

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**Muriel Felten Pinheiro**

**A CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO COMO APOIO À CAPTAÇÃO E  
FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:  
Um Estudo de Caso da Rede Marista**

**Porto Alegre**

**2011**

**Muriel Felten Pinheiro**

**A CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO COMO APOIO À CAPTAÇÃO E  
FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:  
Um Estudo de Caso da Rede Marista**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado junto ao Departamento de  
Comunicação da Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul – UFRGS, como requisito para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social - Relações  
Públicas.**

**Prof. Dr. Rudimar Baldissera  
Orientador**

**Porto Alegre**

**2011**

**Muriel Felten Pinheiro**

**A CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO COMO APOIO À CAPTAÇÃO E  
FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:  
Um Estudo de Caso da Rede Marista**

Trabalho de Conclusão de Curso  
aprovado pela Banca Examinadora para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social - Relações Públicas,  
no Curso de Comunicação da Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul – UFRGS.

Porto Alegre, 06 de julho de 2011.

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Rudimar Baldissera – Doutor – UFRGS – Orientador

Prof.<sup>a</sup> Adriana Coelho Borges Kowarick – Mestre - UFRGS

Prof.<sup>a</sup> Karla Maria Müller - Doutora - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, professor Rudimar Baldissera, por mostrar os caminhos a seguir para a construção da presente monografia; à toda a equipe da ASCOMK da Rede Marista, em especial à sua coordenadora, Rosângela Florczak, pelo apoio e disponibilidade em sanar todas as minhas dúvidas a respeito da comunicação na Rede Marista.

Gostaria de agradecer também ao meu pai, José Luiz Pinheiro, por seu apoio e carinho em todos os momentos, à Mirella, pela irmã maravilhosa que sempre foi, e, principalmente, à minha mãe, Éllen Simone, pelo amor incondicional em todos os momentos, exemplo diário de mulher batalhadora e amorosa, e que me ajudou de forma incansável para que este trabalho pudesse ser entregue.

## **ABSTRACT**

This work presents a Loyalty and Catch Campaign for students in 2009 of Marista Institution Education, entitled *Be happy is to learn for the whole life*. It aims at analyzing how the communication was used at Marista Institution to collaborate for the development increase of it. The methodology used was bibliographical revision and a case study that was deepened with documental research, interview and analysis content. The bibliographical revision deepened subjects like organizations and teaching institutions concept, organizational communication, strategic communication, communication campaign and communication in teaching institutions. The main results suggest that the relation with the environment, identified through the elements that stand out a connection with the previous campaign, an approximation with the young public and a care in answer the parents' students questions can collaborate significantly for the development above the expected one.

Key words: Organizations, Teaching Institutions, Organizational Communication, Strategic communication, Communication Campaign, FICA 2009 – 2010 Campaign.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Peça Conceito da Campanha de Matrículas do ano de 2002.....	42
Figura 2 - Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2003.....	42
Figura 3 - Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2004.....	42
Figura 4 - Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2005 – 2006.....	44
Figura 5 - Peça da campanha de Matrículas de 2006 – 2007.....	45
Figura 6 - Peça da Campanha de Matrículas de 2006 – 2007.....	46
Figura 7 - Peça Conceito da Campanha de 2007 – 2008.....	47
Figura 8 - Peças da Campanha de 2008 – 2009.....	48
Figura 9 - Peça da Campanha de Comunicação Interna 2008 – 2009.....	49
Figura 10 - Peça conceito da Campanha FICA 2009 – 2010 Segmento Público Infantil.....	52
Figura 10b - Peça conceito da Campanha FICA 2009 – 2010 Segmento Público Jovem.....	53
Figura 11 - Camisetas da campanha interna 2009 – 2010.....	56
Figura 12 - Ilustração Mural da Sala dos Professores.....	57
Figura 13 - fotos do Mural da Sala dos Professores Antes e Depois da implantação da campanha.....	58
Figura 14 - Adesivo da campanha.....	59
Figura 15 - Faixa de vestibular.....	61
Figura 16 - Sequência de cenas do comercial marista.....	63
Figura 17 - Anúncio de jornal.....	66
Figura 18 - Banner web em site de entretenimento.....	67
Figura 19 - Outdoor da campanha.....	69

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. ORGANIZAÇÕES</b> .....	10
2.1 CONCEITUAÇÃO.....	10
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO COMO ORGANIZAÇÕES.....	14
<b>3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	17
3.1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
3.1.1. Comportamento do Consumidor.....	22
3.1.2. Posicionamento.....	25
3.1.3. Conteúdos da mensagem.....	26
3.2. CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO NO PROCESSO ESTRATÉGICO.....	30
3.3. COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	33
<b>4. ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA FICA 2009 – 2010</b> .....	35
4.1. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	35
4.2. APRESENTAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING (ASCOMK).....	36
4.3. METODOLOGIA.....	38
4.4. HISTÓRICO DAS CAMPANHAS DE MATRÍCULAS MARISTAS.....	41
4.5. CAMPANHA FICA 2009 – 2010.....	50
4.5.1 Análise das peças da campanha.....	52
4.5.1.1. Campanha Interna.....	55
4.5.1.2. Campanha Externa.....	63
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	73
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	80

## 1 INTRODUÇÃO

A Rede Marista de Educação é uma instituição presente há mais de um século no Rio Grande do Sul, e hoje responde por 18 unidades de ensino do Estado e 01 unidade no Distrito Federal. Ao todo, são mais de 15 mil alunos matriculados nas escolas da Rede.

Com um histórico de queda no crescimento da rede em número de alunos, no ano de 2009 a Rede Marista lançou a campanha de Comunicação *Ser Feliz é aprender por toda a vida*, que visava ao retorno do crescimento em alunos e renda. A campanha foi um sucesso em números, além de ter conquistado a adesão dos estudantes da Rede e da comunidade local. A Campanha ainda lhe rendeu a vitória na etapa regional do Prêmio de Comunicação e Marketing da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) em 2010.

A partir da curiosidade de conhecer as estratégias de comunicação utilizadas para colaborar na reversão do quadro de queda no crescimento da rede, estabelecemos o seguinte problema de pesquisa: De que forma a comunicação foi empregada na Campanha *Ser Feliz é aprender para toda a vida* para colaborar na reversão do quadro de queda no crescimento da instituição?

O objetivo geral deste trabalho monográfico, portanto, é o de compreender como a comunicação foi utilizada na campanha para colaborar com a reversão do quadro de queda de crescimento da rede, resultando em uma superação da meta estabelecida. A partir disso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Analisar a estratégia da campanha de comunicação empregada para conquistar o aumento do crescimento da instituição; identificar quais os elementos da campanha de comunicação foram importantes para o processo; analisar de que forma tais elementos contribuíram para o sucesso da estratégia de comunicação.

A relevância do presente estudo reside em ampliar as discussões sobre comunicação estratégica, comportamento do consumidor, posicionamento de mercado, conteúdos das mensagens e comunicação educacional, conceitos importantes para o estudo da comunicação e das Relações Públicas. Além disso, tem o objetivo de auxiliar as instituições de ensino a aprimorarem suas estratégias de comunicação para captação e fidelização de alunos, bem como o de oferecer aos interessados na área de comunicação educacional tanto a observação de



estratégias de sucesso quanto reflexões teóricas que podem ser discutidas acerca do tema.

A metodologia empregada para atingir os objetivos é a revisão bibliográfica e o estudo de caso. No estudo de caso, foram utilizadas a pesquisa documental, entrevista em profundidade, e, por último, análise de conteúdo.

Este estudo monográfico é composto por cinco capítulos. Para trazer suporte à análise do objeto de estudo, após este capítulo introdutório, será apresentada a revisão bibliográfica. No segundo capítulo, serão trabalhados os conceitos de organização também de instituição de Ensino. O terceiro capítulo irá rever conceitos de comunicação organizacional, comunicação estratégica e seus principais elementos: o estudo do comportamento do Consumidor, posicionamento de marca e os conteúdos da mensagem. A seguir, será aprofundada a campanha de comunicação no processo estratégico. Finalmente, será abordada a reflexão sobre a comunicação em instituições de ensino.

Dessa forma, busca-se a compreensão das estratégias e processos de comunicação empregados em instituições de ensino a partir do caso da Rede Marista, identificando questões relevantes e apontando caminhos para o aprimoramento da comunicação na fidelização e captação de alunos.

## 2 ORGANIZAÇÕES

### 2.1 CONCEITUAÇÃO

A sociedade vigente, local onde ocorrem os fenômenos da natureza humana de todas as ordens, construiu seus alicerces através de instituições, ou seja, de organizações de pessoas que se uniram em torno de um mesmo objetivo, e, dessa forma, alcançou o desenvolvimento, baseada em valores refletidos por tais instituições. Cada uma dessas organizações, desse modo, desempenha um papel distinto na estruturação do modelo que tal sociedade segue, seja o de suprir necessidades básicas da população, desenvolver a economia, promover o conhecimento, entre outros.

Peter Drucker (1993) afirma que, quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mais ela se valerá de suas organizações, pois, para o autor, a função das organizações é tornar os conhecimentos produtivos, de forma a contribuir para o desenvolvimento da própria sociedade na qual está inserida. Complementando essa ideia, Kunsch (2003) afirma que Etzioni, antes de Drucker, já dizia que nossa sociedade é uma sociedade de organizações:

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar, e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado – precisa dar uma licença especial (ETZIONI apud KUNSCH, 2003, p. 20).

A ideia de organização compreende indivíduos estabelecendo variados tipos de relações, trabalhando por objetivos específicos. Assim, muito mais do que uma estrutura física, as organizações são constituídas por relações. Baldissera (2010b, p. 62) afirma que “A ideia de organização pressupõe associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivo(s) da entidade organizacional”.

Para conseguirmos aprofundar o estudo das organizações, é necessário classificá-las segundo as tipologias propostas. Etzioni (1979) apresenta uma classificação baseada no controle que elas exercem sobre seus participantes. Dessa forma, ele as divide em três grupos: coercitivas, utilitárias e normativas. As

organizações coercitivas seriam as que se relacionam com seus participantes através da força, imposição e ameaça. O controle predominante é o coercitivo. Nas organizações referidas, o envolvimento dos públicos é dado através do temor. Nessa tipologia se encaixam as prisões e instituições penais. Já as organizações utilitárias se definem por estabelecer relações de troca e vantagem com seus participantes ou públicos, exercendo um controle remunerativo. O envolvimento dos participantes passa a ser calculativo, em face do interesse quanto às vantagens. Os exemplos dessa tipologia são as empresas em geral, como indústrias, comércios, etc. Já as instituições normativas são as que exercem o controle a partir das ideologias ou consenso éticos, em que o ingresso dos participantes se dá por suas convicções, crenças e ideologias, com um envolvimento moral e motivacional. Exemplos dessa tipologia de organizações são os hospitais, instituições de ensino e igrejas (ETZIONI, 1979, p.68).

Blau e Scott (1979) propõem a sua classificação sob o aspecto dos beneficiários das organizações. Dessa forma, sugerem quatro tipos de organização: a de benefícios mútuos, na qual os principais beneficiários são os membros participantes da organização, tendo como exemplos partidos políticos, sindicatos trabalhistas, associações, sindicatos trabalhistas, cooperativas, entre outros; a de negócios, em que os beneficiários são os seus proprietários e gerentes, como as indústrias em geral, bancos, lojas de atacado em varejo, e muitas outras empresas comerciais; a de serviços, caracterizada por ter seus clientes ou usuários como principais beneficiados, podendo ser citados como exemplos os órgãos de assistência social, hospitais, escolas, etc.. E, finalizando, as empresas de bem-estar social, que beneficiam os cidadãos em geral, como os bombeiros, a polícia e outros órgãos arquitetados para levar benefícios à sociedade. (BLAU E SCOTT, pp. 57-70)

Sob outro enfoque, temos a discussão sobre organizações pautada, também, por duas linhas de pensamento distintas. De acordo com Pereira (1988), existe a linha dos racionalistas, que percebem as organizações como estruturas destinadas a fins específicos, e a dos organicistas, que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo.

Dentro da linha organicista, está a compreensão do conceito através da proposta de Morgan (1996). O autor utiliza metáforas para exemplificar os processos recorrentes em organizações e o seu caráter complexo e paradoxal, como a que compara organizações com organismos, trazendo aspectos relevantes para esse

sistema, os quais se aplicam nas organizações em geral, tais como sobrevivência, relação organização–ambiente e eficácia organizacional. A partir dessa metáfora, compreendem-se como empresas os grupos de toda a espécie, comunidades e a sociedade como organização, já que todos visam a sua manutenção e trabalham pelo seu objetivo.

Através da metáfora do organismo, podemos perceber as organizações como sistemas abertos, em que o enfoque do processo está na análise do contexto ambiental, isto é, as relações diretas com clientes, concorrentes, fornecedores, entre outros. Essas são as chamadas “interações organizacionais diretas”, e também aspectos relacionados à demografia, tecnologia, natureza, política e à sociedade em geral, ou seja, o contexto mais amplo ou ambiente em geral. Outra abordagem aponta as organizações como sistemas inter-relacionados, ou seja, as organizações “contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores” (MORGAN 1996, p. 49).

A partir das ideias de Morgan, abrimos a discussão da conceituação de organização sob o ponto de vista da Teoria dos Sistemas. Segundo a Teoria, os fenômenos da natureza não podem ser estudados e compreendidos pelas partes, mas sim pelo todo. Seu criador a considera uma nova disciplina científica, e afirma: “Seu objeto é a formulação de princípios válidos para os sistemas, em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças” (BERTALANFFY apud CAPRA, 2002, p. 61). Dentro da Teoria dos Sistemas, as organizações seriam classificadas como sistemas abertos, ou seja, sistemas que sofrem interferências tanto externas quanto internas, moldando-se a partir das mudanças de outros sistemas interdependentes (CAPRA, 2002).

Ao comentar a aplicação do conceito nas organizações, Capra (2002) complementa, ainda, que uma organização só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro de seus limites. Ao encarar as organizações como redes vivas, o autor afirma que elas são compostas por estruturas formais, e sua interação acontece com as redes informais e autogeradoras. Segundo o autor, as estruturas formais são formadas por regulamentos de delimitam as relações entre as pessoas e a distribuição de poder. Já as redes informais de comunicação materializam-se nas pessoas, gerando limites flexíveis de significado. As redes informais reconfiguram-se cada vez que alguém

entra ou sai da organização, enquanto nas estruturas formais, as relações de poder são mais importantes do que as pessoas, e permanecem por anos a fio, enquanto as pessoas vêm e vão. Segundo o autor, “a vida de uma organização, ou seja, sua flexibilidade, seu potencial criativo, sua capacidade de aprendizado, reside nas suas partes informais e práticas” (CAPRA, 2002, p. 122).

O conceito de organização como rede viva pode ser usado para compreender as influências do seu ambiente externo. Segundo Capra (2002), a rede viva responde às perturbações externas com mudanças estruturais. Assim como as pessoas, as coisas em que ela (rede) irá prestar atenção são determinadas pelo que é como indivíduo/ organização e pelas características culturais de sua comunidade de prática. Para Capra, “é ela que determina quais as perturbações a que prestar atenção e como vai responder a cada uma delas” (CAPRA, 2002, p. 122).

Sob essa ótica, as organizações são vistas como unidades multidisciplinares, que precisam ser compreendidas sob o enfoque de dois sistemas interdependentes que se influenciam mutuamente: o social e o técnico. O sistema social trata das relações interpessoais que o indivíduo realiza dentro e fora das organizações, as chamadas redes informais, descritas por Capra (2002). São rituais, costumes e relacionamentos construídos a partir da convivência e das percepções individuais. Já o sistema técnico trata das especificidades necessárias para a criação de serviços ou produtos pelas organizações. São os conhecimentos adquiridos através de instituições de ensino ou de observação e experimentação empírica, que dão condições ao indivíduo de desenvolver determinada função específica dentro de uma organização, cooperando para o seu crescimento (MAXIMIANO, 1997).

Essa relação de interdependência entre as organizações e as instituições de ensino, já que praticamente todas as organizações necessitam do conhecimento adquirido nas instituições de ensino, e, em contrapartida, a razão de existência das instituições de ensino é alimentar as organizações com indivíduos capacitados intelectual e emocionalmente, nos permite ir a fundo no tema, analisando as peculiaridades de uma organização como a instituição de ensino, pensada para ser a base intelectual de todas as outras. Dessa forma, após a apresentação da visão de organizações adotada na presente pesquisa, é possível aprofundar a questão no estudo das instituições de ensino.

## 2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO

De acordo com Etzioni (1979) e Blau e Scott (1979), as instituições de ensino podem ser classificadas como normativas, do ponto de vista de seu controle sobre os participantes, e de serviços, do ponto de vista de seus beneficiários. O seu caráter normativo nos sugere que elas, por terem como principal motivação de seus usuários o caráter moral e motivacional, representam segmentos da sociedade e são escolhidas pelo público a partir de uma identificação entre seus valores e ideais.

