inadequada de gestão, de falta de gestão de custos, de erosão da capacidade competitiva, entre outros, denotam mudança no cenário. O COGEIME buscava discutir a temática, e alguns líderes já apregoavam a necessidade de aglutinação de forças para sobreviver, mas o individualismo das instituições, as lutas de grupos internos pelo poder e os interesses da própria Igreja impediam uma decisão arrojada, de constituição de uma Rede que ganhasse economia de escala e pudesse potencializar suas instituições em invejável ocupação geográfica pelo sudeste e sul do País, principalmente.

Já no início da década de 2000, o cenário de liderança do COGEIME e o modelo por ele defendido começam a dar sinais de exaustão. Também o cenário externo começa a mudar celeremente, com o advento de grupos empresariais que focam na educação seu interesse de mercado. Começam as aquisições de escolas e aglutinação em fortes grupos, cuja política de mercado é o da racionalização de custos, padronizações pedagógicas e investimento forte em tecnologia. Este cenário, aliado a algumas desastrosas administrações de algumas IMES's, leva a uma crescente deterioração econômica, fiscal e organizacional das instituições, que clamavam por medidas fortes. Houve mudança na liderança do COGEIME quando assumi a Presidência do órgão, formamos com os diretores-gerais/reitores um grupo, que já defendia a criação de uma Rede Metodista de Educação, que procurou aprovar junto à estrutura da Igreja essa medida, finalmente aprovada, mas que só iniciou sua implantação no final de 2009.

Fundamentos – A associação de circunstâncias, como o advento de fortes grupos investidores elegendo a educação como campo de negócio lucrativo, a fragilidade e o isolamento das IMES's, a precariedade econômico-financeira que se instalou por incompetências administrativas e incapacidade competitiva, criaram o apelo final à Igreja para, finalmente, decidir pela criação da Rede. Os fundamentos dessa decisão podem ser assim resumidos.

- a) primordialmente a ameaça de alijamento por um mercado predatório, que não perdoa a incompetência ou inapetência para competir, levou as autoridades a vislumbrar a necessidade de aglutinação de suas instituições;

- b) a constatação da incapacidade individual das IMES's de manterem-se atualizadas em termos tecnológicos;
- c) a constatação de que os custos operacionais das IMES's isoladamente as tornavam caras e lhes tiravam condições de competir nos preços das mensalidades;
- d) o aparato organizacional diverso e disperso não contribuía para qualquer tipo de economia de escala, requerendo busca de padronização, tentada inicial e timidamente pelo COGEIME pela padronização dos planos de conta contábeis, sem muito sucesso e, ainda, muito vagaroso;
- e) a ideia de Rede, na criação de uma Central de Serviços Compartilhados, que por sua vez exigia a padronização dos serviços no planejamento estratégico global da Rede, na ampliação de capacidade de investimento em tecnologia e na própria competitividade.

**Objetivos** – Os objetivos da criação da Rede podem ser muitos, mas conseguimos enxergar os seguintes:

1. a Igreja, de um lado, incomodada pelos prejuízos financeiros crescentes, mas ainda interessada na missão educacional, busca na Rede a solução para a continuidade do projeto educacional, ainda que com mudanças e adaptações necessárias;
2. manter processo de governança que garanta segurança no desenvolvimento das IMES's, sem colocar em risco o patrimônio delas e da própria Igreja;
3. manter a participação institucional e financeira das IMES's no sustento do projeto missionário da Igreja;
4. garantir sobrevivência e competitividade por espaços no mercado educacional.

## **2. Quais os principais objetivos para a criação de uma Central de Serviços Compartilhados, dentro da estrutura da RME e como se dará sua implementação?**

Quando a Igreja decidiu pela criação e implantação da Rede, determinou que se contratasse uma empresa consultora para assessorar nesse processo. Foi contratada a conhecida empresa KPMG, que, na sua orientação emergencial, propôs que o processo de instalação da Rede se iniciasse pela criação de uma Central de Serviços Compartilhados, como forma de rapidamente ganhar economia de escala nas funções meio ou essencialmente administrativas. Vislumbrou-se a centralização de serviços como contabilidade, RH, jurídico, suprimentos, bolsas de estudo/filantropia, faturamento/gestão financeira, entre os principais.

Na sua implantação, a crise financeira agudizou-se, exigindo mudanças na própria orientação da KPMG, que foi, inclusive, dispensada por falta de recursos para manter os seus serviços.

No final de 2009, o Conselho de Administração Superior instado pela Igreja, em face da agudização da crise financeira, decide implantar a CSC por instituição, mas ampliando as funções da CSC de órgão de execução de serviços compartilhados, para órgão de gestão, retirando dos executivos das Unidades praticamente suas competências decisórias nesses campos de trabalho acima mencionados.

## **3. Comente sua participação para que o conceito de RME fosse desenvolvido nas Instituições Metodistas de Ensino Superior e aprovado nos Concílios Gerais da Igreja Metodista.**

Pessoalmente, tenho sido um dos poucos educadores metodistas que produziram textos e defenderam abertamente a criação da Rede como forma de manter o projeto educacional metodista. Minha formação no doutorado, “em educação com ênfase na administração do ensino superior”, associou-se a uma carreira totalmente devotada às instituições metodistas de educação, tendo exercido vários e diferenciados cargos (além de professor, secretário-geral,

diretor de faculdade, coordenador de pós-graduação, vice-reitor administrativo e reitor (UMESP, UNIMEP e, agora, IZABELA) me premiaram com uma experiência muito interessante que me permitiram sensibilidade para perceber os movimentos do País e do chamado “mercado educacional”. Ao sentir o início de uma cultura de competição não mais velada e discreta, mas aberta e agressiva, percebia a ingenuidade organizacional, calcada no sucesso e na aceitação social do passado, como se fosse intocável e uma quase inanição em relação a reagir em busca da manutenção do espaço e do projeto. Passei, juntamente com alguns outros colegas, a buscar e criar condições políticas para a criação da Rede. Primeiramente, pela busca incessante de conscientização dos educadores metodistas sobre as ameaças do mercado, sobre a fragilidade de nossos projetos pedagógicos e organizacionais, sobre a necessidade de aglutinar forças e as competências espalhadas e isoladas no interior das IMES’s. Em muitos de meus discursos de busca de convencimento, alardeava que estávamos atrasados cerca de dez anos para essa iniciativa. Constatado, tristemente, que o que se profetizava, então, configura-se como verdade hoje. Temo, por um lado que a decisão institucional da Igreja, no sentido da criação da Rede, chegou muito tarde. A implantação da CSC, que exigirá, período inexorável de maturação, de ajustes, não está contribuindo, como se esperava, para a economia de escala, os processos decisórios estão centralizados em pessoas altamente técnicas, sem a vivência de quem está na frente de batalha; portanto, seus resultados ainda são insuficientes e sua prática persiste com inadequações que só com o tempo se consegue ajustar de modo a contribuir para o objetivo de sua própria criação. Hoje a Rede está numa posição desfavorável de sucesso, em sentido totalmente negativo, ou seja, endividamento alto, perda de espaços de mercado, déficit operacional quase que generalizado, incapacidade de investimento, falta de aparato tecnológico adequado.

## **B – Política de Comunicação e Marketing**

### **4. Você considera importante para as IMES’s a adoção de uma Política de Comunicação e Marketing? Quais diretrizes deveriam estar previstas nesse documento, no contexto das IMES’s e da RME?**

Não me arvorar a dar opiniões teoricamente abalizadas nesse assunto, mas considero algumas variáveis que podem levar os teóricos a uma análise mais aprofundada.

Sim, se há uma Rede, é evidente que ela precisa de uma Política de Comunicação e de Marketing. Precisa dizer a que veio, sua marca, seu propósito, para sua aceitação no mercado como contribuidora para atender necessidades sociais do presente.

As dificuldades para uma comunicação que demonstre uma identidade educacional metodista são inerentes à forma como nasceram as instituições. Embora se defenda o nome metodista como marca, há marcas indelevelmente ligadas à história de cada instituição, que esse objetivo fica difícil de sequer ser trabalhado. Menciono alguns exemplos: O IPA em Porto Alegre, o Colégio Piracicabano, a UNIMEP, o IZABELA, o GRANBERY, o BENNETT são marcas conhecidas de gerações e que envolvem a emocionalidade das pessoas com a lembrança de seu passado nos bancos escolares. Mudar isto é quase que ir contra a força histórica desses nomes; não se faz de um dia para o outro. A talvez única exceção, mas no mesmo sentido, é o da UMESp, cujo nome para a comunidade já nasceu Metodista, tanto que, quando se quis substituí-lo pela marca UMESp, literalmente “não pegou”, tendo a instituição de voltar a propagar seus cursos pela marca Metodista. Da mesma forma, não se propaga cursos em Porto Alegre com o nome Metodista, mas com a marca IPA. Assim, é um desafio do presente a ser cuidadosamente trabalhado.

**5. Você considera importante que o Planejamento de Marketing e o Plano de Marketing estejam alinhados às metas e aos objetivos globais das IMES's e da RME?**

Reiterando minha incipiência nesse campo, e tendo em vista a dificuldade anterior, contudo acho muito importante um Planejamento e um Plano de marketing logicamente alinhados às metas e aos objetivos globais da RME e das IMES's. O aspecto delicado desse planejamento global é a sensibilidade de que mensagens globais não necessariamente impactam públicos locais com a mesma eficácia. O plano global precisa levar em conta as idiossincrasias locais, seu estágio comunicacional, etc. Como exemplo desta preocupação, a escolha de mídia num grande centro pode necessitar de TVs, rádios, Internet, etc., ao passo que, numa cidade interiorana, o cartaz, a faixa ou os velhos alto-falantes ainda têm repercussão muito positiva.

**6. Quais os principais objetivos para as IMES's em termos de políticas de Comunicação e Marketing, considerando tanto a dimensão do público interno como também a dimensão do público externo?**

As instituições, no âmbito interno, precisam sair da baixa autoestima, sentido negativo, como a esperar que a casa caia sobre a cabeça. Neste sentido, é preciso identificar as áreas fortes de cada instituição e transformá-las em motivo de orgulho e satisfação da comunidade interna, de modo a ganhar autoestima que se transforme em poder de novas realizações. No âmbito externo, da mesma, forma é preciso cantar alto os nossos potenciais, que são muitos.

**7. Quais os principais desafios para as IMES, em termos de políticas de Comunicação e Marketing, considerando tanto a dimensão do público interno como também a dimensão do público externo?**

[Pergunta não respondida]

**8. Como você considera que deveria ser desenvolvida a visibilidade institucional da RME e da marca da RME no contexto nacional e no contexto das IMES's?**

Considerando as dificuldades mencionadas nos itens precedentes, penso que a estratégia deveria dar ênfase nas marcas locais, nos primeiros anos, associando-as fortemente à Rede Metodista de Educação. Penso ser equivocados, neste momento histórico, tentar substituir em cada localidade a marca local pelo nome Metodista.

**9. Como a RME deveria desenvolver a articulação das estruturas de Comunicação e Marketing já existentes nas IMES's, incluindo o planejamento de campanhas ou ações de comunicação comuns em cada unidade, com o planejamento global da RME?**

Hoje, na estrutura da CSC, a estrutura de comunicação da instituição local, é considerada uma unidade avançada da própria CSC e a ela subordinada. Entendo que as campanhas devam ser planejadas nacionalmente, os vestibulares padronizados nacionalmente, mas deve haver táticas promocionais de acordo com as exigências do mercado local, mantendo-se, obviamente, o alinhamento da mensagem nacional.

- 10. Quais as políticas e os procedimentos que a RME deveria adotar para a centralização e descentralização de atividades de Comunicação e Marketing na sua unidade central de administração, considerando as demandas e realidades locais? Nesse contexto, a UMESP deveria centralizar as diretrizes de Comunicação e Marketing da RME?**

A UMESP vem centralizando todas as questões de gestão da Rede por uma necessidade estrutural da Rede, mas, no futuro, essa estratégia pode exigir mudanças para um conceito de Rede descolado da liderança pontual de uma das instituições. Não há, no momento, essa condição.

- 11. Deveria haver também um portal geral da RME, ou os portais das IMES deveriam ser independentes?**

Um portal geral seria uma força de comunicação e deveria estar no planejamento das demais implantações que se fazem no âmbito da consolidação da Rede. Contudo, isto é perfeitamente compatível com espaços especiais dedicados a cada instituição em particular, o que reforçaria a mensagem e condição da própria Rede.

- 12. Qual a experiência da IMES's dirigida por você, em termos da utilização das redes e mídias sociais, como o Orkut, o Twitter, o Facebook e outros meios que a Internet possibilita para a interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?**

Essas jovens ferramentas de comunicação estão transformando a cultura comunicacional em todos os sentidos. A velocidade de influência e proliferação desses meios tem gerado um comportamento institucional mais reativo do que proativo. Mesmo assim, o vemos como positivo, no sentido de abrir-se para o novo, até porque não tem como não fazê-lo sob a pena de se ficar obsoleto e para trás. É comum, hoje, professores, sem contar os alunos, já organizado e utilizando-se dessas ferramentas. Já é comum, por exemplo, chamar alunos vestibulandos para vir fazer sua matrícula por meio de “torpedos” no seu celular.

### **C – Gestão Organizacional**

- 13. Como você considera que deveria ser conduzido o alinhamento dos objetivos da RME, da CSC e do COGEIME com os objetivos das IMES's?**

Na fase inicial de implantação, em meio a uma crise financeira, é natural certa, ou forte, centralização de decisões. Penso, no entanto, que, com o avanço da implantação, novas formas de comunicação e processos decisórios precisam ser trabalhados, no sentido de garantir qualidade decisória e agilidade de implantação. O Conselho Superior de Administração CONSAD está encaminhando ao Concílio Geral da Igreja propostas de alteração da estrutura de poder e decisão de modo a garantir maior agilidade nesse processo. Devemos ter avanços nesse sentido.

- 14. Quais as maiores dificuldades e quais os maiores desafios para a implantação da RME e da CSC?**

No momento, as maiores dificuldades têm a ver com as culturas locais, seus modos de decidir e seus processos. Sem contar a rigidez da centralização ditada pelo apuro financeiro, é preciso

adotar um processo de gestão de mudanças, que possa suavizar os impactos sobre as vidas das pessoas que participam desse processo.

**15. Como você considera que deveriam ser administradas as diferenças relativas aos seguintes itens em cada IMES para a implantação da RME e da CSC?**

- a) barreira culturais trabalhadas por uma estratégia de gestão de mudanças, com abordagens socioculturais adequadas e com o tempo necessário.
- b) estruturas organizacionais;
- c) políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos;
- d) estatutos;
- e) regimentos gerais;
- f) processos;
- g) tecnologia da informação;
- h) gestão de recursos humanos.

As questões administrativas, como as incluídas na CSC, são as mais urgentes, conquanto não sejam necessariamente as mais importantes, mas podem gerar economia de escala, preparar a comunidade local para um novo modo de fazer as coisas (já uma mudança cultural e de comunicação).

Há que se buscar um alinhamento estatutário e regimental, como base para qualquer esforço de gestão de mudanças nos processos e na própria tecnologia da informação. O alinhamento acadêmico é o mais difícil em razão da cultura local, mas que deve ser buscado com certa insistência. A partir daí, a homogeneização de processos e procedimentos administrativos passa a ser factível.

**16. Como deveria ser a integração da RME e da CSC junto às áreas acadêmicas de cada IMES?**

[Pergunta não respondida]

**17. O que deveria ser feito para que a RME e a CSC desenvolvessem ferramentas de tecnologia e informação voltadas para a organização e implantação de sistemas de gestão padronizados, automatizados e integrados, necessários para o gerenciamento de informações administrativas e acadêmicas das IMES's?**

[Pergunta não respondida]

**18. Como você considera que os princípios e valores da Igreja Metodista poderiam ser alinhados aos objetivos definidos para a implantação da RME e da CSC?**

Princípios e valores da Igreja Metodista, vividos em instituições isoladas, podem muito bem continuar a ser vividos num ambiente mais socializado, como o de uma Rede. Na verdade Rede e CSC estão a serviço da missão maior, ou se tornam ilegítimos.

**19. Quais os principais benefícios esperados na implantação da RME e da CSC?**

- a) Ganhar força de sobrevivência, de desenvolvimento da obra educacional metodista em face de um mercado agressivo, onde a capacidade de competir é condição *sine qua non* da própria existência do projeto.

- b) Poder de realização de planos educacionais inovativos e atualizados a responder às novas demandas populacionais, sempre em sintonia com os valores e princípios institucionais.
- c) Espera-se que a CSC volte a ser uma Central de Serviços Compartilhados, e não esfera de gestão estratégica da Rede, que precisa de níveis adequados de decisão para esse fim.

#### **Grupo D – Fornecer outras informações julgadas relevantes para a Política de Comunicação e Marketing e para a Gestão Organizacional da RME e da CSC**

Perguntas feitas por Moisés Lemes da Silveira, que foram respondidas pelo reitor do Instituto Metodista Izabela Hendrix, no dia 9/3/2011, em Piracicaba. A entrevista foi gravada, e as respostas estão transcritas a seguir.

[**Moisés**] Eu estava comentando com você a importância de entrevistá-lo para o projeto de pesquisa da Rede Metodista de Educação, e como você já antecipou uma série de perguntas que eu encaminhei, e você já respondeu por escrito, eu pensei em nós estarmos conversando agora sobre conclusões e tendências da implantação da Rede, principalmente a partir da sua experiência, que já passou pela UNIMEP, que já passou pela Metodista de São Paulo, e agora está no Izabela, em termos de como você vê os dois lados da moeda, de quem esteve já nas instituições que estavam gerenciando as mudanças, e agora você, numa Instituição que está sendo assim, mais acionado pela área da Rede Metodista, implantar o trabalho em nível nacional.

[**Entrevistado 4**] Bom, agora eu estou tendo uma visão de quem está numa unidade descentralizada e está passando pelo estado de estar vivenciando o momento de implantação dos procedimentos de uma Rede, e isso envolve centralização de serviços que eram praticados na unidade para uma unidade central. Esta mudança envolve questões culturais locais, treinamento, envolve aproximação de pessoas, envolve comunicação a distância, e isto é um elemento que não somente os procedimentos técnicos de transmissão de dados, de gestão de boletos de cobrança, de comparas, RH, essas coisas todas que estão sendo processadas ainda com algumas dificuldades de ajustes, não só na questão tecnológica, que é uma questão comunicacional entre as instituições, quem está no *front*, no atendimento de alunos, de pais de alunos, nas negociações com atrasos de mensalidades, nas discussões salariais, junto com seus sindicatos, tudo isso exige, é uma complexidade, que exige dessa configuração de Rede o atendimento a essas demandas, umas delas centralizadas e as outras que precisam ser descentralizadas. Então, hoje, por exemplo, a unidade como a que eu estou dirigindo agora, embora já se ressinta, porque houve um processo de centralização, até porque dado também pelas dificuldades financeiras, é muito compreensível que houvesse uma agudização da centralização, porque era necessário. Então, havia, há um endividamento, há um déficit operacional, então a centralização em épocas de crise é plenamente compreensível e até justificável. Na medida em que os processos vão se instalando, então o dia a dia passa a exigir algum reequilíbrio entre as centralizações e descentralizações, até para que o processo de comunicação entre a unidade e a central, vamos chamar assim, a Rede, elas possam fluir, os processos possam fluir de uma maneira mais harmônica e mais rápida, as decisões, possam ser, não haja excesso de burocratização que, às vezes, entrava o processo decisório e acaba gerando custos adicionais, ou perda de tempo, ou perda de oportunidades, por falta de agilidade nessa máquina. Então, esse, me parece hoje, tanto do ponto de vista de gestão como do ponto de vista comunicacional, que são muito imbricados, os processos exigem as reavaliações periódicas para fazer os ajustes de acordo com essa cultura que está nascendo e

que está treinando e, ao mesmo tempo, se desenvolvendo. Então, é uma, é um cadinho mesmo de relações que elas não levam, nós temos esse alvo que vai chegar assim, não, ela vai ser um processo em implantação que você espera um resultado mais ou menos, mas não totalmente definido, ele vai se definindo. Você tem um alvo, mas ele vai se definindo e vai alterando o próprio alvo. Então, realmente é um processo interessante, por um lado, e que exige um acompanhamento e, na questão da Rede, uma certa habilidade das lideranças de evitar que esta centralização demore mais tempo do que necessário, para não prejudicar a própria unidade. Você, esse aí já responde a primeira observação sua.

**[Moisés]** Eu queria fazer outra pergunta complementar. A minha experiência, assim, de gestão administrativa empresarial, sempre que eu trabalhei em empresas que trabalhavam com sistemas centralizados numa matriz, numa *holding*, elas sempre trabalhavam no sentido de centralizar as grandes políticas, que eram as decisões mais importantes para um grupo de empresas que estavam normalmente subordinadas à matriz, mas que tinham unidades de negócios em diversos estados e, às vezes, até em diversos países, mas os procedimentos eram descentralizados, na expectativa de que políticas assim que fossem as decisões mais importantes para garantir a sobrevivência do negócio; as estratégias mais importantes que contribuíam para agregar valor ao negócio ficavam centralizadas nessas grandes políticas, mas, para poder respeitar as culturas regionais e os procedimentos que eram focados em cada unidade de negócio, elas tinham liberdade para poder descentralizar coisas que justificassem procedimentos diferentes. Na sua experiência, em questão de Rede, você acha que esse conceito de *holding* também é aplicável?

**[Entrevistado 4]** Ele é essencialmente aplicável, eu acho que ele é parte da própria necessidade de uma boa gestão tanto administrativa como comunicacional, e eu vou dar um exemplo agora, que estamos vivenciando, muito interessante. Na questão de, justamente, na área de comunicação, do Marketing, nós tivemos uma reunião, até foi uma reunião via aquele sistema integrado, a distância, em que a equipe de comunicação estava apresentando para todos os reitores duas propostas de campanha para o ano, campanha institucional, onde você tem os conceitos básicos da campanha, enquanto Rede, e a ideia matriz, que vai ser o mote, vamos chamar assim, da campanha para o ano, que propague o conceito da Rede e das próprias instituições. Então, essa é uma decisão estratégica, de cunho geral, embora as unidades sejam consultadas até para ter uma negociação mesmo sobre o aspecto geral, aí se toma. Mas eu diria, por exemplo, que, quando se toma, quando você chega na decisão das mídias, ou das peças que vão realmente chegar nos cursos, na divulgação para a unidade, aí você precisa respeitar a cultura local. Por exemplo, tem cidades nossas no interior que, ainda, o alto-falante na praça, a faixa estendida na rua, ainda é um meio eficiente de comunicação, e outros você vai usar televisão, rádio, Internet, põe filme na abertura dos cinemas e coisas desse tipo. Então, a própria decisão sobre a estratégia de mídia, ela tem que ser adaptada à cultura local, porque algumas mídias poderão não ser tão eficientes num lugar como elas seriam em outros. E eu diria que também nos procedimentos, por exemplo, nos procedimentos de gestão, você tem uma política de bolsas, por exemplo, é um elemento central das nossas instituições. Tem localidades que os concorrentes negociam descontos, negociam bolsas especiais, etc. e tal. Se a política geral, que pode definir percentuais globais, ela deveria dar a cada unidade, e isso ainda está muito rígido, deveria devolver à unidade a capacidade, com algumas alçadas de decisão, capacidade de negociação, para não perder o aluno, às vezes por causa de 10% de um desconto que se der numa mensalidade e, às vezes, com um espaço ocioso. Então, acho que esse é um avanço que se espera para breve, para que as unidades tenham alçadas de decisão que, resguardados os alvos globais, haja margem, que, como diz, toda boa regra vive de exceções, ela precisa ter exceções, senão ela fica estúpida, ela fica

grosseira. Então, a boa regra também tem que ter espaços para acomodações locais com discernimento, até com orientações de limites. Então esse passo acho que ainda está faltando na implantação da Rede, e é compreensível, porque nem todas as instituições entraram 100% nos procedimentos da Rede, de como que eu acho que esse equilíbrio das políticas daquilo que deva ser descentralizado e precisa mesmo, e daquilo que precisa ser descentralizado, ainda que monitorado de longe, ou com limites preestabelecidos, mas dariam à unidade certa flexibilidade para acomodar as necessidades locais. Isso é fundamental para o sucesso e para evitar também, no processo de comunicação, a geração de tensões e conflitos desnecessários, porque um processo de comunicação bem definido, com as alçadas, etc. e tal, deixa o ambiente tranquilo, e as pessoas decidem dentro de critérios. Se alguém sair do limite, ele vai lá receber um puxão de orelha, vai ser repreendido e tal, mas, dentro daquilo lá, distensiona. Por que, o que está acontecendo? Vou dar um exemplo: nós estamos com aulas para começar. Teve uma engenharia civil. Estava previsto uma turma. Deu excesso de candidatos, resolvemos abrir uma segunda turma. Só que aí eu tive despesas de laboratório adicionais, e que eu precisava agilizar. Era um fato positivo, era uma turma nova, então, o mercado está aberto, vamos aproveitar, aumentou a expectativa, então precisava dos ajustes de complementação dos laboratórios, aí tinha que fazer o pedido para a central, para a Rede. Esse processo foi tão lento que as aulas estão começando e o material não está presente lá. Então, isso gerou uma tensão e uma animosidade da unidade que está lá com os alunos, na frente de batalha, enfrentando as críticas, enfrentando as tensões de professores e tal, e uma área onde, mais fria, mais insensível, que, por questões de decisão, acabou demorando mais que devia.

[Moisés] Faltou agilidade para dar o suporte para vocês.

[Entrevistado 4] Para dar o suporte numa exceção que surgiu num processo, mas uma exceção benéfica, um aumento de turma, que é a nossa receita. Então, é um exemplo para mostrar que, quando as alçadas, o processo comunicacional é bem definido, ele, então, distensiona, ajuda a evitar conflitos e tensões desnecessárias. Lógico, vai sempre haver uma área de conflitos, mas quanto mais puder eliminar, melhor para o processo, melhor para todos.

[Moisés] Deixa eu te perguntar uma outra coisa: em relação ao processo de implantação da Rede, de uma maneira bem ampla no Izabela Hendrix, em que estágio de desenvolvimento está nesse momento? Hoje nós estamos falando aqui no dia 9 de março de 2011. Em que estágio está a implantação da Rede no Izabela, e o que você destacaria, assim, dos pontos fortes e pontos fracos que aconteceram no desenvolvimento dessa implantação no Izabela e tendências futuras de uma maneira geral?