Dessa forma, seus participantes, sejam os beneficiários ou os responsáveis por eles, creditam à organização de ensino a responsabilidade pela educação moral e técnica necessária para o desenvolvimento pleno. O fato de ser uma organização de serviços do ponto de vista de seus beneficiários, que trabalha para beneficiar seu público, demonstra o caráter filantrópico, cujos esforços são empreendidos para levar vantagens predominantemente a seus usuários, mesmo que haja uma relação de troca financeira, como é o caso das instituições de ensino privadas.

A instituição de ensino, portanto, não pode ser analisada somente do ponto de vista mercadológico, pois seu caráter social tende a se sobrepor aos objetivos de mercado. Assim, é válida uma reflexão específica acerca desse tipo de organização, a fim de identificarmos as suas características e conflitos existentes.

A sociedade pós-industrial, e, principalmente, a pós-guerra revolucionou definitivamente a maneira de pensar da humanidade. Saímos de uma vez por todas do sistema rural para outro, que valorizava o pensamento crítico. Sobre Isso, Drucker (1993) afirma que estamos na sociedade do conhecimento, uma sociedade na qual o recurso econômico básico não é mais a mão de obra nem o capital, mas sim o conhecimento. Assim, as instituições de ensino passaram a ocupar um papel protagonista nessa nova concepção, se configurando como organizações-base para o desenvolvimento da nova configuração da sociedade.

Uma vez que se apresentam como organizações inseridas no contexto social vigente, elas também sofreram as mudanças advindas da evolução da sociedade. Assim, pode-se dizer que, hoje, com o cenário de mudanças do século 21 trazendo uma profunda reconfiguração do universo social, econômico e cultural, o modo de se produzir conhecimento sofre um grande impacto e obriga as organizações educacionais a também se reestruturarem do ponto de vista da construção e transmissão da informação e conhecimento, ou seja, a educação como um todo.

Como afirma Machado (1997, p.20), “O reconhecimento do conhecimento como principal fator de produção exige que sejam repensadas questões como a da sua “produção” ou “distribuição””. Ou seja, é necessário que as escolas redescubram o caminho de se fazer educação para que atendam às necessidades impostas por essa nova configuração.

Conforme Campos (2004), tal situação causa um grande impasse histórico, pois, se por um lado a multidimensionalidade do mundo globalizado se impõe aos educadores, por outro, a compartimentalização histórica do conhecimento em disciplinas e as estruturas rígidas mantidas durante séculos impedem que as instituições consigam efetuar tais mudanças com tranquilidade. Para a autora, isso significaria “formar espíritos capazes de organizar seus conhecimentos, tendo em vista o complexo planetário, em vez de indivíduos que acumulam e armazenam informações” (CAMPOS, 2004, p. 104).

Dentro dessa configuração, Morin (2003) afirma que *Vivemos na era planetária*. O autor pontua que o início da Era Planetária começa no final do século XV e se desenvolve com a colonização, a escravidão, ocidentalização e, também, com a multiplicação das relações globais. A globalização é marcada pela formação de um mercado mundial e pela rede de comunicação que aproxima o mundo. Dentro desse contexto, o autor destaca que, diante de tal momento, em que o planeta busca compreender sua complexidade e sua totalidade, os sistemas de ensino continuam a dividir e fragmentar os conhecimentos. O autor atribui ao desenvolvimento dos sistemas de ensino, tal qual nós conhecemos, a origem da perda das aptidões naturais das mentes para contextualizar e integrar os saberes. Sobre o assunto, Morin (2008, P.15) declara:

[...] Na escola primária nos ensinam a isolar os objetos (de seu meio ambiente), a separar as disciplinas (em vez de reconhecer suas correlações), a dissociar os problemas, em vez de reunir e integrar. Obrigam-nos a reduzir o complexo ao simples, isto é, separar tudo que está ligado; a decompor, e não a compor. E a eliminar tudo o que causa desordens ou contradições em nosso entendimento.

Todavia, o autor aponta uma saída para tal paradoxo, salientando o resgate da missão de educar. Com professores e gestores comprometidos, transcendendo o caráter funcional (funcionário) e profissional (especialista), a missão de ensinar ganha nova percepção, sendo vista com uma tarefa de saúde pública, que exige, além de competência, uma técnica, uma arte e dois elementos imprescindíveis: a fé

e o amor. Para Morin, a tarefa pode ser considerada “muito elevada e difícil”, mas é o caminho para a nova educação.

Para suscitar nos educadores o resgate de sua missão, refletindo, assim, na qualidade das instituições de ensino a que tais indivíduos pertencem, é necessária a utilização de estratégias motivadoras e estimulantes, que acendam nos públicos o interesse pela escola, o orgulho e o prazer em fazer parte dessa rede de relacionamentos. Nesse sentido, a comunicação estratégica pode colaborar com os objetivos da instituição.

O segundo capítulo apresentou a conceituação das organizações e de instituições de ensino no cenário atual, oferecendo suporte para que se possa discutir a comunicação como processo intrínseco das organizações e também sob o ponto de vista estratégico. No próximo capítulo, portanto, será feita uma revisão sobre a comunicação organizacional e estratégica, aprofundando alguns conceitos que consideramos importantes para a compreensão do estudo realizado.



### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A origem e a complexidade da comunicação na organização como sociedade podem ser entendidas através de Capra (2002), em seus estudos sobre a Teoria Sistêmica, que identifica a comunicação como elemento central das redes sociais. Para ele, uma vez que os tais sistemas envolvem não só seres humanos, mas também a linguagem, a consciência e a cultura, é evidente que são sistemas cognitivos, imersos em uma rede viva de comunicação. O autor afirma, ainda, que cada comunicação cria pensamentos e significados que dão origem a outras comunicações, e, dessa forma, a rede inteira se regenera. (CAPRA, 2002, p. 95) Assim, a comunicação produz um sistema comum de crenças, explicações e valores - o que seria a cultura comum de uma sociedade. Tudo é continuamente sustentado por novas comunicações, formando um processo cíclico de regeneração. Através dos significados comuns, cada indivíduo se apropria de uma identidade dentro da rede social, e a rede gera seu limite externo, embasado por fronteiras de pressupostos, como lealdade, intimidade, entre outros.

Dentro de um cenário em crescimento cada vez mais contínuo, em que a complexidade do sujeito pós-moderno (HALL, 1992), a compreensão ampliada por meio das metáforas (MORGAN, 1996) e a visualização de novas dimensões da vida nas organizações (CHANLAT, 1996) desafiam as limitações das principais escolas e teorias das ciências administrativas, algumas áreas, antes julgadas como sendo secundárias ou descartáveis, tomam uma função estratégica e essencial ao entendimento da nova dinâmica organizacional e da sociedade. Dessa forma, a comunicação passa a ser uma das áreas de apoio do cenário complexo em que se vive.

Chanlat (1996) afirma que comunicação organizacional deve ser encarada como produtora de significado, capaz de mobilizar a linguagem e o pensamento consciente. Dessa forma, o saber comunicativo está contribuindo para o aprendizado, a reflexão e a ação. Margarida Kunsh (2003) cita o autor Lee O. Thayer (1976) para exaltar a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro (da organização) e a comunicação entre ela e o ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento” (THAYER apud KUNSCH, 2003, p. 120). Segundo Cardoso (2006, p. 1132), “a comunicação é um fato nas

organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados”. O autor afirma que as mudanças na sociedade e no mundo afetam, de maneira direta, os limites da comunicação organizacional. A área passa a ser estratégica, relacionada à cultura organizacional:

Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo o que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde o seu clima interno até suas relações institucionais. Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização. Expressando de forma mais radical, pode-se afirmar que comunicação e organização constituem um único fenômeno. (CARDOSO, 2006, p. 1129).

Ou seja, a comunicação organizacional anda lado a lado com o poder decisório da organização, participando do planejamento das ações para alcançar o objetivo mútuo e auxiliando o processo global da empresa através de ações focadas.

Genelot (2001) considera que a visão da comunicação como construtora de sentido na organização ganha espaço e supera o modelo informacional. Para o autor, a construção de sentido é um processo complexo, cheio de imprevistos e sutilezas entre o emissor e o receptor, não podendo ser considerada como algo simples e direto.

Segundo Baldissera (2009), a comunicação organizacional é o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Comunicação organizacional é, portanto, tudo que disser respeito à organização. Diante desse contexto, o autor propõe compreender a comunicação organizacional em três dimensões: organização comunicada, organização comunicante e organização falada.

*A organização comunicada* é a organização como discurso oficial. É a forma mais reconhecida de comunicação, pois compreende o conjunto das mensagens que a organização diz sobre si mesma, na maioria das vezes orientada para o autoelogio. Assim, procura-se a visibilidade através dos processos comunicacionais.

Embora em alguns casos não exista o processo de forma planejada, sempre há o componente da intencionalidade nesse tipo de comunicação. “Por mais que suas intenções nem sempre sejam claras, ao comunicar sobre si mesma, a organização atualiza algum nível de intencionalidade”. (BALDISSERA, 2010, p. 205).

*A organização comunicante* compreende a ideia de movimento e

reciprocidade, mesmo que isso não seja intencional ou realizado para a autopromoção da organização. O autor esclarece que “por mais que uma organização não queira dizer nada (e se isso, hipoteticamente, fosse possível), se um indivíduo entender algo dela como comunicação (pintura do novo prédio, paisagismo, aquisição de um novo carro) então a organização terá comunicado”. (BALDISSERA, 2010). Importante lembrar que essa compreensão atenta para todas as outras relações que se estabelecem diretamente com a organização. Isso pode implicar, muitas vezes, investimentos em comunicação formal além do planejado, para neutralizar possíveis perturbações causadas por relações comunicacionais que escapem ao seu controle.

Por último, a *organização falada* é composta por processos de comunicação informal indiretos, que se realizam fora do seu âmbito, mas dizem respeito à organização. Aqui se classificam as conversas em família sobre a organização, dentre outros. Sobre isso, o autor afirma: “Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são comunicação organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Ao pensarmos a comunicação organizacional sob essa perspectiva, afirma Baldissera (2009), as possibilidades no campo da comunicação organizacional são ampliadas, mesmo que, na prática, sejam, muitas vezes, realizadas algumas simplificações.

Parece mais fértil pensar a comunicação organizacional em sentido complexo, seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize ou se manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009, p. 120).

Feitas as considerações sobre o enfoque da comunicação organizacional trabalhada nesta pesquisa, passa-se à discussão sobre comunicação estratégica.

### 3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Dentro das três dimensões de comunicação organizacional comentadas, a

que diz respeito ao presente estudo é a chamada “organização comunicada”. É nessa dimensão que serão usados processos estratégicos de comunicação, visando à promoção e à visibilidade da instituição.

Oliveira e Paula (2007) pontuam que a comunicação aplicada às organizações se dá através dos subcampos de Relações Públicas, Jornalismo, e Publicidade. A comunicação organizacional também se processa na interface com outros campos de conhecimento. A sua função é a de promover a interação entre a organização e os chamados atores sociais, através dos fluxos informacionais e relacionais, possibilitando a validação pública de suas atitudes. Suas estratégias, portanto, devem ser elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização e das expectativas e demandas dos atores sociais com os quais está envolvida.

Para Bueno (2009), o relacionamento com atores sociais ou públicos é distinto quando analisado do ponto de vista teórico de quando é analisado do ponto de vista prático. O autor afirma que, embora muitos modelos de comunicação estratégica tragam a interface da organização com diferentes segmentos de público, na prática, a maioria das organizações ainda se relaciona com seus interlocutores como se todos formassem um único público. Assim, criam um único canal de comunicação, ao invés de pensar canais específicos para cada público.

Oliveira e Paula (2007) afirmam que, para que a comunicação nas organizações seja estratégica, ela precisa estar alinhada com os objetivos e estratégias de gestão e negócio, e, ao mesmo tempo, estar alinhada com as perspectivas dos atores sociais. Assim, seria possível alcançar os resultados organizacionais a partir das decisões da organização. Segundo as autoras, a dimensão estratégica da comunicação é dividida em cinco componentes (2007 p. 44-45): (1) tratamento processual da comunicação, (2) inserção na cadeia decisória, (3) gestão dos relacionamentos, (4) uso sistemático do planejamento e (5) monitoramento do processo.

Primeiro componente da dimensão estratégica da comunicação, o tratamento processual da comunicação refere-se à noção dela como processo, abrangendo uma visão integrada dos seus subcampos, nos quais a comunicação contribui para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Tal composto apresenta uma perspectiva coesa com relação à gestão organizacional e pressupõe também uma articulação entre fluxos informacionais e relacionais, que materializam o processo. As ações estratégicas de comunicação são definidas pelo caráter intencional e

sistematizado, inseridas no contexto do processo estratégico.

A inserção na cadeira decisória, segundo componente apontado por Oliveira e Paula (2007), trata-se da influência que a comunicação exerce na tomada de decisões, através da orientação e análise de cenários que afetam os atores sociais. A comunicação estratégica se define por ser essencial para a tomada de decisões que envolvam a reputação da organização e seus relacionamentos, e não somente para executar programas ocasionais ou isolados. Para Oliveira e Paula (2007, p.46), a atividade considera, para tanto, a perspectiva dos atores sociais, suas expectativas e demandas nas decisões, podendo até dimensionar “o que pode afetá-los ou não, suas expectativas e reações e a abordagem adequada para propiciar a construção de sentido” (OLIVEIRA E PAULA, 2007, p. 46).

O terceiro componente refere-se à gestão do relacionamento, e sua relevância no processo estratégico se dá pelo fato de que “ele enfatiza as oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada” (OLIVEIRA, PAULA, 2007, p. 47). A gestão de relacionamentos é essencial para o público adquirir caráter ativo, que beneficie a organização. As oportunidades geradas pelo componente devem ser apoiadas por ações informacionais que mantenham um posicionamento relevante e claro da organização frente aos atores sociais.

O uso sistemático do planejamento, quarto componente da comunicação estratégica, significa, segundo as autoras, que as ações estratégicas de comunicação precisam ser intencionais e sistematizadas. O planejamento de comunicação, portanto, deve orientar a tomada de decisões e os planos em longo prazo, fundamentando as estratégias de posicionamento e relacionamento da organização, e estando alinhado ao planejamento estratégico geral da instituição.

Como último componente da comunicação estratégica apontado por Oliveira e Paula (2007), está o monitoramento do processo. Ele possui extrema relevância por permitir que a comunicação seja avaliada na perspectiva da organização e dos atores sociais envolvidos, além de possibilitar que sejam agregados novos pontos de vista às decisões organizacionais.

As autoras dividem o processo em dois níveis: o primeiro permite o gerenciamento do processo de construção de sentido e refere-se à qualidade, aos impactos e ao gerenciamento do processo de construção de sentido em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e às referências de mercado. Já o

segundo nível avalia a contribuição da comunicação para que a organização atinja os objetivos organizacionais.

Outro aspecto da comunicação estratégica, além dos pontuados por Oliveira e Paula (2007), diz respeito à comunicação interna. Para Kusch (2003), existe a necessidade de considerar a comunicação interna como área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Para a autora, o público interno é o porta-voz da organização nos ambientes em que convive, onde multiplica os aspectos que considera positivos ou negativos. Contudo, a construção de imagens da organização feitas pelo colaborador irá depender do seu grau de envolvimento com a organização, da credibilidade e confiança que tem sobre seus produtos e serviços. Por essa razão, é essencial para a organização realizar uma comunicação interna efetiva, pois as possibilidades que tal estratégia oferece de estímulo ao diálogo entre a gestão executiva e a base operacional terão consequências no cumprimento da missão institucional e na busca da qualidade total dos produtos ou serviços (KUSCH, 2003).

Feitas as considerações gerais sobre a comunicação estratégica, pode-se partir para uma análise de seus elementos, a partir do ponto de vista da presente pesquisa.

### 3.1.1 Comportamento do consumidor

O termo Comportamento do Consumidor pode ser definido como a atividade mental e física realizada por consumidores, que resulta em ações de pagamento, de compra e de uso dos produtos (CZINKOTA, 2001). Assim, através do estudo desse elemento, podemos entender como funciona a mente do público alvo, de que forma se dá o processo de decisão de compra desse cliente, quais são os valores levados em conta na hora de escolher uma marca ou serviço, ou seja, quais são as expectativas e demandas dos públicos envolvidos com a organização.

Algumas questões podem ser levantadas para nortear a análise, tais como: quem decide a compra? Quais os valores que levam o indivíduo a decidir por determinada marca/serviço? Quais os aspectos que influenciam efetivamente na ação de comprar ou utilizar determinado serviço? (CASTRO, 1996).