[Entrevistado 4] Ele começou na virada de 2009 para 2010, foi uma experiência meio que piloto; então, houve muito desgaste no início, porque o Izabela tinha um outro sistema funcionando, tinha uma outra cultura local estabilizada, então, de repente, chega uma implantação assim muito rápida e muito forte. Houve muito transtorno nas relações, nas comunicações, muito azedume, mas pelo testemunho que eu tenho da própria comunidade de hoje, quer dizer, o primeiro semestre de 2010, foi terrível em termos de comunicação, de desinformações, de insegurança quanto aos dados. Por outro lado, a Rede teve um domínio já meio que rápido do faturamento, do caixa, então deu mais segurança centralizando esse aspecto. O que a comunidade de professores e a de funcionários relatam é que, no segundo semestre, o processo, embora que ainda muitos probleminhas surgiram, mas que ele já foi muito mais ameno do que a turbulência do primeiro semestre, e que a matrícula desse final de ano foi relativamente sossegada. Os eventos que ocorreram seriam quase que normais em qualquer situação, mesmo com um sistema 100% implantado. Então, o que significa é que há

uma evolução muito positiva, então se centralizaram todos os aspectos, até a questão jurídica, o RH, contabilidade, faturamento, bolsas, filantropia essa questão toda, tudo isso foi centralizado. Deixou-se para a unidade uma verba para pequenas despesas, coisas assim bem pequenas mesmo, uma verba mensal. Então, de certa forma, o processo, eu diria que ele teve os seus traumas, o seu preço a pagar, mas que ele agora começa, agora está no momento de se fazer os ajustes e, eventualmente, um retorno de algumas descentralizações, que eu acredito, possam dar maior qualidade a esse processo. Mas, no ponto geral, eu diria que foi muito positivo, e se considerar a situação que se estava a instituição, ainda em 2009 e começo de 2010, altamente endividada, ela atravessou o ano de 2010 com mais de 1 milhão de reais por mês de déficit operacional. Então, era uma situação falimentar, assim, uma instituição, ela não teria condições, ela entraria em colapso. Já no início de 2010 e o advento da Rede propiciou uma sobrevida; a situação ainda é crítica, grave, mas já para esse ano de 2011, praticamente nós vamos eliminar o déficit, e logicamente tem a dívida e o serviço da dívida, esse, separando um pouco teoricamente as coisas, como estratégica de abordagem, nós atacamos a eliminação do déficit operacional. Então, esses ajustes nós estamos fazendo, mas a questão da dívida é uma questão mais a longo prazo que, sem a ajuda da Rede, é quase impossível daquela instituição sobreviver. Mas ela já sobreviveu, e o ambiente interno está muito tranquilo, porque a Rede garantiu salários ao longo do ano, houve algum atrasozinho no 13º e tal, parcelamento, mas este ano, já em abril, já encerra. O ano passado, ainda em dezembro, a gente estava pagando parcela do 13º de 2009, e este ano, já em abril, encerra-se a prestação de 13º e os salários. Então, tem regularizações aí a se fazer, mas o processo, eu diria que foi bastante razoável em termos. Pena que a Rede chegou muito tarde.

**[Moisés]** Você, numa das respostas, até coloca que a sua estimativa era que ela fosse implantada antes. Nós estamos que correndo um pouco atrás do tempo?

**[Entrevistado 4]** É, hoje eu estou, eu sempre fui otimista com relação à Rede, mas eu acho que é o caminho correto, até porque o mercado, com as grandes corporações entrando e adquirindo, elas ganharam economia de escala e estão agora investindo também em qualidade. Então, nós perdemos a escala e estamos perdendo qualidade por falta de capacidade de investimento. Então, não haveria outra saída que não a concepção da Rede. Não haveria. A sobrevivência individual das instituições seria impossível, com o projeto de Educação que a Igreja Metodista defende, com os custos que isso envolve. Então, a única saída, o meu comentário é que hoje eu, a minha dúvida teórica, é se a Rede não teria chegado muito tarde.

**[Moisés]** Na sua avaliação, ela deveria ter iniciado até bem antes.

**[Entrevistado 4]** No mínimo, dez anos antes. Se ela tivesse iniciado dez anos antes, mas não havia condições políticas na Igreja, porque não se via necessidade. Só pessoas teóricas que tivessem alguma visão do processo de mercado, como nós tínhamos o privilégio de ter na época, e alguns outros colegas, mas o nosso discurso, a nossa profecia não foi acolhida pelas questões políticas da época, e aí o que atrasou demais o processo, a Igreja perdeu milhões e milhões de reais nesse atraso e criaram-se situações para algumas instituições quase que irreversíveis hoje. Então, o sistema está descapitalizado, está muito endividado, está operacionalmente negativo, então as variáveis todas são negativas. Ele só poderá sobreviver se vender uma parte, uma parte do seu, porque a Igreja também não tem recursos para aportar capital, ou abre o capital e busca parceiros ou vende uma parte para liquidar a dívida e sanear, e aí a Rede, tendo um tempo para se consolidar, porque ela seria uma solução e, aí sim, ela

ganharia condições de competir com as demais forças que estão entrando, ou então a Igreja terá que abdicar do projeto e vendê-la enquanto é vendável.

[**Moisés**] Pode chegar um momento em que ela já não tenha mais valor que justifique o interesse.

[**Entrevistado 4**] De mercado, e aí ela teria só, as dívidas terão corroído o patrimônio, ela pode, se ela demorar ainda mais para tomar a decisão, ela pode chegar a um ponto de perder tudo. Esse é um risco, hoje, plausível de se falar.

[**Moisés**] Então, nessa linha, você está colocando um comentário importante, sobre isso que eu quero fazer uma pergunta complementar. No meio do ano de agora, em 2011, nós devemos ter mais um Concílio Geral da Igreja Metodista, onde esse assunto e muitos outros serão discutidos, analisados. Dentro da sua experiência, como educador, como executivo de diversas instituições metodistas, quais as suas expectativas para esse Concílio em termos de tendências, de rumo, de diretrizes que a Igreja deve tomar nessa sua instância máxima de decisão?

[**Entrevistado 4**] Gostaria de ser surpreendido positivamente, mas sou pessimista em relação a isso. Repito, gostaria de ser surpreendido positivamente, porque, o Concílio, as pessoas não têm base tempo de maturação dessas ideias, por exemplo, que a gente tem todo o tempo para pensar e refletir, e lá naquele alvoroço político, religioso, as pessoas mal-informadas, as reações são, às vezes, até irracionais. Pode surgir uma decisão: então, venda-se tudo. E como pode: não, esse é o projeto de missão da Igreja, Deus proverá e haverá alguma solução. E aí, a decisão pode atrasar ao ponto de levar a uma situação ainda muito pior. A falta de decisão é ainda pior que a decisão, mas já há grupos propondo, por exemplo, a venda do Bennett, que chegou numa situação irreversível, já, e vendeu patrimônio para poder sanear parte da dívida e a Rede ganhar um fôlego, porque a Rede não tem mais recursos, também, não tem de onde tirar, não tem propriedade. A única que tem propriedade um pouco aqui, é a UNIMEP, que vai entrar no projeto, mas ela também tem estruturalmente aí uma situação operacional complicada. Está chegando lá, está quase que zerando lá, mas ainda é uma situação difícil, mas ela tem patrimônio, as outras não têm. E a Igreja não tem patrimônio. Então, não tem mais crédito, de modo que a única saída é a venda, a meu ver, a venda. Vender o anel para manter o dedo. Seria vender uma parte das instituições, duas ou três, para refocalizar e, aí sim, a Rede teria o tempo que ela não teve. Ela não teve. Se fosse há dez anos, ela teria um tempo tranquilo de fazer implantações, respeitar a cultura e se preparar para a competição. Hoje, ela está tendo que sanear a dívida, resolver o operacional, competir tudo ao mesmo tempo, sem capital. Isso é exigir o impossível. Não há processo de gestão e comunicacional que resolva esta questão.

[**Moisés**] O mercado é implacável.

[**Entrevistado 4**] Implacável, então, nesse aspecto eu sou pessimista, porque atrasou-se demais. A capacidade decisória da Igreja atrasou-se demais, até porque a Igreja, o processo dela é assim mesmo, infelizmente. Só que isso demonstra que a Igreja, na verdade, não está preparada para esse tipo de gestão, que exige velocidade de mercado. Então, já há propostas de que tire do Concílio e se dê para um Conselho, estar com maior velocidade, com maior liberdade de tomar decisões fortes. Venda de patrimônio, compra de instituição, venda de instituição, sem depender de Concílio. Agora, isso será aprovado? Então, aí que entra uma grande dúvida. E se isso não acontecer, realmente é um sinal de demonstração da

incapacidade da estrutura organizacional chamada Igreja Metodista de gerir esse tipo de negócio. Então aí seria adequado pensar em sair desse negócio e ficar no seu próprio negócio, enquanto ela teria um capital para investir, pagar as dívidas e ainda sobrar alguma coisa para investir na sua missão eclesial, que era o seu objeto principal. E ela pode recomeçar a Educação a qualquer hora, não tem problema nenhum. Agora, como está, eu realmente acho, volto a repetir, chegamos, no mínimo, dez anos atrasados e quase sem tempo de curar o doente.

[**Moisés**] Professor, na questão de gestão das instituições metodistas, por favor, comente um pouquinho sobre o papel do COGEIME, porque o COGEIME, historicamente, teve um papel diferente do que tem hoje até alguns anos atrás. Mas, até em função da própria viabilização da Rede Metodista de Educação, eu percebo que ele tem hoje um papel muito mais estratégico e de gestão nas instituições metodistas. É isso mesmo? Como é que funciona hoje o COGEIME frente a esses desafios da implantação da Rede?

[**Entrevistado 4**] Eu não concordo com a sua última afirmação ...

[**Moisés**] Por favor, pode corrigir à vontade.

[**Entrevistado 4**] ... mas eu gostaria de explicar três momentos do COGEIME que eu consigo enxergar no trajeto histórico. Não vou me recordar de datas precisamente, mas houve um período, porque você tem que pensar nas instituições como instituições isoladas, que, no começo inclusive, eram regionais, vinculadas a Concílios Regionais, portanto tinham jurisdições de poder separadas. O excesso de crise e as lutas pelo poder da Igreja, porque as instituições eram uma fonte de renda muito forte. Havia uma disputa interna para o poder que às vezes passava e às vezes não, pela questão ideológica, esquerda, direita, essas coisas todas, mas isso era meio que irrelevante. No fundo, embora alguns lutassem por isso de maneira forte, mas, no fundo, era uma grande luta por poder pelos recursos que as instituições geravam. Então, o ambiente político era de individualismo que cada Região queria mandar na sua instituição e tirar o melhor proveito dela, uma postura, na minha visão, predatória, e não educacional. Bom, nesse contexto, o COGEIME surgiu como uma associação de camaradagem, de amizade, de aproximações, mas que nunca tangiam os aspectos do poder individual e da autonomia de cada instituição e das suas próprias Regiões. Com essas crises crescentes que acabaram conturbando demais os Concílios Regionais, o Concílio Geral resolveu trazer para o nível Geral, o que foi até uma boa decisão na época, que livrou os Concílios Regionais das crises das instituições, que eram constantes. E centralizou um pouco mais a gestão, o que deu um pouco mais de estabilidade política para as próprias instituições, que viviam debaixo de convulsões. O COGEIME continuou com uma postura ainda, mesmo nesse outro ambiente, uma postura ainda associativa em que eram valorizados os encontros, a produção de textos, a discussão de temáticas educacionais, mas nunca a questão de uma ameaça de mercado. Essa discussão começou, aí sim, na década de 90, quando o mercado começou a declinar e o aumento das instituições, a proliferação de instituições começou a surgir. Algumas lideranças, entre as quais eu me incluo, começaram a levantar a questão do risco de se manter as instituições como estavam, com seus custos elevadíssimos, individualizados e que nós estávamos com desperdícios muito grandes e como ter uma contabilidade para cada escola, um RH para cada escola, quando um departamento centralizado, que teria que enfrentar a concorrência que vinha chegando, que já as notícias diziam e tal. E aí começaram a surgir, então, algumas lideranças, mas com muita resistência. Aí, então, houve a mudança da liderança da época, que era o diretor-geral do IEP/UNIMEP, e nós assumimos a Presidência, e nós desencadeamos um processo agressivo de transformação

em Rede, que teve apoio de bispos, passou no Concílio e estava em fase de implantação, com a liderança do COGEIME. Só que o COGEIME tinha uma proposta de implantação mais gradativa, justamente para respeitar. Nós começamos lá, lutando pela padronização do plano de contas. Imagina que coisa mais tímida, realmente foi muito tímida, e o tempo já tinha corrido demais, quer dizer, então já tinha demorado demais, e aí começaram as instituições a quebrar e aí gerar ações na Justiça e tal, e quando, o que aconteceu? Contas de igrejas locais e até de bispos e particulares foram sequestradas. Isso gerou na Igreja um incômodo tão grande, que ela exigiu a implantação imediata da Rede. Isso foi em 2008, já. E aí houve uma mudança fundamental também no COGEIME. Por isso que eu falo da terceira, agora, etapa. Com essa mudança, nesse tempo, eu também deixei, me aposentei de vez aqui, na crise da UNIMEP, então contrataram aquela empresa, a KPMG, que fez todo aquele trabalho de implantação, mas como a Rede realmente entrou numa crise financeira muito forte, eles acabaram suspendendo até o contrato com a KPMG e houve adaptações das orientações que a KPMG deu. Agora recentemente, fizemos uma reunião de novo, com a KPMG, esse mês, e eles estavam dizendo: olha, aquelas propostas que nós fizemos, vocês não acataram. Porque a CSC, aqui um parêntese, a CSC, que é a Central de Serviços Compartilhados, por essa nova gestão, não era a proposta da KPMG, passou de ser uma Central de Serviços Compartilhados a uma Central de Gestão.

[Moisés] Estratégica mesmo.

[Entrevistado 4] Exatamente, e isso talvez tenha sido necessário para aquele momento, mas vai precisar ser revisto, pois tem técnicos que são eficientes naquilo, mas que não têm a visão de visão mais estratégica. Bom, isso é o parêntese. Bom, onde é que quis discordar da sua afirmação final. A partir daí, o COGEIME... O que apareceu? Apareceu, então, o CONSAD, que passou a ser um Conselho único, isso já estava na proposta anterior, um Conselho único para todas as instituições. O diretor-geral superintendente da Rede passou a ser, separou-se a figura do reitor do diretor-geral, e isso eu achei importante, tem que ser mesmo, e o diretor superintendente passou a diretor-geral de cada instituição. Morreu o COGEIME. O COGEIME passou de novo a ser uma organização de serviços, assim, que está cuidando hoje de relações internacionais, encontros novamente. Voltou quase que à função, a meu ver, posso estar equivocado. Porque, não se faz uma reunião do COGEIME para decidir nada.

[Moisés] Esse modelo acabou esvaziando a função do COGEIME.

[Entrevistado 4] Esvaziou a função do COGEIME e fortaleceu o CONSAD, como órgão de gestão, e o diretor superintendente reduziu drasticamente o poder dos reitores, que houve uma postura mais acadêmica e de gestão da unidade só, mas que, nas decisões, depende de toda a decisão da diretoria da Direção-Geral e da CSC. Então, realmente houve uma mudança fundamental nessa estrutura. Então, o que eu enxergo como possível, se o Concílio concordasse, eu realmente acho que deve ter um órgão. A Igreja tem medo de focalizar poder, mas deveria ter um órgão que realmente tivesse poder para, com algumas ressalvas, de proteger o sistema, proteger a Igreja, e isso não tem problema nenhum, mas que tivesse agilidade, e aí, sim, continuar o processo de implantação da Rede, se conseguir alternativa de sanar o endividamento e ele continuar nesse processo de fazer as descentralizações, investir nas unidades que têm potencial de recuperação e eliminasse aquelas que não têm, ou que estejam com dificuldades, e aí, então, reiniciar um processo de se firmar no mercado e, depois, mais para a frente, reconquistar outros espaços que possam. Eu vejo, como assim, saída no processo, então, seria, a meu ver, ou a Igreja desiste de uma vez do negócio e passa para terceiros e sai do assunto, e aí morreu o assunto para a Igreja, ela vai cuidar da sua

missão, ou ela vende uma parte saneia, paga todas as dívidas e aquilo que sobrar dá para um grupo gestor profissionalizado, que aumente essa profissionalização, que continue no caminho que eu considero correto, com esses ajustes, na parte de comunicação, centralização, gestão, etc. e tal, e que adquira condição de competir, porque é possível fazer a missão com a gestão adequada. Era muito possível. Agora se ela não tiver coragem de tomar essa decisão, então é quase, ou ela vai morrer à míngua. Então é melhor aí sair do mercado mesmo, se ela não tiver coragem de tomar essas decisões que vão ser colocadas, viu? Vão ser colocadas agora, e eu, inclusive, sou delegado e vou dar todo o apoio.

[**Moisés**] Porque ele acontece a cada quatro anos, se essa decisão...

[**Entrevistado 4**] Cinco.

[**Moisés**] São cinco anos?

[**Entrevistado 4**] Cinco.

[**Moisés**] Então, se essa situação não for revertida nesse momento, só daqui a cinco anos?

[**Entrevistado 4**] Só daqui a cinco anos, se o Concílio não delegar poderes, ele pode delegar poder ao Colégio Episcopal, com o CONSAD, por exemplo, e eles podem, se delegarem poderes, tudo bem, aí ele vão discernir e vão tomar as decisões que forem necessárias. Se não fizer isso, aí não haverá tempo, que vai ser engolido mesmo, vai ser engolido.

[**Moisés**] Professor, uma última pergunta da minha parte, em relação a tudo que nós conversamos e às contribuições anteriores, que o senhor já tinha encaminhado para mim: qual é a sua visão, assim, concluindo nossa conversa, em termos de tendências para a Rede, do ponto de vista principal do foco comunicação e gestão, principalmente gestão administrativa, qual é a sua avaliação em termos de implantação e resultados futuros que se espera, em sua avaliação, para a Rede Metodista de Educação?

[**Entrevistado 4**] Bom, eu tenho que partir de alguns pressupostos decisórios, porque depende do que for decidido, então vamos tomar um cenário assim: a Igreja autoriza a eliminar algumas instituições deficitárias, vendê-las, saneia as dívidas, e a CSC, então, continua implantando o processo operacional. Então, esse processo de centralizar todos os serviços, então ela vai, porque ainda não conseguiu gerar ganhos de escala, porque o processo de implantação custa mais caro, ele vai um tempo naquela linha da entropia, ele vai gastar energia mais ainda agora do que o resultado.

[**Moisés**] Exatamente. Está corretíssimo.

[**Entrevistado 4**] Então, ele vai ter que ter um período de implantação realmente da CSC, na sua plenitude. Eu diria que as propostas acadêmicas das instituições, estou falando de ensino superior, o colégio tem que ter um capítulo à parte, porque a Igreja também precisa trabalhar, porque é um nicho de mercado que precisa ter uma administração totalmente diferenciada. Não são as mesmas políticas que valem para ambos os níveis. Então, a Igreja, ou o CONSAD, ou quem vai dirigir, ele tem que ter um setor especializado para cuidar dos colégios, com as suas necessidades e as suas estratégias de mercado, diferentemente do ensino superior, o que ainda é muito esparso, precisa de muitas definições, de diferenciais para ele poder sobreviver no mercado, mas é um nicho importante que, embora não traga definições grandes, é um

nicho que, em termos de missão, é mais importante, quase, que o ensino superior. Bom, essa ressalva precisa ser colocada, porque ela exige. São aparatos administrativos totalmente diversos, sob qualquer aspecto, de comunicação, de gestão, de infraestrutura, de espaço físico, todos são distintos, não é? Inclusive não são usados, não são intercambiáveis. Eu não posso usar a mesma sala para uma criança de 6 anos e para um adulto. Então, isso traz um pano de fundo, a gestão do espaço físico é diferente.

[Moisés] Tem que ter políticas e estratégias diferentes.

[Entrevistado 4] Uma instituição de ensino superior pode ser aberta. Um colégio tem que ser fechado, tem que proteger crianças. São abordagens administrativas totalmente diversas. Então, essa é uma questão. Do ponto de vista acadêmico, eu diria que as nossas instituições, elas podem ainda fazer otimizações, mas elas estão muito bem avaliadas, em geral, em termos de MEC. Elas têm ainda, ainda têm, vão chamar assim, ainda têm um pouco de credibilidade no mercado, embora tenham perdido muito ultimamente, por serem os maus testemunhos de dívidas aí, de irem para protesto, de sequestro de contas, isso realmente deteriorou um pouco a imagem, mas ainda eu diria que não danificou totalmente. E então, eu acho que os aparatos de centralização na questão administrativa, com alguma flexibilidade para as unidades que tenham espaço, eu acredito que vai precisar de maior padronização acadêmica também, para você poder ter materiais de âmbito nacional. Então, tem ainda uma série de passos que ainda precisam ser consolidados ao longo do caminho, que não são simples, mas que são factíveis, não é? Aí eu acredito que haja condições de competir com uma estrutura que não precisa ser gigantesca, mas uma estrutura que gere uma economia que permita um investimento no seu próprio negócio. Então, nesse aspecto, eu voltaria a ser otimista, entendeu?

[Moisés] Com essas premissas.

[Entrevistado 4] Com essas premissas, eu voltaria a ser otimista, no sentido de que é possível, sim, fazer um trabalho rentável compatível com a missão que a Igreja tem para com suas escolas.

## APÊNDICE E – Entrevista com o diretor-geral e reitor do IEP/UNIMEP, em 18/3/2011

### PERGUNTAS/RESPOSTAS

[Moisés] Hoje é dia 18 de março de 2011, e estou aqui na UNIMEP entrevistando o diretor-geral do IEP/UNIMEP, e a intenção da entrevista é falar um pouco sobre o meu projeto de pesquisa sobre a Rede Metodista de Educação, no projeto de doutorado da Universidade Metodista de São Paulo. Eu tenho aqui algumas perguntas para o professor e eu queria, aqui, falar uma por uma, para que a gente possa esgotar o questionário. A primeira delas, professor, é:

#### A – Rede Metodista de Educação, Central de Serviços Compartilhados, COGEIME e Igreja Metodista

##### 1. Qual a origem, quais os fundamentos e quais os principais objetivos para a criação da Rede Metodista de Educação?

[Entrevistado 5] Bem Moisés, talvez a gente tivesse que fazer aí uma pesquisa um pouco mais ampla, porque há um desejo da Igreja já manifestado em vários Concílios Gerais, sobre a criação de algo que pudesse fortalecer um pouco mais essa integração das instituições metodistas. Então, eu sei que, por exemplo, no Concílio em Maringá, se eu não estou enganado, que foi o Concílio de 1997, se não estou enganado. Nesse Concílio, nós tivemos uma decisão, quer dizer, não era uma decisão, mas era um embate entre duas propostas bastante, assim, consistentes. Uma delas era a proposta de criação de uma *holding*, com um grande Conselho administrando todas as instituições. Então, foi a primeira vez que se falou essa palavra *holding*, que se falou nessa possibilidade de uma Rede Metodista. Esse trabalho foi mais desenvolvido por pessoas vinculadas ao IMS, o Instituto Metodista de Ensino Superior, na liderança de membros do Conselho Diretor e também dos executivos que estavam lá naquele momento. Lógico que outras pessoas da vida da Igreja participaram, mas havia, assim, um núcleo duro que representava mais o IMS. No outro lado da ponta, surgiu uma outra proposta que representava mais o pessoal do IEP e da UNIMEP e o Prof. Almir, que estava mais à frente dessa proposta, se eu não estou enganado, havia também o apoio do Prof. Ulisses Panisset, do Instituto Metodista Izabela Hendrix, que era a proposta da criação da Universidade Metodista do Brasil. E, naquela época, tanto o Prof. Almir como o Prof. Ulisses faziam parte do Conselho Nacional de Educação e tinham um vínculo muito forte com pessoas do próprio Conselho e também do próprio MEC. E essa proposta da Universidade Metodista acabou, assim, criando dificuldades para que a outra proposta pudesse avançar. Então, o Concílio acabou não aprovando nem uma e nem outra e deixou em *stand by* para estudos, para ver a viabilidade. E nenhuma das propostas ganhou muita força naquele período antes do próximo Concílio. Então, no Concílio seguinte, a Igreja resolveu fortalecer um pouco mais o COGEIME. Então, ao fortalecer o COGEIME, havia assim, itens bastante fortes nos Cânones, no sentido de que o COGEIME teria, assim, um papel muito mais efetivo do que, assim, um espaço de articulação política, do que um espaço de projetos comuns, porque o COGEIME tinha muito desse aspecto de um órgão muito mais, assim, de relações entre as instituições do que a administração, a gestão das instituições, que mantinham, ainda, o seu papel aí de autonomia. Houve também, assim, nos últimos anos, um movimento no sentido de

agregar mais instituições debaixo de um único Conselho Diretor. Então, por exemplo, na Rede Metodista do Sul passou a ter um único Conselho Diretor para várias instituições, o IMS passou a ser um Conselho Diretor não só para as unidades do IMS lá em São Bernardo do Campo, mas, por exemplo, o IE de Passo Fundo, Itapeva, lá no Rio, o Bennett, e Juiz de Fora, o Granbery, também passaram a estar debaixo de um único Conselho em determinados momentos. Então, isso foi um movimento da Igreja, no sentido de, assim, já ir criando caminhos. Houve uma tentativa, inclusive, do próprio IMED assumir o Colégio Piracicabano, que a ideia era ampliar uma Rede só para os colégios. Então, houve várias tentativas. Só que, mesmo estando nos Cânones uma determinação que o COGEIME poderia ser mais forte, de fato havia poderes para isso, o fato de terem ainda os Conselhos Diretores e autonomia das escolas, isso dificultou muito do ponto de vista mais político, de como o COGEIME iria efetivar aquilo que estava lá nos Cânones. Então, no último Concílio, que foi o Concílio de 2007, então, aí sim, a Igreja resolveu criar a Rede Metodista de Educação, e a ideia é que, no prazo de dois anos, a Igreja apresentasse uma proposta concreta para essa Rede. Então, nesse período, a Igreja se assessorou da KPMG, a KPMG apresentou uma proposta, ela foi sendo discutida com a Igreja, ao longo desse período, ao longo dos dois anos. Quando chegou dezembro de 2008, a KPMG apresentou formalmente para uma assembleia ampliada. Ali estavam membros dos Conselhos Diretores, das instituições, o Colégio Episcopal, a COGEAM, o pessoal, naquela época, do CONSAD, da COESU. Porque já existiam na estrutura dois órgãos diferentes nessa Rede, que era o CONSAD e o COESU. O CONSAD era formado pelos presidentes dos diferentes Conselhos Diretores, e o COESU era formado pelos executivos, pelos diretores-gerais de todas as instituições. Então, isso já estava na estrutura anterior e, em 2008, portanto no interregno no Concílio de 2007 e esse que virá agora em julho de 2011, houve essa proposta da KPMG. Era uma proposta inédita, porque, até então, pelo que nós sabíamos, a KPMG também não tinha uma experiência muito forte na área de Educação. Só que a Igreja acolheu a proposta, num primeiro momento, e ela precisou analisar com mais detalhes o custo da implantação dessa proposta da KPMG. E eu diria o seguinte: que, no meu entendimento, houve duas questões assim que foram essenciais para não aceitação, para a não implantação desse modelo da KPMG: o custo, porque seria muito alto, a maneira como eles sugeriram a criação, aí depois você vai ter acesso a esses documentos, e a outra questão, era uma questão política, questão mesmo de níveis hierárquicos de decisão. Então, isso mexia um pouco com a estrutura política da própria Igreja nessa área educacional. Então, o que foi feito foi, assim, uma adaptação àquela proposta. E, ao adaptar aquela proposta, se entendia que então deveria começar, e foi o entendimento da Igreja, dentro de uma instituição que estava mais forte naquele momento, que era o IMS; então, o IMS foi, eu diria assim, a instituição que deu suporte à criação da Central de Serviços Compartilhados. Então a CSC nasce dentro da estrutura do IMS, com pessoas do IMS. Então, os diretores da mantenedora, lá no IMS, que lá já existiam diretores para várias áreas que são áreas da CSC, esses diretores, alguns gerentes e algumas chefias se transformam nos gerentes da CSC, com uma única exceção, que foi um executivo que saiu do IEP e foi, então, para assumir a Controladoria da Rede, mas ali, também, numa subordinação a outro executivo, que era o diretor financeiro do IMS. Então, eu diria, assim, que a agência da CSC nasce dentro do IMS, e o IMS assume os custos operacionais também da CSC. Até hoje, é o IMS que banca a CSC no outro compartilhamento ainda das despesas da criação. Então, isso possibilitou que houvesse uma agilidade na implantação da CSC. Só que aí foi para um caminho diferente, foi numa situação diferente daquela que havia sido a proposta. E na verdade, assim, a criação da CSC e da Rede, era para de fato, assim, ter um controle maior das escolas, era fazer um diagnóstico mais completo das escolas, especialmente na sua dimensão econômico-financeira. O CONSAD tinha como objetivo principal mostrar para a Igreja esse raio X das escolas, das instituições de ensino, e a CSC começou a criar estruturas para isto. Então, uma CSC, quando

ela é criada, é criada com o objetivo de gerar sinergia, de diminuir custos operacionais, de facilitar processos operacionais, enfim, é uma medida que diminui custos e deveria qualificar processos. Só que, geralmente, uma CSC é implementada em instituições que estão bem, instituições que têm dinheiro em caixa, instituições que estão expandindo. Então, qualquer um aí que faz leituras de livros de administração sabe disso, que as CSCs estão sendo criadas quando as instituições estão em processos de expansão, porque o custo para você implantar uma CSC é muito caro, porque você tem que começar com processos de sensibilização, treinamento, depois vem toda a parte de tecnologia, você tem que criar os sistemas para poder ter a implantação. Então, no caso da Igreja e da Rede Metodista, não foi possível isso, porque não havia recursos, as instituições estavam com uma dívida enorme, e ainda estão endividadas. Então, não havia como implantar uma CSC nos moldes indicados por qualquer consultor, qualquer consultoria, ou de acordo com os manuais aí de administração de empresas. De fato, o que foi feito foi uma adaptação para a realidade da Igreja Metodista de todas as suas instituições.

[Moisés] OK. Se, em algum momento, professor, a pergunta seguinte ou as perguntas seguintes considerarem questões que já foram respondidas, aí é só complementar, se necessário, OK? A segunda pergunta é:

## **2. Quais os principais objetivos para a criação de uma Central de Serviços Compartilhados dentro da estrutura da RME e como se dará sua implementação?**

[Entrevistado 5] Então, eu acho que parcialmente eu respondi na primeira pergunta. Eu poderia complementar que foi um processo, que dizer, é um processo, porque ainda está em fase de implementação ou de implantação, e esse processo é um processo lento e gradual. Então, em algumas instituições, esse processo já atingiu um nível de implantação bem superior do que outras instituições. É o caso do IEP, por exemplo, que praticamente é uma das últimas que está ingressando na Rede. Se eu não estou enganado, acho que é só o IEP e agora o IMED que devem ingressar também na Central de Serviços Compartilhados. Geralmente, esta implantação da CSC segue um modelo diferente do que foi possível na Igreja. Então, no caso do IEP, as áreas que foram para a CSC eram as que não precisavam de sistemas operacionais, e eu diria, assim, que eram as áreas mais satélites, não era núcleo duro. Então, núcleo duro, que é a área financeira, a área de tecnologia e recursos humanos, é agora que, de fato, está em processo de implantação e aí de fato, é o que eu disse na primeira resposta, o fato de nós não termos os sistemas, de não termos tido um processo de treinamento e qualificação, isto dificulta muito o processo, porque a gente tem que ficar o tempo todo fazendo adaptações àquilo que poderia ser melhor, caso houvesse recursos.

[Moisés] A terceira pergunta é:

## **3. Comente sua participação para que o conceito de RME fosse desenvolvido nas IMES's e aprovado nos Concílios Gerais da Igreja Metodista.**

[Entrevistado 5] Moisés, eu sempre estive bastante ligado às instituições metodistas, desde a minha juventude, porque, quando eu estava com 23 anos, se não estou enganado, eu ajudei a redigir o documento “Diretrizes para a Educação da Igreja Metodista”. Então, eu sou um dos remanescentes da equipe, das seis pessoas que escreveram esse documento. E depois, assim, como eu me envolvi bastante em outras instituições de ensino, além daquela que eu já dirigi lá no Paraná, eu sempre participei, mas, num determinado momento, eu fui o relator no Concílio de Maringá, que eu precisaria depois confirmar a data exata desse Concílio...

[Moisés] Estou anotando...

[Entrevistado 5]...porque ele é um Concílio que é referência até para você fazer pesquisa aí em documentos, para saber um pouco a origem. Esse Concílio de Maringá, eu fui o relator dessa área, dessa matéria sobre Educação, quando foi apresentada a proposta da *holding*, a proposta da Universidade Metodista do Brasil. E ali, a minha participação foi bastante intensa e eu representava o grupo que acreditava, de fato, nessa possibilidade de uma Rede, de uma *holding*, só que era num conceito muito diferente do que nós estamos vivendo hoje. Era uma proposta, eu diria assim, que certamente iria demorar um pouco mais de tempo, mas, na minha opinião, ela teria, assim, mais chances de ter sido implementada do que a maneira como nós estamos implementando. Inclusive, se tivesse sido implementada naquele período, naquela época, as Escolas não teriam chegado ao patamar de passivo de dívida e de déficits operacionais como elas chegaram. Então, eu creio, assim, que a Igreja tomou uma decisão tardia nesse processo. Ela chegou tarde. A Rede chegou muito tarde e isto pode inviabilizar a implantação adequada de uma CSC da própria Rede, porque ela chegou quando a situação já estava muito crítica. Então, eu considero que eu tive uma participação fundamental, porque naquele momento existia o que nós chamávamos nos Cânones, não sei se tem essa expressão ainda, o Sistema Metodista de Educação, porque tem a parte da Educação Secular, Educação Teológica e Educação Cristã, e nós tínhamos encontros lá na Sede Nacional, reunindo essas áreas, e eu representava essa área de Educação Teológica. E nesses encontros, porque eu fui secretário executivo do Plano Nacional de Educação Teológica e depois da Coordenação Nacional de Educação Teológica. Primeiro, era o PNET e depois foi o CONET. Em 86, eu assumi a Secretaria Executiva do PNET, que era o Plano Nacional de Educação Teológica. Depois é que surge o CONET, que era uma forma de fazer também a integração entre as escolas teológicas, os seminários teológicos da Igreja. Então, essa discussão, mesmo, de integração, de fortalecimento das instituições, ela vem de longe. É que sempre houve resistências, assim, de grupos, de pessoas, e isso foi postergando a implantação, e eu diria, assim, que, de fato, nós estamos vivendo, assim, um tempo fora do tempo, porque já poderia ter antecipado.

[Moisés] Eu realmente ainda não conhecia toda a sua experiência na área de Educação. Para mim, está sendo uma experiência muito agradável.

[Entrevistado 5] Eu, com 21 anos, assumi a direção de uma escola de educação básica, lá no Paraná, na cidade de Pato Branco, onde eu fui cinco anos diretor de uma escola.

[Moisés] A sua experiência profissional está toda voltada para a Educação.

[Entrevistado 5] Quase toda, assim, boa parte dela.

[Moisés] Bacana. Vamos em frente, eu vou entrar agora, na área de políticas de Comunicação e Marketing. Então, a pergunta número 4 é:

## B – Política de Comunicação e Marketing

### 4. Você considera importante para as IMES's adotarem uma Política de Comunicação e Marketing? Quais diretrizes deveriam estar previstas nesse documento, no contexto das IMES's e da RME?

[Entrevistado 5] Ou talvez, assim, Moisés, o que vai acontecer nessa parte B aqui das suas perguntas, é bem provável que eu vá responder, assim, no bloco, porque primeiro a Política de Comunicação e Marketing é fundamental numa Instituição, ela é fundamental para a Rede, tanto que um dos braços da Rede, da CSC é essa área de Política de Comunicação e Marketing. Nós aqui no IEP temos um Plano de Comunicação e Marketing. É fundamental, para a Rede, ter uma sinergia nessa área de Comunicação e Marketing. Como eu estava comentando, nós temos um Plano de Comunicação e Marketing muito bem elaborado. É um Plano que foi construído coletivamente, não é apenas um Plano do departamento de Comunicação e Marketing. Nós envolvemos pessoas das áreas aqui, especialmente Comunicação. Antes de construirmos esse Plano, nós fizemos um diagnóstico da instituição, nesta área, eu diria assim, muito mais do que uma revisão do portfólio, analisamos o que aconteceu nesses últimos anos e como que nós poderemos nos reposicionar no mercado. Então, eu entendo que o papel da Rede é ajudar as instituições nessa reflexão. Então, poderia, assim, ajudar nas pesquisas de mercado, tentar analisar tendências de mercado, porque, além do aspecto de Comunicação, eu diria, assim, que o aspecto de Marketing é fundamental hoje, porque nós temos que nos reposicionar diariamente nesse mercado, nesse cenário educacional, porque ele muda permanentemente. Há vários fatores que têm interferido, assim, na vida das escolas, das instituições de ensino, especialmente nas instituições de ensino superior. Então, novas medidas que o governo toma, a ampliação da Rede, por exemplo, da Educação, pelo Sistema Federal, pelos Sistemas Estaduais, pelo Sistemas Municipais, estão surgindo várias instituições de ensino. O fato de o ENEM passar a ser um fator importante de ingresso nas Universidades, o fato de as instituições que são orientadas pelo mercado, que têm como fim, o mais importante, o lucro, e de estarem crescendo, então, tudo isso faz com que a gente tenha que repensar o nosso posicionamento estratégico. Então, a área de Marketing é importante nesse sentido. E aí, é fundamental que se tenha, na CSC, uma área que reúna e qualifique processos e que possa, de forma criativa, pensar nessa questão aí mais do Marketing. Quando a gente pensa na questão da Comunicação em si, que é a divulgação do nosso produto, a divulgação daquilo que a gente tem, daquilo que a gente é, da nossa marca, etc., aí que eu acho que nós temos que tomar cuidado, porque existem questões, se a gente não prestar atenção, a gente pode, assim, correr grandes riscos, porque, por exemplo, do ponto de vista das teorias organizacionais, cada instituição tem um cultura própria, construída ao longo dos anos. No caso das instituições de ensino superior, isso é mais relevante ainda, pois são de naturezas diferentes. Você tem faculdades isoladas, você tem centros universitários e você tem universidades. Nas universidades, por exemplo, a gestão é mais complexa ainda, pois a autonomia universitária, que precisa ser respeitada e, além disso, o ensino precisa ser muito bem articulado com a pesquisa e com a extensão. Então, essa não é uma preocupação de uma faculdade isolada. Então, isso interfere nas políticas de Marketing, interfere nas políticas de Comunicação e também nas exigências do MEC para o credenciamento e recredenciamento das Universidades, por exemplo, estão mais rigorosos, e isso faz com que haja aumento, nos custos operacionais e da instituição. E isso também faz com que haja uma mudança da Política de Marketing e também na Política de Comunicação, levando em consideração o fato de serem de naturezas diferentes. Por outro lado, a gente tem, assim, visto às vezes, hoje, uma análise que eu faço, deveria haver um pouco mais de sensibilidade na percepção dessa

realidade, na percepção dessas diferenças culturais, porque as instituições hoje, invariavelmente, são vistas como se fossem iguais e elas não são iguais. Questões culturais e de regionalidade nem sempre são consideradas pela CSC, na sua política de Comunicação e Marketing. Por exemplo, as campanhas publicitárias da Rede não dão conta das características diferenciadas de nossas instituições de ensino, e a centralização desse serviço pode matar a criatividade local, e pior ainda, sem ter demonstrado ter redução efetiva de custos. Porque tivemos casos, nós tivemos que discutir com a CSC, com essa área específica, porque a campanha estava ficando mais cara do que aquilo que a gente realizava aqui na ponta. Então, se o objetivo é reduzir custos, por isso que é difícil. Tem determinadas áreas da CSC que não têm como reduzir custos, porque o nosso tamanho é um tamanho pequeno ainda. Então, não tem assim volume para redução de custos. Eu vou dar um exemplo. Nós tivemos que discutir com a Rede, houve sensibilidade da Rede, eu não posso deixar de registrar que tem havido sensibilidade nas discussões, às vezes, tem um desgaste inicial, mas é um processo mesmo de equívocos e acertos, não é? Porque, como ninguém sabia o que era uma Central, nem nós que estamos aqui na ponta, nem o próprio pessoal que está na CSC, sabia o que era uma Central. Então, todos nós estamos aprendendo juntos, estamos aprendendo no caminho, então tem que ter um pouco dessa compreensão, e até para tua análise é importante esse dado, eu vou só fazer um parêntese aqui na questão que a gente está colocando aqui de Comunicação e Marketing, que poderia ser uma coisa que já poderia ter respondido antes. Uma das maiores dificuldades que a Igreja tem é na área de Recursos Humanos, porque é uma Igreja pequena e ela tem, assim, nas mãos, uma complexidade para administrar enorme, que são as instituições de ensino. Nós precisaríamos, com isso, nós precisaríamos de muito mais pessoas qualificadas para nos ajudar na gestão. Então, o que acontece? A gente monta um Conselho Diretor, na minha opinião, aqui uma coisa muito particular, com um perfil não totalmente adequado para esse tipo de gestão. É lógico que esse Conselho Diretor precisaria ter no seu quadro de pessoal, deveria ter pessoas com formação com enfoque um pouco mais técnico-administrativo e econômico-financeiro. Mas não pode só caminhar nessa direção. Então, no atual CONSAD, nós não temos uma única pessoa que tenha vivenciado a experiência de ser um diretor-geral, ou reitor de uma instituição. Então, isso é uma coisa que, na minha opinião, é um equívoco muito forte, porque a gente precisa também da experiência daqueles que já vivenciaram, que sofreram, que tiveram dificuldades, cometeram equívocos, mas certamente também fizeram acertos, tiveram assim uma contribuição importante. E, também, nós não temos tanto no CONSAD e nem na CSC uma única pessoa que tivesse tido a experiência anterior de implantação de uma CSC. Então isso, de fato, prejudica muito o processo. É um limite institucional, é um limite da Igreja. Eu não sei como isso poderia ter sido resolvido. Não sei se eu teria aqui as respostas, mas eu ainda insistiria, eu escrevi documentos nesse sentido para a área nacional, que deveria ter aí pelo menos uma ou duas pessoas com uma experiência em gestão de escolas e pelo menos uma pessoa ou duas pessoas na CSC que tivesse tido a experiência de implantação de uma CSC, porque, como na CSC não necessariamente é obrigado a ser metodista, tanto que tem uma gerente que não é metodista, então nós podemos ter mais pessoas que viessem do mercado e desse uma contribuição, já que nós não temos essas pessoas dentro da própria Rede, ou dentro da própria Igreja. Então, eu acho que é um fato assim importante. Voltando na questão da Comunicação, nós aqui tivemos uma experiência, por isso que eu disse que a Rede até entendeu: a campanha que veio para esse ano para o Colégio não levava em consideração uma série de características do Colégio. Então, é o primeiro colégio metodista, tem 130 anos, é um projeto bilíngue, então toda nossa campanha do ano passado tinha sido uma campanha muito bem acolhida aqui na cidade, tanto que o Colégio aumentou. Quando nós recebemos essa campanha da Rede, nós percebemos que era impraticável, então nós conseguimos num diálogo assim intenso com a Rede, a autorização para fazermos a nossa própria campanha. Só que como o prazo foi passando, nós

tivemos que requestrar nossa campanha do ano passado e adaptá-la para esse modelo. Mas, de fato, ela ficou com a cara do nosso Colégio. Então, essa questão, eu vou dar um exemplo: em Parintins, no Amazonas, tem uma festa dos bois, tendo o boi vermelho e o boi azul. A Coca-Cola patrocinou esse evento. Ela teve que fazer um rótulo, uma embalagem de uma Coca-Cola azul, e não vermelha, porque ela tinha que se adaptar à cultura regional. Então, assim, uma Coca-Cola, uma empresa mundial, ela se adapta a questões que são culturais. Eu diria, assim, o esforço maior da Rede deveria ser na questão de Marketing, ajudar as instituições a pensar no mercado a se reposicionar, a pensar nos seus produtos. Agora, com relação às campanhas publicitárias, pode haver sinergia, sim, em alguns momentos, para algumas atividades comuns, por exemplo, nós podemos, a Universidade Metodista de São Paulo junto com a UNIMEP, participar de algumas campanhas, só que o respeito às suas particularidades também tem que acontecer. Então é assim uma área de fato, que eu diria que eu acho que ela é bastante ainda incipiente e tem pontos críticos que precisarão ser mais bem equacionados e trabalhados. Então, nesse sentido, eu até já havia sugerido para você conversar melhor com a pessoa responsável, que é a Luciana, para que ela lhe desse mais informações. Eu acho que essas outras questões aí, que têm a ver com Marketing, podem te ajudar. Por exemplo, essa última aqui, o IEP, mais especificamente, a UNIMEP, ela foi convidada pela Microsoft para participar de um seminário recentemente, porque eles olharam o *case* da UNIMEP como uma referência na utilização das mídias e das redes sociais. Então, a UNIMEP participou desse encontro, desse seminário promovido pela Microsoft, como um *case* que eles queriam conhecer um pouco mais de perto, porque é uma área em que o nosso departamento de Comunicação e Marketing está, assim, investindo muito. Então, hoje é impossível para uma instituição de ensino superior não usar essas redes, porque hoje está todo mundo plugado, está todo mundo em estado “on”, então está todo mundo aí o tempo todo aceso e se conectando, então eu acho que ela é importante. Com relação ao portal geral das instituições, eu não sei se pode ter um portal da Rede, com comunicados da Rede, e assim por diante, mas as instituições têm que ter o seu próprio portal, porque é o que dá identidade. Quando a gente entra hoje nos portais das instituições metodistas, cada um desses portais tem uma cara, tem uma identidade, tem assim que ser respeitada, até porque os poucos espaços que a gente tem dentro de um portal, de um *site*, são limitados, a gente já não consegue colocar tudo de uma única instituição só. Imagina se for um portal, ele pode falar de tudo e não falar nada. Então, assim, eu acho que o portal da Rede deveria ser muito mais para falar da Rede como um todo, das principais notícias que estão acontecendo, as decisões que estão sendo tomadas, enfim, mas, assim, eu não sei se é um caminho dentro de uma Política de Comunicação. E a outra coisa é essa questão da centralização e da descentralização. Vários processos, como eu disse, entendo que precisam ser descentralizados, eles, assim, precisam de uma certa autonomia, porque eles têm outras questões do dia a dia, que, por exemplo, a gente vai organizar um seminário aqui, é uma coisa muito específica. Então, toda a Política de Comunicação tem que ser própria da instituição. Eu vou organizar um evento, mesmo que seja um grande evento aqui. Então, são questões que nós temos já a nossa maneira, que a gente conhece o público da região, a gente conhece o perfil da mídia local, a gente tem uma proximidade com a mídia, tudo isso facilita esse processo de inter-relação com as cidades onde a gente tem os nossos *campi*, que a gente já conhece a cultura, a gente já conhece as pessoas, a gente já conhece a maneira como a comunidade vai reagir, então é muito difícil a gente ter, assim, uma política única, pois a gente poderá ter mais equívocos no processo de comunicação do que acertos.

[**Moisés**] Normalmente, professor, em empresas que têm políticas de multinacionais, que têm unidades de negócios em diversos estados ou até em diversos países, eles trabalham com a figura de uma centralização na *holding*, na matriz, das grandes políticas, das grandes diretrizes, e as questões relacionadas aos procedimentos eles transferem para as unidades

locais, justamente pela sua colocação, de que tem questões que são regionais, que têm relação com cultura e devem ser respeitadas, até para que a autonomia das pessoas, dos executivos que estão nas unidades de negócios, ou no caso, nas unidades aqui das Instituições Metodistas de Ensino possam ser mais agilizadas, mais eficientes. É nesse contexto a sua palavra?

**[Entrevistado 5]** Sem dúvida. Aí depende muito, Moisés, da maneira que nós queremos atuar na Educação. Acho que é uma questão de fundo que eu vou colocar. Se nós estamos querendo padronizar as nossas instituições de ensino no sentido de padronizar inclusive o próprio ensino, aí você pode ter uma política nacional. Eu vou dar um exemplo: a Anhanguera tem isto. Então, a Anhanguera tem uma única linha de comunicação, porque o que ela faz lá em Osasco é o mesmo que ela faz em Piracicaba, é o mesmo que ela faz em Porto Alegre, é o mesmo que ela vai fazer lá no Norte, no Nordeste, no Centro-Oeste, no Sudeste; então, assim, as dezenas de instituições vinculadas à Anhanguera têm tudo padronizado. Então, você tem até, assim, o material de apoio didático que é padronizado, a plataforma de aprendizado que é padronizada, os planos de ensino são padronizados. Então, há uma padronização, então, eu digo que essas instituições são instituições de ensino, apenas. Como nós somos uma instituição de estudos, porque eu faço uma diferenciação entre ensino e estudos. Uma vez eu escutei um reitor, se eu não estou enganado, um reitor da USP, que disse que uma instituição de estudos é aquela que leva em consideração o ensino, a pesquisa e a extensão, e uma instituição de ensino não tem compromisso com pesquisa e com extensão. Então aí, você, é como se fosse um grande cursinho pré-vestibular, que você pode, assim, replicá-lo em qualquer parte do Brasil. Não é o nosso caso. As nossas instituições são centenárias, as nossas instituições têm uma inter-relação com as cidades muito forte. No caso do IEP, da UNIMEP, há uma simbiose entre a própria cidade, especialmente aqui em Piracicaba, com a UNIMEP, por isso que é muito difícil pensar numa Política de Comunicação. Eu, assim, eu conversei com o Luiz Carlos Calil, que é o presidente aqui da Caterpillar, é uma empresa mundial, só que eles têm, assim, autonomia em várias áreas, porque ele trabalha a partir de orçamentos, ele trabalha, ele tem um código de conduta que ele tem que seguir, que a empresa tem que seguir, e tem, assim, um orçamento que tem que ser cumprido. Agora, como ele se organiza aqui não é a mesma maneira que a Caterpillar se organiza nos Estados Unidos ou em vários países da Europa, porque tem uma maneira própria de se organizar aqui, de dar respostas às demandas, que são as demandas do próprio país. Então, eu entendo, assim, que essa autonomia, ela é uma autonomia que você trabalha a partir de critérios, você tem que cumprir orçamentos, você tem que cumprir metas, você tem níveis hierárquicos de decisão. Então, tem toda uma política. Como nós não somos uma fábrica de parafusos, nós trabalhamos com Educação, e não só com ensino, é por isso que eu entendo, assim, que é muito difícil a gente ter a padronização de alguns processos. Eu creio que alguns a gente pode até padronizar. Por exemplo, a área Jurídica é uma área que tem que ter um controle de tudo aquilo que acontece, de fato, nas instituições, porque é uma área crucial. Você poder ter na área financeira, na área de recursos humanos, políticas que são mais de integração. Por exemplo, de capacitação de pessoas, qualificação de pessoal, eu não sei se uma única área, lá na ponta, centralizando, consegue dar conta. Então, essa parte de qualificação poderia ter sinergia, poderia ter coisas comuns, mas poderia até ter coisas que poderiam ser feitas na própria instituição, porque cada uma delas precisa de uma qualificação diferenciada. Então, eu creio que, de fato, essa área de Comunicação e Marketing é uma área, assim, que precisaria ser trabalhada ainda, muito mais nesse diálogo, e tem havido esse diálogo. Uma coisa que eu quero registrar aqui: a nossa área, assim, é uma área forte aqui na instituição, é uma área que tem dado uma contribuição excelente, e tem dado uma contribuição para a própria Rede. Eu percebo que o diálogo tem sido um diálogo muito maduro entre a instituição aqui na ponta e essa área da CSC. Então, eu vejo, assim, que é um relacionamento adequado, lógico, corrigindo processos, entendendo

processos. Você pergunta aqui inclusive o uso da marca da Rede, eu acho que é importante, mas sempre associado à marca da própria instituição. A gente não pode perder a identidade, enquanto UNIMEP, Colégio Piracicabano, Escola de Música, agora ter acoplado ali, junto, a marca da Rede só agrega valor. Então, a gente diz: “Nós somos a UNIMEP, só que nós estamos dentro de uma Rede que é muito mais que a UNIMEP”. Então, nesse sentido, eu vejo que é importante.

[**Moisés**] Descaracterizar aqui a marca UNIMEP poderia até desqualificar a própria história da UNIMEP na região.

[**Entrevistado 5**] Sem dúvida, porque aí a gente iria construir uma outra história e uma outra instituição, que não é a UNIMEP, então, se essa é a intenção no futuro. Agora, se é para fortalecer a marca que nós já temos, então a gente tem que tomar esse cuidado.

[**Moisés**] Professor, antes de passar para a parte de Gestão Organizacional, queria comentar se é importante falar sobre Comunicação e Marketing não ser só para o público externo, mas também para o público interno. Na sua opinião, isto também é importante?

[**Entrevistado 5**] Sem dúvida, o endomarketing é fundamental, porque nós, assim, não adianta nós nos comunicarmos internamente e querer comunicar com os públicos externos. Até a gente precisa entender que, quando a gente fala público interno e público externo, nós devemos sempre falar no plural, porque você tem diferentes públicos internos e diferentes públicos externos. Uma coisa é você falar para os estudantes, outra coisa é você falar para os docentes, outra coisa é você falar para os funcionários de apoio, os técnicos administrativos. Uma coisa é você falar para os gestores; então, internamente, você tem que ter veículos de comunicação, processos de comunicação que atendam esses diferentes públicos e uma comunicação efetiva, porque uma instituição que não se comunica internamente vai cometer, assim, erros grosseiros. Aqui é uma área que eu percebo que a gente precisa crescer muito ainda, porque os nossos níveis de comunicação interna vêm melhorando muito. Nós criamos, por exemplo, o Acontece. Hoje ele tem diferentes públicos, e para cada público ele tem um tipo de reportagem, um tipo de notícia. Então, há um cuidado maior, hoje, com essa comunicação interna. E o público externo, porque às vezes nós queremos falar muito mais para os empresários, às vezes eu quero falar muito mais para futuros estudantes, para captar alunos. Tem alguns momentos que eu tenho que falar à sociedade como um todo, usando essa face pública da instituição. Então, eu entendo que tanto o marketing interno, o endomarketing, como o marketing externo são importantes.

[**Moisés**] Eles vão dar base até para fazer uma boa comunicação.

[**Entrevistado 5**] Sem dúvida.

**Observação:** as perguntas a seguir já foram comentadas, de uma maneira geral, nas demais respostas do entrevistado, motivo pelo qual não foram respondidas.

5. **Você considera importante que o Planejamento de Marketing e o Plano de Marketing estejam alinhados com as metas e os objetivos globais das IMES's e da RME?**
6. **Quais os principais *objetivos* para as IMES's, em termos de políticas de comunicação e marketing, considerando tanto a dimensão do *público interno* como também a dimensão do *público externo*?**

7. Quais os principais *desafios* para as IMES's, em termos de políticas de comunicação e marketing, considerando tanto a dimensão do *público interno* como também a *dimensão do público externo*?
8. Como você considera que deveria ser desenvolvida a visibilidade institucional da RME e da marca da RME no contexto nacional e no contexto das IMES's?
9. Como a RME deveria desenvolver a articulação das estruturas de Comunicação e Marketing já existentes nas IMES's, incluindo o planejamento de campanhas ou ações de comunicação comuns em cada unidade, com o planejamento global da RME?
10. Quais as políticas e os procedimentos que a RME deveria adotar para a centralização e descentralização de atividades de Comunicação e Marketing na sua unidade central de administração, considerando as demandas e realidades locais? Nesse contexto, a UMESP deveria centralizar as diretrizes de Comunicação e Marketing da RME?
11. Deveria haver também um portal geral da RME ou os portais das IMES deveriam ser independentes?
12. Qual a experiência da IMES dirigida por você, em termos da utilização das redes e mídias sociais, como o Orkut, o Twitter, o Facebook e outros meios que a Internet possibilita para a interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?

[Moisés] Olha, eu acredito que, na parte de Políticas de Comunicação e Marketing, as principais questões já foram abordadas, então podemos ir em frente, para a Gestão Organizacional? Nós temos algumas perguntas aqui, e a primeira delas é:

### C – Gestão Organizacional

13. Como você considera que deveria ser conduzido o alinhamento dos objetivos da RME, da CSC e do COGEIME com os objetivos das IMES?

Eu entendo, Moisés, que esse processo deveria ser um processo de centralização e descentralização, no sentido de que, em algumas coisas, você precisa centralizar e, em outros aspectos, você tem que descentralizar.

[Moisés] Dependendo dos interesses dos objetivos?