A definição dos papéis assumidos pelas pessoas durante o processo de escolha de sua marca/ serviço de preferência é um aspecto relevante a ser

aprofundado. Kotler (1993) apresenta os principais papéis encontrados. O primeiro é o papel de iniciador, quem apresenta a necessidade de obter um produto, a partir de critérios pessoais. No caso das instituições educacionais, a necessidade de obter educação é levantada geralmente pelos pais, que têm consciência da importância do serviço para o futuro de seus filhos.

Outro papel a ser destacado, segundo o autor, é influenciador, aquele que, de alguma forma, afeta a compra a partir de suas opiniões. No universo educacional, as crianças e os jovens representam o papel de influenciadores do processo de escolha dos pais, opinando sobre onde gostariam de estudar.

O terceiro papel possível a ser exercido por uma pessoa durante o processo de compra é, conforme Kotler (1993), o de decisor. É ele quem decide pela compra. Em curto espaço de tempo, esse papel deixou de ser específico dos pais e/ou responsáveis para se tornar conjunto, já que as crianças e os jovens cada vez mais têm a sua opinião levada em consideração, chegando até mesmo a ponto de serem livres para escolher a escola que querem estudar, em alguns casos.

O papel de Comprador é definido por quem executa a compra (paga) após a decisão de escolher por determinado produto/ serviço. Na grande maioria dos casos, os pais e responsáveis possuem o domínio desse papel no momento de matricular uma criança ou adolescente em uma escola de ensino básico privado, pelo fato de serem os detentores do poder aquisitivo do lar.

O último papel citado pelo autor é o de usuário, aquele consumidor que utiliza o produto ou serviço. Aqui, se encaixam as crianças e adolescentes que estudam nas instituições de ensino privado, pagas por seus pais ou responsáveis.

Do ponto de vista do comportamento do consumidor, devem-se levar em conta também os valores e atitudes que norteiam as pessoas. Segundo Barros (1977), valores humanos são características pessoais, dotadas de componentes culturais, emocionais e comportamentais. Já Rokeach (1968) conceitua valor como uma crença duradoura em um modelo de conduta específico, que é adotado pessoal ou socialmente, antecedido pela cultura, a sociedade e a personalidade, e tendo como principal consequência o comportamento.

O estudo do comportamento do consumidor, bem como de valores e atitudes, ganha ênfase na psicologia social. A escala proposta por ALLPOET, VERNON & LINDZEY (1951, apud RODRIGUES, 1977, P. 405) apresenta uma classificação das pessoas de acordo com o tipo de valores que possuem. São eles:

1. Teoria: ênfase em aspectos racionais, críticos e empíricos - Busca pela verdade;
2. Estético: foco em aspectos de harmonia e beleza de formas - Busca pela aparência;
3. Praticidade: dominância de natureza econômica, utilidade e pragmatismo;
4. Atividade social: ênfase no aspecto social, na filantropia e altruísmo;
5. Poder: ênfase em influência e exercício de poder em diversas esferas sociais;
6. Religião: foco nos aspectos transcendentais da vida, místicos, e procura de um sentido para a vida.

Rodrigues (1977) lembra que é importante verificar o reflexo dos referidos valores nas atitudes, sem deixar de atentar para a generalidade dos valores e especificidade das atitudes, o que faz com que uma atitude possa ser pautada por dois ou mais valores. Como exemplo, pode-se perceber o ato de dar esmolas como sendo um ato filantrópico para uma pessoa, ou uma maneira de demonstrar superioridade para outra.

A partir dessa premissa, é possível abordar um assunto igualmente relevante para definir o comportamento do consumidor e traçar uma estratégia efetiva de marketing: a atitude em relação à escolha, ou seja, a tomada de decisões. Castro (1996) afirma, ainda, que a tomada de decisão é um processo individual, porém, sua presença em estudos mercadológicos é justificada pelos seguintes aspectos: (1) muitas vezes as decisões são influenciadas pela expectativa das consequências que elas terão para outras pessoas; (2) as consequências psicológicas do fenômeno de tomada de decisões são influenciadas pela expectativa da reação de outras pessoas; e, (3) vários estudos têm mostrado que as decisões tomadas individualmente diferem das decisões tomadas em grupo. (CASTRO, 1996)

Para Kotler (1993), as decisões de compra do consumidor são profundamente influenciadas por aspectos sociais, pessoais e psicológicos. O zelo com a educação, por exemplo, deve ratificar a importância dos fatores pesquisados com relação à escolha da escola que os pais fazem para os filhos. Os valores pessoais e condições sociais formam o ambiente de vida do consumidor e podem influenciá-lo. Tais estudos resultam no que, para a administração, é a regra nº 1 para estratégias de marketing eficientes: conhecer o cliente (ALBRECHT, BRADFORD, 1992). Os autores complementam, ainda, que o conhecimento do consumidor é fundamental



para qualquer empresa que queira melhorar o posicionamento competitivo.

### 3.1.2 Posicionamento

Os conhecimentos adquiridos com o estudo do comportamento de seu consumidor, aliados a uma noção clara de sua missão, visão e valores, possibilitam à empresa definir o seu posicionamento de mercado. Tal definição é imprescindível para que a mensagem da empresa tenha destaque, em meio a uma sociedade com excesso de comunicação e que, por essa razão, é impactada de maneira pouco efetiva com a mensagem da propaganda. (RIES, TROUT, 2002). Para os autores, “Para se ter sucesso hoje em dia você precisa ter contato com a realidade. E a realidade que realmente conta é aquela que já se encontra na mente do público” (RIES, TROUT, 2002, p. 5). A proposta básica do posicionamento é, portanto, lidar com o que já existe na ideia do cliente, reativar as conexões presentes, os conceitos já absorvidos e a realidade já vivenciada. Ou seja, “posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial” (RIES, TROUT, 2002, p. 2).

Segundo os autores, a importância do posicionamento é tamanha atualmente que podemos considerar que a publicidade vive a *Era do Posicionamento*, a terceira grande fase vivida pelo mundo da propaganda desde a sua legitimação como tal. Na fase que o mundo organizacional vive, as empresas precisam definir uma posição frente a seu público para ter sucesso em uma sociedade com comunicação em excesso. O importante é penetrar na mente do consumidor e inventar ou descobrir algum novo atributo para o produto passar a ser secundário. A mensagem, portanto, passa a ter um conteúdo estratégico de diferenciação de mercado, com o objetivo de conquistar o público de interesse.

A melhor maneira de gravar a marca para as pessoas é refinar ao máximo a mensagem, selecionando os aspectos que têm a melhor chance de serem absorvidos. (RIES, TROUT, 2002). Complementando essa ideia, uma das premissas da Escola de Posicionamento afirma que a grande contribuição do posicionamento é a descoberta de que poucas estratégias-chave são desejáveis para trabalhar as empresas que lidam com concorrentes atuais e futuros (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Segundo a escola, a importância real em uma organização é a do planejador, que irá pensar formas de se diferenciar no mercado e conquistar um espaço único.

A partir do conhecimento do conceito, é possível traçar estratégias para o melhor posicionamento no mercado. Ries e Trout (2002) afirmam que a maneira mais fácil de penetrar na mente do consumidor é ser lembrado como o primeiro. A Escola de posicionamento complementa a ideia, afirmando que aquele que chega antes de todos ao campo de batalha aguarda seu “inimigo” (concorrente) à vontade; quem chega depois tem pressa em lutar e está cansado. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). De fato, as pessoas têm tendência a gravar lembranças da primeira experiência que tiveram com determinada situação.

Randazzo (1996) apresenta outras estratégias que podem ser efetivas para posicionar uma marca no mercado. Uma delas é apropriação antecipada dos atributos. A partir dessa estratégia, as marcas podem adotar atributos genéricos de produtos. Assim, posteriormente, essas características, mesmo que comuns a outras marcas serão relacionadas à primeira. Outra estratégia apresentada é a reformulação ou criação de soluções para satisfazer as necessidades do cliente. A partir de uma observação empírica, por exemplo, uma empresa de xampus percebeu que as mulheres têm preferência por cabelos lisos, e então reformulam o seu produto ou criam um novo para atender a essa demanda. Ainda, os profissionais de comunicação podem investir na mitologização do produto, criando mundos míticos e sedutores para atrair o cliente.

Outra estratégia de posicionamento que é possível e vem sendo usada cada vez com maior frequência para destacar as marcas e produtos é a chamada “posição contrária”, que é quando a empresa assume o seu lugar no mercado e faz disso o seu posicionamento (RIES, TROUT, 2002). A estratégia contempla o fato de a marca saber o seu lugar e ter uma visão clara da posição do concorrente, encontrando vantagens diferenciadoras na posição que ocupa.

Com relação às atitudes que as organizações devem tomar para participar do jogo do posicionamento, destaca-se o alerta de Ries e Trout (2002) para a importância de uma perspectiva global. O mundo está se tornando cada vez mais globalizado, bem como os valores e as necessidades. As marcas que conseguem tirar vantagem desse contexto social têm cada vez mais chance de obter o sucesso.

### 3.1.3 Conteúdos da mensagem

Como vimos, vivemos em um período em que as empresas já evoluíram

muito os atributos de seus produtos, tornando difícil a diferenciação de mercado. Além de um posicionamento de marca claro e efetivo, é necessário também explorar os aspectos psíquicos da marca, garantindo, assim, a atenção e o envolvimento do cliente.

Para Gastaldo (2001), o discurso publicitário pode ser considerado como parte da cultura de uma sociedade, apresentando e representando valores, hierarquias sociais, relações de poder e definições sociais da realidade. Segundo o autor, a publicidade é a defesa pública de um interesse privado. Diferente no texto jornalístico, por exemplo, o discurso publicitário não possui o papel de definição da realidade, o que deixa livre os profissionais da área para inserir elementos simbólicos, mágicos. Sua influência na constituição de significados acaba residindo, portanto, justamente no fato de não ter compromisso de representar a realidade, desde que não seja propaganda enganosa. Tal liberdade expressiva acaba por tornar o discurso publicitário bastante próximo do mítico.

De acordo com Randazzo (1996), a mitologia de um produto se define, portanto, no conjunto de percepções, experiências e impressões que o cliente tem da marca, ou seja, o que aquela marca representa para a sua vida, a que sensações ela remete, qual o sentido que a marca tem em seu contexto social. Um produto sem marca acaba por ser genérico, sem atributo de diferenciação. Dessa forma, o consumidor acaba por não colocá-lo entre as marcas de sua preferência e o associa a compensações diretas da utilização do produto. De outra forma, se o consumidor consegue vislumbrar percepções, crenças, experiências e sentimentos associados com o produto, então temos uma mitologia latente desse produto. A comunicação publicitária, portanto, atua para transformar essa mitologia latente em uma forte e duradoura mitologia de marca (RANDAZZO, 1996).

Randazzo (1996) também comenta que a mitologia latente do produto provém ainda das histórias, dos fatos, do folclore e das crenças dos clientes. Ou seja, as percepções a priori do público estão embasadas também nas experiências e percepções do seu círculo de convivência, pessoas que já tiveram contato com a marca e passam as suas impressões para quem os cerca.

Gastaldo (2001) complementa o tema, ressaltando que, com o objetivo de ativar a mitologia latente do produto, a publicidade recorre a provérbios, imagens, canções populares e outros textos já conhecidos pelo público alvo, fazendo pequenas alterações e ressemantizando esses elementos no contexto do conteúdo

publicitário, causando, então, a identificação da memória do público com a peça publicitária.

Sobre isso, Randazzo (1996) complementa, ainda, que, se a marca existe no espaço psicológico do consumidor a partir dessas percepções, a comunicação publicitária é o meio que permite ter acesso a esse universo, criando um inventário de imagens, símbolos e sensações que passam a definir essa entidade perceptual psíquica. Ao associar repetidamente a marca a determinados benefícios emocionais, a publicidade cria ou reforça uma associação entre o seu uso e esses benefícios psicológicos. “É possível criar sedutores mundos e personagens míticos que, graças à publicidade, ficam associados ao produto e que, finalmente, passam a definir a marca” (RANDAZZO, 1996, p. 27). A publicidade, portanto, atua como uma forma romanceada de envolver e comunicar o seu consumidor dos atributos da marca, tanto físicos quanto emocionais, posicionando de maneira perceptual a própria marca. Afirma o autor:

O poder singular da publicidade consiste em construir e manter marcas de sucesso duradouro criando entidades perceptuais que refletem os valores, sonhos e fantasias do consumidor. A publicidade transforma produtos em marcas, mitologizando-os – humanizando-os e dando-lhes identidades precisas, personalidades e sensibilidades que refletem as nossas.

Assim surge o chamado Conceito de Marca, que é usado para contemplar os elementos de diferenciação que, coletivamente, definem a marca. O seu conceito se divide em componentes do produto e componentes perceptuais.

Dentre vários componentes perceptuais destacados por Randazzo (1996), podem-se destacar alguns. A alma da marca é um deles, pois é a sua essência, ou seu centro espiritual. A alma é constituída pelos valores básicos, que definem a marca e impregnam todos os seus aspectos. Relacionando com o campo organizacional, pode-se interpretar que a alma dela seja a missão, a visão e os valores de cada empresa, ou seja, sentidos que norteiam o trabalho como um todo. Impregnada pela alma da marca está a personalidade da marca, que seria a “personificação do produto: aquilo que um produto seria se fosse uma pessoa” (RANDAZZO, 1996, p. 40). A personalidade da marca assume mais importância quando os consumidores estão comprando algo realmente importante para eles.

Assim, eles se sentirão psicologicamente à vontade com relação à marca. Por isso, normalmente escolhem produtos/ serviços com os quais possam se

identificar. São marcas condizentes com sua própria personalidade, com seus valores ou com alguma forma idealizada deles.

Por isso, pode-se considerar que um dos componentes perceptuais mais importantes é a imagem do usuário, que é “a descrição do tipo de pessoa que o anunciante deseja retratar como usuária de seus produtos. A imagem criada pela publicidade pode ser um usuário real ou uma imagem de um usuário idealizado (mitologizado)” (RANDAZZO, 1996, p. 36). O usuário real que o autor cita é a imagem que é coerente com a sua autoimagem, os seus valores e estilo de vida. Já o usuário idealizado ou mitologizado é a imagem que espelha o que o consumidor gostaria de ser. Falando em produtos, podemos exemplificar com os comerciais de refrigerantes diet, que sempre trazem mulheres lindas e magras utilizando os produtos. No caso das campanhas de matrículas, podem-se destacar as campanhas que trazem crianças realizando a leitura com fisionomia de satisfeitas, ou cenas de pais e filhos juntos plantando uma árvore, entre outras. Os dois exemplos citados embasam a ideia de que, na publicidade, as percepções criadas, ou mitos perpetuados, não precisam necessariamente ter a ver com a realidade comportamental, já que a realidade mais importante é a que é percebida na mente do consumidor (RANDAZZO, 1996). O autor considera relevante para análise dos componentes perceptuais a questão da identificação do consumidor com a imagem projetada, pois afirma:

“Dentro do espaço perceptual de uma marca podemos criar sedutores mundos e personagens míticos que, graças à publicidade, ficam associados ao nosso produto. Os publicitários também podem usar esse espaço perceptual da marca como um espelho que reflete o estilo de vida e os valores do nosso consumidor potencial. Uma marca pode funcionar como portadora de projeções na qual o anunciante projeta os valores e as sensibilidades do consumidor, ou como um distintivo, um meio de expressar e reforçar nossas identidades culturais” (RANDAZZO, 1996, p. 39).

Assim, pode-se dizer que os conteúdos da mensagem complementam e refletem outros elementos, como o comportamento do consumidor e o posicionamento de marca, abordados nesta monografia. A inserção de componentes psíquicos e mitologização da marca são formas de aproximar as expectativas dos consumidores em relação ao produto, reforçando seu posicionamento de mercado, de acordo com o planejamento de comunicação estruturado.

### 3.2 CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Tendo em mãos os elementos necessários para a criação de estratégias efetivas de comunicação, a organização se vale delas para executar o seu planejamento de forma eficaz e com qualidade. A campanha de comunicação, que tem sua origem no campo da propaganda, configura-se como a mais utilizada na organização comunicada de toda organização que investe em comunicação com seus interlocutores. Sampaio (1999, p.27) define a campanha de propaganda como “a soma de diversos esforços publicitários integrados e coordenados entre si, realizados para cumprir os objetivos de comunicação de um anunciante”. O autor pontua ainda que a grande vantagem da campanha de propaganda é a integração entre suas peças, o que reúne os esforços de comunicação em torno de um só foco.

Para o presente estudo, iremos considerar o conceito de campanha de forma ampliada, em que são trabalhados eventos, merchandising, promoção de vendas, assessoria de imprensa, marketing direto e comunicação interna, e não só apenas peças de propaganda, com a intenção de integrar os movimentos paralelos informacionais e relacionais em torno do mesmo objetivo. Dessa forma, a campanha de propaganda, ainda que seja vista, normalmente, como um processo de publicidade, também utiliza conhecimentos das áreas de Jornalismo e de Relações Públicas para abranger o seu foco de atuação e envolver um maior grupo de públicos de interesse. Esse apoio se dá através do estudo de comportamento do público-alvo, planejamento da campanha e ações de promoção, entre outros, utilizando os conhecimentos dessas áreas para convencê-lo a obter o produto.