[Entrevistado 5] Isso. Porque, por exemplo, o COGEIME, ele ficou sem papel neste atual momento. Se me perguntarem, hoje, qual é o papel do COGEIME, eu não sei, eu não consigo entender, só que ele é canônico, ele está lá. Lá nos Cânones, ele tem um papel importante. Então, eu vejo, assim, que o COGEIME foi engolido por essa nova realidade, e não está muito claro esse papel do COGEIME. E se não está muito claro esse papel do COGEIME, também é sinal que a CSC, ou ela está fazendo parte do trabalho do COGEIME, ou ela está deixando de fazer parte do trabalho do COGEIME, e aí, é mais grave ainda, porque nem o COGEIME faz, nem a CSC, e eu não sei se o CONSAD tem consciência disso. Então, eu vejo, assim, que o secretário executivo do COGEIME passou a ser um secretário executivo do CONSAD, e não

do próprio COGEIME. Então, o atual gestor que está no COGEIME tem muita lucidez, então ele consegue fazer essas amarrações, consegue ainda dar sentido ao COGEIME, mas eu percebo que a política atual da Rede é de não valorização do COGEIME. Pelo contrário, ele está ficando um pouco fora desse contexto.

**[Moisés]** É importante a sua colocação, pois as estruturas têm que dar conta dos objetivos, das suas finalidades. Teria que se fazer revisão, e seria importante que se rediscutisse esses papéis.

**[Entrevistado 5]** Por exemplo, você olha os objetivos aqui do IEP e das suas mantidas. Nós temos planos de gestão. Se a gente não alinhar esse plano de gestão com as instâncias superiores, eu certamente vou ter problemas. Então, só que, nessa atual estrutura, não se discute os planos de gestão das instituições. Não há tempo para isso. Não há espaço nas reuniões do CONSAD para se discutir, com profundidade, um plano de gestão. Então, de vez em quando pedem um plano de reestruturação, especialmente levando em conta o econômico-financeiro. Então, a Rede, hoje, está focada no econômico-financeiro. Ela não está focada no repensar a Educação, discutir educação, gastar tempo para se entender o que é, entre aspas, esse negócio que nós temos em mãos. Então, nós teríamos que gastar muito mais tempo para entender a educação para também, de forma criativa, buscar novos espaços de atuação e melhorar o desempenho operacional das instituições. Quando eu olho só pelo olhar econômico financeiro, pelo viés da racionalidade técnico-administrativa, eu posso cometer equívocos, porque aí é corta, corta, corta, corta, que chega um momento em que você não tem mais onde cortar e você perdeu o sentido, perdeu a identidade da instituição. Então, eu tenho que pensar em como cortar, tenho que garantir esse equilíbrio operacional, mas eu também tenho que pensar como criar. Tanto que um dos objetivos de nosso plano de gestão é criar uma usina de inovação, que a inovação possa ser o fio condutor de uma nova universidade hoje. Porque, se nós não buscarmos novas maneiras de nos posicionarmos no mercado, e aí, assim, com novos produtos, com muita criatividade, nós vamos ter problemas. Eu entendo que, de fato, hoje, que falta tempo para o CONSAD, para a CSC pensar no que nós temos em mãos, o que é Educação e qual é a missão da Igreja nessa área hoje. Então, nós não podemos reduzir a nossa missão a um mero negócio, pois aí é melhor deixar até de atuar, porque se olharmos, hoje, a educação metodista como negócio, eu acho que é um equívoco missionário. Nós temos que olhar, tudo bem, nós estamos oferecendo um serviço e podemos cobrar por esse serviço, podemos, só que, como Igreja, nós temos uma dimensão ética que temos que oferecer um serviço de qualidade, para poder cobrar. Então, nós temos que oferecer algo de qualidade, e uma qualidade que esteja embasada nos valores do Reino de Deus, e nas Diretrizes para a Educação da Igreja Metodista. Então, não posso deixar de considerar que eu tenho uma história, que eu tenho uma memória, que eu tenho documentos. Agora, eu também entendo que eu não posso deixar de olhar para o rombo que, hoje, as escolas estão vivenciando. Então, hoje, eu estou na UTI, respirando por aparelhos, eu tenho que tomar medidas emergenciais. Só que, em algum momento, eu tenho que pensar na sobrevida desse paciente e na qualidade de vida desse paciente. Então é mais nesse sentido, usando essa metáfora.

**[Moisés]** Então, a impressão que me dá é que tanto a Rede Metodista de Educação como a Central de Serviços Compartilhados deveriam estar inseridas, e talvez até subordinadas, a um plano estratégico institucional das próprias instituições metodistas do Brasil todo, para que depois elas fossem tendo definições em relação aos seus objetivos principais, para que não houvesse conflito de interesse entre os objetivos da própria Igreja Metodista, das próprias Instituições, em nível de Rede Metodista de Educação, Central de Serviços Compartilhados,

para que, de uma maneira assim piramidal, desde as questões estratégicas, eles fossem assim sendo definidos do ponto de vista superior, como as grandes empresas, as grandes corporações fazem. Elas vão descendo seus objetivos de uma maneira que os níveis estratégicos, táticos e operacionais estejam alinhados em todas as instituições, a todas as unidades de negócio. Talvez fosse necessário e importante repensar essa relação que existe em termos de objetivos estratégicos.

**[Entrevistado 5]** É, eu creio que pela dificuldade que a Igreja teve de implantar o que estava proposto pela KPMG, e precisou construir um caminho alternativo, nós ainda não conseguimos criar um regulamento, um regimento, qualquer instrumento legal, para deixar mais claro qual o papel de cada instância, então, qual o papel do CONSAD, qual o papel da CSC, o papel do COGEIME, o papel dos diretores-gerais, papel dos reitores. Então, nós não temos ainda um documento que dê um corpo, uma estrutura. E isso é como se a gente estivesse andando no escuro, para quem está aqui na ponta, o que vai acontecer no dia seguinte, ou o que está acontecendo, porque eu não tenho clareza dessa estrutura, é uma estrutura que está sendo construída o tempo todo no caminho, e isso é muito ruim, porque dois anos depois, minimamente, a gente deveria ter uma estrutura com níveis de responsabilidade, níveis de decisão, olha aquilo que só pode ser decidido aqui, aquilo que pode ser decidido ali, então numa ponta, numa outra ponta. Então, a falta de uma organização e de um instrumento legal que dê consistência a essa organização é um dos fatores, que, na minha opinião, tem estressado muito a implantação da Rede. Por outro lado, se cobra dos gestores que estão na ponta um plano estratégico, só que a própria Rede em si não tem um plano. Então, assim, qual o documento balizador que eu tenho, por exemplo, do CONSAD, com um plano estratégico, que eu pudesse me alimentar daquele plano estratégico, que deveria ser a referência. Então, deveria ter ali alguns eixos estratégicos, e a partir daqueles eixos estratégicos que as escolas montarão os seus planos de gestão. Então, eu não tenho esses eixos estratégicos da Rede. E aí, de novo, eu faço aqui uma consideração, que eu acho que ela precisa permear todas as críticas que eu estou fazendo ao longo desse meu discurso das respostas. Que a Igreja não teve as condições materiais, as condições econômico-financeiras para implantar o melhor. Então, ela teve que adaptar e, ao adaptar, está tendo dificuldades para construir algo mais consistente. Então aí, eu não quero responsabilizar pessoas, porque pode ser até, de fato, muito difícil mesmo.

**[Moisés]** OK. Veja se esta ordem continua adequada. Eu vou para a pergunta 14:

#### **14. Quais as maiores dificuldades e quais os maiores desafios para a implantação da RME e da CSC?**

Eu creio que eu já respondi essa questão, mas eu só vou enfatizar. Acho que a maior dificuldade é que nós estamos implantando a Rede e a CSC num momento de desespero. Então, se a Rede tivesse sido implementada antes, quando ainda havia mais saúde econômico-financeira nas instituições, esse processo poderia ter sido mais bem desenhado, um processo mais tranquilo, como nós estamos na UTI, assim, respirando por aparelhos, e em algumas instituições, assim, a situação é gravíssima e sem perspectivas, porque, em algumas, a situação é grave, com perspectivas, e, em algumas, ela é gravíssima e sem perspectivas. Então, é muito difícil, é muito estressante para quem está hoje na liderança desse processo, lidar com uma situação como essa. É difícil para a Igreja, é difícil para as pessoas que fazem parte dessas instâncias, seja a COGEAM, o Colégio Episcopal, o CONSAD, a CSC, porque tem um limite econômico-financeiro. Aí tem questões que tudo é urgente, tudo é para ontem. Então, as pessoas não conseguem parar para pensar de forma mais qualificada os processos,

para pensar a Educação. Então, a preocupação, de fato, é salvar o paciente. Depois a gente vai ver se ele perdeu uma perna, se perdeu um braço, se perdeu um rim, acho que nesse momento, a metáfora correta eu diria o seguinte: a Rede ela veio para tentar fazer um diagnóstico muito benfeito, e aí a maior contribuição, para mim, da Rede está nesse fator de ter, hoje, relatórios gerenciais mais consistentes, para entender de fato o que acontece em cada instituição de ensino da Igreja Metodista. Então, isso para mim é a maior contribuição. Hoje, o CONSAD tem em mãos um retrato, eu diria assim, quase que fiel do que acontece em cada instituição. Talvez um detalhe ou outro que ainda não seja percebido, mas que esse diagnóstico, se a Igreja tivesse feito há dez, quinze anos, nós não estaríamos na situação em que nós estamos. Por isso que eu sempre afirmo: quando nós propomos, naquele momento, a questão da *holding* e a Igreja não aceitou aquela proposta por falta talvez de uma coragem política, e havia várias implicações políticas. De fato, a Igreja é um espaço político, ela tem que respeitar esses limites, infelizmente, por isso, talvez, que esteja chegando tarde.

[Moisés] Seguindo em frente, professor, a pergunta 15, que pode ser respondida em bloco ou com destaque em cada item, é:

**15. Como você considera que deveriam ser administradas as diferenças relativas aos seguintes itens em cada IMES, para a implantação da RME e da CSC?**

- a. barreira culturais;
- b. estruturas organizacionais;
- c. políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos;
- d. estatutos;
- e. regimentos gerais;
- f. processos;
- g. tecnologia e informação;
- h. gestão de recursos humanos.

[Entrevistado 5] Na verdade, Moisés, acho que também, em parte, eu já respondi, porque a questão cultural tem que ser respeitada até um certo limite. A questão das estruturas também precisa ser respeitada, porque eu já disse que nós temos instituições de naturezas diferentes. Então, para uma faculdade isolada tem que ter uma estrutura própria, para um centro universitário, uma outra estrutura e para uma universidade, uma outra estrutura. E também as universidades, elas têm aquilo que as demais não têm, que é a autonomia universitária. Então, o Conselho Universitário, o CONSUN, tem autonomia na gestão nessa dimensão mais acadêmica da universidade. Então, nesse sentido, as estruturas precisam ser respeitadas, mas, também, se alinhando naquilo que é fundamental para a Rede. Aí é um processo de diálogo. Na questão das políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos, também tem alguns procedimentos acadêmicos que, na minha opinião, têm que ser respeitados, porque tem instituições que fazem, por exemplo, a matrícula por disciplina, tem outras que fazem por pacote, por semestre, então a gente teria que respeitar um pouco até por essa questão, mesmo, de cada uma delas ter uma característica de ser diferenciada. A questão dos estatutos eu acho que já respondi quando eu falei das estruturas organizacionais, a mesma coisa dos regimentos, tecnologia e informação. Eu acho que muita coisa pode ser integrada, mas eu não sei se algumas tecnologias voltadas mais para a área acadêmica se tem como fazer integração, mas eu acho que quanto mais integração houver nessa área de tecnologia, melhor será para a Rede. Então, nem que a gente precise mudar algumas questões internas, a gente precisa garantir que, do ponto de vista de tecnologia e informação, a gente tenha maior aderência entre as instituições, porque é uma área estratégica, assim como a área de recursos humanos, também

ela é uma área estratégica. Então, essas duas áreas elas precisam ter uma maior aderência dentro da Rede. Agora, certamente, respeitando algumas particularidades, porque, por exemplo, recursos humanos, eu tenho sindicatos diferentes, negocio com sindicatos diferentes no Brasil inteiro, não tem um único sindicato, cada acordo coletivo vai me colocar numa situação diferente. Eu tenho planos de carreira que são diferentes. Eu tenho carreiras que são diferentes dentro da própria instituição. Então, tem que haver um respeito nessa área.

[Moisés] OK. Já caminhando para o final, a pergunta 16 é:

**16. Como deveria ser a integração da RME e da CSC junto às áreas acadêmicas de cada IMES?**

Tem que ser assim, eu diria, lenta e gradual, porque essa é uma área, que eu diria assim, de muito atrito, porque a academia tem uma autonomia, então essa autonomia precisa ser respeitada, só que, ao mesmo tempo, ela tem que ser questionada quando for necessário questionar. Então eu tenho dito aqui internamente que a autonomia não pode ser uma autonomia irresponsável. Ela tem que ser uma autonomia com responsabilidade. Cabe à Rede apontar isso o tempo todo. Cabe ao diretor-geral apontar para a unidade e à Reitoria, para o CONSUN esses aspectos. Então, a autonomia tem que ser respeitada desde que ela não esteja sendo uma autonomia irresponsável. Então, eu não tenho nenhum problema de entender as características próprias nessa dimensão acadêmica, nas instituições, mas elas não podem ser impeditivas para a sinergia que deve haver na Rede.

[Moisés] Vamos para a pergunta 17:

**17. O que deveria ser feito para que a RME e a CSC desenvolvessem ferramentas de tecnologia e informação voltadas para a organização e implantação de sistemas de gestão padronizados, automatizados e integrados, necessários para o gerenciamento de informações administrativas e acadêmicas das IMES's?**

Essa é uma área, que eu diria assim, tem sido uma das áreas mais críticas, pois, como nós não tínhamos sistemas integrados, cada instituição estava num determinado nível de tecnologia e o IEP estava entre as instituições com nível crítico, até porque a nossa plataforma aqui ela é diferente das outras instituições. Aqui, o que deve ser feito é investimento. Se você não tiver investimento aqui, e aqui é uma área cara, porque para você mudar hoje as ferramentas que a gente tem, as plataformas que nós temos, precisa de muito investimento. Então, é uma área, assim, que talvez precisasse ter sido a primeira e ela talvez esteja sendo a última, porque, por exemplo, a CSC veio para o IEP sem isto estar resolvido. Então, muita coisa a gente está fazendo assim sem integração, estamos repetindo tarefas, porque eu não tenho essa integração de tecnologia. Então, por exemplo, eu rodo a folha aqui e rodo lá, porque eu não tenho confiança ainda nesses sistemas.

[Moisés] É fundamental. Sem eles não tem como gerenciar esses processos. Podemos seguir em frente, com a pergunta 18:

**18. Como você considera que os princípios e valores da Igreja Metodista poderiam ser alinhados aos objetivos definidos para a implantação da RME e da CSC?**

[Entrevistado 5] Eu vou aproveitar, Moisés, e responder essas duas últimas, mas vou começar pela pergunta 19.

**19. Quais os principais benefícios esperados na implantação da RME e da CSC?**

Acho que o benefício é criar sinergia, é diminuir os custos operacionais, é qualificar processos, então tem que ser para isso. A Rede não pode vir para ser mais um impeditivo à missão da instituição. Ela tem que vir para somar, ela tem que vir para auditar, ela tem que vir para corrigir equívocos, ela tem que vir para avaliar permanentemente, então tem que ter um processo de avaliação, e ela tem que diminuir custos operacionais e qualificar procedimentos e processos. Agora, com relação aos valores é aquilo que eu também já disse. A Igreja precisaria fazer uma grande discussão sobre o que ela quer para a Educação. O que ela quer com as instituições metodistas de educação. Isto já está dito, na verdade, porque não precisaria nem fazer um seminário, porque tem um documento de Diretrizes para a Educação da Igreja Metodista, e ele não perdeu o prazo de validade, está nos Cânones. Agora, a distância entre aquilo que estamos vivenciando e aquilo que está lá é muito grande e agora, a gente já vinha vivendo um momento de distanciamento entre o discurso e a prática, agora o distanciamento é maior ainda, porque, como eu estou enfatizando muito a dimensão econômico-financeira e a racionalidade técnico-administrativa, o discurso sobre a missão fica como algo muito secundário e quase sem importância alguma. Então, nós precisaríamos qualificar essa discussão, trazer para a mesa, a gente pensar na Educação, que tipo de Educação nós queremos ter. Tudo bem, queremos diminuir custos operacionais, queremos qualificar processos, integrar, fazer uma gestão mais séria das instituições, uma gestão que seja confiável, uma gestão em que os gestores que estão lá no Conselho possam ter todas as informações estratégicas em mãos, relatórios gerenciais, tudo bem. Agora, a gente tem que colocar, na pauta, qual que é o sentido que as escolas, as instituições de educação têm para a Igreja hoje. Então, para mim, essa questão está ficando de novo, se a gente não fizer isso, vai ficar tarde. Assim como a Rede chegou tarde, essa discussão pode chegar tarde, porque daqui a pouco ela, talvez, nem seja mais necessária.

[Moisés] Vai depender do prazo da sua implantação, atendendo aos objetivos para os quais ela foi criada.

**APÊNDICE F – Entrevista com o bispo que ocupa o cargo de secretário executivo do Colégio Episcopal, em 11/4/2011**

**PERGUNTAS**

[Moisés] Hoje é dia 11/4/2011. Nós estamos aqui na Sede Nacional da Igreja Metodista, entrevistando o bispo que é o secretário executivo do Colégio Episcopal, para o meu projeto de pesquisa de doutorado sobre a Rede Metodista de Educação. Nós preparamos algumas perguntas, bispo, para encaminhamento dos nossos trabalhos.

**A – Rede Metodista de Educação, Central de Serviços Compartilhados, COGEIME e Igreja Metodista**

**1. Qual a origem, quais os fundamentos e quais os principais objetivos para a criação da Rede Metodista de Educação?**

A Igreja Metodista entrou no ensino superior nos últimos 40 anos e foi formando instituições isoladas por todo o País. Chegou um momento em que ela começou a perceber que ela não tinha como fazer essa gestão das instituições que foram crescendo de forma assim dispersa. Então, isso começou a gerar na Igreja a busca de caminhos que nos levou a visualizar, nos últimos 10 anos, que nós precisaríamos, pelo menos no que concerne ao ensino superior, ter a sua gestão ligada à área nacional da Igreja, onde então, no todo da Igreja, teria melhores recursos para ter as pessoas certas e fazermos uma gestão adequada para o tempo que a gente vive. E aí então, o Concílio Geral criou a Rede de Educação, primeiro, mais como um sistema. Elas se mantinham autônomas umas das outras, tanto no que concerne à personalidade jurídica como também aos programas. Tinha uma diretriz comum, mas tinha uma vida quase autônoma em cada uma. E aí se viu que esse processo ainda era insuficiente, porque, não tendo um centro que tinha visão do todo, a cada dia se estabeleciam tantas situações que a Igreja tinha que resolver, e não conseguia resolver, que o único caminho era a gente ter um órgão especializado que pudesse olhar esse todo. E aí se criou, também, sistêmica e juridicamente, uma organização, que é a Rede Metodista de Educação, que não deixou de manter cada uma das personalidades jurídicas autônomas de cada uma das instituições, mas que trouxe toda a gestão para um Conselho Central. Então, o objetivo é a gente poder atender os objetivos educacionais da Igreja com a modernidade, com as exigências da modernidade que estão dentro do qual nós nos encontramos. Então, os principais objetivos, nós queremos ser uma Rede de Educação, que a partir da sua confessionalidade, ou seja, nós afirmamos que cremos num Deus que é criador do universo e que está comprometido com tudo que há no universo. Não só com os crentes. E aí, então, a gente entra, a gente quer agir no mundo, e uma das áreas através das quais a Igreja Metodista age dentro desse mundo é a área da Educação.

**2. Quais os principais objetivos para a criação de uma Central de Serviços Compartilhados dentro da estrutura da RME e como se dará sua implementação?**

Hoje, a gente trabalha, no mundo contemporâneo, basicamente em escala. Tudo aquilo que a gente consegue economizar na gestão do negócio, porque a Educação é também um negócio, nos permitirá melhor trabalhar a finalidade. E aí, a Igreja chamou uma assessoria externa para

nos ajudar a visualizar com clareza um caminho, nós contratamos a KPMG, que fez toda uma avaliação instituição por instituição, e nos deu alguns instrumentos básicos para a gente poder trabalhar, criando uma central de serviços. No concreto da realização ou da existência da central de serviços – CSC, Central de Serviços Compartilhados, a Rede foi constatando que era preciso levar em consideração mais esse aspecto, mais esse outro, mais esse outro, e por isso esse ainda é um processo em construção, porque a CSC tem uma responsabilidade da gestão econômico-administrativa patrimonial da Rede como um todo, mas ela não é um órgão de fora de cada instituição, ela é uma parte de cada instituição, e tem gente trabalhando, digamos, num local único e tem gente que está em cada uma das unidades. E esse processo ainda está em construção, mas a perspectiva é que essa Central consiga cuidar de todas as questões administrativas da Rede. Ela não trabalha, a CSC não trabalha o pedagógico, o educativo, isso é outro setor. Ela trabalha o administrativo, ela é um setor de suporte, para que o educativo consiga trabalhar com maior tranquilidade e alcançar os objetivos.

[Moisés] Com a grande vantagem de unificar vários departamentos numa única central, para poder ganhar escala também, com redução de despesas, e isto vai ser muito importante também.

[Entrevistado 6] E isto está se fazendo. A gente olhou todos os setores que a gente tem nas instituições e estabelecemos um processo de integração, começando por programas. Cada uma tinha um programa, agora tem que usar um programa só para acompanhar aluno, para fazer compra, para vender, para marketing, quer dizer, há uma central que é responsável por esse todo, e por isso primeiro ela teve que fazer essa integração de todos os sistemas e dizer: bom, qual é o sistema que melhor vai responder a esse todo, para a gente então tê-lo em cada uma das áreas, em cada uma das unidades?

### **3. Quais os principais objetivos do COGEIME, para a viabilização, implantação e gestão da RME, no contexto das IMES's?**

Bom, eu colocaria assim: o COGEIME foi a organização da Igreja que gestou a organização da Rede Metodista de Educação, e aí teve um papel fundamental em todo o processo preliminar. A partir do estabelecimento da Rede, Rede e COGEIME, em princípio, se confundem. E nós estamos fazendo avaliação. O COGEIME precisa continuar existindo, ou ele já cumpriu a sua parte? E agora o que existe mesmo é a Rede? Hoje, o COGEIME é a organização da Igreja que representa a Rede na relação com os outros, seja no mundo, com as Instituições Metodistas pelo mundo afora, seja no Brasil, nas instituições educacionais do Brasil, mas ele, em si, não é ele quem faz a gestão da Rede. A Rede é uma organização própria, que tem o COGEIME como um de seus braços, digamos.

### **4. Comente sua participação para que o conceito de RME fosse desenvolvido nas IMES's e aprovado nos Concílios Gerais da Igreja Metodista.**

Bom, antes de eu assumir a função que eu tenho hoje, porque hoje sou o bispo designado para acompanhar a Rede, antes eu era o coordenador nacional de educação. Como tal, eu era responsável, diante da Igreja, de trabalhar com segmentos educacionais da área nacional. No que concerne à educação secular, era representado pelo COGEIME. No que concerne à educação teológica, pela CONET. No que concerne à educação do povo da Igreja, a CONEC – Educação Cristã. Eu coordenava esses três segmentos. Então, foi dentro dessa Coordenação Nacional que se gestou a construção do que acabou se tornando a Rede Metodista de Educação, no diálogo da educação teológica, da educação secular com a educação cristã. E

vendo as nossas lacunas, as nossas dificuldades para fazermos as conexões e conseguirmos ter os avanços necessários. E a partir, então, desse processo de sentar ao redor da mesa com os diferentes segmentos, a Rede foi discernindo passos e dialogando com o Colégio Episcopal e com a COGEAM. O COGEIME era parte, mas a gente dialogava com os dois colegiados maiores da Igreja. Os colegiados se convenceram que o caminho era este, e aí encaminharam a proposta para o Concílio Geral. Então, esse processo que o Concílio Geral acabou aprovando no último Concílio Geral nasceu na Coordenação Nacional de Educação, do pessoal do COGEIME prioritariamente, e secundado pelo pessoal da educação teológica e da educação cristã. E a gente foi fechando aquilo e encaminhando para Colégio e COGEAM, até que, então, se apresentou ao Concílio Geral, e o Concílio Geral se convenceu que esse era um caminho necessário, e aí aprovou, e então eu tive muitos privilégios nisso pela função que tinha. Na função de coordenador, às vezes o pessoal dizia: “Não, o senhor tem que fazer isso”. Não. Eu sou coordenador, eu não sou presidente de nada disso. Tem que chamar vocês, tem que ruminar as coisas e ir amadurecendo as coisas e encaminhar para quem é de direito. E a gente foi encaminhando, encaminhando, e os processos foram andando, e aí nós entramos no Concílio Geral, aprovamos a Rede, vendo que um processo novo vai sempre precisar de correções. Por que o Concílio aprovou? Porque confiou no processo. Que em dois anos, o Colégio e a COGEAM deveriam se reunir, fazer uma avaliação e as correções que se fizessem necessárias. E aí, em 2008, dois anos depois do Concílio Geral, se fez essa avaliação e aí se criou a Rede Metodista de Educação, já não meramente como um sistema, mas a forma organizacional das instituições metodistas de educação na área nacional. E aí se criou esse Conselho único para todas as instituições, mas tratando cada uma na sua individualidade, mas sempre olhando o todo. Trata de cada uma, mas olha o todo. Estamos aprendendo ainda.

[Moisés] A impressão que fica para mim, Bispo, é que está no caminho certo. Eu sempre trabalhei em empresas assim, que tinham administração corporativa com esse sistema de *holding*, muito parecido com a estrutura da Rede Metodista, na qual a tentativa sempre foi de centralizar políticas e diretrizes que são maiores na matriz e descentralizar, justamente, os procedimentos nas unidades de negócios, que seriam as universidades.

[Entrevistado 6] É, isso esteve muito na nossa reflexão. O processo que a gente está seguindo tem muito a ver como uma *holding*, mesmo. Nós não chamamos assim, não está nos nossos documentos essa palavra, mas é realmente uma estrutura parecida. É isto que a gente está trabalhando.

## B - Política de Comunicação e Marketing

**5. A RME possui uma Política de Comunicação e Marketing para as IMES's? Se já possui, comente os principais fundamentos e diretrizes da Política. Se não possui, existe um proposta ou estudo do assunto para a implantação de um documento formal sobre esta Política?**

Eu diria que nós temos um processo de estudo para a implantação de uma política. Na CSC, um dos setores é a Comunicação e Marketing, que tem uma pessoa responsável que trabalha com os responsáveis em cada uma das instituições, fazendo esse afinamento de políticas, de meios de comunicação, de estratégias na área de comunicação, em que já se tem muitas coisas acontecendo que tem a ver com esse momento novo, mas que não se tem ainda um documento

formal que estabeleça todas essas estratégias básicas, ou essas políticas que devem reger toda a Rede.

**6. O Planejamento de Marketing e o Plano de Marketing estão alinhados com as metas e os objetivos globais da RME e das IMES's?**

Eu diria que é isto que nós temos procurado fazer. A gestão da Rede estabelece os processos para cada momento e passa para a área de gestão de Marketing, para que ela providencie o caminho que deve ser seguido do ponto de vista da comunicação toda. Isto vai, volta, se analisa, às vezes se analisa antes do processo sair, outras vezes ele volta para uma análise. Nas outras vezes, ele volta no posterior, quando o resultado não foi o que se esperou. O que houve no processo anterior? O que faltou? Porque não se alcançou aquilo que se tinha como base que tinha que ser alcançado? No que se falhou nesse processo de comunicação? Mas está dentro desse todo com uma ligação muito direta à Direção-Geral da Rede, da própria Rede. Porque isso também a gente aprendeu: que a área de comunicação tem que ter uma ligação direta com o gestor. Antes ela ficava dentro do grupo intermediário, aí depois o pessoal começou a mostrar para a gente que aí não funciona.

**7. Quais os principais objetivos que a RME tem para as IMES's em termos de políticas de comunicação e Marketing, tanto na dimensão do público interno como também na dimensão do público externo?**

Eu diria que eu pouco conseguiria falar sobre esse item aqui. O que eu consigo visualizar é que, na nossa política de comunicação interna, quando a gente vê, numa área de uma instituição, o pessoal reclamando que não sabe das coisas, nosso processo de comunicação não está atendendo às nossas necessidades. Há um acompanhamento, porque há os processos estabelecidos, mas que ainda são muito frágeis, para serem processos de Rede.

**8. Quais os principais desafios que a RME tem para as IMES's, em termos de políticas de comunicação e Marketing, tanto na dimensão do público interno como também na dimensão do público externo?**

Uma Rede confessional – somos vistos como tal? Em que medida o somos? Nessa direção, aqueles que trabalham na comunicação, no marketing, eles são muito dependentes das definições da Rede. E muitas dessas questões ainda estão em processo de construção dentro da Rede, para que eles possam levar lá fora, ou levar para dentro da própria instituição. Por isso, há um questionamento muito grande entre nós, de que nós não temos a visibilidade das coisas que nos são essenciais, que, no nosso entendimento, tinha que ter. A própria existência da Rede, como Rede, ainda muita gente que está nas instituições não tem conhecimento disso, que está ao redor das instituições não tem conhecimento disso. Então, é um processo em construção, ainda bem frágil, em desenvolvimento. A gente tem claro que tem que se fazer isto, então nós criamos um símbolo que todo documento, toda a instituição usa. Esse é o sinal da presença da Rede, que é o símbolo da Rede. As pessoas têm que perguntar por que tem isso aqui, aqui. Está se desencadeando estratégias para que essa comunicação de que nós somos parte de uma Rede que é parte de uma outra Rede mundial, com 750 instituições educacionais metodistas pelo mundo, isto tem que ficar claro para as pessoas, seja por conceito, mas muito mais por coisas que acontecem que têm a ver com este fato de ser parte da Rede.

**9. Como se dará a visibilidade institucional da RME e da marca da RME no contexto nacional e no contexto das IMES?**

Bom, tem-se tomado várias decisões na direção de se dar esta visibilidade. Quando nós temos um diretor-geral que é nacional, passo a passo as pessoas vão tomando consciência de que certos assuntos elas têm que conversar com alguém que não é aqui da nossa casa. Então, nós somos parte. É um processo que está andando. A questão da comunicação, quando sai uma comunicação de um vestibular, em que há um padrão utilizado em todas as instituições, e a Rede aparece ali, o pessoal vai pensar que eu não estou só na UMESP, eu não estou só na UNIMEP, essa aqui é parte de uma Rede, quem sabe eu nem sei muito bem o que é isso aí, mas ela é parte de um todo. Então, a questão da visibilidade está sendo trabalhada por aí. Nós trabalhamos muito na direção de alcançar a nossa própria clientela. Nosso aluno, nosso professor, é um divulgador daquilo que somos. Então, nossa comunidade interna busca ser uma comunidade que tem a ver com o externo. E tem que ir se ganhando toda a comunidade nessa direção. Muitos dos nossos alunos são pessoas que vieram para nós não por causa da televisão, do rádio. Vieram porque conheciam um outro aluno, conheciam algum professor, ou “eu quero estudar naquela instituição”. E isso tem a ver com toda a tradição das instituições metodistas no Brasil, porque esse é o espaço que as instituições, que eram só de primeiro e segundo grau, conquistaram no País. Os alunos vieram, fundamentalmente, através desse processo. Então, hoje o mundo está mais complexo, a gente precisa ter outros braços, mas não podemos perder esse.

**10. Como a RME pretende desenvolver a articulação das estruturas de Comunicação e Marketing já existentes nas IMES's, incluindo o planejamento de campanhas ou ações de comunicação comuns em cada unidade, com o planejamento global da RME?**

Ela estabeleceu esta política ao juntar todos os comunicadores num único organismo. Cada um está numa particular de uma unidade, mas ele faz parte de um todo. E ele se reúne, muitas vezes, discutindo os projetos e as políticas de comunicação, para depois cada um fazer a sua adequação nos seus ambientes, ou ele traz aquilo que ele olhou para lá que deu certo, para os outros verem se seria viável também nos outros lugares, e aí vai se formando uma política única. E esses processos depois chegam à Direção Executiva, à Direção-Geral e até ao Conselho Superior de Administração. Eles se constroem aqui nesta área, eles receberam esta atribuição.

**11. Quais as políticas e os procedimentos que a RME está adotando para centralização e descentralização de atividades de Comunicação e Marketing na sua unidade central de administração, considerando as demandas e realidades locais? Nesse contexto, a UMESP centralizará as diretrizes de Comunicação e Marketing da RME?**

Eu diria que, no propósito da Rede, nós precisamos tem um processo único. Mas a questão de onde estará ele alocado. Eu diria que, hoje, ele está alocado na UMESP, mas não há uma definição de que definitivamente terá que ser na UMESP, porque no mundo digital não precisa estar tudo num lugar só. Aí está se estudando nos processos o que é mais conveniente. Se for mais conveniente num outro lugar, esse setor, aquele outro, inclusive o de Marketing, ele vai ficar noutra lugar. Pode ser lá em Lins, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Piracicaba. Quer dizer, não há definição de que ficará aqui ou ali. Há, sim, o processo que vai também dando clareza do onde precisa ficar esse ou aquele setor.

**12. Haverá também um portal geral da RME, ou os portais das IMES's serão independentes?**

Bom, eu diria que, hoje, o que nós já estabelecemos são os *links*, que ligam todas. Não chegamos a uma definição de que deve ser um só. O *link* resolve muito dessa questão da unidade. Estão linkados. Além disso, o que nós precisamos? Eu diria também que, no meu conhecimento, isto também não está definido. Está em processo. O nosso *site* da área nacional, ele é linkado nas oito regiões. Entrou no *site* nacional, entrou em todas. Logo, você vai ser dirigido naturalmente, e criando-se todas as facilidades para as pessoas visualizarem os que estão linkados e que estão na página de rosto. Uma coisa fica lá – *links*. Outra fica aqui na página de rosto. Tem essa, tem aquela, tem aquela outra. E a pessoa clicou ali, já foi para a outra.

**13. Qual a experiência da RME em termos da utilização das redes e mídias sociais, como o Orkut, o Twitter, o Facebook e outros meios que a Internet possibilita para a interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?**

Eu diria que esta pergunta aí talvez tenha que ser feita para o Paulo Salles, mesmo. Porque eu sei que a gente tem página no Facebook, tem no Twitter, acho que no Orkut não temos, mas tem mais um. Então, está se utilizando. É um processo longo em que a gente entra, ou entra. Eu recebo uma quantidade de convites de grupos das instituições para fazer parte daquele grupo. É no Facebook, é no Twitter, Orkut, essas redes sociais, aí, mas se eu entrasse em metade dessas redes aí já foi meu tempo integral. Tem que ver, tem que passar mesmo na corrida, pelo menos.

### C – Gestão Organizacional

**14. Como está sendo conduzido o alinhamento dos objetivos estratégicos globais da RME, da CSC e do COGEIME com os objetivos estratégicos gerais das IMES's?**

Eu diria que essa é uma das áreas em que já temos uma porção de coisas estabelecidas e que os reitores das instituições formam um colegiado. Ali, o diretor-geral compartilha o que se estabeleceu em termos de estratégia geral do todo e já recebe um *feedback* para dizer: dá para continuar, ou essa área aqui não vai dar para ser agora. No processo que está se desenvolvendo, há este juízo de avaliação. Primeiro vai ser isto, depois vai ser aquilo, e temos cronogramas que estão sendo seguidos em relação a cada uma das áreas, em que nível que nós já avançamos. Então, quando a gente entra numa reunião do Conselho Superior, a gente recebe isto, para olhar aspecto por aspecto, instituição por instituição, em que nível já está de integração, porque nesta andou mais do que naquela outra, que nível de paciência a gente tem que ter ou que nível de pressão a gente tem que ter para que o clareamento aconteça. Então, está se avançando assim, se criaram instrumentos que são comuns, e aí os responsáveis na área executiva vão trabalhando e aí vão – já conseguimos isto, já conseguimos aquilo, isto aqui tem que deixar para depois daquele outro. Bom, agora vai ser isto. Então, há um processo de alinhamento dos objetivos estratégicos gerais das IMES's, ou, eu diria, na avaliação que se faz da Rede, nós já temos um processo de alinhamento, mas muito mais além do que nós estávamos há dois anos.

### **15. Quais as maiores dificuldades e quais os maiores desafios para a implantação da RME e da CSC?**

Eu diria, assim, do ponto de vista da Rede em si, uma coisa é o Centro, eu vou separar aqui a Central de Serviços Compartilhados da questão da Rede. Nós temos uma Rede de Educação no Brasil em que, em primeiro lugar, cada instituição tem uma história paralela das outras. Unir identidades não é por decreto. São processos que exigem diálogo, em que há sofrimento, em que há necessidade de as pessoas abrirem mão de coisas que eram intocáveis, e são muitas questões assim que acabam dando um ritmo ao processo de integração. Então, é um desafio, por um lado, porque mexe com culturas. E por outro lado, é um processo em que o mundo moderno exige também de nós. As culturas cada vez mais estão permeáveis e se permeiam mutuamente. Então, na Rede isso aí está muito presente. Nós estamos trabalhando com culturas diferentes, e aí as dificuldades em cada instituição, as reações são diferentes. Para uma isto não se toca, para outra, não se toca naquilo, para outra naquilo, e a gente tem que ir trabalhando com o todo. Quem quer trabalhar com a Rede tem que ter a visão do todo, e não se deixar levar por uma dificuldade específica aqui, a outra acolá. E aí está se trabalhando na área central da Rede, nesta gestão, a busca de se atender cada uma dessas realidades, para que elas venham se somar à Rede, e não seja um empecilho para a existência de uma Rede, na visão de que a Rede tem muito mais força do que entidades isoladas. Em relação à CSC, as questões, eu diria assim, em princípio nós não temos dificuldades operacionais, as pessoas hoje veem que precisam. Outra questão é, se isto acontecer sobre eu, sobre o outro, aí cria instabilidade. Mas elas veem a necessidade. Isto é uma coisa fundamental. As dificuldades mais de se ter um Centro de Serviço Centralizado são das incontáveis, acho que a melhor palavra não é essa, mas é um número muito grande que existe de leis, regras, normativas legais no ambiente da educação, que a gente diz: então não pode ir por aqui, bom, por ali também não. Isto não pode ser assim, isto não pode ser assado, desta outra forma. Então, realmente, a gente tem gasto muito tempo para ir discernindo os caminhos possíveis e o que deve ser legalmente uma Central de Serviços Compartilhados. Vários pressupostos que nós tivemos lá no começo, nós já vimos, isto nunca vai ser, pelo menos no Brasil de hoje. Então vai ter que ser do outro jeito. Como vai ser então? Aqui não é questão tanto de cultura, aqui é questão do ambiente em que a instituição existe, com normas legais que também mudam todos os anos, aspectos que mudam todos os anos. Então nós vamos por aqui, porque a legislação abriu por este lado. Aí já muda essa legislação, então já não deu tempo, nós não entramos por este lado, vamos ter que esperar um outro lado. Mas então está se fazendo esta integração, se criando a CSC nos limites do próprio ambiente.

### **16. Como têm sido administradas as diferenças relativas aos seguintes itens em cada IMES para a implantação da RME e da CSC?**

- a. barreira culturais;
- b. estruturas organizacionais;
- c. políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos;
- d. estatutos;
- e. regimentos gerais;
- f. processos;
- g. tecnologia e informação;
- h. gestão de recursos humanos.

Talvez eu pudesse falar aqui mais no global mesmo. Eu diria que nós não queremos perder nada das coisas que consideramos riquezas nossas. E aí tem a ver com estrutura, tem a ver

com cultura, tem a ver com informação, recursos humanos. Então, há uma busca de trazer para dentro da Rede as riquezas que nós já temos. E o outro lado com o qual a gente está trabalhando na Rede é que as mudanças propõem muitas coisas para a gestão moderna, que não estão ainda na nossa Rede. E aí entram as intenções até com o que existe em todas elas. Então é um processo que a gente tem que administrar com sabedoria, com graça, com bondade e também com firmeza. Tem-se procurado fazer isto, mas é natural que a gente tem acompanhado o processo da gente perder coisa que a gente não podia ter perdido e de forçar mudanças que não seriam essenciais. Mas sempre a gente tem procurado se corrigir quando erra, para achar o caminho.

**17. Como será a integração da RME e da CSC junto às áreas acadêmicas de cada IMES?**

Eu diria que, até esse momento, o que eu conseguiria ter de discernimento é que tem que haver esta integração e, item dois, não nos é claro ainda como faremos esta integração. Há muitas perguntas. Por exemplo, em cada universidade tem o seu Conselho Universitário. Sempre teve dentro dele o diretor administrativo, o diretor de Marketing, agora só tem da Rede, não tem daquela instituição. Como é que vai ser agora? Tem que ter, senão vai botar a academia de um lado e a administração para o outro, e não vai funcionar. Tem que estar ligadas. Então, estas questões estão em cima da mesa, já se tem discutido um pouco no âmbito de reitorias, com Direção-Geral, mas nós não temos ainda algo reconstruído, porque vai exigir um segundo passo, que está cada vez mais próximo, que é esse diálogo com a academia. Tem que se ter. Então ele ainda avançou pouco. Mas nós só temos a clareza de que isto tem que acontecer.

**18. A RME e a CSC terão ferramentas de tecnologia e informação voltadas para o desenvolvimento e a implantação de sistemas de gestão padronizados, automatizados e integrados, necessários para o gerenciamento de informações administrativas e acadêmicas das IMES's?**

Sim, isto está no propósito da Rede, acho que é essencial também. Alguma coisa nós já temos. Até hoje, as nossas instituições, via de regra, criaram sistemas, cada uma para sua própria necessidade. Nós vamos ter um sistema que vai integrar todas as sabedorias desses sistemas que nós já temos, qual é o melhor deles, a partir do qual a gente então vai agregar sabedoria dos outros, ou nós vamos ter que comparar um sistema, e aí fazemos a nossa adaptação. Esse processo está na mesa, mas a consciência de que isto é essencial na existência de uma Rede.

**19. Como os princípios e valores da Igreja Metodista estão sendo alinhados com a implantação da RME e da CSC?**

Eu diria que esse também continua sendo um desafio para nós. A dimensão da confessionalidade que, para nós é a razão de ser na Rede Metodista de Educação, se não existir isto, não tem razão da Igreja ter Rede. Para nós, não é um negócio, a gente também tem que fazer negócios estando na área de Educação, fazendo Educação, mas para nós, nós queremos é educar o povo brasileiro, dar uma contribuição dentro da nossa visão de vida, de mundo. Então, esse é um processo que a gente tem sempre colocado na mesa. É uma Rede de serviço. Então, quem nos comanda? É a nossa finalidade, é a nossa visão, não é o mercado. Só que, se a minha visão não tiver um diálogo bom com o mercado, ele acaba comigo. Então, como é que eu trabalho essa tensão, que eu vivo no mundo, a Rede acontece no mundo. Não é uma igreja local, não. A Rede Secular de Educação, com compromissos econômicos muito

grandes, que emprega muita gente, que recebe dinheiro de muita gente e há uma troca de serviços e compromissos muito grandes, em que a Igreja tem padrões éticos que precisam ser sempre observados. Muitas vezes, a gente se vê atropelado, muitas vezes a gente toma decisões que a gente diz assim: mas esta decisão é ao contrário do que eu creio, o que eu faço agora? Já aconteceu. Uma coisa é a gente se prevenir para não acontecer, mas muitas vezes acontece e depois a gente diz: e agora, o que eu faço? Então, essa é uma preocupação central para a Igreja. Eu diria, assim, que, se a Igreja concluir que não dá, no mundo atual, para se fazer educação em nível superior e continuar sendo confessional, ela vai sair da Educação. Eu acredito que dá. Eu acho que é compatível, porque eu vivo no mundo, nós vivemos no mundo, e a gente tem que compatibilizar. O Senhor não pediu para nós sairmos do mundo. Pediu para a gente agir no mundo. Agora, às vezes, é difícil.

## **20. Quais os principais benefícios esperados na implantação da RME e da CSC?**

Eu diria que a nossa expectativa é que a gente possa oferecer uma educação que faça diferença no nosso país, que nos ajude a sermos mais justos, a termos uma melhor relação com a natureza, uma melhor relação com o nosso próximo, um comprometimento social diferenciado, que a gente consiga fazer Educação sem abrir mão desses princípios, que para nós são fundamentais. E que a implantação da CSC possa nos qualificar no trabalho, a ponto de termos mais recursos para a atividade fim, utilizando menos recursos na atividade que viabiliza a atividade fim. Então, eu veria, assim, como a razão que nos colocou nessa empreitada e que tem ocupado muito do tempo da Igreja nos últimos anos. Muito da nossa cabeça pensante da Igreja Metodista no Brasil tem se envolvido com essas questões, porque essa área de Educação é uma área que ocupa um lugar importante no metodismo brasileiro. A gente tem sofrido muito com ela, e temos vivido experiências muito duras relacionadas à gestão da educação, que faz com que muitos irmãos da comunidade na fé digam: vamos cair fora enquanto é tempo. Porque nós somos incompetentes, porque nós não estamos dando bom testemunho, porque estão acontecendo coisas nas nossas instituições que não podem acontecer numa instituição da Igreja. No meio do sofrimento, a gente tem que fazer opções. Ou eu abandono essa área e não vai faltar missão para cumprir em outras áreas, ou eu trato de buscar caminhos para qualificar essa área dentro dos princípios éticos e espirituais que nos movem. Esses são os benefícios que a gente espera poder oferecer e ter.

### **D – Favor fornecer outras informações julgadas relevantes para a Política de Comunicação e Marketing e para a Gestão Organizacional da RME e da CSC.**

Bom, eu poderia acrescentar que eu ponho fé que no trabalho de fé tenha também competência intelectual. Nós, metodistas, valorizamos o saber. Para nós, é dom de Deus. Então, uma pesquisa como esta que o irmão vai fazendo é que a Igreja precisa ter, e precisamos ter muito mais gente pesquisando a vida de nossa Instituição, gente da Igreja e gente de fora da Igreja, que nos ajude a melhorar o nosso trabalho. O objetivo é esse.

**APÊNDICE G – Modelo de questionário para executivos da Rede Metodista de  
Educação**

**IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO NA ESTRUTURA METODISTA: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_ TELEFONE: ( ) \_\_\_\_\_

ENDEREÇO COMPLETO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

**PERGUNTAS**

**A – Rede Metodista de Educação, Centro de Serviços Compartilhados, COGEIME e Igreja Metodista**

1. Qual a *origem*, quais os *fundamentos* e quais os principais *objetivos* para a criação da RME – Rede Metodista de Educação?
2. Quais os principais objetivos para a criação de uma Central de Serviços Compartilhados dentro da estrutura da RME e como se dará sua implementação?
3. Quais os principais *objetivos* do COGEIME – Instituto Metodista de Serviços Educacionais, para a viabilização, implantação e gestão da RME, no contexto das IMES's – Instituições Metodistas de Ensino Superior?
4. Qual a atual estrutura de organização da RME, do CSC e do COGEIME e como estas estruturas estão vinculadas com a estrutura de organização da Igreja Metodista?

**B – Política de Comunicação e Marketing**

5. A RME possui uma Política de Comunicação e Marketing para as IMES's? Se já possui, comente os principais fundamentos e as diretrizes da Política. Se não possui, existe um proposta ou estudo do assunto para implantação de um documento formal sobre esta Política?

6. O Planejamento de Marketing e o Plano de Marketing estão alinhados com as metas e os objetivos globais da RME e das IMES's?
7. Quais os principais *objetivos* que a RME tem para as IMES's, em termos de políticas de Comunicação e Marketing, tanto na dimensão do *público interno* como também na dimensão do *público externo*?
8. Quais os principais *desafios* que a RME tem para as IMES's, em termos de políticas de Comunicação e Marketing, tanto na dimensão do *público interno* como também na dimensão do *público externo*?
9. Como se dará a visibilidade institucional da RME e da marca da RME no contexto nacional e no contexto das IMES's?
10. Como a RME pretende desenvolver a articulação das estruturas de Comunicação e Marketing já existentes nas IMES's, incluindo o planejamento de campanhas ou ações de comunicação comuns em cada unidade, com o planejamento global da RME?
11. Quais as políticas e os procedimentos que a RME está adotando para centralização e descentralização de atividades de Comunicação e Marketing na sua unidade central de administração, considerando as demandas e realidades locais? Nesse contexto, a UMESP centralizará as diretrizes de Comunicação e Marketing da RME?
12. Haverá também um portal geral da RME ou os portais das IMES's serão independentes?
13. Qual a experiência da RME em termos da utilização das redes e mídias sociais, como o Orkut, o Twitter, o Facebook e outros meios que a Internet possibilita para a interação com seus clientes, alunos e outros parceiros?

### C – Gestão Organizacional

14. Como está sendo conduzido o alinhamento dos objetivos estratégicos globais da RME, do CSC e do COGEIME com os objetivos estratégicos gerais das IMES's?
15. Quais as maiores dificuldades e quais os maiores desafios para a implantação da RME e da CSC?
16. Como têm sido administradas as diferenças relativas aos seguintes itens em cada IMES para a implantação da RME e da CSC?
  - a. barreira culturais;
  - b. estruturas organizacionais;
  - c. políticas e procedimentos administrativos e acadêmicos;
  - d. estatutos;
  - e. regimentos gerais;
  - f. processos;
  - g. tecnologia e informação;
  - h. gestão de recursos humanos.
17. Como será a integração da RME e da CSC junto às áreas acadêmicas de cada IMES?
18. A RME e a CSC terão ferramentas de tecnologia e informação voltadas para o desenvolvimento e a implantação de sistemas de gestão padronizados, automatizados e integrados, necessários para o gerenciamento de informações administrativas e acadêmicas das IMES's?

19. Como os princípios e valores da Igreja Metodista estão sendo alinhados com a implantação da RME e do CSC?
20. Quais os principais benefícios esperados na implantação da RME e da CSC?

**D – Favor fornecer outras informações julgadas relevantes para a Política de Comunicação e Marketing e para a Gestão Organizacional da RME e da CSC.**

**APÊNDICE H – Questionário sobre Política de comunicação nas IMES's para gestores de Comunicação dessas instituições**

**PROJETO DE PESQUISA PARA TESE DE DOUTORADO**

**IDENTIFICAÇÃO**

NOME DA INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

RESPONSÁVEL PELO DEPTO. DE COMUNICAÇÃO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ TELEFONE: ( ) \_\_\_\_\_

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO**

1. A instituição possui uma Política de Comunicação formal? ( ) sim ( ) não

2. Quais os principais objetivos e diretrizes da Política de Comunicação?

---

---

---

3. A que órgão o Departamento de Comunicação está subordinado?

---

4. Quais as áreas e os cargos que compõem o quadro de funcionários do Departamento de Comunicação?

---

---

---

---

---

5. Quais as principais responsabilidades do Departamento de Comunicação?

---

---

---

---

6. Quais os principais valores adotados pela instituição na Política de Comunicação no âmbito interno?

---

---

---

---

7. Quais os principais valores adotados pela instituição na Política de Comunicação no âmbito externo?

---

---

---

---

8. Quais as principais diretrizes da Política de Comunicação da instituição?

---

---

---

9. Quais os principais públicos de interesse da instituição?

---

---

---

---

---

10. Quais os focos básicos da Comunicação para a instituição?

---

---

---

---

11. Quais as normas e os procedimentos definidos pela Política de Comunicação para os diversos departamentos da instituição?

---

---

---

12. Quais as normas e os procedimentos definidos pela Política de Comunicação para os funcionários da instituição?

---

---

---

13. Quais os meios de comunicação utilizados internamente pelo departamento de Comunicação?

---

---

---

14. Quais os meios de comunicação utilizados externamente pelo departamento de Comunicação?

---

---

---

---

15. Quais as políticas de Comunicação adotadas pela instituição em relação à Imprensa?

---

---

---

---

---

16. Quais as políticas de Comunicação adotadas pela instituição para publicidade, propaganda e marketing?

---

---

---

---

17. Qual o faturamento anual da instituição? \_\_\_\_\_

18. Qual o orçamento anual do departamento de Comunicação? \_\_\_\_\_

19. Como as políticas e os procedimentos de Comunicação são divulgados pela instituição para seu público interno?

---

---

---

---

20. Como as políticas e os procedimentos de Comunicação são divulgados pela instituição para seu público externo?

---

---

---

21. Como a Política de Comunicação está vinculada aos objetivos estratégicos da Instituição?

---

---

---

---

**IDENTIFICAÇÃO DA PESSOA RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES**

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

*E-MAIL:* \_\_\_\_\_ *TELEFONE:* ( ) \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

OUTRAS INFORMAÇÕES JULGADAS RELEVANTES DA POLÍTICA DE  
COMUNICAÇÃO

---

---

---

---

---

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – Plano para a Vida e a Missão da Igreja

### CAPÍTULO V DOS CÂNONES DE 2007 DA IGREJA METODISTA

Art. 25 - O XIII Concílio Geral aprovou o seguinte Plano para a Vida e a Missão da Igreja Metodista:

O “Plano Para a Vida e a Missão da Igreja” é continuação dos Planos Quadrienais de 1974 e 1978 e consequência direta da Consulta Nacional de 1981 sobre a Vida e a Missão da Igreja, principal evento da celebração de nosso 50º aniversário da Autonomia.

A experiência do Colégio Episcopal e de vários segmentos da Igreja Metodista nesses últimos anos indica que o metodismo brasileiro está saindo da profunda crise de identidade que abalou nossa Igreja após a primeira metade da década de sessenta.

Essas experiências nos têm mostrado que a Igreja necessita de um plano geral, que inspire sua vida e programação, e que não será dentro do curto espaço de um quadriênio que corrigiremos os antigos vícios que nos impedem de caminhar. Esse fato esteve claro na semana da Consulta Vida e Missão e no documento que ela produziu. Ao adotarmos aquele documento como a base do novo plano, estamos propondo ao Concílio não mais um programa de ação para o quadriênio, mas linhas gerais que deverão orientar toda a ação da Igreja nos próximos anos, enquanto necessário, devendo ser avaliadas periodicamente.

Deveremos continuar o processo que permitirá que tudo na Igreja se oriente para a *Missão*. A Igreja deverá experimentar, de modo cada vez mais claro, que sua principal tarefa é repartir fora dos limites do templo o que ela, de graça, recebe do seu Senhor. Por isso, estamos sendo convidados ao desafio tipicamente wesleyano da *santificação*. Certamente aqui estamos diante da necessidade de revisar profundamente nossa prática de piedade pessoal e a necessidade de rever nossos atos de misericórdia, entendidos como ação concreta de amor a favor dos outros.

Esses são os dois caminhos que traduzem a visão de Wesley sobre a santificação na Bíblia. Missão e santificação só podem gerar a *unidade*. Deveremos poder encontrar a unidade naquilo que é básico e essencial para que possamos viver a diversidade dos dons que Deus nos concede.

A adoção séria deste Plano nos levará, necessariamente, ao *crescimento* em todas as dimensões de nossa vida de serviço e culto. O novo surto de crescimento que experimentamos será acelerado na medida em que fizermos convergir todos os nossos esforços movidos por um plano comum. Movidos por esta esperança, apresentamos à Igreja o Plano que Deus nos inspirou nesses últimos anos de estudos, tentativas concretas de mudança, e reexame de nossa tradição.