A campanha é uma ação pontual que, normalmente, possui um tempo determinado para acontecer e possui um objetivo específico de comunicação. Segundo Sampaio (1999), ela ocorre de maneira sincronizada com outras ações de comunicação da organização, visando a integração maior dos elementos comunicacionais. Nada impede que possam ocorrer várias campanhas ao mesmo tempo na organização, desde que com objetivos e públicos distintos.

Para o autor, o que caracteriza uma campanha de comunicação é a existência de um tema. Segundo ele, “o tema é o elemento que integra suas diversas partes de comunicação, uma vez que está presente em todas elas” (SAMPAIO, 1999, p. 238), seja através de um slogan, uma frase ou a combinação disso. O essencial, é que o tema expresse a ideia central da campanha, sua fala

mais importante, resumindo o posicionamento do produto ou serviço. Ele o chama de “Expressão comunicativa da estratégia realizada” (SAMPAIO, 1999, p.238)

Sampaio acrescenta, ainda, que um tema de campanha pode durar anos, mas deve ser atualizado periodicamente. Nessa situação, o mesmo tema é usado para várias campanhas. A respeito disso, o autor define a continuação da campanha como “a realização de novas peças de propaganda em que utilizam os elementos básicos da campanha anterior com uma nova roupagem, mas de forma claramente ligada ao tema que o consumidor já conhece” (SAMPAIO, 1999, p.238). Dessa forma, os bons resultados da campanha anterior são parâmetros para a reutilização dos esforços de comunicação já empregados, ainda que ela agregue novos elementos, correções e modernizações na nova campanha.

Lupetti (2003) contribui com as etapas básicas de um planejamento de campanha, seja na agência ou na organização: levantamento de informações, análise situacional, decisões e definições, definição da estratégia, definição de tipo de campanha, implementação, execução e avaliação.

O levantamento de informações é o chamado briefing, que se define por ser o levantamento de todas as informações pertinentes à empresa e ao produto que se pretende divulgar. A análise situacional leva em conta o ambiente em que a empresa está inserida, o mercado como um todo, a demanda existente, os concorrentes e a descrição de problemas e oportunidades. A Análise SWOT (KOTLER, KELLER, 2000) dá conta desse último item, relacionando as ameaças e oportunidades do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno.

A partir desse conjunto de informações, Lupetti (2003) pontua que ocorrem as definições e decisões. Estas devem ser desenvolvidas levando-se em conta os objetivos e metas da organização, para definir o posicionamento da campanha, bem como definir os objetivos e metas da comunicação. Os objetivos podem ser os mais variados possíveis, como o de criar o conhecimento de um produto, recordar a compra, fazer com que o cliente se interesse em utilizar determinado serviço, entre outros. (LUPETTI, 2003)

Só então é que ocorrem as definições da campanha. Corrêa (2008) considera que a estratégia é a forma ou ações pelas quais se pretende alcançar os objetivos. Ter os objetivos de comunicação bem claros é a premissa básica para uma estratégia bem formulada. Dessa forma são definidas as formas de transmissão da mensagem, com a criação do tema, do slogan, da identidade visual, entre outros

elementos publicitários.

Segundo o autor, também nessa fase são criadas as ações que complementam a campanha, de acordo com cada público específico. Para o público externo, ou seja, os clientes reais ou potenciais, é comum o uso de promoção de vendas e merchandising. A promoção de vendas se caracteriza por ações de incentivo à venda, como concursos, descontos, sorteios e brindes. Corrêa (2008) pontua que a promoção atua como um impulsionador das vendas, pois oferece uma vantagem adicional ao produto ou serviço e tem por característica principal a curta duração. Já o merchandising são as peças feitas para divulgação no ponto de venda, como faixas, displays e mobílies, de acordo com a identidade visual da campanha, quando o produto tem um ponto de venda direto. A função principal do merchandising é servir como reforço para as peças das mídias, aumentando a associação da campanha com a marca.

Já o público interno, que compreende os colaboradores da organização, pode ser envolvido pela campanha através de eventos de lançamento interno, camisetas, bonés, adesivos, cartazes fixados nas dependências da organização, entre outros. As peças-eventos de comunicação interna devem estar integradas à identidade visual da campanha.

A implementação e execução da campanha é todo o processo de logística, no qual as peças e ferramentas de comunicação estarão sendo visualizadas pelo público. Para Lupetti (2003), se todos os aspectos do planejamento forem respeitados, o processo de criação, mídia e envio de material aos veículos será tranquilo. A avaliação, finalizando, será uma análise dos resultados comparados com os objetivos de comunicação.

Após as considerações apresentadas sobre a comunicação organizacional estratégica, iremos discorrer sobre a dimensão reflexiva da comunicação nas instituições de ensino.

### 3.3 COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Como forma de auxiliar no processo de adequação aos novos tempos, muitas escolas encontram na comunicação a chave para aumentar o diálogo e diminuir as barreiras com seus interlocutores. Segundo Bakhtin (1981), “entender e ajudar a transformar a escola são desafios de quem trabalha na interface comunicação/



educação” (BAKHTIN, 1981, p. 182). Podemos compreender, assim, o desafio que se configura para os profissionais de comunicação inseridos no contexto educacional. Sob tal perspectiva, a missão da comunicação é não só realizar a comunicação com os públicos, mas buscar alternativas que possam reconfigurar a linguagem da escola e a sua maneira de conversar com seus interlocutores.

Motter (2000) vai ainda mais longe. Para a autora, “a educação é uma face da comunicação, e a comunicação é, em sentido lato, educação”. Se pensarmos, portanto, que, toda vez que comunicamos alguma mensagem estamos, de certa forma, educando o interlocutor, ou seja, levando alguma informação relevante para o grupo que representamos e, assim, inserindo dados sobre tal processo, também podemos considerar que o processo educacional está inserido como um dos pontos de interesse da comunicação.

Muito mais do que a incorporação de novas ferramentas, a atuação da comunicação passa por um processo de reestruturação da cultura da organização educacional. Ao aprofundarmos o termo, encontramos em Morin (2005, p. 407) a definição de que a cultura é o “complexo generativo matricial que perpetua a negentropia, a complexidade, a originalidade, a identidade de cada sociedade, ao se transmitir de geração em geração”. Nas sociedades humanas, a cultura organiza-se através da linguagem, tendo como referência os conhecimentos adquiridos na coletividade pela cognição, as competências que são aprendidas, as experiências vivenciadas, a memória histórica e as crenças míticas que permeiam a sociedade. (MORIN, 2005). O conceito de cultura fundamenta-se, portanto, em “conjunto de hábitos, costumes, práticas, savoir-faire, saberes, regras, normas, interdições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, ritos” (MORIN, 2005, p. 61) que se perpetuam entre as gerações, se reproduzem em cada indivíduo, gerando e regenerando a complexidade social.

Se a sociedade como um todo apresenta tais características como forma de expressar sua cultura, o mesmo ocorre nos microuniversos das organizações educacionais. Baldissera (2000) define cultura organizacional como o conjunto das crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. Pode-se pensar que, no caso das organizações educacionais, tais valores e crenças são transmitidos há muitas gerações, e, muitas vezes, apresentam um descompasso em relação à

transformação da cultura da sociedade como um todo.

O autor ainda ratifica a ideia de interdependência entre a cultura e a comunicação, já que esta ocorre tanto para manter uma determinada cultura como para transformá-la. Em instituições de ensino, portanto, a comunicação tem o poder transformador de traçar um novo paradigma e auxiliar essa organização, em especial, a se adequar ao novo momento da humanidade. Essa interface se dá através de processos da comunicação estratégica, que gradualmente vêm sendo implantados nas instituições de ensino nos últimos tempos.

Sobre o tema, Endo (2011) afirma que é cada vez mais importante que as instituições de ensino incluam estratégias de comunicação integrada nos seus processos administrativos e acadêmicos, de forma articulada e profissional, como metodologia para destacar sua essência, que é o ensino, e reforço para uma identidade própria diferenciada.

Dessa forma, podemos pensar que a implementação de estratégias de comunicação em instituições de ensino como forma de potencializar a superação dos desafios no contexto educacional e também a eficácia na obtenção de seus objetivos externos, se configura como de grande importância para tais instituições. Cada vez mais, as organizações educacionais necessitam ampliar o diálogo com seus públicos e encontrar novos caminhos para a promoção dos serviços oferecidos.

Ao finalizar o terceiro capítulo, reiteramos a sua importância para a compreensão da dimensão da comunicação trabalhada na presente pesquisa. Abordar a comunicação organizacional sob o aspecto da comunicação estratégica, a partir de elementos que oferecem suporte para uma análise aprofundada do objeto de estudo escolhido, permitiu refletir não só sobre os processos envolvidos, como também sobre a sua significação. É possível, assim, partirmos para a análise proposta nesta pesquisa, que será apresentada no capítulo 4.

## **4 ESTUDO DA CAMPANHA FICA 2009 – 2010 DA REDE MARISTA**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

Presente há mais de 100 anos no Sul do Brasil, a Rede Marista de Educação e Solidariedade faz parte da Província Marista do Rio Grande do Sul, unidade administrativa do Instituto dos Irmãos Maristas, organização religiosa e educacional fundada por São Marcelino Champagnat em 1817 e presente em mais de 75 países (HENZ, 2000).

O início das atividades Maristas no Sul do Brasil foi ao dia 2 de agosto de 1900, porém a origem de presença remonta ao ano de 1897, quando o Bispo de Porto Alegre, Dom Claudio José Ponce de Leão, foi à França solicitar ao Superior-Geral do Instituto Marista, Ir. Teofânio Durand, irmãos missionários para auxiliarem na evangelização e educação nas colônias alemãs do Estado. Na época, a Diocese de Porto Alegre abrangia todo o território gaúcho, que sofria as sequelas da Revolução Federalista. De lá para cá, chegaram a existir simultaneamente três províncias Maristas no Rio Grande do Sul, unificadas somente em 2002 (HENZ, 2000).

A Rede Marista de Ensino compreende 17 instituições de ensino no Rio Grande do Sul, espalhadas em 14 cidades do Estado, e 01 em Brasília/ DF, além de 23 centros sociais, um hospital e uma universidade (MARISTA, 2010). A principal fonte de recursos da rede é o conjunto de escolas, que, no total, atende uma média de 15 mil alunos<sup>1</sup>.

Para atender aos mais de 100 mil beneficiados pela ação marista no Rio Grande do Sul, Brasília e localidades na Amazônia, atuam 176 religiosos maristas e quase 10 mil colaboradores que, juntos, levam adiante a Missão legada pelo fundador do Instituto: evangelizar e educar, transformando a realidade por meio do que há de melhor nos corações e nas mentes das pessoas comprometidas com os valores humano-cristãos (MARISTA, 2010)

Segundo Henz (2000), no contexto de uma instituição de caráter confessional, a preservação do patrimônio espiritual é o elemento-chave da tradição, não a tradição no sentido de algo imutável e estático, mas de fidelidade às razões que

---

<sup>1</sup> A totalidade das instituições atendidas pela rede pode ser visualizada através do Anexo I.

justificaram o surgimento do Instituto Marista e à finalidade da própria missão. “A tradição educativa Marista, atualizada permanentemente com o passar dos tempos, sofre os efeitos das mudanças, mas também age de modo a transformar o tempo e o espaço, construindo o presente e o futuro” (HENZ, 2000, p. 36).

A questão motivadora da instituição é a de transformar a realidade a partir do que há de melhor nos corações e nas mentes de pessoas comprometidas com os valores humano-cristãos. Ela sustenta suas atividades nos seguintes pilares: amizade sincera entre professores, alunos e famílias; a seriedade dos estudos com aperfeiçoamento cultural, seu preparo técnico para o processo produtivo, e a profunda dimensão religiosa da vida de cada um. Essas foram orientações do Padre Champagnat no início da obra marista e que são levadas em consideração ainda nos dias de hoje (HENZ, 2000).

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING (ASCOMK)

Para atender à demanda de comunicação e relacionamento dessas unidades, e, principalmente, de suas escolas, a rede conta com uma Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOMK), responsável por todas as ações de comunicação e relacionamento das unidades, como: Planejamento geral de comunicação, assessoria de imprensa, ouvidoria, comunicação interna, marketing e criação de peças gráficas. Para tanto, o setor é dividido em quatro núcleos: Atendimento, Criação, Conteúdo e Web, onde se dividem os 13 profissionais integrantes da equipe. A ASCOMK ainda conta com a atuação de, pelo menos, um profissional de comunicação em cada unidade, responsável por aplicar as ações de comunicação e adaptá-las à realidade de sua escola. (FLORCZAK, 2011).

Um dos principais projetos desenvolvidos pela ASCOMK, por concentrar o maior volume de investimento financeiro e de tempo de planejamento, é a Campanha de Fidelização e Captação de Alunos para suas unidades de ensino, chamada pela Assessoria de Campanha FICA, ou seja, a campanha de matrículas unificada da rede. Segundo Florczak (2011), pode-se afirmar que a ASCOMK constitui-se em uma agência de publicidade interna, por realizar todos os processos de concepção e execução da campanha publicitária de matrículas da rede marista. A referida campanha tem por objetivo promover a fidelização dos seus alunos e a

captação de novos alunos. Para isso, busca traçar desafios que levem ao caminho, como buscar a visibilidade da atuação em rede da Instituição, sem esquecer as especificidades locais de cada região onde as unidades escolares estão inseridas, estreitar o relacionamento com a comunidade interna e utilizar os canais adequados para dialogar com seus públicos externos, potenciais ou não (FLORCZAK, 2011).

Para que os objetivos sejam alcançados, a estrutura de planejamento das campanhas de matrículas é colaborativa, ou seja, conta com a participação de representantes de todas as unidades. As campanhas são baseadas na avaliação institucional bianual, que ouve trinta por cento do público envolvido com a instituição. Além disso, eventos como o Encontro dos Presidentes de Grêmios Estudantis do Estado, que ocorre no Colégio Rosário, na Cidade de Porto Alegre/RS, e pesquisas de tendência jovem, como o Relatório MTV, também geram bons parâmetros para inspirar o planejamento da campanha do período. (FLORCZAK, 2011)

Segundo a entrevistada, a partir do mês de abril, já se começa a organizar a campanha do ano seguinte, com o encontro dos gestores, que fazem um brainstorm para o projeto de comunicação do próximo ano. Quando se dá o período de concepção da campanha, os profissionais de comunicação das unidades se deslocam para a ASCOMK para auxiliar e ponderar as questões específicas. E, finalmente, após a criação do material, os gestores são consultados novamente para aprovar o planejamento da campanha em geral.

Florczak (2011) também pontua que, antes de ser lançada externamente, a campanha de matrículas é apresentada ao público interno, que já recebe brindes e lembranças alusivas ao tema. Tal comportamento demonstra a preocupação com o público interno, que, segundo Kunsch (2003), é um público multiplicador, porta-voz da organização, podendo transmitir uma informação positiva ou negativa. Por essa razão, é importante despertar o sentimento de aceitação e pertencimento do público interno com relação à campanha, para que ela se torne ainda mais forte.

A execução da campanha de matrículas obedece, portanto, a uma sequência de fases, que vai desde a apresentação da campanha aos colaboradores, educadores e alunos, que acontece no mês de agosto, até a divulgação dos resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em abril do ano seguinte. Ela passa, ainda, por diversas fases, como o lançamento externo, a divulgação dos resultados do vestibular e a volta às aulas (MARISTA, 2010).

É importante ressaltar que esse modelo de planejamento estratégico das campanhas é resultado de uma caminhada que iniciou em 2002 e, gradualmente, foi evoluindo até alcançar resultados satisfatórios (FLORCZAK, 2011). Para entender como funcionou tal processo, é válido recapitular a história das campanhas de matrículas da Rede Marista, para conhecer um pouco mais sobre sua estrutura e seus avanços.

#### 4.3 METODOLOGIA

Para analisar de que forma a comunicação foi empregada na Rede Marista de Ensino para colaborar com a reversão do quadro de queda no seu crescimento, foram utilizadas técnicas de entrevista, pesquisa documental e análise de conteúdo. Importa destacar que todas as informações coletadas na pesquisa documental foram utilizadas mediante consentimento da Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede (ASCOMK), responsável pelos materiais.

A entrevista foi realizada com a Coordenadora de Comunicação da ASCOMK, Rosângela Florczak, Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica e com experiência no ramo da educação. Segundo Martins (2008), a entrevista “trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas conjecturas e suposições do pesquisador” (MARTINS, 2008, p. 27). O autor pontua, ainda, que a entrevista exige habilidade do pesquisador por se tratar de uma técnica mais demorada e custosa que a aplicação de questionários. Martins (2008) afirma que uma entrevista pode oferecer elementos para corroborar evidências coletadas por outras fontes, possibilitando o encadeamento de evidências. Para a entrevistada, foram feitas perguntas abertas sobre o planejamento da campanha e técnicas para escolha das temáticas, bem como sobre as mídias empregadas e o histórico da ASCOMK.