## A) HERANÇA WESLEYANA

### ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA UNIDADE METODISTA

a) O Metodismo, baseado nas Sagradas Escrituras, aceita completa e totalmente as doutrinas fundamentais da Fé Cristã, enunciadas nos Credos promulgados pelos Concílios da Igreja dos primeiros quatro séculos da Era Cristã. Essa aceitação se traduz na vida do crente na prática cotidiana do amor a Deus e ao próximo (Jó 13.34-35; Dt 6.5), como resposta à graça de Deus revelada em Jesus Cristo. Ela se nutre em autêntica vida de adoração ao Senhor e de serviço ao próximo (Jó 4.41-44). De forma alguma o Metodismo confunde a aceitação das doutrinas históricas do cristianismo com as atitudes doutrinárias intelectualistas e racionalistas, nem com a defesa intransigente, fanática e desamorosa da ortodoxia doutrinária. “No essencial, unidade; no não essencial; liberdade; em tudo, caridade” (Jó 17.20-23, Ef 2.14-16).

b) O Metodismo afirma que a vida cristã comunitária e pessoal deve ser a expressão verdadeira da experiência pessoal do crente com Jesus Cristo, como Senhor e Salvador (Ef 3.14-19). Pelo testemunho interno do Espírito, sabemos que somos feitos filhos de Deus, pela fé no Cristo que nos salva, nos liberta, nos reconcilia, e nos oferece vida abundante e eterna (Rm 8.1-2, 14-16; Jó 10.10; 2 Co 5.18-20).

c) O Metodismo proclama que o poder do Espírito Santo é fundamental para a vida da comunidade da fé, tanto na piedade pessoal como no testemunho social (Jó 14.16-17).

Somente sob a orientação do Espírito Santo, a Igreja pode responder aos imperativos e exigências do Evangelho, transformando-se em meio de graça significativo e relevante às necessidades do mundo (Jó 16.7-11; At 1.8; 4.18-20).

d) O Metodismo requer vida de disciplina pessoal e comunitária, expressão do amor a Deus e ao próximo, a fim de que a resposta humana à graça divina se manifeste através do compromisso contínuo e paciente do crente com o crescimento em santidade (1 Pe 1.22; Tt 2.11-15). A santificação do cristão e da Igreja em direção à perfeição cristã é proclamada pelos metodistas em termos de amor a Deus e ao próximo (Lc 11.25-28) e se concretiza tanto em atos de piedade (participação na Ceia do Senhor, leitura devocional da Bíblia, prática da oração, do jejum, participação nos cultos, etc., At 2.42-47) como em atos de misericórdia (solidariedade ativa junto aos pobres, necessitados e marginalizados sociais, At 2.42-47). Os metodistas, como Wesley, crêem que tornar o cristianismo uma religião solitária, é, na verdade, destruí-lo (Lc 4.16-19, 6.20-21; Rm 14.7-8).

e) O Metodismo caracteriza-se por sua paixão evangelística, procurando proclamar as boas novas de salvação a todas as pessoas, de tal sorte que o amor e a misericórdia de Deus, revelados em Jesus Cristo, sejam proclamados e aceitos por todos os homens e mulheres (1 Co 1.22-24). No poder do Espírito Santo, por meio do testemunho e do serviço prestados pela Igreja ao mundo em nome de Deus, da maneira mais abrangente e persuasiva possíveis, os metodistas procuram anunciar a Cristo como Senhor e Salvador (I Co 9.16; Fp 1.12-14; At 7.55-58).

f) O Metodismo demonstra permanente compromisso com o bem-estar da pessoa total, não só espiritual, mas também seus aspectos sociais (Lc 4.16-20). Este compromisso é parte integrante de sua experiência de santificação e se constitui em expressão convicta do seu crescimento na graça e no amor de Deus. De modo especial, os metodistas se preocupam com a situação de penúria e miséria dos pobres. Como Wesley, combatem tenazmente os problemas sociais que oprimem os povos e as sociedades onde Deus os tem colocado, denunciando as causas sociais, políticas, econômicas e morais que determinam a miséria e a exploração e anunciando a libertação que o Evangelho de Jesus Cristo oferece às vítimas da

opressão. Esta compreensão abrangente da salvação faz com que os metodistas se comprometam com as lutas que visam a eliminar a pobreza, a exploração e toda a forma de discriminação (Tg 5.1-6; Gl 5.1).

g) O Metodismo procura desenvolver de forma adequada a doutrina do sacerdócio universal de todos os crentes (1 Pe 2.9). Reconhece que todo o povo de Deus é chamado a desempenhar com eficácia na Igreja e no mundo, ministérios pelos quais Deus realiza o seu propósito, ministérios essenciais para a evangelização do mundo, para a assistência, nutrição e capacitação dos crentes, para o serviço e o testemunho no momento histórico em que Deus os vocaciona (1 Co 12.7-11).

h) O Metodismo afirma que o sistema conexional é característica fundamental e básica para a sua existência, tanto como movimento espiritual, quanto como instituição eclesiástica. (Ef 1.22-23). Deus lhe deu essa forma de articulação unificadora para cumprir a vocação histórica de “reformatar a nação, particularmente a Igreja, e espalhar a santidade bíblica sobre toda a terra” (Wesley) (At 17.4-6; Jó 17.17-19).

i) O Metodismo é parte da Igreja Universal de Jesus Cristo. Procura preservar o espírito de renovação da Igreja dentro da unidade conforme a intenção da Reforma Protestante do século XVI e do Movimento Wesleyano na Igreja Anglicana do século XVIII, que, por circunstâncias históricas, resultaram em divisões. Por isto, dá sua mão a todos cujo coração é como o seu e busca no Espírito os caminhos para o estabelecimento da unidade visível da Igreja de Cristo (Jó 17.17-23).

j) O Metodismo afirma que a vivência e a fé do cristão e da Igreja se fundamentam na revelação e ação da graça divina. A graça divina é o fundamento de toda a revelação e ação histórica de Deus e se manifesta de forma preveniente, justificadora e santificadora, na vida do crente e da Igreja, pela fé pessoal e comunitária (Tt 2.11-15). A vivência cristã se fundamenta na fé (Rm 1.16-17). Fé obediente, amorosa e ativa, centralizada na ação histórica de Deus, na pessoa, vida e obra de Cristo e na ação atualizadora do Espírito Santo (Hb 1.1-3, 12.1-2). A Palavra de Deus, testemunha da ação e da revelação de Deus, é elemento básico para o despertamento e a nutrição da fé (2 Tm 3.15; Lc 24.25-27; Gl 3.22).

k) O Metodismo afirma que a Igreja, antes de ser organização, instituição ou grupo social, é um corpo, um organismo vivo, uma comunidade de Cristo (Ef 1.22-23; 1 Co 12.27). Sua vivência deve ser expressa como uma comunidade de fé, adoração, crescimento, testemunho, amor, apoio e serviço (At 2.42-47; Rm 12.9-21). Nessa comunidade, metodistas são despertados, alimentados, crescem, compartilham, vivem juntos, expressam sua vivência e fé, edificam o Corpo de Cristo, são equipados para o serviço e o expressam junto das pessoas e das comunidades (1 Co 12.16-26; 2 Co 9.12-14; Ef 4.11-16).

l) O Metodismo afirma o valor da prática e da experiência da fé cristã. Essa prática e experiência são confirmadas pela Palavra de Deus, pela tradição da Igreja, pela razão e pela comunidade da Igreja (At 16.10). A prática da fé é característica básica do metodismo, pois ele é um “cristianismo prático”. Esse cristianismo prático tem como fonte de conhecimento de Deus a natureza, a razão, a tradição, a experiência cristã, a vivência na comunidade da fé, sempre confrontadas pelo testemunho bíblico, que é o elemento básico da revelação divina, interpretada a partir de Cristo (2 Tm 3.14-17; 2 Ts 2.13-15; 1 Co 15.1-4).

## **B) ENTENDENDO A VONTADE DE DEUS**

1- A Missão de Deus no mundo é estabelecer o seu Reino. Participar da construção do Reino de Deus em nosso mundo, pelo Espírito Santo, constitui-se na tarefa evangelizante da Igreja.

2- O Reino de Deus é o alvo do Deus Trino e significa o surgimento do novo mundo, da nova vida, do perfeito amor, da justiça plena, da autêntica liberdade e da completa paz. Tudo isso está introduzido em nós e no mundo como semente que o Espírito Santo está fazendo brotar, como lemos em Rm 8.23: “Nós temos as primícias do Espírito, aguardando a adoção de filhos”, ou ainda em 2 Co 7.21-22: “Mas aquele que nos confirma convosco em Cristo, e nos ungiu, é Deus, que também nos selou e nos deu o penhor do Espírito em nossos corações”.

3- Jesus iniciou a sua Missão no mundo com a pregação: “O tempo está cumprido e o Reino de Deus está próximo, arrependei-vos e crede no Evangelho”. (Mc 1.15)

4- O propósito de Deus é, reconciliar consigo mesmo o ser humano, libertando-o de todas as coisas que o escravizam, concedendo-lhe uma nova vida à imagem de Jesus Cristo, através da ação e poder do Espírito Santo, a fim de que, como Igreja, constitua neste mundo e neste momento histórico, sinais concretos do Reino de Deus.

5- A missão é de Deus - Pai, Filho e Espírito Santo. O objetivo é construir o Reino de Deus. O seu amor é a força motivadora de sua presença e ação. “Ele trabalha até agora” (Mt 28.19; Jó 3.16):

a) criando as pessoas e comunidades, dando-lhes condições para viver, trabalhar e construir suas vidas como pessoas e como comunidades (Gn 1.26-31; Gn 2; 2 Co 5.17);

b) Ajudando as pessoas e comunidades a superar seus conflitos e pecados, trabalhando juntos e participando da vida abundante, concedida em Cristo por meio da reconciliação (Gn 3.8-21; Gn 12.1-13; Jó 10.10; 2 Co 5.19);

c) possibilitando as pessoas e comunidades a se encontrarem como irmãos e irmãs, reconhecendo-o e aceitando-o como Pai (Mt 6.8-10);

d) abrindo, pela ação do Espírito Santo, novas possibilidades e fontes de vida (At 2.17-21; I Co 12.4-11; Rm 12.6-8);

e) sarando as pessoas e as instituições, podando delas o que não convém, por meio de seu juízo e graça (Ef 2.11-21; Fp 4.2-9; Jó 15);

f) envolvendo todas as pessoas e comunidades e todas as coisas neste seu trabalho.

6- Na História e especialmente na do povo de Israel, Deus revela a sua ação salvadora a favor das pessoas e do mundo. A concretização plena desta ação deu-se na encarnação de Jesus Cristo. Ele assumiu as limitações humanas, trouxe as boas-novas do Reino de Deus, confrontou os poderes do mal, do sofrimento e da morte, vencendo-os em sua ressurreição (Hb 1.1-14).

7- Na construção da vida e na realização desta obra, as pessoas e comunidades sofrem com o domínio das forças satânicas e do pecado. O pecado e o domínio dessas forças manifestam-se de diferentes maneiras em pessoas, grupos e instituições impedindo a vida abundante e contrariando a vontade de Deus.

8- Por meio de Jesus Cristo, sua vida, trabalho e mensagem, sua morte, ressurreição e ação redentora podemos compreender a ação de Deus no passado; as oportunidades à esperança da vida plena no futuro que Ele nos oferece no presente, e a possibilidade de se participar na construção deste futuro agora. É de Jesus Cristo que vem o poder para esta participação.

9- A Igreja, fiel a Jesus Cristo, é sinal e testemunha do Reino de Deus. É chamada a sair de si mesma e se envolver no trabalho de Deus, na construção do novo ser humano e do Reino de Deus. Assim, ela realiza sua tarefa de evangelização (Hb 2.18). 10- A Igreja Metodista no Brasil é parte da Igreja Metodista na América Latina e no mundo, ramo da Igreja Universal de

Nosso Senhor Jesus Cristo. Sensível à ação do Espírito Santo, reconhece-se chamada e enviada a trabalhar com Deus neste tempo e lugar onde ela está.

Neste tempo, fazemos uma escolha clara pela vida, manifesta em Jesus Cristo, em oposição à morte e a todas as forças que a produzem.

### **C) NECESSIDADES E OPORTUNIDADES**

Na realização do trabalho de Deus, a Igreja Metodista reconhece grandes necessidades que são também desafios da missão:

1- Há necessidade de estar em comunhão com Deus, ouvir e atender a sua voz e de se fortalecer no poder de Deus ( I Jó 1.1-4; 1 Co 11.17-34).

2- Há necessidade de conhecer a Igreja, especialmente a igreja local, descobrir suas possibilidades e seus dons e valorizar seus ministérios para alcançar a participação total do povo na missão de Deus ( 1 Co 12.1-30; Ef 4.5).

3- Há necessidade de conhecer o bairro, a cidade, o campo, o país, o continente, o mundo e os acontecimentos que os envolvem, porque e como ocorrem e suas conseqüências. Isto inclui conhecer a maneira como as pessoas vivem e se organizam, são governadas e participam politicamente, e como isto pode ajudar ou atrapalhar a manifestação da vida abundante.

4- Há necessidade de apoiar todas as iniciativas que preservem e valorizem a vida humana (1 Sm 2.1-10; Lc 1.46-55).

5- Há necessidade de denunciar por palavras e pela prática, todas as forças e instrumentos que oprimem e destroem a vida humana (Sl 82, 42.1-9, 49.1-6,50.13-53.12; Is 1.17, 58.6-7, 61.1-3, 65.20-23; Tg 5.1-6).

6- Há necessidade de entender e unir no trabalho, de modo positivo, as igrejas locais, a Igreja e as demais Igrejas cristãs (Jó 17);

7- Há necessidade de entender e superar as tensões existentes entre pastores e leigos, liderança local e demais membros, liderança em todos os níveis. Isso deve dar-se por meio de uma confrontação que expresse amor e justiça, unindo a todos num trabalho participativo na missão (1 Co 3.4-11, 3.21-23, 12.4-11).

A missão acontece quando a Igreja sai de si mesma, envolve-se com a comunidade e se torna instrumento da novidade do Reino de Deus (Mt 4.16-24; 28.18-20). À luz do conhecimento da Palavra de Deus, em confronto com a realidade, discernindo os sinais do tempo presente, a Igreja trabalha, assumindo os dramas e esperanças do nosso povo (1 Co 5.17-21; Ap 21.1- 8; Is 43.14-21; 2 Tm 2.9-10).

### **D ) O QUE É TRABALHAR NA MISSÃO DE DEUS?**

É trabalhar para o Senhor do Reino num mundo espremido pelas forças do pecado e da morte, participando, como comunidade, com dons e serviços para o nascer da vida (Jr 1.4- 10; Fp 1.18-26, 3.10-11; 2 Tm 1.10; I Jó 3.14);

É somar esforços com outras pessoas e grupos que também trabalham na promoção da vida (Mc 9.38-41; At 10.28, 15.8-11).

## **E ) COMO PARTICIPAR NA MISSÃO DE DEUS?**

A Igreja participa na missão e cresce em santificação, o que acontece quando produz atos de piedade e obras de misericórdia. Os atos de piedade são, principalmente, o culto e o cultivo da piedade pessoal e comunitária e as obras de misericórdia são, preferencialmente, o trabalho que valoriza e realiza a pessoa enquanto constrói, em amor e justiça, a nova comunidade e o Reino de Deus. Assim, a Igreja participa na Missão e cresce quando:

### **Cultua a Deus**

no oferecimento de nós mesmos, em comunidade, na adoração, no louvor, na confissão, na afirmação da fé, na consagração e no compartilhar de nossas experiências e dons (Rm 12.1-2; 1 Co 14.26);

no recebimento da palavra de renovação, de alimento, de fortalecimento mútuo e do poder de Deus ( Cl 3.16; Is 1.6, 2.13);

Recebemos de Deus a vida e a ofertamos novamente a Deus. A celebração da vida por meio de Jesus Cristo se torna visível no seu início pelo batismo e sua continuidade, pela proclamação da Palavra e da Ceia do Senhor, que são atos centrais do culto e nele celebramos a vitória do Reino de Deus sobre as forças do mal e da morte (1 Co 11.26; Lc 22.18; Mt 26.29; Jó 14.16-18, 25-27; Ap 1).

O culto deve:

ser amplamente participativo, em que a comunidade tenha vez e voz;

ser inserido no dia-a-dia da comunidade na qual a Igreja está localizada;

expressar as angústias, lutas, alegrias e esperanças do povo, ofertando-as a Deus (1 Co 14.26; Cl 3.16-17; Sl 150; Ef 5.19-21; Mt 6; Sl 71; Rm 8.15-39; Ef 3.14-17, 20-21).

O culto continua por meio da oração e meditação pessoais, da família e de grupos. Ele se completa no oferecimento da vida em atos de amor e justiça (Ef 6.10-20; Dt 6.4-9; Sl 15).

Ser uma oportunidade para “apelos” a todos os homens e mulheres, para aceitarem a Jesus Cristo como Salvador.

### **2- Aprende em comunidade**

A Igreja participa na missão de Deus, educando-se a partir:

da vida prática, aprendendo na experiência uns com os outros, corrigindo-se e descobrindo a ação de Deus na vida de cada dia;

do compartilhamento com outras pessoas e grupos que preservam e valorizam a vida (At 2.42-47);

da Palavra de Deus, buscando em conjunto, no confronto com os acontecimentos, alternativas que renovam a vida (Mt 7.24-27; Jó 5.39; 15.3, 14; 20; At 17.11-13);

da Doutrina da Igreja, particularmente da herança metodista, descobrindo o valor histórico e atualizado de suas expressões para a nossa situação.

### **3- Trabalha**

O trabalho é algo próprio do ser humano porque é próprio do Criador. O trabalho pode ser experiência de sofrimento ou de libertação. Nossa participação no Reino de Deus renova a nossa compreensão acerca do trabalho. Seus resultados e seus benefícios tornam-se fontes de

realização da vida pessoal e comunitária (Jó 5.17; 2 Tm 2.6; 1 Co 15.58 ; 2 Co 6.5ss, 11.22-27, Tg 5.4; 1 Tm 5.18; Gn 2.15).

Essa experiência nos leva a:

concretizar nossos dons e ministérios como trabalho a serviço do Reino de Deus, compartilhando com os outros a fé em Jesus Cristo como Senhor, Salvador e Libertador (Mt 25.14-30; 1 Co 12.6-7; Rm 12.3-8; Ef 4.7-16; Is 9.1-6; Mc 10.42-43); colocarmo-nos a favor de relações justas entre empregadores e empregados, estando ao lado daqueles que são explorados em seu trabalho e daqueles que nem sequer conseguem trabalhar (Jr 22.13-19; Dt 24.14-15; Is 65.21-23; Am 2.6-7, Mt 25.40).

#### **4- Usa ferramentas e métodos adequados**

Na experiência do trabalho no Reino de Deus, vamos descobrindo a necessidade de ferramentas apropriadas para a sua execução. Na Igreja e na comunidade, hoje, encontramos novos desafios que exigem ferramentas adequadas. Uma delas, por exemplo, é a participação de todos os membros da Igreja, homens e mulheres, nos diferentes níveis de decisão (At 16.9-10; At 13.1-3; Ef 4.1ss).

### **F) SITUAÇÕES NAS QUAIS ACONTECE A MISSÃO**

A missão acontece na promoção da vida e do trabalho

para que haja vida, são necessários comunhão e reconciliação com Deus e o próximo, direito à terra, habitação, alimentação, valorização da família e dos marginalizados da família, saúde, educação, lazer, participação na vida comunitária, política e artística, e preservação da natureza (At 2.42; 2 Co 5.18-20; Jó 10.10, 15.5; I Jó 1.7);

para que haja trabalho, é necessário haver humanização do trabalho, melhor distribuição da riqueza, organização e proteção do trabalhador, segurança, valorização, oportunidade para todos de salários e empregos (Êx 23.12-13, Jr 23.12; Lv 19.13-14, 25.35-38; Dt 24.14-15; Sl 72).

### **G ) OS FRUTOS DO TRABALHO NA MISSÃO DE DEUS**

Colhemos a nova vida em Cristo como fruto do trabalho de Deus em nós, por meio de nós e do mundo (Mt 12.33, 13.8, 23, 7.16-17; Jó 15.12-16).

Esta nova vida se expressa:

na descoberta do novo relacionamento com Deus e com os outros (Mt 22.36-40);

na redescoberta contínua do sentido pleno da vida em nosso compromisso com a vontade de Deus na História (Mt 6.10; Mc 3.35; Jó 4.34, 6.40);

no crescimento — em nós, entre nós e no mundo — da presença do Reino e de suas manifestações de amor, justiça, paz, respeito, sustento mútuo, liberdade e alegria (Gl 5.22- 25; Mt 13.33; Rm 14.17; 1 Co 4.20).

## **H ) ESPERANÇA E VITÓRIA NA MISSÃO DE DEUS**

Nosso trabalho tem sua raiz e força na confiança de que Deus está conosco, vai à frente e é a garantia da concretização do Reino de Deus no presente e no porvir. Ainda que as forças do mal e da morte lutem para dominar o nosso mundo, nossa esperança reside naquele que as venceu, Jesus Cristo, que tornou reais a ressurreição e a vida eterna. A vitória da vida já pode ser percebida na luta que travamos contra as forças da morte, pois já temos os primeiros frutos do Reino (primícias ) que nos nutrem e nos levam a preservar na caminhada orando “VENHA O TEU REINO” (Êx 3.7-15; Mt 28.20; Sl 2; Rm 8.37-39; Gl 5.5; Ef 4.4; 1 Co 15.55-58).

## **PLANO PARA AS ÁREAS DE VIDA E TRABALHO**

Apresentamos, a seguir, o plano específico para cada área de vida e trabalho da Igreja Metodista.

O que é Missão? Missão é a construção do Reino de Deus, sob o poder do Espírito Santo, pela ação da comunidade cristã e de pessoas, visando ao surgimento da nova vida, trazida por Jesus Cristo, para a renovação do ser humano e das estruturas sociais, marcados pelos sinais da morte.

### **A) Área de Ação Social**

1- **Conceito:** A ação social da Igreja, como parte da missão, é nossa expressão humana do amor de Deus.

É o esforço da Igreja para que na Terra seja feita a vontade do Pai. Isso acontece quando, sob a ação do Espírito Santo, nos envolvemos em alternativas de amor e justiça que renovam a vida e vencem o pecado e a morte, conforme a própria experiência e vida de Jesus Cristo.

### **2 - Objetivos:**

2.1 - Conscientizar o ser humano de que a sua responsabilidade é participar na construção do Reino de Deus, promovendo a vida, num estilo que seja acessível a todas as pessoas.

2.2 - Cooperar com a pessoa e a comunidade a se libertar de tudo quanto as escraviza.

2.3 - Participar na solução de necessidades pessoais, sociais, econômicas, de trabalho, saúde, escolares e outras fundamentais para a dignidade humana. Propugnar por mudanças estruturais da sociedade que permitam a desmarginalização social dos indivíduos e das populações pobres.

3 - **Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de ação social, atuando nas seguintes ocasiões:

3.1 - em qualquer situação onde a opressão e a morte negou a realidade da vida com a qual Deus comprometeu desde o começo do mundo;

3.2 - as estruturas sociais que se tornaram obsoletas e desumanizantes, opressoras e injustas;

3.3 - na pessoa visando à restauração da sua integridade e do seu ambiente de vida;

3.4 - nos sofrimentos humanos, participando de soluções para sua superação;

3.5 - nos conflitos humanos, buscando promover a paz, combater a guerra e toda a violência;

3.6 - na educação integral da pessoa.

### **4 - Meios de Atuação:**

4.1 - exercer a justiça e o amor, como sinais da vinda do Reino de Deus;

- 4.2 - prática dos princípios manifestados no Credo Social da Igreja Metodista;
- 4.3 - conhecer a Igreja, especialmente a igreja local, descobrir suas possibilidades e seus dons e valorizar seus ministérios para alcançar a participação total do povo na missão de Deus (1 Co 12.1-30; Ef 4.5);
- 4.4 - conhecer o bairro, a cidade, o campo, o país, o continente, o mundo e os acontecimentos que os envolvem, por que, como ocorrem e suas conseqüências. Isso inclui conhecer a maneira como as pessoas vivem e se organizam, são governadas e participam politicamente, e como isso pode ajudar ou atrapalhar a manifestação da vida abundante;
- 4.5 - apoiar todas as iniciativas que preservem e valorizem a vida humana (1 Sm 2.1-10; Lc 1.46-55);
- 4.6 - denunciar todas as forças e instrumentos que oprimem e destroem a vida humana (Sl 82, 42.1-9, 49.1-6, 50.4-11, 52.13-53.12; Is 1.17, 58.6-7, 61.1-3, 65.20-23; Tg 5.1-6);
- 4.7 - perseverar e zelar no exercício da ética cristã como princípio de toda ação social, principalmente nas relações político-econômicas;
- 4.8 - estimular o desenvolvimento de uma cidadania responsável e o preparo para maior participação nas estruturas e processos de decisões;
- 4.9 - criar estruturas e instrumentos que visem ao desenvolvimento da consciência nacional para promoção dos discriminados e marginalizados: o negro, o índio, a mulher, o idoso, o menor, deficientes, aposentados e outros;
- 4.10 - promover e praticar uso racional e sadio do lazer;
- 4.11 - empenhar-se pela “liberdade de expressão legítima de convicções, religiosas, éticas e políticas” conforme preceitua o Credo Social ( IV , 4c);
- 4.12 - apoiar, incentivar e participar das iniciativas em defesa da preservação do meio ambiente;
- 4.13 - estimular o uso dos meios de comunicação e demais recursos das igrejas locais, como instrumentos de esclarecimento quanto aos males sociais, como a exploração da mulher e do sexo, dos jogos de azar e loterias, bebidas alcoólicas e o fumo, que contribuem para a destruição da saúde física, mental e espiritual do ser humano e da família;
- 4.14 - identificar-se com o povo das periferias em seus problemas e lutas empenhando-se em ajudá-los a se unir em comunidades de reflexão sobre a Palavra de Deus, de ajuda mútua, e de ação libertadora em seu próprio favor, pela descoberta de suas próprias possibilidades e direitos.

## B) Área de Comunicação Cristã

1 - **Conceito:** Comunicação Cristã, como parte da missão, é o processo de transmissão da mensagem do Evangelho de Jesus Cristo, pelos veículos da comunicação social, visando à transformação da pessoa e da sociedade segundo as exigências do Reino de Deus.

### 2 - **Objetivos:**

- 2.1 - despertar a Igreja e estimulá-la, em todas as suas áreas, a usar os meios da comunicação social, como veículos de divulgação, propagação e efetiva realização da Missão;
- 2.2 - orientar a Igreja, em todas as suas áreas, quanto ao uso das comunicações sociais;
- 2.3 - conscientizar a população sobre o uso dos meios de comunicação de massa, esclarecendo-lhe os aspectos positivos e negativos dos mesmos, e como afetam a própria concepção da vida, podendo ser utilizados como instrumentos de sustentação da atividade;
- 2.4 - produzir ou fazer produzir o material de comunicação social necessário aos programas e atividades da Missão;

2.5 - atender às solicitações de prestação de serviço, dentro das prioridades da Igreja, em todos os setores de sua atuação;

2.6 - criar ou estimular a criação de programas de comunicação social, especialmente em áreas carentes da presença evangelizante da Igreja.

### **3 - Campos de Atuação:**

A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Comunicação Cristã atuando nos seguintes campos:

3.1- na totalidade da sociedade

3.2- nos veículos principais da comunicação social, imprensa rádio, TV, editoras, cinema e outros;

3.3- na Imprensa Metodista;

3.4- nas áreas de comunicação das instituições metodistas;

3.5- nas igrejas locais.