A pesquisa documental foi utilizada para coletar dados sobre a instituição e sua estrutura de comunicação, e assim, constituir o *corpus* da pesquisa. A pesquisa e a análise dos materiais coletados também contribuíram para conhecer o planejamento das campanhas de comunicação realizadas pela ASCOMK e o contexto em que estavam inseridas. Segundo Martins (2008, p. 46), a realização de

pesquisa documental é necessária “para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados resultados”. O critério para a pesquisa documental foi a existência de material relevante para análise da ASCOMK e das campanhas de matrículas da rede. A pesquisa foi realizada a partir do site da Rede Marista, do arquivo de Power Point utilizado no planejamento da Campanha 2009 – 2010 (POWER POINT 01), do planejamento da Campanha 2008 – 2009, (POWER POINT 02), e da história das campanhas de matrículas até o ano de 2007 (POWER POINT 03). Os dados sobre a história da Rede Marista foram retirados da carta em comemoração aos 100 anos da presença Marista no Sul do Brasil, escrito pelo Ir. Alfredo Henz (HENZ, 2000). Além disso, foi utilizado o caso sobre a campanha FICA 2009 – 2010, enviado para o Prêmio ABERJE Comunicação e Marketing 2010 (MARISTA, 2010), quando a Rede Marista consagrou-se campeã da etapa Região Sul.

Além das técnicas utilizadas para estudo do histórico das campanhas, a apreciação das peças de comunicação utilizadas durante a campanha 2009 – 2010 foi realizada através da análise de conteúdo, do âmbito descritivo (escrita/ fala) e gráfico (imagens), a qual, segundo Bardin (2004, p. 37), é:

[...] Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção recepção (variáveis inferidas destas mensagens) (BARDIN, 2004, p.37).

Segundo Martins (2008), buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos orais de seus atores. O autor ainda destaca que a análise de conteúdo pode ser aplicada a qualquer forma virtual de comunicação, inclusive nas mensagens veiculadas em uma campanha de comunicação, para estudar as intenções da campanha.

A análise de conteúdo procurou identificar os elementos presentes na campanha 2009 – 2010 e verificar quais deles colaboraram para o retorno do crescimento da rede. A partir de Bardin (2004), e da leitura flutuante, buscou-se identificar os elementos variáveis do discurso textual que colaboravam para a compreensão da mensagem. A escolha dos documentos se baseou no critério de relevância para o entendimento da mensagem da campanha, de acordo com análise

empírica, baseada na pesquisa documental. Já a classificação da análise de conteúdo foi feita a partir das unidades de registro a respeito da temática, que representam possibilidades de associações com a campanha. O critério de classificação das unidades de registro foi feito com base nos objetivos propostos para a campanha e na relação entre os conteúdos das peças durante a leitura flutuante. A frequência dos índices linguísticos foi o critério para enumeração, já que, segundo Bardin, “A importância da unidade de registro aumenta com a sequência de aparição” (BARDIN, 2004, p.102).

Assim, as unidades de registro dentro da temática da campanha e seus respectivos índices linguísticos foram os seguintes:

- *Felicidade a partir do Conhecimento* – índices linguísticos: aprender, conectar, descobrir, inovar, sonhos, universidade, talentos, experimentar, conhecimento, acreditar;
- *Felicidade a partir da Experiência na Rede Marista* – índices linguísticos: maristas por um mundo mais feliz, jeito marista, integrar, aqui, valores, colégios maristas, viver.
- *Felicidade a partir da Interação com o Ambiente* – índices linguísticos: conviver, transformar, conquistar, estar, mundo, vida, compartilhar, momentos, realizar, encontrar, amigos, “para toda vida”.

Já a análise gráfica foi baseada em Dondis (2000). Buscou-se identificar as mensagens das imagens, cores e demais elementos gráficos. Vale ressaltar, ainda, que a logomarca da Rede Marista foi considerada um elemento gráfico, não sendo quantificada na análise descritiva.

As técnicas utilizadas na análise do histórico das campanhas foram a entrevista e pesquisa documental, enquanto que na análise das peças da campanha de 2009 – 2010 aplicamos, além das utilizadas na análise histórica, também a análise de conteúdo, devido ao seu caráter central do estudo.

Como objetos de análise foram delimitadas quatro peças de comunicação da campanha interna realizada e quatro da externa, de acordo com o nível de importância. A partir da análise das peças, pretende-se identificar quais os elementos que mais colaboraram para o seu sucesso.



#### 4.4 HISTÓRICO DAS CAMPANHAS DE MATRÍCULAS MARISTAS

A Instituição Marista de Ensino unificou sua atuação em rede do ponto de vista comunicacional no ano de 2002, quando foi criada a Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOMK). Até aquela data, cada escola tinha autonomia para escolher a linguagem que utilizaria para falar com o seu mercado.

O maior desafio, segundo Florczak (2011), foi o trabalho de convencimento e adesão dos gestores ao projeto de unificação, pois faziam parte de uma instituição que, por mais de cem anos, havia trabalhado a comunicação de forma autônoma. O fato pode ser analisado sob o ponto de vista das ponderações de Campos (2004), quando ele afirma que as instituições possuem dificuldade em realizar com tranquilidade a mudança da velha ideia de conhecimento compartimentalizado para a nova concepção da multidimensionalidade do mundo globalizado.

Conforme a entrevistada, a equipe possuía o conhecimento técnico, e, por isso, o projeto configurou-se como altamente estratégico, vinculado ao planejamento estratégico global da instituição. A preocupação da rede no início de sua unificação era apresentar a sua pedagogia, o conhecimento, sem atentar para um diálogo maior entre fatores mais complexos do contexto, como as dúvidas e necessidades de pais e alunos e os assuntos debatidos pela comunidade no período. Ainda assim, existia uma preocupação com a linguagem, a coerência entre imagem e mensagem textual e a identidade da rede. Já no primeiro ano, foi criado o slogan que acompanhou a instituição até o ano de 2008, *“Educando para toda vida”*, ou seja, o planejamento de comunicação já era realizado desde a concepção da Assessoria.

Nesse período inicial, foram utilizados os serviços de uma agência de publicidade externa para a concepção da campanha e criação de suas peças, sob a coordenação da Rede Marista. A agência de Publicidade realizou as campanhas de 2002 a 2004, conforme figura 1:



Figura 1: Peça Conceito da Campanha de Matrículas do ano de 2002:  
Fonte: Power Point 03



Figura 2: Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2003  
Fonte: Power Point 03



Figura 3: Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2004  
Fonte: Power Point 03

Na primeira peça, referente à campanha 2002 – 2003, é utilizado apenas o novo slogan da rede com uma imagem de um homem com os braços abertos, remetendo à ideia de liberdade, sem necessariamente relacionar a imagem com a frase. A peça da campanha de 2003 - 2004 traz uma frase referente à educação, mas que não se relaciona com o slogan e não evidencia quais são os valores da rede. Com relação à imagem da peça, pela primeira vez aparece a imagem da mãozinha marista, que será usada em várias campanhas, mas sem que ela complemente a mensagem escrita. O mesmo ocorre com a peça da campanha 2003 – 2004, cuja frase parece ser escolhida apenas pelo critério estético, sem a preocupação de que seu significado seja plenamente compreendido pelo público. Como na campanha anterior, a imagem da mãozinha é escolhida como a figura principal. Dessa vez ela vem como a mão do que seria uma criança, mas ainda assim sem complementar a imagem escrita. Como se percebe, as campanhas iniciais apresentam conceitos vagos e sem envolvimento com os valores e a realidade de ensino, preocupando-se muito mais com a apresentação estética das mensagens e imagens do que com a coerência entre esses itens e a realidade da instituição.

Segundo Florczak (2011), a partir do ano de 2005, todas as etapas da campanha de matrículas passam a ser realizadas dentro da ASCOMK, que cria uma espécie de agência interna de publicidade para atender a todas as etapas dos processos de comunicação, desde a sua concepção até a execução. A compra de mídia continua a ser feita por uma agência de comunicação, de acordo com o local em que a campanha é veiculada. Nesse período, as campanhas passam a ter a duração de um ano, e não de três meses como era realizado até então. A negociação da mídia passa a ser local, configurando uma nova estratégia de posicionamento, ou seja, a utilização do ambiente como ferramenta de apoio à campanha, causando maior envolvimento e identificação do público com a chamada (FLORCZAK, 2011).



Figura 4 – Peça Conceito da Campanha de Matrículas de 2005 – 2006  
Fonte: Power Point 03

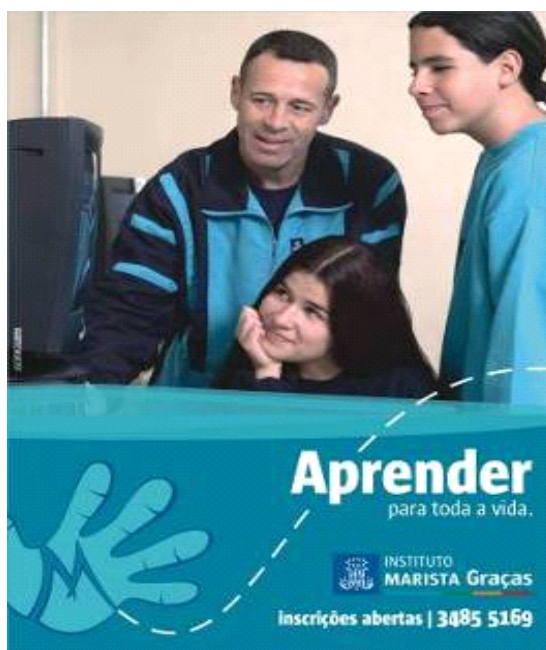
***Alguns ensinamentos não se explicam.***  
*Distâncias, velocidades, tabelas, regras, fatos e acontecimentos. Se é verdade ou intenção não importa. Você não precisa estar para ser, basta agir e tentar aprender. Educar é participar das melhores etapas da vida. Nos colégios Maristas alguns ensinamentos não se explicam, porque o importante é aprender a sentir.*

Texto 1: mensagem textual contida na figura 4, no canto inferior esquerdo.

A campanha de 2005 – 2006 tem o mote “*Alguns ensinamentos não se explicam*”. A partir da peça apresentada na figura 4, podemos perceber que a mensagem da imagem se sobrepõe à do texto, e essa conclusão se deve a dois motivos: O tamanho da imagem é muito maior do que do texto, estando este, inclusive, em uma fonte praticamente ilegível de tão pequena, e, além disso, a construção do texto é confusa, com muitos elementos e sem objetividade, dificultando, até mesmo, a compreensão do seu significado. Ainda assim, é notável que, pela primeira vez, a campanha tem a preocupação de destacar aspectos da instituição, visível na passagem “*nos colégios maristas, (...) o importante é aprender a sentir*”. A imagem é simbólica, já que traz o que se infere ser uma criança, pelo tamanho dos pés, utilizando livros para alcançar mais alto em uma prateleira de livros. Metaforicamente, o público consegue entender que o conhecimento dos livros leva as crianças a chegar cada vez mais alto e buscar mais conhecimento. O caráter institucional também fica evidente, ou seja, existe a preocupação em não produzir um anúncio de varejo, com uma chamada explícita de venda de vagas para matrícula, e sim em se passar a mensagem de forma sutil, através da exaltação dos

valores presentes na instituição, para não depreciar a educação. Tal ideia vai ao encontro de Kotler (1994), conforme capítulo 2, quando diz que o marketing nas escolas é carregado de preconceito, pois estaria trabalhando a educação como mercadoria, e, por isso, tem-se a necessidade em passar a mensagem de forma implícita.

Em 2006, a ideia de posicionamento de marca através dos valores presentes na instituição ganha força, e a preocupação da campanha é comunicar ao público o que era, afinal, a instituição. O tema da campanha nesse ano foi o “*Ser para toda a vida*”, e se baseou em seis verbos presentes na definição da proposta marista: *ser feliz, ser solidário, ser ético, crer, aprender e conviver*, de acordo com o registro histórico das campanhas da rede. A figura 5 é um exemplo de como os verbos foram empregados nas peças:



Figuras 5: Peça da campanha de Matrículas de 2006 – 2007  
Fonte: Power Point 03

As peças da campanha apresentavam os seis verbos de forma alternada, substituindo o verbo *Ser*, presente no slogan. De acordo com o registro histórico das campanhas da rede (POWER POINT 03), buscou-se reforçar o seu posicionamento, ao destacar o que a instituição tinha por missão. As imagens das peças complementavam as frases, trazendo imagens de estudantes vivenciando as situações que elas mostravam. Assim, na peça em que a frase era “*Aprender para toda a vida*”, havia um estudante aprendendo algo; da mesma forma, na frase “*Ser solidário para toda a vida*”, a imagem trazia um estudante da rede realizando alguma

ação de responsabilidade social, e assim por diante. Florczak (2011) pontua que essa foi a campanha com menor volume de captação de alunos, mas que veio complementar o posicionamento da marca no cenário educacional.

Outro aspecto a destacar é que nesse ano a rede investiu em mídias locais, ou seja, diferenciadas para cada região. As peças continham a identificação visual em rede, mas o texto variava conforme a unidade. A figura 6 é um exemplo de como as mídias foram empregadas de forma local.



Figuras 6: Peça da Campanha de Matrículas de 2006 – 2007  
Fonte: Power Point 03

A identificação em rede está caracterizada, na peça, pela mãozinha, utilizada como uma espécie de símbolo da Rede Marista em suas campanhas até o ano de 2008, conforme é possível vislumbrar, à medida que as peças de cada ano vão sendo analisadas. O texto cita uma região específica de localização de unidades da rede, a Zona Sul de Porto Alegre, fazendo com que esta peça tenha utilidade somente para aquela região. A imagem complementa o texto ao trazer uma paisagem da região que está sendo referida na mensagem textual.

No ano de 2007, o slogan da campanha foi “*Conhecimento para grandes ideais*”, de acordo com registro histórico das campanhas da rede, conforme podemos observar na figura 7.



Ilustração 7: Peça Conceito da Campanha de 2007 – 2008  
Fonte: Power Point 03

A novidade é a introdução de conceitos de interação com o público, ou seja, faz-se uma referência à expectativa do público com relação aos resultados que a instituição pode oferecer, conforme a frase-tema, a qual afirma que a instituição fornece o conhecimento necessário para os grandes objetivos de seus alunos, em outras palavras. A imagem traz essa simbologia, com estudantes maristas desenhando, realçando a ideia de que os alunos da rede são livres para desenhar seu futuro e que a rede tem o suporte para que eles alcancem seus sonhos. Ao citar que o conhecimento da rede é para grandes ideais, percebe-se, ainda, a mitologização da mensagem, conforme Randazzo (1996), através de uma visão romanceada sobre o produto, explícita na expressão “*grandes ideais*”.

No ano de 2008, houve uma reestruturação da campanha FICA, segundo o material de planejamento estratégico para a Campanha 2008 –2009. Nesse ano, a ASCOMK, em parceria com gestores e profissionais de comunicação das unidades, desenvolveu um novo posicionamento da campanha, que seria baseado na afirmação de que a Rede Marista é “formada por colégios reconhecidos pela excelência na construção do conhecimento e pela formação sólida para valores humano-cristãos de pessoas que contribuem para a construção coletiva de um mundo fraterno e feliz” (POWER POINT 02, Slide 5). Vale destacar, nesse aspecto, a afirmação de Ries e Trout (2002), de que a definição do posicionamento é importante para que a mensagem que a instituição deseja passar tenha destaque na mente do consumidor.

O material também introduz, a partir do posicionamento traçado, o novo conceito de campanha, “*Ser feliz está em nossas mãos*”. O novo conceito foi

escolhido, segundo o material de planejamento, pelos seguintes aspectos: “traz uma resposta prática ao imaginário coletivo de busca da felicidade; foca no resultado prático da construção do conhecimento, da formação para valores e apresentação de possibilidades de atuação com autonomia e protagonismo; valoriza elementos da identidade dos colégios maristas como, por exemplo, o ícone “mão marista”; e, ainda, é emocional, forte e marcante” (POWER POINT 02, slide 5). As peças Conceito da Campanha 2008 podem ser vislumbradas na figura 8 e 8b:



Figuras 8 e 8b : Peças da Campanha de 2008 – 2009  
Fonte: Power Point 02

A campanha buscou padronizar o texto das peças, utilizando o novo conceito como a redação padrão. Pode-se observar que, com o novo conceito, a rede passa a se preocupar mais em dialogar com os anseios dos pais e menos em apresentar seus diferenciais, já que, como foi dito, a ASCOMK entende que a busca pela felicidade está presente no imaginário coletivo. (POWER POINT 02) Nesse contexto, é possível retomar Capra (2002), para o qual as perturbações do ambiente são levadas em conta e influenciam na escolha da temática da matrícula. Com relação à imagem, buscou-se uma complementação da mensagem textual, trazendo situações em que a construção da felicidade passa pela escola marista. Assim, temos, nas peças acima, alunos de séries iniciais aprendendo brincando, nas peças voltadas ao público infantil; ou, para o público *teen*, a imagem de alunos realizando experiências no laboratório de robótica. A mudança de foco na mensagem pode ser considerada a mais importante na mudança de processo, já que passa da preocupação em falar



o que é a escola para uma mensagem que vá ao encontro da expectativa de pais e alunos, o que evidencia uma reflexão acerca do processo de planejamento da campanha de matrículas marista.

Ainda sobre a campanha de 2008, vale destacar as peças de comunicação interna. Na figura 9, temos um exemplo das peças elaboradas para a comunicação interna do ano de 2008:



Figura 9: Peça da Campanha de Comunicação Interna 2008 – 2009  
Fonte: Power Point 02

### **“Compreensão**

*Compreender é abrir espaço para pensamentos, idéias e sentimentos.*

*É um exercício de respeito e uma relação de reciprocidade.*

*Compreender para que possamos ser compreendidos e então vivermos plenamente o jeito marista de ser feliz.”*

Texto 2: texto da figura 9, localizado no centro da peça, abaixo da imagem.

Com relação ao texto, é visível a diferença em comparação com as peças da campanha externa. Enquanto a campanha externa de 2008 apresentava uma mensagem direta e objetiva – *Ser feliz está em nossas mãos* – e tornava a imagem o principal elemento da peça, trazendo o significado singular de cada mensagem, nas peças de campanha interna, temos um texto longo, em fonte pequena, buscando dar algum significado à imagem. Esta, conforme podemos observar, traz pessoas felizes e se abraçando, constituindo uma mensagem abstrata, esclarecida a partir do texto. O fato mais importante a se destacar, entretanto, é a diferença entre as peças das campanhas externa e interna. Tal fato pode evidenciar uma falta de

unidade, que acarreta na não identificação do público interno com as ações realizadas externamente.

A partir do histórico das campanhas da rede marista até o ano de 2008, percebe-se uma gradual implantação de avanços no planejamento estratégico da comunicação da rede. A cada ano, foram inseridos elementos essenciais para uma campanha de sucesso, como o posicionamento, a interação com o ambiente e a satisfação à demanda do público. Apesar disso, o cenário encontrado em 2009 identificou queda no crescimento da rede. A rede registrou o segundo ano consecutivo de queda no crescimento, com perda de 579 inscritos em 2008 para 366 em 2009. (MARISTA, 2010).

#### 4.5 CAMPANHA FICA 2009 – 2010

A campanha idealizada para as matrículas de 2010 surgiu com uma grande responsabilidade: ser a peça-chave para a recuperação do crescimento da rede em número de matrículas. Nesse sentido, é válido retomar Oliveira e Paula (2007), as quais afirmam que a comunicação precisa estar alinhada com os objetivos e estratégias de gestão do negócio. Elas pontuam, ainda, que isso é elementar para a comunicação ser estratégica. A ideia é ratificada por Florczak (2011), o qual afirma que o modelo de concepção da campanha, colaborativo, permite que gestores e religiosos possam delinear a temática e recursos da campanha de acordo com a realidade e os objetivos da organização.

Diante do cenário que se apresentava, a ASCOMK, em parceria com os profissionais de comunicação, gestores das unidades e organismos provinciais, concluiu que era necessário tomar medidas para reverter a situação, mas sem desprezar o trabalho realizado anteriormente (POWER POINT 01). De acordo com o documento, tal atitude poderia confundir ainda mais o público, e passar uma ideia de que a Rede Marista não tem a sua missão, o que significa dizer de forma clara que a negação dos conceitos trabalhados anteriormente poderia arruinar o posicionamento da rede e afetar a reputação da marca como um todo.

Os objetivos da nova campanha, conforme documentos (POWER POINT 01, p.3), passavam a ser os seguintes:

[...] (1) ampliar a unidade e a visibilidade da atuação em rede, dando a entender que a atuação marista vai muito além dos 17 colégios, já que o Rio Grande do Sul também contempla 23 Centros Sociais, um hospital e uma universidade; (2) Buscar inovação na utilização de linguagens e canais específicos para comunicação com cada um dos públicos (educador, família e estudante); (3) Intensificar o relacionamento com a comunidade interna, sobretudo com os atuais alunos; além do principal objetivo estratégico: (4) mudar o histórico de queda na inscrição e captação de alunos dos colégios". A meta de crescimento estabelecida para a campanha de matrículas 2009-2010 foi firmada em 2%, a partir de análises do cenário do mercado e das potencialidades da instituição (MARISTA, 2010).

A partir dos objetivos traçados, foi proposto um desdobramento da campanha anterior, com o ajuste do conceito Macro, utilizado na campanha do ano de 2008, "*Ser feliz está em nossas mãos*". Tal conceito foi desdobrado em definições mais específicas e que compreendiam os diferentes níveis de ensino da instituição: *Ser feliz é transformar, Ser feliz é descobrir e Ser feliz é se conectar*. Ou seja, a felicidade é construída por meio do conhecimento. Assim nasceu o conceito de referência: "*Ser feliz é aprender para toda a vida*". Esse conceito passou a ser o slogan da campanha de matrículas 2009 – 2010.

A campanha iniciou em agosto e se subdividiu em campanha interna e campanha externa. Anteriormente, foi realizado o seu lançamento interno nas unidades de todo Estado e Distrito Federal, através da Ação "*Recreio Feliz*", para os alunos, e da Dinâmica "*O que te faz feliz como educador marista?*". As ações tiveram continuidade nas redes sociais, através do compartilhamento de fotos dos eventos, e no blog criado para a discussão para professores acerca da temática proposta. Outra ação realizada para a campanha interna foi "*Maristas por um mundo mais feliz*", que mobilizou alunos e educadores em ações sociais, que objetivavam levar a felicidade a instituições carentes, através da convivência e ajuda com donativos.

Já a campanha externa teve início após os lançamentos internos, no mês de setembro para ensino fundamental - séries iniciais, e nos meses de outubro para ensino fundamental - séries finais e ensino médio.

Os resultados foram considerados surpreendentes, conforme consta no documento Marista (2010). A rede não só atingiu a meta de crescimento estipulada, como a ultrapassou, alcançando um crescimento de 2,69% na captação de novos alunos. Foram 4.708 novos inscritos no total. Em relação ao número de alunos por nível de ensino, o ensino fundamental - séries iniciais teve um aumento de 2,84%; já

o ensino fundamental – séries finais chegou ao nível de 3,03% de crescimento; enquanto o ensino médio registrou o aumento de 2,21% no número de alunos, ou seja, todos os níveis de ensino registraram aumento acima da meta. Diante de resultados tão satisfatórios, tendo em vista o cenário encontrado na época de sua concepção, torna-se relevante analisar os elementos que colaboraram para que a Campanha FICA 2009 – 2010 da Rede Marista fosse considerada um case de sucesso.

#### 4.5.1 Análise das peças da campanha

A Campanha FICA 2009 – 2010, apesar de se subdividir em duas campanhas, interna e externa, apresentou uma peça-conceito, que serviu de base para todo o material realizado. Foram criadas duas peças-conceito, de acordo com o nível de ensino, e serão analisadas a partir das figuras 10a e 10b:



Figura 10a: Peça conceito da Campanha FICA 2009 – 2010 Segmento Público Infantil  
Fonte: Power Point 01



Figura 10b: Peça conceito da Campanha FICA 2009 – 2010 Segmento Público Jovem  
Fonte: Power Point 01

Conforme Power Point 01, as peças conceituais apresentadas nas figuras 10a e 10b se caracterizam por englobar todos os elementos relevantes presentes em toda a campanha. A figura 10a é dirigida ao público de pais e alunos da educação infantil; já a figura 10b é dirigida a ensino fundamental - séries finais e ensino médio, o público jovem da instituição. Na primeira peça (figura 10a), a mensagem é a derivação do slogan da campanha para definir o conceito de aprendizagem, fato evidente na combinação da imagem, que traz crianças estudando, com a mensagem textual, que apresenta a definição do conceito *“Felicidade a partir da Experimentação”* através da segunda frase, *“Experimentar novas formas de aprender”*. Em uma interpretação óbvia, o texto da peça diz que, para o público infantil, experimentar é a forma mais feliz de aprender.

Em comparação com a primeira peça (figura 10a), a segunda (figura 10b) apresenta a mesma derivação do slogan que a anterior, pois também define como é a melhor forma de aprender, de acordo com o conceito da campanha. Porém a figura 10b traz uma definição diferente para a questão, evidente na primeira expressão *“Ser feliz é transformar”*, que se complementa pela segunda expressão, *“Transformar informação em conhecimento”*. Assim, para a Rede Marista, a forma mais feliz de o público jovem aprender é transformar a informação em conhecimento. A imagem da segunda peça é semelhante à da primeira, com alunos maristas olhando um livro, mas, a partir da complementação do texto, nos sugere uma interpretação diferente para a ação representada, podendo sugerir que os alunos estejam trocando ideias. A complementação da imagem no texto, e vice

versa, é tida como um dos principais ajustes buscados pela Campanha FICA 2009 – 2010 em relação à campanha anterior, conforme Power Point 01.

As duas figuras apresentam mensagens textuais sucintas, evidenciando o caráter objetivo e direto das peças desenvolvidas, característica que irá acompanhar todo o material da campanha ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, a partir da análise de conteúdo proposta, é possível a identificação das peças como pertencentes à unidade de registro “*Felicidade a partir do conhecimento*”, evidenciada pela presença de 01 índice linguístico na figura 10, a expressão “aprender”, e 03 índices linguísticos na figura 10b, “transformar”, “informação” e “conhecimento”. A segunda peça ainda apresenta 01 índice linguístico da unidade de registro “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*”.

Com relação à parte gráfica da peça, todos os elementos foram construídos para cumprir os objetivos propostos. (POWER POINT 01). A assinatura em rede passou a ser evidenciada, através do aumento do tamanho da sua logomarca, atendendo à meta estabelecida de dar maior visibilidade a esse aspecto.

Ainda de acordo com o material, a textura foi implementada como base da peça, para dar maior refinamento à mensagem, e a escolha da textura jeans deveu-se à sua associação com aspectos afetuosos e juvenis. Além disso, a textura jeans segue o padrão de cor da identificação visual da rede. Segundo Dondis (2007), a textura inserida em uma imagem parece real graças a uma intensa manifestação de detalhes, constituindo uma das técnicas capazes de enganar o olho.

O elemento de divisão entre imagem e textura obedece ao traço do sorriso da campanha anterior, com um leve arredondamento, para trazer a ideia de ação e afetividade. Destaca-se, assim, a relação de continuidade e constante crescimento das campanhas ao longo do tempo. O traço de segmentação foi escolhido como mais um elemento de diferenciação entre os níveis de ensino, como se pode perceber ao compararmos as duas figuras. Na primeira peça (figura 10a), dirigida ao público infantil, são identificados pequenos círculos de diferentes tamanhos e em proximidade ao longo do traço de segmentação, criando um aspecto lúdico e mágico, materializando no traço a magia da felicidade no ambiente do conhecimento, (POWER POINT 01). Já a segunda peça (figura 10b) procurou traduzir o universo jovem, trazendo elementos maiores e com maior contraste de tamanhos de diâmetro e de borda dos círculos, sendo possível identificar, inclusive,

a linha diagonal em segundo plano, dando a ideia de movimento à peça. Esses conceitos serão mais aprofundados no decorrer da pesquisa.

Com relação às imagens das duas peças, é possível analisar o movimento implícito presente na imagem estática, sugerindo que, em ambas, os alunos estão estudando em grupo, e isso deriva de nossa experiência completa do movimento na vida, que, em outras ocasiões, já teve a experiência de visualização de cena parecida. Isso porque, em parte, esse conceito se projeta em informação visual estática, tanto psicológica quanto cinesteticamente (DONDIS, 2007).

Assim, tanto a textura quanto a imagem trazem a ideia de ação e estão de acordo com a proposta da campanha, explicitada no Power Point 01.

A tabela abaixo apresenta a análise de conteúdo das peças-conceito:

<b>Variáveis</b>	<b>Peças-conceito</b>
Felicidade a partir do conhecimento	4
<i>Felicidade a partir da vivência/experiência na rede</i>	-
Felicidade a partir da interação com o ambiente	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Tabela 1: Análise de conteúdo das peças-conceito  
Fonte: Dados de pesquisa da autora

#### 4.5.1.1 Campanha Interna

##### - Camisetas

Para os educadores, foram confeccionadas peças de envolvimento que destacassem o seu sentimento de pertença à instituição. A camiseta, nesse sentido, se configura como o elemento mais ilustrativo desse sentimento.

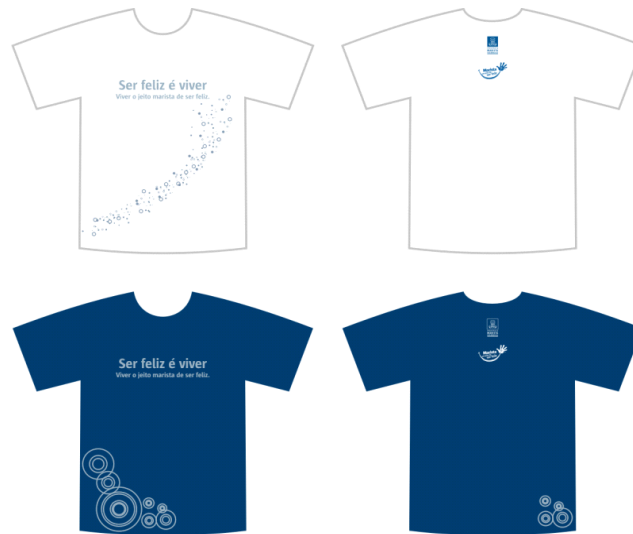


Figura 11 – Camisetas da campanha interna 2009 - 2010  
Fonte: Power Point 01

#### Texto da camiseta:

*“Ser feliz é viver –Viver o jeito marista de ser feliz”*

Segundo Power Point 01, as imagens visuais presentes na peça foram pensadas com o objetivo de trazer o universo lúdico à campanha, através de pontos segmentados em proximidade na parte da frente da camiseta, em uma alusão ao universo mágico infantil, e traços geométricos em diversos tamanhos de diâmetro e de bordas, no canto seu esquerdo, buscando uma aproximação com os jovens. De outra forma, pode-se também analisar os círculos e pontos sob o aspecto do equilíbrio e tensão (DONDIS, 2007). No caso dos círculos, não parecem ter estabilidade. Ainda assim, o olho humano busca uma referência de simetria para trazer equilíbrio à imagem. Formas geométricas não simétricas constituem uma tensão no processo, atraindo o olho para a imagem. É o caso dos círculos presentes na camiseta, que, por se apresentarem em diferentes tamanhos e localização, ora lado a lado, ora inseridos em outros círculos, formam uma imagem diferente e atrativa.

Analisando os pontos, podem-se observar aspectos da Gestalt, na qual, “no ato espontâneo de ver, as unidades visuais individuais criam outras formas distintas. Quanto mais próximas as marcas, mais complexas são as formas que podem delinear” (DONDIS, 2007, p.44). A reta formada pelo aglomerado de pontos e de pequenos círculos nos evidencia uma ideia de continuidade, e a assimetria entre pontos e pequenos círculos presentes é fator de atração para a imagem. Ainda, a



cor, de acordo com as cores da instituição, ressalta a unidade institucional. Outro aspecto a destacar é o tamanho da logomarca da instituição, que na camiseta está apresentada de forma discreta. Podemos interpretar o fato como sendo uma forma de trazer elegância à camiseta, expressando a ideia de refinamento da campanha.

Em relação ao texto, percebe-se uma adequação das peças da campanha interna à campanha geral “*Ser feliz é aprender por toda a vida*”. Conforme análise de conteúdo realizada, percebe-se que a intenção da peça é demonstrar a felicidade a partir da experiência em rede, ou seja, do pertencimento à realidade da Rede Marista. A frase contida na peça apresenta duas unidades de registro da categoria “felicidade a partir da experiência na rede marista”, sendo elas “viver” e “jeito marista”.

Assim, evidencia-se o caráter de envolvimento da peça, somado ao fato da simbologia da própria peça, que pode ser considerada mídia colaborativa, do ponto de vista da divulgação, pois divulga a organização a partir do ato voluntário da comunidade interna, e também sinônimo de dedicação e envolvimento com a instituição. O fato é demonstrado pela expressão popular “vestir a camiseta”, que significa o que foi descrito.