### **4 - Meios de Atuação:**

A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Comunicação Cristã usando os seguintes meios:

4.1- desenvolvimento da Imprensa Metodista como agência publicadora e divulgadora no contexto da Missão;

4.2- dinamização do Expositor Cristão como instrumento da unidade, formação e comunicação, visando ao envolvimento da Igreja na Missão;

4.3- dinamização das revistas da Escola Dominical e outros periódicos oficiais, como veículos de preparação para a Missão;

4.4- pesquisas para uma contínua avaliação do material didático usado na Igreja, a fim de manter o equilíbrio entre as necessidades do povo metodista e as diretrizes e ênfases bíblico-teológicas do Plano para a Vida e a Missão;

4.5- pesquisa para conhecer a realidade do povo brasileiro;

4.6- pesquisa entre o povo metodista, visando a conhecer sua realidade e potencialidade;

4.7- aproveitamento do Instituto Metodista de Ensino Superior e outras instituições de ensino, para a produção de recursos audiovisuais e treinamento de obreiros na área de comunicação social, na medida de suas possibilidades;

4.8- organização de um cadastro de todas as pessoas da Igreja Metodista que trabalham nos meios de comunicação social;

4.9- preparo de pessoas para a utilização dos meios de comunicação social, como instrumento da Missão;

4.10- organização de um cadastro dos meios de comunicação que estão sendo utilizados pela Igreja Metodista, relacionando-os;

4.11- utilização de uma assessoria de imprensa junto ao Colégio Episcopal e ao Conselho Geral, para divulgar pronunciamentos e informações oficiais da Igreja Metodista;

4.12- utilização de espaços disponíveis em veículos de comunicação social para divulgação de matérias e assuntos da Igreja;

4.13- muniamento da igreja local com sugestões e idéias para atividade da comissão de comunicação local;

4.14- dinamizar a atividade musical, inclusive instrumental, como veículo de comunicação na adoração, proclamação, testemunho e serviço.

## C) Área de Educação

A Educação, como parte da Missão, é o processo que visa oferecer à pessoa e à comunidade uma compreensão da vida e da sociedade, comprometida com uma prática libertadora, recriando a vida e a sociedade segundo o modelo de Jesus Cristo e questionando os sistemas de dominação e morte, à luz do Reino de Deus.

### C.1) Educação Cristã:

1- **Conceito:** A Educação Cristã é um processo dinâmico para a transformação, libertação e capacitação da pessoa e da comunidade. Ela se dá na caminhada da fé e se desenvolve no confronto da realidade histórica com o Reino de Deus, num comprometimento com a missão de Deus no mundo, sob a ação do Espírito Santo, que revela Jesus Cristo segundo as Escrituras.

#### 2- Objetivos:

- 2.1- Proporcionar a formação cristã da pessoa em comunidade, levando-se em consideração as diversas fases de seu desenvolvimento;
- 2.2- preparar o cristão a viver no Espírito de Deus nas suas relações, anunciar o Evangelho e cumprir seu ministério no mundo;
- 2.3- ajudar a comunidade a saber o que é e o que significa sua situação humana, a partir do indivíduo que integra o processo social;
- 2.4- levar os cristãos a se integrarem na prática missionária à luz do Evangelho e da realidade social.

#### 3- Campo de Atuação

A Igreja Metodista cumpre sua missão na área de Educação Cristã, atuando nos seguintes campos:

- 3.1- no lar;
- 3.2- na igreja local;
- 3.3- nas instituições de Ensino da Igreja, Escolas Oficiais do Estado e Universidades, grupos comunitários;
- 3.4- na sociedade.

#### 4 - Meios de Atuação

A Igreja Metodista cumpre sua missão na área de Educação Cristã, usando os seguintes meios:

- 4.1 - criação de instrumentos de análise da realidade social e da Bíblia, de modo a permitir uma compreensão cristã da pessoa e da história para o cumprimento da Missão;
- 4.2 - adequação dos instrumentos que favorecem a Educação Cristã na igreja local à luz do Plano para a Vida e a Missão (Escola Dominical, sociedades, pregação, liturgia, vida comunitária);
- 4.3 - revisão do estilo de vida da família, adequando-o ao exercício da Missão;
- 4.4 - organização de grupos comunitários para estudo (conforme 4.1), e ação comunitária;
- 4.5 - Educação Cristã abrangente nas escolas da Igreja e ensino religioso nas escolas oficiais e da Igreja;
- 4.6 - classes permanentes de catecúmenos, preparando-os para a Missão;
- 4.7 - cursos visando à orientação de pais e testemunhas para batismo de crianças;
- 4.8 - cursos visando à orientação de noivos para o casamento;

- 4.9 - dinamização da organização e atividades do setor de laicato, visando à Missão;
- 4.10 - criação de serviços de apoio e sustentação cristã do jovem universitário;
- 4.11 - incentivo às atividades criativas especiais e às expressões artísticas relacionadas com a Missão;
- 4.12- desenvolvimento de uma nova hinologia engajada na vida e missão da Igreja;
- 4.13- funcionamento de Seminários Regionais Teológicos como centros de formação e enriquecimento bíblico, doutrinário e teológico dos professores e obreiros de Educação Cristã da Escola Dominical, e formação do professor de ensino religioso nas escolas públicas e instituições da Igreja;
- 4.14- estímulo da consciência da Igreja ao cumprimento do compromisso de sustentação financeira da Missão;
- 4.15- desenvolvimento de novas formas de Educação Cristã.

## C.2) Educação Teológica

1- **Conceito:** A Educação Teológica é o processo que visa à compreensão da história em confronto com a realidade do Reino de Deus, à luz da Bíblia e da tradição cristã reconhecida e aceita pelo metodismo histórico, como instrumento de reflexão e ação para capacitar o povo de Deus, leigos e clérigos, para a Vida e Missão numa dimensão profética.

### 2- **Objetivos:**

- 2.1 - criar instrumentos para a reflexão teológica que propiciem a ação pastoral de todo o povo de Deus;
- 2.2 - preparar pastores e pastoras, bem como leigos e leigas para a Missão;
- 2.3 - capacitar o/ pastor/a para o preparo dos membros com vistas à Missão;
- 2.4 - analisar os fundamentos bíblico-teológicos das doutrinas cristãs enfatizadas pelo metodismo à luz da sociedade brasileira;
- 2.5 - preparar obreiros para exercer ministérios em áreas especiais;
- 2.6 - manter o ministério pastoral e leigo atualizado para a Missão;
- 2.7 aprofundar a pesquisa teológica no contexto brasileiro e latino-americano;
- 2.8 - integrar a Educação Teológica em um programa nacional de Educação Teológica.

3- **Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre sua missão na área de Educação Teológica atuando nos seguintes campos:

- 3.1 - Faculdade de Teologia e outras instituições de ensino teológico;
- 3.2 - Instituições de ensino secular da Igreja por meio de departamento de teologia, pastorais escolares e capelarias, cursos e outros;
- 3.3 - Igreja local.

4- **Meios de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre sua missão na área de Educação Teológica, usando os seguintes meios:

- 4.1 - criação de instrumentos que aprimorem a compreensão da ação de Deus (Bíblia e História ) na sociedade brasileira;
- 4.2 - programa de atualização a fim de alcançar a todos os pastores e pastoras;
- 4.3 - cursos de Bacharel em Teologia, Educação Cristã, e outros segundo as necessidades da missão;
- 4.4 - cursos básicos de Teologia;
- 4.5 - cursos de formação de obreiros especiais, em regime formal e não formal, visando às novas fronteiras na missão;

4.6 - cooperação com instituições de ensino teológico de outras Igrejas visando a interesses e serviços comuns.

### C.3) Educação Secular

1 - **Conceito:** É o processo que oferece formação melhor qualificada nas suas diversas fases, possibilitando às pessoas desenvolvimento de uma consciência crítica e seu comprometimento com a transformação da sociedade, segundo a Missão de Jesus Cristo.

#### 2 - **Objetivos:**

2.1 - Capacitar a comunidade para cooperar no processo de transformação da sociedade, na perspectiva do Reino de Deus;

2.2 - ser a instituição educacional agente para atuar na sociedade na perspectiva do Reino de Deus;

2.3 - apoiar todas as decisões que promovam a vida, denunciar e combater todas as ações que destruam a vida;

2.4 - responder às necessidades do povo pela criação de escolas em áreas geográficas em desenvolvimento e em áreas carentes;

2.5 - propiciar possibilidades de estudos a alunos carentes;

2.6 - deixar claro o chamado de Jesus Cristo para o comprometimento da fé num espírito não sectarista.

3 - **Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Educação Secular, atuando nos seguintes campos:

3.1 - na comunidade, sobretudo nas áreas carentes;

3.2 - nas instituições de ensino em todos os graus;

3.3 - no processo de reformulação do sistema educacional do país;

3.4 - nos órgãos educacionais da Igreja.

4- **Meios de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Educação Secular, usando os seguintes meios:

4.1 - estabelecimento de programas para as atividades educacionais da Igreja, inclusive de suas instituições, com base em filosofia educacional coerente com a missão por ela aprovada;

4.2 - adequação dos currículos de curso à filosofia educacional da Igreja Metodista;

4.3 - estabelecimento de pastorais escolares nas instituições;

4.4 - desenvolvimento de sistemas de bolsas que atendam alunos carentes e projetos de interesse da Missão;

4.5 - capacitação e integração do pessoal da Escola na Missão;

4.6 - preparo de pessoal qualificado para exercício das diversas funções docentes e administrativas nas instituições da Igreja.

### D) Área de Ministério Cristão

#### 1 - **Conceitos:**

1.1 - Ministério Cristão, como parte da Missão, é serviço de todo o povo a partir do batismo e da vocação divina. O cumprimento da Missão, em todas as áreas da existência e da sociedade, sob ação do Espírito Santo, requer preparo oferecido pela Igreja.

1.2 - Ministério Cristão é também exercido de modo especial por pessoas a quem Deus chama, dentre os membros da Igreja, como pastores e pastoras, para a tarefa de edificar,

equipar e aperfeiçoar a comunidade da fé, capacitando-a para o cumprimento da Missão (Ef 4.11-12).

1.3 - A Igreja afirma a existência de dons para o exercício de outros ministérios — tais como capelanias, serviços sociais, evangelistas, músicos, etc. — cabendo-lhe perceber e definir prioridades e facilitar o desenvolvimento e uso desses dons (Ef 4.7-13; Rm 12.12-14; 1 Co 12,13 e 14; 1 Pe 4).

## 2 - **Objetivos:**

2.1 - proporcionar ao cristão a oportunidade de confrontar-se com o mundo como fermento, sal e luz, para a construção do Reino de Deus;

2.2 - proporcionar o encontro da pessoa com Deus e o reencontro da Igreja com sua vocação e missão;

2.3 - desenvolver a consciência de que, pelo batismo, profissão de fé ou confirmação, o cristão se torna membro do corpo de Cristo; por isso, participa da missão;

2.4 - o ministério pastoral visa a converter a capacitação e desenvolvimento da vida e ação dos membros da Igreja em todas as áreas de existência.

3 - **Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Ministério Cristão, atuando nos seguintes campos:

3.1 - na sociedade;

3.2 - na Igreja em geral;

3.3 - na igreja local;

3.4 - nas instituições da Igreja;

3.5 - nas áreas de ministérios especiais, particularmente com jovens, juvenis e crianças;

3.6 - no exercício profissional consciente de estar operando os sinais do Reino de Deus.

4 - **Meios de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Ministério Cristão, usando os seguintes meios:

4.1 - a comunidade cristã em geral e o cristão em particular, encarnando o Reino de Deus nas mais diferentes situações humanas;

4.2 - currículo de Escola Dominical voltado para o preparo missionário dos leigos;

4.3 - pastorais, proclamações, documentos e outros que orientem a ação dos membros da Igreja, respondendo a situações concretas;

4.4 - cursos, encontros apropriados e literatura específica para o preparo do leigo, leiga, pastor e pastora para o exercício dos diferentes ministérios;

4.5 - Comunicação Social: televisão, rádio, jornal e telefone, etc.

4.6 - cursos e programas de educação continuada, visando à capacitação do laicato, organizados pela Faculdade de Teologia e Seminários Regionais, tendo em vista melhor desempenho no cumprimento da missão;

4.7 - celebração do culto como forma de adoração, testemunho e serviço.

## E) **Área de Evangelização**

1 - **Conceito:** A evangelização, como parte da Missão, é encarnar o amor divino nas formas mais diversas da realidade humana, para que Jesus Cristo seja confessado como Senhor, Salvador, Libertador e Reconciliador. A evangelização sinaliza e comunica o amor de Deus na vida humana e na sociedade pela adoração, proclamação, testemunho e serviço.

## 2 - **Objetivos:**

2.1 - confrontar o ser humano e as estruturas sociais com Jesus Cristo e o Reino por Ele proclamado, a fim de que as pessoas e a sociedade o confessem como Senhor, Salvador e Libertador, e as estruturas sejam transformadas segundo o Evangelho;

2.2 - libertar a pessoa e a comunidade de tudo que as escraviza e conduzi-las à plena comunhão com Deus e o próximo.

3 - **Campos de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre sua Missão na área de Evangelização, atuando nos seguintes campos:

3.1 - pessoas, grupos e estruturas;

3.2 - lares e instituições;

3.3 - zona rural, suburbana e urbana;

3.4 - grupos periféricos, marginalizados e minorias étnicas (pobres, menores, presos, prostitutas, idosos, toxicômanos, alcoólatras e outros).

4 - **Meios de Atuação :** A Igreja Metodista cumpre a sua Missão na área de Evangelização, usando os seguintes meios:

4.1 - presença de Jesus Cristo, por meio do cristão e da comunidade cristã, nas mais diferentes situações da vida humana;

4.2 - conscientização e preparo do cristão para o exercício da Missão;

4.3 - estudos bíblicos com pessoas capacitadas;

4.4 - literatura adequada, visando ao preparo e à tarefa do evangelista;

4.5 - pontos missionários locais;

4.6 - campos missionários regionais e gerais, com envolvimento das igrejas locais;

4.7 - atividades e programas regulares da igreja local;

4.8 - culto comunitário e familiar;

4.9 - serviço de capelania em hospitais, prisões, escolas e outros;

4.10 - visitação nos lares;

4.11 - realização de séries de pregações, que incluam o preparo, a realização e o acompanhamento dos que se mostrarem interessados na nova vida em Cristo;

4.12 - igreja local como comunidade solidária em situações de crise;

4.13 - veículos de comunicação social;

4.14 - Escolas Dominicais.

## f) **Área de Patrimônio e Finanças**

1 - **Conceito:** Patrimônio e finanças, como parte da Missão, são todos os recursos materiais, como móveis, imóveis, veículos e financeiros a serviço da Missão, pela ação da Igreja (Ag 1.9; Ne 5 ).

## 2 - **Objetivos:**

2.1 - providenciar e organizar os recursos patrimoniais e financeiros para o cumprimento da missão (1 Rs 5.15-9.25);

2.2 - administrar o patrimônio e os recursos financeiros da Igreja, mantendo-os a serviço da missão (1 Rs 4);

2.3 - desenvolver programas de capacitação de recursos, visando às exigências da missão dentro da perspectiva bíblica da mordomia cristã (Lv 25; 1 Co 9.7-8);

2.4 - desenvolver uma política cristã de pessoal (serventuários e outros), à luz do Credo Social da Igreja (Sl 82; 2 Sm 8.15; Lv 19.9-14);

- 2.5 - observar os princípios da ética cristã no uso do patrimônio e finanças (Ex 23.1-9; Pv 2.6-9);
- 2.6 - manter todos os recursos patrimoniais e financeiros em nome da Associação da Igreja Metodista e em regularidade legal.

**3 - Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Patrimônio e Finanças, atuando nos seguintes campos:

- 3.1 - Concílio e conselhos, Geral, Regional e Local;
- 3.2 - órgãos e instituições gerais, regionais e locais;
- 3.3 - igrejas locais;
- 3.4 - programas e atividade da Igreja.

**4 - Meios de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre a sua missão na área de Patrimônio e Finanças, usando os seguintes meios:

- 4.1 - utilização do patrimônio da Igreja, inclusive os das instituições, a serviço da Missão, extensiva à comunidade em que a Igreja ou instituições estão localizadas;
- 4.2 - desenvolvimento de programas de conservação e reparos das propriedades;
- 4.3 - utilização das dependências dos templos e outros prédios para proveito da comunidade, na formação de creches, jardins de infância, capacitação profissional e outros;
- 4.4 - aquisição de novas propriedades e aceitação de doações e legados patrimoniais, sem ônus e encargos, para a Missão;
- 4.5 - participação generosa nas contribuições na perspectiva bíblica da mordomia cristã, visando à manutenção e ao avanço da missão, incluindo ofertas, dízimos, legados e outras formas de contribuição (At 5.4-34; Fp 4.15-19);
- 4.6 - aplicação responsável dos recursos financeiros de acordo com os objetivos da Missão (At 4.35);
- 4.7 - busca e aplicação de recursos externos oriundos das igrejas cooperantes, de outras agências e da comunidade e dos poderes públicos, para uso na Missão;
- 4.8 - construções para uso polivalente, de acordo com as exigências da Missão;
- 4.9 - valorização dos ministérios especializados, mediante o sustento dos respectivos obreiros, inclusive de leigos, pelas igrejas locais (I Co 9.1-15; Mt 10.9-10; Dt 25.4).

## **G) Área de Promoção da Unidade Cristã**

**1 - Conceito :** A busca e vivência da unidade da Igreja, como parte da Missão, não é optativa, mas uma das expressões históricas do Reino de Deus. Ela procede do Senhor Jesus Cristo e é realizada por meio do Espírito Santo, pela rica diversidade de dons, ministérios, serviços e estruturas que possibilitam aos cristãos trabalhar em amor na construção do Reino de Deus até a sua concretização plena (Jó 10.17; 17.17-23; 1 Co 1.10-13; 12.4-7, 12 e 13; Ef 4.3-6; Ef 2.10-11).

### **2 - Objetivos:**

- 2.1 - cumprir a ordem do Senhor Jesus Cristo, “que todos sejam um para que o mundo creia”;
- 2.2 - fortalecer o sistema de conexão por meio de um processo dinâmico de interrelacionamento da Igreja Metodista em termos locais, regionais e gerais.
- 2.3 - cultivar a identidade histórica do metodismo como contribuição para a unidade do Corpo de Cristo;
- 2.4 - dentro da unidade cristã, cultivar a riqueza da diversidade de dons e serviços cristãos, na unidade do Espírito ( 1 Co 12.4-11; Ef 4.3-6; Rm 12.1);

2.5 - dar continuidade aos esforços e à participação da Igreja Metodista em favor da unidade cristã, bem como incentivo à participação e cooperação da Igreja em sinais visíveis que enriqueçam a unidade cristã;

2.6 - dar continuidade à tradição metodista, reconhecendo que ela oferece uma base própria e condizente para o diálogo entre posições.

**3 - Campo de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre sua missão na Área de Unidade Cristã, atuando nos seguintes campos:

3.1 - áreas de ação mencionadas neste Plano;

3.2 - metodismo brasileiro, latino-americano e mundial;

3.3 - outras Igrejas, organizações e movimentos cristãos;

3.4 - movimentos e organizações ecumênicas;

3.5 - comunidade local: em atividades de alcance social e comunitária nas quais Igrejas ou grupos de diferentes confissões encontram uma missão comum.

**4 - Meios de Atuação:** A Igreja Metodista cumpre sua missão na área de Unidade Cristã, usando os seguintes meios:

4.1 - divulgação e análise, nos órgãos de comunicação, das decisões do Concílio Geral;

4.2 - desenvolvimento de uma teologia que fortaleça nossa identidade wesleyana, visando a uma prática pastoral comum e uma abertura para a unidade dos cristãos;

4.3 - ação permanente do Colégio Episcopal, dos Bispos, dos pastores, dos leigos em geral, na direção da unidade da Igreja;

4.4 - continuação e fortalecimento da integração da Igreja Metodista brasileira com o metodismo latino-americano e mundial;

4.5 - participação em organizações cristãs nacionais, continentais e mundiais, visando a uma ação profética comum;

4.6 - formação de consciência de uma identidade metodista, a nível comum na Missão com outros grupos cristãos, respeitadas as diversidades de dons e estruturas;

4.7 - diálogo com as demais Igrejas de tradição metodista existentes no Brasil, para conhecimento mútuo e busca de caminhos de aproximação;

4.8 - declarações oficiais, definições doutrinárias e pastorais emanadas do Colégio Episcopal.

*Parágrafo único* - Os organismos integrantes de Administração Superior, Intermediária e Básica elaboram os Planejamentos e Programas Nacionais, Regionais e Locais, respectivamente, com base no Plano para a Vida e a Missão, consubstanciando-os em seus níveis correspondentes.

## **ANEXO 2 – Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista**

### **CAPÍTULO VI DOS CÂNONES DE 2007 DA IGREJA METODISTA**

Art. 26 - O XIII Concílio Geral aprovou as seguintes Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista:

#### **Prefácio Histórico**

Na continuidade de um processo iniciado há longo tempo e de projetos elaborados anteriormente, e tentando responder a anseios já existentes, a Igreja Metodista iniciou, em 1979, um processo formal para definir posições que servissem como diretrizes para a tarefa educativa de suas escolas. Após pesquisas em igrejas e instituições metodistas no País, realizou-se um seminário no Rio de Janeiro, em julho de 1980, convocado pelo Conselho Geral, quando se elaborou um documento intitulado Fundamentos, Diretrizes e Objetivos para o Sistema Educacional Metodista. Este documento, voltado para as instituições de ensino secular e teológico, foi publicado pelo Expositor Cristão e encaminhado a várias igrejas, instituições e órgãos regionais e gerais, para que fosse avaliado.

Enquanto se desenrolava esse processo, a Secretaria Executiva de Educação Cristã do Conselho Geral promovia, a mando deste, a busca de um posicionamento acerca da Educação Cristã. Certas afirmações básicas, intituladas A Educação Cristã: um posicionamento metodista, foram também publicadas e propostas à Igreja em 1981. Por outro lado, tendo em vista a necessidade de preparação do Plano Para a Vida e a Missão da Igreja, o Conselho Geral procurou também definir a maneira metodista de se entender a vida e a missão da Igreja. Isso foi levado a efeito por meio de pesquisa da Igreja e, especialmente, por meio de uma Consulta Sobre Vida e Missão. Um documento sobre essa compreensão foi também elaborado e publicado no órgão oficial da Igreja. Tendo em vista as colocações alcançadas, o Conselho Geral determinou que elas fossem consideradas quando da revisão final dos Fundamentos, Diretrizes, Políticas e Objetivos para o Sistema Educacional Metodista. Esses deveriam ser ampliados, de modo a incluir também as responsabilidades da Igreja no campo de Educação Cristã. Com essa finalidade, em janeiro de 1982 reuniu-se o Seminário Diretrizes para um Plano Nacional de Educação, no Instituto Metodista de Ensino Superior. Foram convocados os bispos, os membros do Conselho Geral, representantes dos Conselhos Regionais, das Federações Regionais de Homens, Senhoras, Jovens e Juvenis, bem como das respectivas Confederações. Cada instituição de ensino (secular e teológico) foi convidada a enviar dois representantes. Os alunos de cada instituição de ensino teológico também foram convidados a enviar um representante.

O Seminário pretendia elaborar um posicionamento que levasse em conta, além das propostas dos documentos acima citados, a análise do opinamento recebido das igrejas, órgãos e instituições. A complexidade da matéria mostrou que não se alcançaria a redação apropriada. Uma comissão foi então eleita pelo Seminário e encarregada de reunir essas conclusões, aproveitando também os estudos ali realizados.

O documento Diretrizes para a Educação na Igreja Metodista é o resultado do trabalho, aprovado pelo Conselho Geral e sancionado pelo XIII Concílio Geral da Igreja Metodista.

## I - O QUE ESTAMOS VENDO

A Educação tem sido um dos instrumentos sempre presentes na ação da Igreja Metodista no Brasil. Como instrumento de transformação social, ela é parte essencial do envolvimento da Igreja no processo da implantação do Reino de Deus.

A ação educativa da Igreja acontece de diversas maneiras: por meio da família, da igreja local em todas as suas agências (comissões, Escola Dominical, o púlpito, os grupos societários, etc.), das suas instituições de ensino secular, teológico, de ação comunitária e de comunicação.

Levando em conta o Evangelho e sua influência sobre todos os aspectos da vida, a ação educativa metodista trouxe muitas contribuições positivas. Especialmente, por meio da igreja local, muitas pessoas foram convertidas e transformadas, modificando suas vidas e seu modo de agir. Por intermédio das instituições, a Igreja buscou a democratização e a liberalização da educação brasileira. Suas propostas educacionais eram inovadoras e humanizantes, pois ofereciam um tipo de educação alternativa aos rígidos sistemas jesuíta e governamental.

A ação educativa da Igreja, entretanto, deu muito mais valor às atitudes individualistas em relação à sociedade. O mais importante era uma participação pessoal e isolada. No caso específico das nossas escolas, à medida que a sociedade brasileira foi se desenvolvendo, elas perderam suas características inovadoras e passaram a ser reprodutoras da educação oficial. Esvaziaram-se, perdendo sua percepção de que o Evangelho tem também dimensões políticas e sociais, esquecendo, assim, sua herança metodista. Em razão de suas limitações históricas e culturais, a ação educativa metodista tornou-se prejudicada em dois pontos importantes: primeiro, porque não se identificou plenamente com a cultura brasileira; segundo, por ter apresentado pouca preocupação em descobrir soluções em profundidade para os problemas dos pobres e desvalidos, que são a maioria do nosso povo.

Hoje, no Brasil, vivemos situações que exigem de nós resposta concreta. Os problemas que afligem nosso povo, desde a família até os aspectos mais amplos da vida nacional, colocam um grande desafio e todos precisamos contribuir para encontrar as soluções que atendam aos verdadeiros interesses da maioria da nossa população. Percebemos que muitas são as forças contrárias à vida. Mas também acreditamos que o Evangelho nos capacita a encontrar aquelas soluções que possibilitam a realização dos verdadeiros interesses do povo brasileiro. Por isso, nós, metodistas, à luz da Palavra de Deus, examinamos nossa ação educativa presente, dispondo-nos a buscar novas linhas para essa ação.

## II - O QUE NOS DIZ A BÍBLIA

O Deus da Bíblia — que é Pai, Filho e Espírito Santo — se revela na história humana como Criador, Senhor, Redentor, Reconciliador e Fortalecedor. Esse Deus Trino, em seu relacionamento com o Ser Humano, cria uma nova comunidade, sinalizada historicamente por meio da vida do povo de Israel e da Igreja. A ação divina sempre nos aponta para a realização plena do Reino de Deus.

A esperança deste Reino é vivida e experimentada parcialmente na vida do povo de Deus, na promessa a Abraão (Gn 12.1-4; 13.14-17; 17.8-9; 22.15-18), na experiência do êxodo (Êx 3.7-8; 6.1-9; 13.21-22; 14.15-16; 15.26; 16.4; Dt.7.6-8), na conquista da terra (Js 1.1-9;13-15;

24.14-25; Lv 25.8-55), na pregação dos profetas (Is 49.8- 26; 55.1-13; Ez 36.22-37; Jl 2.12-32, Mq 2.12-13; 4.1-13), e em outras formas. Essa esperança foi manifestada de maneira completa na vida de Jesus de Nazaré (Mc 1.15; Mt 6.9-13; Lc 4.16-21; Mc 14.23-25; 1 Co 11.23-26). Por meio da vitória de Jesus Cristo sobre o pecado e a morte, temos a certeza de que se completará a realização total do Reino de Deus (Mt 28.1-10; 1 Co 15.50-58; Ap. 21.1-8).

A ação de Deus se realiza por meio do Espírito Santo (Jó 16.7-14). O dom do Espírito é a força e o poder que faz brotar entre nós os sinais do Reino de Deus e sua justiça, da nova criação, do novo homem, da nova mulher, da nova sociedade (2 Co 5.5, 14-17). O Espírito nos revela que o Reino de Deus é maior que qualquer instituição ou projeto humano (Mt 12.1-8).