## - Murais

Outro elemento da campanha interna foram os murais, os quais tiveram o layout ajustado ao conteúdo proposto. Reorganizados e temáticos, auxiliaram na ambientação da campanha no interior das escolas, além de configurarem espaços para compartilhamento de fotos e de ideias sobre o que é ser feliz no contexto escolar (POWER POINT 01).

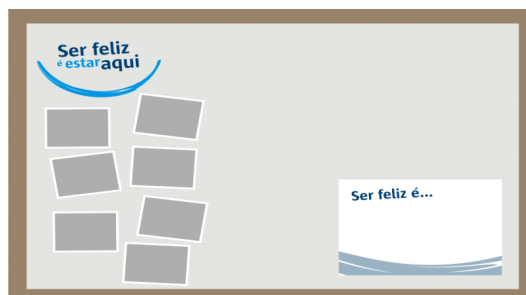


Figura 12 - Ilustração Mural da Sala dos Professores  
Fonte: Power Point 01



Figura 13 - fotos do Mural da Sala dos Professores Antes e Depois da implantação da campanha - Fonte: Power Point 01

A figura 12 apresenta como foi projetado o layout dos murais, e a figura 13 mostra como eles efetivamente foram organizados e como eram antes da implantação da nova estrutura.

A análise gráfica nos permite destacar o ponto mais visível, o contraste visual, ou seja, *positivo – negativo*, aqui explicitado pelas cores azul marinho e branco. O efeito entre os elementos, presentes nas cores da instituição, cria a tensão necessária para atrair a percepção humana. Ainda, é possível identificar a presença do traço oval e arredondado também presente nas outras peças, reforçando a unidade da campanha. Assim, o fato de a frase estar posicionada no canto esquerdo da disposição do mural faz dela o elemento central da peça, de acordo com Dondis (2007), que afirma que “o olho favorece a zona inferior esquerda de qualquer campo visual” (DONDIS, 2007, p.39). Por último, percebe-se que, nessa peça, a logomarca não é inserida, evidenciando o caráter íntimo e familiar do seu contexto.

Em relação à análise do conteúdo descritivo dos murais, analisando sua mensagem, verifica-se um forte apelo à valorização do ambiente escolar da rede, percebida na frase escolhida para compor a peça: “*Ser feliz é estar aqui*”. Na análise dos dados de frequência linguística, se percebem duas variáveis: da experiência na Rede Marista, que apresenta um registro, identificado pela palavra “aqui”, e a da interação com o ambiente, identificada pela palavra “estar”, que no contexto se refere a estar em algum lugar.

Conclui-se, então, que os murais seriam a expressão da relação entre a experiência dentro do contexto marista e a interação com o ambiente. Essa conclusão é ratificada pela própria composição do mural, que possui espaço para o compartilhamento de fotos de professores e alunos, tanto no interior da escola quanto fora dela, e também para a expressão de frases que tragam o conceito individual de felicidade. Isso dá voz aos educadores e alunos a fim de que eles também contribuam com o conceito da campanha, em uma evidência clara de interação com o seu ambiente.

### - Adesivo

Outro elemento de suporte da campanha interna foi o adesivo, amplamente distribuído entre os gestores, funcionários, educadores, pais e alunos das unidades da rede. O adesivo se constitui como uma ótima ferramenta de circulação, pelo seu baixo custo de produção, além de ter sua utilidade rapidamente alcançada, devido à facilidade em fixá-lo em objetos como cadernos, notebooks, entre outros materiais escolares, bem como em automóveis, vidros de janelas, ou até mesmo móveis. Foi confeccionado principalmente para seu público interno e também foi distribuído durante as matrículas (MARISTA, 2010). A peça pode ser observada na figura 14:



Figura 14 – Adesivo da campanha  
Fonte: Power Point 01

Bem acima da figura, temos o layout do adesivo e, em seguida, uma possível aplicação. Do ponto de vista da análise de conteúdo de sua mensagem textual e da frequência dos índices linguísticos de cada unidade de registro, explicitada na tabela 1 ao final deste subitem, o adesivo utilizado como ferramenta de apoio da campanha

interna possui 01 registro na unidade “*Felicidade a partir do conhecimento*”, identificada pelo índice linguístico “acreditar”; 01 registro na unidade “*Felicidade a partir da experiência na escola*”, identificada pela expressão “Eu” e 01 registro na unidade “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*”, identificada pela expressão “mundo”. A partir dessa constatação, pode-se inferir que o caráter da temática da peça é proporcionalmente o de interação com o ambiente, de experiência na escola e de conhecimento. Portanto, o adesivo pode ser considerado um elemento que engloba as temáticas centrais da campanha. Isso se justifica por ser uma peça distribuída ao público interno, relacionada a uma ação de responsabilidade social (Maristas por um mundo mais feliz) e que, ao final, pode ser utilizada como peça de comunicação externa, ao ser fixado nos vidros dos carros de professores, por exemplo, relacionando a peça com o slogan central, o qual gira em torno do conhecimento.

Na análise gráfica, identificam-se elementos repetitivos, como a composição de círculos de tamanhos diversos, usados para tornar a peça mais atrativa. Nesse caso, a imagem construída a partir da associação dos elementos citados nos dá a ideia de preenchimento, criando uma referência espacial para a peça. A imagem central traz uma ilustração genérica do mundo, conhecida pelo público em geral, relacionada com o traço oval e arredondado, característico da campanha, que representa o sorriso. A posição da ilustração, central, destaca o mundo como elemento principal da peça, por ser este o local de maior evidência em uma figura (DONDIS, 2007). Logo, a ilustração complementa a mensagem textual, que traz a palavra “mundo” em seu *corpus*.

### **- Faixas Bixo**

O último elemento de destaque analisado na campanha interna é a faixa para o Vestibular. A peça foi oferecida de forma gratuita a todos os alunos maristas aprovados no vestibular, conforme Power Point 01. O layout e composição da faixa de vestibular podem ser analisados a partir da figura 15:



Figura 15 – Faixa de vestibular  
Fonte: Power Point 01

A peça, com layout padrão, auxilia a identificação dos alunos maristas, além de se configurar como um presente para aqueles que alcançaram a aprovação no vestibular das universidades. O período de distribuição da peça ocorreu após a divulgação dos resultados pelas faculdades e universidades, ou seja, depois do período intensivo de circulação das peças da campanha externa, realizada nos meses de outubro a dezembro. A medida, além de valorizar os alunos e destacar o papel da rede na conquista, também serviu para retomar a campanha após seu período de maior intensidade.

De acordo com as unidades de registros das variáveis definidas na análise de conteúdo do presente estudo, a faixa criada para os vestibulandos maristas registra uma unidade na variável "*Felicidade a partir da interação com o ambiente*", identificada a partir da palavra "conquistar", presente na frase padrão da faixa. As demais mensagens textuais se referem a informações próprias de cada vestibulando, a quem a faixa se dirige, e, portanto, não entram na análise. Caracteriza-se a evidência da interação com o ambiente, ou seja, da referência da Rede Marista em atuar no contexto em que se insere.

Com relação à análise gráfica, destaca-se a presença do traço característico que lembra um sorriso, presente também na campanha anterior. Dentro dessa concepção, a interpretação do sorriso é destacada, devido à sua disposição do elemento na peça, no canto esquerdo, abaixo do nome do aluno. Os traços diagonais presentes no lado esquerdo acrescentam a instabilidade, já que, segundo Dondis (2007), "traços diagonais se opõem à ideia dos traços horizontais e verticais, que remetem à estabilidade". Portanto, seu significado passa a ser a força direcional mais provocadora das formulações visuais, podendo também ser analisado sob o aspecto do movimento, já que constitui o detalhe que traz ideia de ação à peça.

Pode-se atentar para o fato que, aqui, o elemento identificador da Rede, ou seja, sua logomarca, fica em maior evidência do que nos demais materiais de

comunicação interna. Isso se deve ao fato de ser essa uma peça externa, pois seu local de fixação é em frente às residências dos ex-alunos, mesmo estando atrelada à campanha interna, já que trabalha a valorização das conquistas dos alunos.

A seguir, é apresentada a tabela de análise de conteúdo da campanha interna.

Variáveis	Camiseta	Mural	Adesivo	Faixas Bixo	Total
Felicidade a partir do conhecimento	-	-	-	-	0
Felicidade a partir da experiência na Rede Marista	2	1	1	-	4
Felicidade a partir da interação com o ambiente	-	1	1	1	3
Total	2	2	2	1	7

Tabela 2: Análise de conteúdo da Campanha Interna  
Fonte: Dados de pesquisa da autora

A partir dos dados obtidos através da análise de conteúdo, exposta na tabela 2, é possível perceber que o foco da temática da campanha interna é, predominantemente, da "*Felicidade a partir da experiência na Rede Marista*". A análise a respeito desse fenômeno permite identificar o esforço da instituição para exaltar o sentimento de pertença à Rede por seu público interno e de valorizar a presença de educadores e alunos. Logo, é possível inferir que a campanha interna teve como objetivo principal o da fidelização de alunos e a valorização de colaboradores. A constatação vai ao encontro dos objetivos propostos para a nova campanha (POWER POINT 01), que é o de intensificar o relacionamento com o público interno e também o de fidelizar os alunos maristas.

O número considerável de frequência na unidade de registro "*Felicidade a partir da interação com o ambiente*" demonstra, ainda, que a campanha interna buscou promover ações de relacionamento com o contexto em que a escola está inserida, colaborando para que seus objetivos gerais fossem atingidos, como o de ampliar a visibilidade da atuação em rede, conforme Power Point 01.

Destaca-se, também, a preocupação em alinhar a campanha interna ao conceito geral da campanha FICA, através da presença dos elementos gráficos que fazem parte das peças-conceito da campanha, como a textura jeans, o traço arredondado, as figuras geométricas utilizadas para distinguir as peças de público

infantil e as de público jovem, entre outros. Ao estruturar a campanha interna dessa forma, a instituição adquire potencial para causar uma maior identificação do público interno com sua proposta, resultando em um maior envolvimento por parte desse público, e tornando-o um agente de sua replicação.

#### 4.5.1.2 Campanha Externa

A Campanha Externa se dividiu em seis focos de divulgação: mídia eletrônica, mídia impressa, mídia web, mídia externa, brindes e papelaria institucional (POWER POINT 01). Os materiais de brindes e da papelaria institucional não serão analisados por serem constituídos por replicações dos materiais veiculados nos outros quatro aspectos. Foi selecionada uma peça para análise de cada foco de divulgação considerado, tendo como critério o fato de englobarem um maior número de informações sobre a campanha como um todo, ou por seu nível de importância para o público a quem a mídia se dirigia.

##### - Comercial de TV

O primeiro material analisado é o comercial de TV, veiculado em rede na principal emissora do estado, RBS TV, afiliada da Rede Globo, que tem duração de 30 segundos. A figura 16 se refere à sequência de cenas do comercial:





Figura 16 – Sequência de cenas do comercial Marista  
Fonte: Power Point 01

#### Áudio do comercial:

*Feliz de quem sonha o que não foi realizado, e realiza o que não foi sonhado;*

*Feliz de quem faz amigos, e tem neles um bom abrigo;*

*Feliz de quem acredita em aprender e transformar o mundo num lugar melhor para viver;*

*Feliz de quem encontra alguém, um lugar, em que possa acreditar, e realizar.*

*Colégios Maristas, ser feliz é aprender para toda a vida.*

Conforme se percebe, o comercial apresenta uma sequência de fotos de alunos estudando, lendo, fazendo esportes, estudando juntos, brincando, realizando experiência em laboratório e outras atividades. Do ponto de vista gráfico, a sequência utiliza a noção de movimento, já comentada no subitem anterior, utilizando imagens estáticas para simbolizar o movimento das cenas.

Assim, a fotografia passa a ser o elemento gráfico central do comercial, ganhando ação através da mudança de foco e da passagem dos elementos de uma cena a outra.

Com relação ao conteúdo da fala, é possível analisar que ela contextualiza, esclarecendo as imagens que estão sendo passadas no momento do comercial,



imagens estas que, sem o áudio, perderiam seu sentido. Porém, apenas a mensagem em áudio, como em um spot de rádio, por exemplo, não teria o apelo emocional e afetivo trazido pelas imagens e, possivelmente, não atingiria o público da forma que atingiu. Vale destacar que, nesse caso, as imagens desempenham o foco de sua função diferenciada das outras peças, atuando mais como um elemento emocional e menos como complemento da mensagem. Mais uma vez, verifica-se uma estreita relação entre o texto (nesse caso em forma de áudio) e a imagem, atestando que a campanha estava seguindo os redirecionamentos propostos em seu planejamento (MARISTA, 2010).

Com relação à análise de conteúdo, deve-se destacar o fato de que, pela primeira vez, a unidade de registro *“Felicidade a partir do conhecimento”* aparece. Ao todo, foram 6 frequências para a unidade referida, enquanto a unidade *“Felicidade a partir da interação com o ambiente”* recebeu 8 registros, e a unidade *“Felicidade a partir da experiência na Rede Marista”* apenas 1 registro. Apesar de prevalecer a temática *“Felicidade a partir da Interação com o ambiente”*, a temática *“Felicidade a partir do conhecimento”* aparece com um número considerável de frequência. Dessa forma, é possível perceber que o enfoque da campanha externa é diferenciado do da campanha interna, introduzindo uma preocupação maior em mostrar questões sobre o aprendizado do aluno, ainda que continue relacionando a escola com a interação no contexto em que ela (escola) se insere.

Para finalizar, importa destacar que o comercial foi produzido para veiculação em todas as regiões com unidades maristas, sem trazer nenhuma identificação de suas instituições. Assim, pode-se dizer que o comercial trata dos colégios maristas a partir de uma definição geral, sem especificar peculiaridades das diferentes regiões das unidades.

#### **- Anúncio de Jornal**

Os anúncios criados para mídia impressa, mais especificamente os anúncios de jornal, obedeceram aos critérios de identidade visual, mas sem esquecer de se adequar ao contexto de cada instituição. Foram produzidas 188 peças diferentes, com 200 veiculações (MARISTA, 2010). A figura 17 ilustra o padrão dos anúncios de jornal da rede:



Figura 17 – Anúncio de jornal  
Fonte: Power Point 01

Na peça, são apresentados os mesmos elementos da peça-conceito, em uma evidência da unidade visual proposta pela campanha. A textura é mantida, com a assinatura da unidade de ensino que divulgou a peça em suas mídias locais, que está exposta no canto direito da figura, em um tamanho visível. O traço arredondado, que divide a imagem do *corpus* da peça, aparece com os elementos de identificação dirigidos ao público infantil, que são os círculos em diferentes tamanhos de diâmetro e bordas, variando ainda no seu preenchimento, podendo ser vazados ou não, dispostos ao longo do traço, em proximidade uns com os outros. No texto, a expressão em destaque “*Ser Feliz é compartilhar*” é complementada pela segunda frase: “*Compartilhar momentos, valores e talentos*”, em alusão à interpretação do conceito “Compartilhar” dentro da proposta marista. A imagem da peça sugere o que seria essa definição, ao trazer duas alunas maristas em interação e aparentando satisfação com a ação, ou seja, complementa e se relaciona com o texto.

Em contrapartida, pode-se analisar que, em outro contexto, a imagem poderia ser interpretada de forma livre pelo público. Porém, com a complementação do texto, ela tem sua interpretação dirigida para as palavras destacadas na mensagem textual, ou seja, para ações que relacionem bons momentos, como brincar ou jogar, valores como dar as mãos para demonstrar união e amizade, ou talentos, como o ensaio para uma apresentação artística, por exemplo. Assim, a interação entre imagem e texto mostra o ajustamento do briefing, proposto no planejamento de redirecionamentos, conforme Power Point 01, nos quais os dois elementos são complementares.