Toda a nossa prática deve estar de acordo com o Reino de Deus (Mt 6.33; Jó 14.26) e o Espírito Santo é quem nos mostra se essa concordância existe ou não. O Espírito de Deus age onde, como e quando quer (Jó 3.5-8) a fim de criar as condições para o estabelecimento do Reino. Só quando compreendemos isso é que nos comprometemos com o projeto de Deus. Então percebemos claramente que Deus que dar ao ser humano uma nova vida, à imagem de Jesus Cristo, pela ação e poder do Espírito Santo. Por isso, Ele condena o pecado individual e social, gerador das forças que impedem as pessoas e os grupos de viver plenamente.

Sendo assim, a salvação é entendida como resultado da ação de Deus na História e na vida das pessoas e dos povos. Biblicamente, ela não se limita à idéia da salvação da alma, mas inclui a ação de Deus na realidade de cada povo e de cada indivíduo.

Isso atinge todos os aspectos da vida: religião, trabalho, família, vizinhança, meios de comunicação, escola, política, lazer, economia (inclusive meios de produção), cultura, segurança e outros. A salvação é o processo pelo qual somos libertados por Jesus Cristo para servir a Deus e ao próximo e para participar da vida plena no Reino de Deus.

A revelação do Reino de Deus em Jesus Cristo é motivo de esperança para todos nós (Rm 8.20-25). O Reino se realiza parcialmente na história (Mt 12.28) por meio de sinais que apontam para a plenitude futura. Ele é o modelo permanente para a ação do povo de Deus (Mt 20.24-28) criando em nós consciência crítica (1 Co 2.14-16), capaz de desmascarar todos os sistemas de pensamento que se julgam donos exclusivos da verdade. A esperança no Reino permite que participemos de projetos históricos que visam à libertação da sociedade e do ser humano. Ao mesmo tempo, nos liberta da idéia de que os projetos humanos são auto-suficientes e nos leva a qualquer atitude de endeusamento de instituições.

A ação de Deus atinge, transforma e promove as pessoas, na medida em que as desafia a um relacionamento pleno e libertador com Deus e o próximo, para o serviço concreto na comunidade. A natureza do Reino exige compromisso do novo homem e da nova mulher e sua sociedade, na direção da vida abundante da justiça e liberdade oferecidas por Cristo.

Deus se manifesta sempre em atos de amor, pois ele é amor (1 Jó 4.7-8 ) e quer alcançar a toda a criação, pois nada foge à graça divina. Em Cristo, Deus nos ama de tal maneira que dá sua vida por todos, alcançando especialmente os pobres, os oprimidos e marginalizados dos quais assume a defesa com justiça e amor. Seu amor quebra as cadeias da opressão, do pecado, em todas as suas formas. Por seu amor, ele nos liberta do egoísmo para uma vida de comunidade em amor e serviço ao próximo.

O Reino de Deus alcança qualquer tipo de pessoa, quaisquer que sejam suas idéias, suas condições sociais, culturais, políticas, econômicas ou religiosas. Alcança igualmente a pessoa como um todo: corpo, mente e espírito, com todas as suas exigências.

Os atos de Deus, pelos quais ele revela e inaugura o seu Reino, nos ensinam também como devemos agir, e são o critério para a ação missionária da Igreja.

### III - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES DAS QUAIS DEVEMOS NOS LEMBRAR

Toda a ação educativa se baseia numa filosofia, isto é, numa visão a respeito do mundo e das pessoas. Em nosso caso, a filosofia é iluminada pela fé, estando por isso sempre relacionada com a reflexão teológica, à luz da revelação bíblica, em confronto com a realidade.

Até o momento, nossa ação educativa tem sido influenciada por idéias da chamada filosofia liberal, típicas de nossa sociedade, resultando num tipo de educação com características acentuadamente individualistas.

Alguns dos elementos fundamentais dessa corrente são:

- preocupação individualista com a ascensão social;
- acentuação do espírito de competição;
- aceitação do utilitarismo como norma de vida;
- colocação do lucro como base das relações econômicas.

Nenhum desses elementos está de acordo com as bases bíblico-teológicas sobre as quais se deve fundamentar a prática educativa metodista.

A Educação, na perspectiva cristã, “como parte da Missão, é o processo que visa a oferecer à pessoa e comunidade uma compreensão da vida e da sociedade, comprometida com uma prática libertadora, recriando a vida e a sociedade, segundo o modelo de Jesus Cristo, e questionando os sistemas de dominações e morte, à luz do Reino de Deus”(Plano Para a Vida e a Missão da Igreja Metodista).

Por isso, a Igreja precisou definir novas diretrizes educacionais, voltadas para a libertação das pessoas e da sociedade.

A partir dessas diretrizes, a Igreja desenvolverá sua prática educativa, de tal modo que os indivíduos e os grupos:

- desenvolvam consciência crítica da realidade;
- compreendam que o interesse social é mais importante que o individual;
- exercitem o senso e a prática da justiça e solidariedade;
- alcancem a sua realização como fruto do esforço comum;
- tomem consciência de que todos têm direito de participar de modo justo dos frutos do trabalho;
- reconheçam que, dentro de uma perspectiva cristã, útil é aquilo que tem valor social.

### IV - O QUE DEVEMOS FAZER

A ação educativa da Igreja tem que estar mais firmemente ligada aos objetivos da Missão de Deus, visando à implantação do seu Reino. Além disso, nossos esforços educacionais de todo tipo têm também que se identificar mais com a cultura brasileira e atender às principais necessidades do nosso povo. Por isso, é preciso que busquemos novos caminhos.

A busca desses novos caminhos deve procurar a superação do modelo educacional vigente. Não se pode mais aceitar uma educação elitista, que discrimina e reproduz a situação atual do povo brasileiro, impedindo transformações substanciais em nossa sociedade. Também não podemos nos conformar com a tendência que favorece a imposição da cultura dos poderosos, impedindo a maior participação das pessoas e aumentando cada vez mais seu nível de dependência.

Uma tomada de decisão nesse sentido não deve ser entendida como simples reação às falhas que encontramos na ação educativa, mas como uma atitude necessária de uma Igreja que deseja ser serva fiel, participando ativamente na construção do Reino de Deus.

A partir dessas constatações, declaramos que a ação educativa da Igreja Metodista — realizada por todas as suas agências, isto é, a Escola Dominical, comissões, púlpito, grupos societários, instituições de ensino secular, teológico, de ação comunitária, etc. — terá por objetivos:

- 1 - Dar continuidade, sob a ação do Espírito Santo, ao processo educativo realizado por Deus em Cristo, que promove a transformação da pessoa em nova criatura e do mundo em novo mundo, na perspectiva do Reino de Deus;
- 2 - Motivar educadores e educandos a se tornarem agentes positivos de libertação, com uma prática educativa de acordo com o Evangelho;
- 3 - Confrontar permanentemente as filosofias vigentes com o Evangelho;
- 4 - Denunciar todo e qualquer tipo de discriminação ou dominação que marginalize a pessoa humana e anunciar a libertação em Jesus Cristo;
- 5 - Respeitar e valorizar a cultura dos participantes do processo educativo, na medida em que estejam de acordo com os valores do Reino de Deus;
- 6 - Apoiar os movimentos que visem à libertação dos oprimidos dentro do espírito do Evangelho libertador de Jesus Cristo;
- 7 - Despertar consciência crítica e sensibilizada para o problema da justiça, num mundo marcado pela opressão.

Com base nesses posicionamentos, ficam estabelecidas as seguintes diretrizes gerais:

- 1 - Toda e qualquer iniciativa educacional da Igreja, especialmente a organização de novos cursos e projetos, levará sempre em consideração os objetivos da Missão, de acordo com os documentos oficiais da Igreja e as necessidades locais;
- 2 - Quanto aos cursos, currículos e programas já existentes, as agências da Igreja se empenharão para que, no menor prazo possível, estejam de acordo com as orientações estabelecidas neste documento;
- 3 - Será buscado um estreito relacionamento com as comunidades em que nossos trabalhos estão localizados, compartilhando com elas os seus problemas;
- 4 - Em todos os lugares em que a Igreja atua serão colocadas à disposição da comunidade, das organizações de classe e das entidades comunitárias, as instalações de que dispomos, tanto para a realização de programas, quanto para a discussão de temas de interesse comunitário, de acordo com os objetivos da Missão;

- 5 - As igrejas e instituições devem atuar também por meio de programas de educação popular, para isso, destinando recursos financeiros específicos;
- 6 - Toda a ação educativa da Igreja deverá proporcionar aos participantes condições para que se libertem das injustiças e males sociais que se manifestam na organização da sociedade, tais como: a deterioração das relações na família e entre as pessoas, a deturpação do sexo, o problema dos menores, dos idosos, dos marginalizados, a opressão da mulher, a prostituição, o racismo, a violência, o êxodo rural resultante do mau uso da terra e da exploração dos trabalhadores do campo, a usurpação dos direitos do índio, o problema da ocupação desumanizante do solo urbano e rural, o problema dos toxicômanos, dos alcoólatras, e outros;
- 7 - A educação da criança deverá merecer especial atenção, notadamente na faixa do pré-escolar (de 0 a 6 anos), e de preferência voltada para os setores mais pobres da população;
- 8 - Visando à unidade educacional da Igreja em sua missão, as igrejas locais e instituições se esforçarão no sentido de uma ação conjunta em seus projetos educacionais;
- 9 - A Igreja e suas instituições estabelecerão programas destinados à formação de pessoas capacitadas para todas as tarefas ligadas à ação educacional e social;
- 10 - Todas as agências de educação da Igreja Metodista, tanto igreja local quanto instituição, procurarão orientar os participantes de seu trabalho sobre as diretrizes ora adotadas, empenhando-se igualmente para que elas sejam vividas na prática.

#### A - No caso específico da Educação Secular:

A Igreja entende a Educação Secular que promove como o “processo que oferece formação melhor qualificada nas suas diversas fases, possibilitando às pessoas o desenvolvimento de uma consciência crítica e seu comprometimento com a transformação da sociedade, segundo a missão de Jesus Cristo”( Plano Para a Vida e a Missão da Igreja).

Por isso:

- 1 - O ensino formal praticado em nossas instituições não se limitará a preparar para o mercado de trabalho, mas, além disso, igualmente, deverá despertar uma percepção crítica dos problemas da sociedade.
- 2 - As instituições superarão a simples transmissão repetitiva de conhecimentos, buscando a criação de novas expressões do saber, a partir da realidade e expectativa do povo.
- 3 - Terá prioridade a existência de pastorais escolares que atuem como consciência crítica das instituições, em todos os seus aspectos, exercendo suas funções profética e sacerdotal dentro e fora delas.
- 4 - Toda a prática das instituições se caracterizará por um contínuo aperfeiçoamento no sentido de democratizar cada vez mais as decisões.
- 5 - Os órgãos competentes farão com que essas diretrizes sejam cumpridas em suas instituições.
- 6 - As instituições participarão em projetos da Igreja compatíveis com suas finalidades estatutárias, atendendo aos fins da Missão.

#### B - No caso específico da Educação Teológica

1 - “A Educação Teológica é o processo que visa à compreensão da história em confronto com a realidade do Reino de Deus, à luz da Bíblia, e da tradição cristã reconhecida e aceita pelo metodismo histórico como instrumentos de reflexão e ação para capacitar o povo de Deus, leigos e clérigos, para a vida e missão, numa dimensão profética”. (Plano para a Vida e a Missão da Igreja).

2 - Os currículos serão fundamentados nas bases teológicas reconhecidas pela Igreja Metodista, como identificadas no presente documento, com vistas a mudanças na metodologia do trabalho teológico, a partir das necessidades do povo.

3 - No recrutamento e seleção dos professores de Teologia se observará não apenas a sua adequada qualificação aos cursos a serem ministrados mas, também, a sua vivência pastoral e a consciência que tenham de que a tarefa teológica deve ser feita a partir da revelação, no contexto do povo brasileiro e tendo em vista o atendimento de suas necessidades.

4 - O processo de recrutamento dos que aspiram ao pastorado, incluirá, sistematicamente, um programa pré-teológico de estudos, que os iniciará no processo de reflexão sobre as preocupações da Igreja, como definidas nos seus documentos.

5 - A Educação Teológica será desenvolvida observando-se os seguintes relacionamentos:

- Relacionamento com o contexto social: a metodologia do trabalho teológico, em todos os níveis, terá relação direta com a realidade da sociedade brasileira, na perspectiva do oprimido, visando ao processo de sua libertação.
- Relacionamento com outras áreas do conhecimento humano: o trabalho teológico deverá ser desenvolvido de uma forma integrada a outras áreas do conhecimento, incluindo tanto as ciências humanas como as áreas de tecnologia, de ciências exatas, de saúde, ciências aplicadas e outras.
- Relacionamento entre as instituições de ensino: o trabalho teológico deverá ser realizado de maneira integrada, de tal modo que todo o ensino teológico na Igreja promova a sua unidade de pensamento e ação naquilo que seja fundamental.
- Relacionamento ecumênico: a Educação Teológica será enriquecida pelo contato com outras Igrejas cristãs, inclusive de outros países.

6 - As instituições de ensino teológico oferecerão cursos de formação e atualização teológica para pastores/as e leigos/as, com a finalidade de os ajudar a reexaminar continuamente seu ministério e serviço, desde a perspectiva do Reino de Deus.

7 - As instituições de ensino teológico desenvolverão esforços na pesquisa junto à igreja local e outras fontes para a renovação litúrgica, levando em conta as características culturais do povo brasileiro.

8 - Os órgãos competentes estudarão uma maneira de uniformizar o tratamento dos seminaristas, pelas regiões eclesiais, em termos de ajuda financeira (bolsas), apoio e requisitos dos estudantes para ingresso e continuação dos estudos na Faculdade de Teologia e Seminários.

C - No caso específico de Educação Cristã:

1 - “A Educação Cristã é um processo dinâmico para transformação, libertação e capacitação da pessoa e da comunidade. Ela se dá na caminhada da fé e se desenvolve no confronto da realidade histórica com o Reino de Deus, num comprometimento com a Missão de Deus no mundo, sob a ação do Espírito Santo, que revela Jesus Cristo, segundo as Escrituras” (Plano para a Vida e a Missão da Igreja).

2 - O currículo de Educação Cristã na Escola Dominical será fundamentado na Bíblia e tratará de relacionar os relatos bíblicos com a realidade na qual a Igreja se encontra.

3 - As secretarias executivas regionais de Educação Cristã estabelecerão cursos e programas, com vistas à formação e aperfeiçoamento dos obreiros da Escola Dominical, para que desenvolvam uma metodologia de ensino compatível com as diretrizes contidas neste documento.

4 - A Igreja retomará especial cuidado para com a criança e o adolescente, redefinindo a organização destes grupos e provendo material educativo adequado para essas idades.

- 5 - Os grupos societários desenvolverão estudos e programas que auxiliem os seus participantes a compreender e viver a ação libertadora do Evangelho e serão municiados pela Igreja com literatura e sugestões apropriadas para alcançar este objetivo.
- 6 - Tendo em vista o fato de que a liturgia é um processo educativo, os/as pastores/as e obreiros/as leigos/as serão incentivados a descobrir novas formas litúrgicas que promovam a educação do povo de Deus.
- 7 - O Conselho Geral estabelecerá programas mínimos de educação religiosa para as instituições metodistas de ensino secular, em todos os níveis, levando em conta as diretrizes aqui estabelecidas.
- 8 - O Conselho Geral providenciará programas mínimos de educação religiosa a serem desenvolvidos, quando isto for possível, em escolas públicas.
- 9 - O Conselho Geral providenciará material educativo a ser utilizado na igreja local e capacitação do catecúmeno, novo convertido, pais e testemunhas quanto ao batismo e noivos, quanto ao casamento.
- 10- O Conselho Geral providenciará material educativo a ser utilizado na igreja local visando a conscientizar a família acerca de seu papel à luz da Missão. Parágrafo único - As instituições educacionais da Igreja, de qualquer nível e grau, são regidas pelas Diretrizes para a Educação da Igreja Metodista, devendo toda a sua vida administrativa e acadêmica ser planejada e desenvolvida segundo seus ditames.

## ANEXO 3 – Política de Comunicação e Marketing do COGEIME e da Rede Metodista de Educação



### **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Piasanguaba, 3031 – Planalto Paulista

CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – [cogeime@cogeime.org.br](mailto:cogeime@cogeime.org.br) – [www.cogeime.org.br](http://www.cogeime.org.br)

#### CONSELHO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO – CONSAD

#### RESOLUÇÃO N.º 15/2007

O Conselho Superior de Administração (Consad) do Cogeime - Instituto Metodista de Serviços Educacionais, reunida ordinariamente no dia 30 de junho de 2007, às 9 horas, na Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), em São Bernardo do Campo, SP, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

#### CONSIDERANDO:

- a) a proposta de Política de Comunicação e Marketing do Cogeime e da Rede Metodista de Educação, recebida da Comissão Assessora de Comunicação e Marketing do Cogeime;
- b) o parecer favorável, exarado pelo grupo de análise, designado pelo Consad;

#### RESOLVE:

1. Aprovar, nos termos do Art. 16, inciso VII, do Estatuto do Cogeime, a Política de Comunicação e Marketing do Cogeime e da Rede Metodista de Educação.
2. Determinar às Instituições Metodistas de Educação a observância dessa Política em suas ações de Comunicação e Marketing.

São Paulo, 30 de junho de 2007

**PAULO BORGES CAMPOS JR.**  
Presidente

**LUÍS ANTONIO APARÍCIO CALLAÚ**  
Secretário



**Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Piassanguaba, 3031 – Planalto Paulista

CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – [cogeime@cogeime.org.br](mailto:cogeime@cogeime.org.br) – [www.cogeime.org.br](http://www.cogeime.org.br)

**POLÍTICA**

**COMUNICAÇÃO  
&  
MARKETING**

**COGEIME**

**REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO**



## Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista  
CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – cogelme@cogelme.org.br – www.cogelme.org.br

### Histórico

Os gestores de Comunicação e Marketing das instituições metodistas de educação, reunidos nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2007, em Piracicaba (SP), a partir de debates ocorridos em reuniões anteriores, concluíram a formulação da Política de Comunicação e Marketing do Cogeime e da Rede Metodista de Educação.

Este documento propõe algumas diretrizes para melhor atuação dos integrantes da Rede, com vistas a ampliar a sinergia de trabalho e otimizar os recursos orçamentários.

A Política de Comunicação e Marketing foi elaborada com a participação dos seguintes membros designados para esta Comissão Assessora, a saber: Ana Claudia Braun Endo (IMS), Lílian Lopes Gonçalves e Carlos Henrique da Rocha Filho (IALIM), Dedé Ribeiro e Michele Boff da Silva Limeira (Metodista do Sul), Thiago Kader (IMC – Metodista do Sul), Gustavo Vianna e Roberto Villela Filho (Metodista do Rio), Nádia Pereira S. Reis e Áurea Nardely de Magalhães Borges (Metodista de Minas), Luciana Baggio Alvim Gava, Beatriz Vicentini Elias, Adriana Lavorenti Cancilieri, Celiana Perina, Dalva Maria Bertoni Bedone, Jorge Vidigal da Cunha, Roseli Novais, Vanessa de Cássia Piazza, Vânia Eugênia S. Teixeira e Mirian Miglioranza Diehl (IEP) e Victor José Ferreira e Luis de Souza Cardoso (Cogeime).

Alguns destes profissionais não estão mais atuando nas IME, contudo, registra-se aqui as suas participações durante o processo de construção desta Política.

Registra-se também a gratidão ao Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno, da Pós-graduação em Comunicação da UMESP e da ECA/USP, que assessorou o seminário realizado em Piracicaba nos dias 27 e 28/02/2007, no objetivo de discutir e aprofundar o projeto de Política de Comunicação e Marketing para o Cogeime e a Rede Metodista de Educação.

Em 30 de março de 2007, o Conselho Superior de Administração (Consad) do Cogeime, recebeu a proposta de Política e constituiu comissão interna para análise e parecer sobre o documento, composta pelo Prof. Dr. Laan Mendes de Barros e o Prof. Jaider Batista da Silva, ambos especialistas na área de comunicação social. O parecer apresentado pelos membros da comissão de análise, em 30 de junho de 2007, foi o seguinte:

*“Consideramos que a política de Comunicação e Marketing proposta pelo conjunto de coordenadores (as) de Comunicação das IMEs é adequada e deve ser aprovada por este colegiado. O documento foi desenvolvido em reuniões de trabalho promovidas pelo Cogeime ao longo do ano de 2006. Indica visão*



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista  
CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – cogelme@cogelme.org.br – www.cogelme.org.br

*ajustada ao momento em que a integração das IMEs é um exercício e não já um fato. Não é política para uma organização monolítica e centralizada, mas aproximação de processos e procedimentos de Comunicação de instituições que têm marca, trajetória, apelo regional e recursos muito diversos e que buscam, agora, integrar-se na forma de governo e de cultura organizacional. O fato de se instituir como parte da proposta o grupo permanente a reunir coordenadores (as) de Comunicação de todas as IMEs possibilita a evolução da política na medida em que a integração de fato avançar. É importante que o grupo seja convocado e acionado o mais rapidamente possível pelo Cogeime para passar a operar em conjunto. Quanto à logomarca, parte da proposta, vale o parecer que já demos em reunião do Consad/Coesu de supressão da marca aprovada em 2006 e volta à marca do Cogeime, validada agora como marca também da Rede Metodista de Educação, até que o processo de integração implique ou exija nova identidade visual.”*

Isto posto, o Consad em sua reunião de 30 de junho de 2007, aprovou a Política de Comunicação e Marketing do Cogeime e da Rede Metodista de Educação, que apresentamos a seguir.

O texto a seguir está organizado nas seguintes seções:

1. O que é a Política de Comunicação e Marketing;
2. Missão e valores;
3. Públicos de relacionamento;
4. Diretrizes;
5. Estratégias;
6. Recursos humanos e tecnológicos e;
7. Encaminhamentos finais.



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista  
CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – cogelme@cogelme.org.br – www.cogelme.org.br

### **1. O que é a Política de Comunicação e Marketing**

Conjunto de diretrizes e ações estratégicas de Comunicação e Marketing que objetivam orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com seus diversos públicos de interesse.

### **2. Missão e valores**

A Política de Comunicação e Marketing tem a missão de:

- Fortalecer o papel da área de Comunicação e Marketing dentro da Rede Metodista de Educação e de suas unidades.
- Zelar pela identidade da Rede Metodista de Educação e de suas unidades, expondo seus valores e respeitando as características individuais de cada IME.
- Contribuir efetivamente para o desenvolvimento da Rede e de suas unidades.

As ações de Comunicação e Marketing devem destacar uma série de valores em suas práticas cotidianas, dentre os quais destacamos:

- Ética-cristã
- Transparência
- Agilidade nos processos
- Proatividade
- Qualidade
- Inovação



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista  
CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – cogelme@cogelme.org.br – www.cogelme.org.br

### **3. Públicos de relacionamento**

Uma instituição de ensino é uma complexa rede de relacionamento. Suas ações diárias devem envolver relações com os seguintes públicos:

- Alunos
- Ex-alunos
- Familiares
- Funcionários - docentes e administrativos
- Igreja Metodista e demais igrejas a ela relacionadas
- Comunidade
- Imprensa
- Poder Público e Privado
- Escolas de ensino médio e cursinhos pré-vestibulares
- Entidades organizadas da sociedade

### **4. Diretrizes**

- Vincular a área de Comunicação e Marketing ao principal executivo da IES, a fim de garantir melhor fluxo do sistema de informações.
- Assessorar as direções gerais/reitorias e setores a eles vinculados para a melhor gestão das marcas Metodistas.
- Sistematizar as atividades comunicacionais por meio de programas, atividades e projetos compartilhados.
- Garantir a representação da área de Comunicação e Marketing como um todo em colegiados estratégicos da instituição.
- Organizar as estruturas/departamentos de Comunicação e Marketing das IES com as seguintes disciplinas, buscando privilegiar o modelo da Comunicação Integrada:
  - Jornalismo (valorização das funções editoriais para veículos impressos e digitais e de assessoria de imprensa);
  - Relações Públicas (organização de eventos institucionais, incluindo cerimoniais);
  - Propaganda e Marca (organização de campanhas institucionais e mercadológicas, sinalização, grife metodista etc).



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista

CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – cogelme@cogelme.org.br – www.cogelme.org.br

- Marketing (realização de pesquisas de análise setoriais, de concorrência e parcerias e convênios).
- Webmarketing (portal web, ações o ambiente virtual, newsletter)

Importa destacar que estas disciplinas de Comunicação e Marketing são referência para a constituição do departamento, podendo cada unidade adaptar-se conforme as necessidades e possibilidades locais.

- Garantir a participação das IME de menor porte nas ações de Comunicação e Marketing.
- Valorizar a essência da missão das IME (seus valores) no posicionamento institucional.
- Ter orçamento previamente definido, para melhor planejamento da área.

## **5. Estratégias**

### **5.1. Para a Rede Metodista de Educação**

- Propor nova logomarca para a Rede Metodista de Educação.
- Criar campanhas institucionais de Comunicação para a Rede Metodista de Educação, valorizando valores e diferenciais da marca Metodista.
- Criar um Manual de Identidade Visual da Rede, com aplicações e/ou restrições, além do padrão de utilização junto às logomarcas das respectivas escolas metodistas.
- Promover encontro semestral da Comissão Assessora de Comunicação e Marketing do Cogeime para intercâmbio de informações e experiências.

### **5.2. Para as IME vinculadas à Rede Metodista de Educação**

- Promover o envolvimento dos diversos setores nas estratégias comunicacionais, potencializando os ganhos desta atividade para a instituição como um todo.
- Providenciar o registro das marcas Metodistas nos órgãos pertinentes (INPI, etc.) e zelar pelo uso adequado das mesmas, no ambiente impresso ou digital.



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista

CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – [cogelme@cogelme.org.br](mailto:cogelme@cogelme.org.br) – [www.cogelme.org.br](http://www.cogelme.org.br)

- Buscar compras compartilhadas de mídia e de materiais, de forma a reduzir e otimizar custos.
- Promover eventos culturais e esportivos que contribuam para a integração e fortalecimento da Rede Metodista de Educação.
- Propor critérios para parcerias e apoios institucionais.
- Coordenar a elaboração e a divulgação do Balanço Social.
- Utilizar o processo seletivo integrado para comunicar os valores da Rede Metodista de Educação.
- Divulgar a Rede Metodista de Educação junto às escolas de ensino médio e cursinhos pré-vestibulares.
- Divulgar a Rede Metodista de Educação e os cursos das IME a ela vinculados nas igrejas metodistas e evangélicas das respectivas cidades/regiões.
- Divulgar a Rede Metodista de Educação e os cursos das IME aos alunos dos colégios pertencentes ao mesmo grupo. Esse trabalho deverá ser feito principalmente pelos professores de ensino médio dos colégios, em salas de aula, e pelas áreas de Processo Seletivo.
- Apoiar as ações que são realizadas com as famílias dos alunos, em todos os níveis do ensino.

### **6. Recursos - humanos e tecnológicos**

Cada escola metodista deverá relacionar os equipamentos necessários para a realização das atividades de Comunicação e Marketing.

As instituições deverão analisar as funções, bem como os profissionais necessários para realização das atividades da área.



## **Cogeime – Instituto Metodista de Serviços Educacionais**

Avenida Plassanguaba, 3031 – Planalto Paulista

CEP: 04060-004 – São Paulo – SP – Brasil

Tel./ Fax: (55) (11) 5078-6411 – [cogelme@cogelme.org.br](mailto:cogelme@cogelme.org.br) – [www.cogelme.org.br](http://www.cogelme.org.br)

### **7. Considerações finais**

Recomenda-se constituir uma Câmara Especializada de Comunicação e Marketing, vinculada aos colegiados superiores do Cogeime.

A existência de tão somente uma Comissão Assessora diminui o papel estratégico que a área de Comunicação e Marketing deve ter no contexto do Cogeime e da Rede.