## - Banner Web

Com relação às mídias web, foram utilizados vários recursos para divulgação nesse espaço, tais como: presença em redes sociais, posicionamento em mecanismos de busca, potencialização do hotsite de inscrições, banner em sites de serviços (Hagah) e banner em sites de entretenimento (Kzuka). Este último se configura como uma mídia específica para o público jovem, que possui uma maior interação com a web, e por isso foi selecionado para análise. Podemos analisar o Banner Web empregado em site de entretenimento a partir da figura 18:

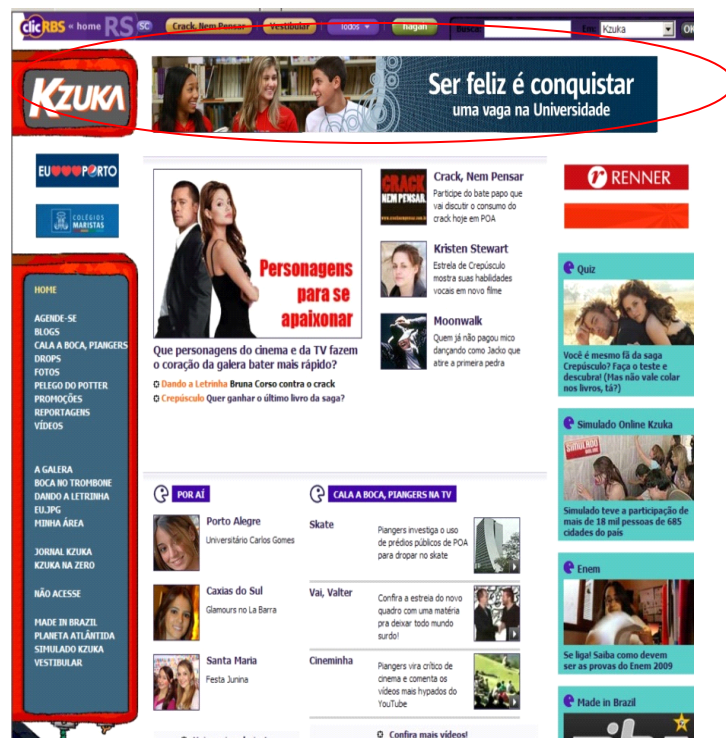


Figura 18: Banner Web em site de entretenimento  
Fonte: Power Point 01

O banner no site de entretenimento jovem *Kzuka* foi localizado no topo da página, ocupando todo o cabeçalho ao lado da logomarca do site, o que privilegiou sua visualização. O formato mais achatado e largo permitiu que a imagem fosse composta por três pessoas, trazendo mais elementos à peça como um todo. Podemos analisar a presença dos elementos-padrão da campanha, como a textura jeans, presente no fundo de todas as peças gráficas, em contraste com as letras de cor branca. O traço de divisão entre a imagem e o corpus do texto aparece com os elementos de identificação de peça dirigida ao público jovem, com círculos

assimétricos em diferentes tamanhos de diâmetro e de borda, além dos traços finos diagonais, característicos das peças para o público jovem, como se pode observar ao longo da análise.

A imagem constitui-se por três alunos maristas, aparentando ter entre 16 e 17 anos, ambientados no que parece ser uma biblioteca. Eles parecem conversar e trazem um largo sorriso no rosto, com aspecto de satisfação. Fora de contexto, a imagem daria margem para várias interpretações, porém, com o auxílio do texto, consegue-se imaginar o que está acontecendo na cena, ou seja, os jovens estão a caminho do vestibular, e se sentem felizes e seguros por terem sido preparados pela Rede Marista.

Mais uma vez, imagem e texto se relacionam. A função predominante é a da mensagem textual, que expressa de forma direta o objetivo do material, ou seja, divulgar que a Rede Marista prepara para o vestibular. O fato pode ser percebido se analisarmos a frase “*Ser feliz é conquistar*”, que é esclarecida imediatamente pela segunda expressão “*Conquistar uma vaga na universidade*”. Ou seja, a felicidade construída a partir do conhecimento na Rede Marista resulta em uma conquista, que é a vaga na universidade. A imagem funciona como elemento complementar à mensagem textual, trazendo a visualização da cena da mensagem escrita. A complementação dos conteúdos gráfico e textual identifica a interação entre as duas partes da peça.

Com relação à análise de conteúdo, observa-se o registro da unidade “*Felicidade por meio da interação com o ambiente*”, através do índice linguístico “conquistar”. A unidade “*Felicidade a partir do conhecimento*” também é registrada, através do índice linguístico “universidade”. Logo, pode-se inferir que a peça aborda a questão do conhecimento e da interação com o ambiente, isto é, da ação esperada dentro do contexto social.

## **- Outdoor**

As mídias externas compuseram grande parte do material total da campanha. Além dos outdoors, foram fixadas mídias indoor, em shopping centers e outros espaços públicos, mídia busdoor, com adesivação de lotações escolares, painel na frente da escola e frontlights sequenciados. Em nível de análise, selecionamos o outdoor, por ser o elemento de maior visibilidade e atração de atenção por parte do

público em geral. A peça de outdoor que tomamos como exemplo está identificada na figura 19:



Figura 19 – Outdoor da campanha  
Fonte: Power Point 01

Como podemos ver, por se tratar de uma peça de grande visibilidade e larga utilização, o outdoor levou o slogan da campanha na maioria de suas aplicações. A expressão “*Ser feliz é aprender para toda a vida*”, ao contrário das derivações utilizadas nas demais peças da campanha, não necessita de uma complementação na forma da segunda oração. Seu sentido é amplo e dá conta de todas as especificidades das imagens e dos textos.

A figura 19 é um exemplo de peça dirigida ao público jovem, fato que é evidenciado pela utilização dos elementos característicos no traço de divisão entre imagem e corpus da peça, com círculos distintos entre si, dando a ideia de movimento. Além disso, a imagem apresentada é composta por duas alunas adolescentes, aparentando entre 13 e 15 anos, estudando juntas no cenário de uma biblioteca. É possível notar, ainda, que as peças da campanha em geral obedecem a certa tendência, que é a de trazer os estudantes em momentos de estudo em grupo dentro de uma biblioteca. De fato, essa cena é a que engloba as três temáticas em análise: o conhecimento, explícito através dos livros e da ambientação em uma biblioteca, a interação com o ambiente, evidenciada pelo estudo em grupo, e a vivência na escola, presente nos uniformes utilizados pelos alunos.

Com relação à análise de conteúdo, foi registrado 01 índice linguístico na unidade de registro “*Felicidade a partir do conhecimento*”, através da expressão “aprender”, e 01 na unidade de registro “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*”, através da expressão “para toda vida”. Por se tratar da análise do slogan da campanha, é possível deduzir que a campanha externa voltou suas atenções

tanto para as questões de conhecimento e aprendizagem quanto para as ambientais, ou seja, buscou evidenciar o seu contexto e trazer uma resposta à demanda de seu público.

A seguir, apresenta-se uma síntese das unidades de registro apresentadas na campanha externa:

Variáveis	Comercial	Banner Web	Anúncio	Outdoor	Total
Felicidade a partir do conhecimento	6	1	1	1	13
<i>Felicidade a partir da experiência na Rede Marista</i>	1	-	1	-	2
Felicidade a partir da interação com o ambiente	8	1	2	1	13
Total	15	2	4	2	28

Tabela 3: Análise de Conteúdo Campanha Externa  
Fonte: Dados de pesquisa da autora

A partir dos dados obtidos na tabela 3, percebe-se que as unidades de registro de temática “*Felicidade a partir do conhecimento*” e “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*” apresentam o mesmo número de frequência, 13 ao total, enquanto a unidade de registro “*Felicidade a partir da experiência na Rede Marista*” registrou apenas 2 frequências. É possível verificar, dessa maneira, que a campanha externa buscou tanto divulgar as suas características de vantagem em relação ao aprendizado, quanto responder à demanda de seu público, procurando entender o contexto social e cultural que permeia as instituições da rede.

A preocupação em exaltar a experiência na rede foi deixada de lado, o que se pode comprovar pelo fato de haver apenas 2 frequências na unidade de registro que remete a essa temática. Fica claro, a partir dessa análise, que a fidelização não foi o enfoque da campanha externa, que buscou captar novos alunos através de abordagens condizentes com a demanda social do momento, e também na exaltação das características de aprendizagem da rede.

Ao relacionar os dados obtidos na campanha interna com os da campanha externa, conseguimos encontrar novas conclusões, que refletem as características da Campanha FICA no geral. Os resultados podem ser observados na tabela 4.

Variáveis	Comercial	Banner web	Anúncio	Outdoor	Camiseta	Mural	Adesivo	Faixa Bixo	Total
Felicidade a partir do	6	1	1	1	-	-	-	-	13

conhecimento									
<i>Felicidade a partir da experiência na Rede Marista</i>	1	-	1	-	2	1	1	-	6
Felicidade a partir da interação com o ambiente	8	1	2	1	-	1	1	1	16
Total	15	2	4	2	2	2	2	1	35

Tabela 4: Análise de conteúdo da Campanha FICA - Geral  
 Fonte: Dados de pesquisa da autora

Conforme Tabela 4, percebe-se que a unidade registro da temática que mais teve frequência foi a da *“Felicidade a partir da interação com o ambiente”*. Em seguida, aparece a unidade de registro da temática *“Felicidade a partir do conhecimento”*, e, por último, com bem menos frequências que as demais, aparece a da temática *“Felicidade a partir da experiência na Rede Marista”*. Isso se deu pelo fato de o volume de conteúdo das peças de comunicação externa, que privilegiou as temáticas do conhecimento e interação, ser maior do que o volume de conteúdo das peças de comunicação interna, que utilizou a temática da vivência/experiência na rede para valorizar seu público. Conforme esclarecido no início do subitem da Campanha Interna, foram realizadas ações de lançamento e engajamento de alunos e educadores, o que tornou desnecessária a criação de textos mais elaborados para explicação do conceito da Campanha FICA 2009 – 2010 ao público interno, que já tinha vivenciado tal conceito na prática.

A unidade de registro *“Felicidade a partir do conhecimento”* possui 13 das 35 frequências registradas no total, ocupando uma posição de destaque como temática, apesar de não ter sido registrada na campanha interna. A justificativa para o fenômeno é que as peças de comunicação externa, por não se caracterizarem por uma interação experimental do público com o conceito, já que se apresentam em espaços públicos ou em mídias de massa e dirigidas, necessitam centralizar sua mensagem no texto e na imagem, e, por isso, possuem um conteúdo mais elaborado. Soma-se a isso o fato de que o slogan da campanha *“Ser Feliz é aprender por toda a vida”* traz claramente a temática do conhecimento como forma de ser feliz.

A temática representada pela unidade de registro “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*”, que mais recebeu frequências, pode ser considerada a temática-chave da campanha, já que permeia suas três subdivisões: Campanha Conceito, Campanha Interna e Campanha Externa. Na sua grande maioria, a interação com o meio é o tema central, relacionada, na grande maioria das vezes, ao conhecimento, e também, como no caso da campanha interna, à experiência na Rede Marista. Pela pequena diferença entre as frequências da unidade de interação com o ambiente e a unidade de conhecimento, é possível afirmar que a Felicidade a partir do Conhecimento ocupa uma posição de destaque na estratégia da campanha. Assim, a interpretação dos conceitos da campanha pode ser de que ela enfatiza que para viver o jeito marista de ser feliz é necessário acreditar em um mundo melhor, que para ser feliz não basta aprender, pois o essencial é aprender para toda vida, ou seja, aprender para utilizar os conhecimentos adquiridos em todos os aspectos da vida do indivíduo. A preocupação central é enfatizar que a Rede Marista é capaz de oferecer um serviço conectado com a realidade do seu meio e que dá outro valor ao conhecimento, que, depois de adquirido, é instrumento de conquistas para o indivíduo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto onde as organizações se caracterizam pela busca de formas de comunicação eficientes e que destaquem a diferenciação de seu produto, ter uma estratégia definida e bem aplicada é essencial para o sucesso de toda campanha de comunicação. Para tanto, é imprescindível que a campanha transpareça os valores da organização e, ao mesmo tempo, responda à demanda de seu público de interesse.

Com relação à comunicação empregada nas instituições de ensino, a realidade é semelhante. Cada vez mais, a sociedade deposita nessas organizações suas expectativas de um futuro melhor, a partir da capacitação do indivíduo. Assim, a campanha de comunicação de uma instituição de ensino deve procurar atender a tais expectativas, dentro daquilo a que se propõe.

Através de suas campanhas de matrículas, a Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista foi alcançando, a cada ano, novas etapas para o aprimoramento de sua mensagem. Até que, no ano de 2008, foi identificada a necessidade de reestruturar o seu planejamento para a reversão do quadro de queda no crescimento da rede. Porém, a campanha desenvolvida para as matrículas de 2008 não trouxe o resultado esperado, e, por isso, teve seu planejamento ajustado para as matrículas 2009 – 2010, que, dessa vez, acabou superando as metas estabelecidas.

Com o estudo desse caso, buscou-se identificar quais os elementos que colaboraram de forma mais significativa para o resultado satisfatório da Campanha 2009 – 2010, e de que forma foram utilizados ao longo do seu processo de planejamento e execução. Ainda foi possível aprofundar a análise sobre o discurso das peças, e, assim, detectar os aspectos mais relevantes para o êxito da campanha em geral.

Através da revisão bibliográfica, foi possível compreender a dinâmica existente nas organizações atuais, e de que maneira essa dinâmica se reflete nas instituições de ensino. Também foi possível refletir sobre a comunicação organizacional dentro de um contexto amplo, e, a partir dessa análise, aprofundar os conceitos de comunicação estratégica e identificar os elementos mais relevantes ao sucesso de uma campanha de comunicação.

A análise das peças da Campanha 2009 – 2010, da rede marista, realizada com base na fundamentação teórica, permitiu a identificação dos elementos que colaboraram para o sucesso da campanha como um todo, e, ainda, o fator principal no processo de reversão do quadro de queda para o de aumento do crescimento.

Em uma análise mais ampla, é possível perceber aspectos da campanha que foram ajustados em relação à anterior, os quais, ao que parece, tiveram sua parcela de responsabilidade no êxito da campanha atual. O primeiro é o alinhamento da Campanha Interna ao conceito geral da Campanha FICA 2009 – 2010, através da identidade visual implantada de forma padronizada, além da criação de ações e ferramentas que permitiram a vivência da comunidade interna em relação ao tema da campanha. Por esse ser um aspecto previsto nos objetivos iniciais do planejamento, parece que contribuiu para o êxito do processo.

Com relação à análise gráfica, foram identificados os principais elementos que colaboraram para a identidade visual das peças e distinção dos segmentos de público propostos, acarretando em uma melhor visualização da campanha, influenciando na compreensão de cada peça e, provavelmente, interferindo nos resultados finais que superaram as expectativas. A inserção de uma textura como base de fundo pode ser considerada como um desses aspectos, pois fez a conexão com o universo jovem e deu refinamento ao material, servindo também como elemento de identidade visual da campanha. O traço em forma de sorriso utilizado como segmentação da peça entre a imagem e o texto, responsável por expressar o conceito da campanha do ano anterior, foi muito importante para evidenciar a pertinência e linearidade do caminho percorrido pela Rede Marista e pode ser considerado também como elemento importante para a superação das metas estabelecidas pela campanha. E, finalmente, destacam-se, também, as imagens de distinção entre os níveis de ensino como outro ponto favorável para o sucesso da campanha, já que contribuiu na identificação da mensagem em cada nível, facilitando a visualização e a compreensão da peça por parte do público de interesse de cada segmentação.

Com relação à imagem, o fator mais importante a ser destacado é a preocupação em apresentar modelos que traduzissem temáticas centrais da campanha, em que todos transparecessem satisfação e inserção em atividades construtivas dentro das instituições maristas. Acredita-se que isso também possa ter contribuído para a superação das metas de crescimento da rede no período. O fato

de as imagens estarem intimamente relacionadas à mensagem textual, caracterizando a complementação das duas partes da peça, demonstra que o objetivo de ajustar o briefing das imagens aos textos foi cumprido. Tal constatação nos permite inferir que isso pode ter colaborado para que a campanha fosse compreendida.

Os textos das peças aqui analisadas foram utilizados a fim de proceder no estudo de conteúdo com foco nas temáticas encontradas. Identificadas as temáticas “*Felicidade a partir do conhecimento*”, “*Felicidade a partir da experiência na Rede Marista*” e “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*”, partiu-se para a pesquisa da temática predominante ao texto. Com a análise, a temática “*Felicidade a partir da interação com o ambiente*” foi identificada como a mais utilizada, porém, o pequena diferença entre as frequências da referida temática e a da *Felicidade a partir do Conhecimento*, nos permite sugerir que a temática central da campanha se divida entre as duas unidades.

Pode-se pensar, assim, que a mudança de foco da FICA 2009 - 2010 em relação às campanhas anteriores, quando a instituição preocupava-se apenas em apresentar suas características, pode ter colaborado para a reversão do quadro negativo. A partir dessa conclusão, é possível identificar a utilização de questões de relevância para a comunidade como uma possível tendência para campanhas de matrículas de instituições de ensino, já que ampliam a dimensão trabalhada nas temáticas, inserindo a complexidade do contexto social e tornando a campanha com maior chance de atingir o seu público de interesse.

Espera-se que o presente trabalho possa contribuir para ampliar a discussão acerca do tema e oferecer um suporte maior aos profissionais de comunicação que tiverem interesse em trabalhos com enfoque nas instituições de ensino. Por ser uma área ainda pouco explorada sob o aspecto da comunicação, uma análise acerca das etapas de um processo que deu certo torna-se um instrumento de auxílio para os profissionais que forem desenvolver projetos semelhantes em instituições de ensino, como também a todos os interessados nos aspectos que envolvem o processo de comunicação na educação.

## REFERÊNCIAS

- ALBRETCH, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a qualidade competitiva**. São Paulo, Makron Book, 1992.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 2ª ed. São Paulo: Hucitec, 1981.
- BALDISSERA, Rudimar. **A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In: Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2010, p. 119 – 213.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Organicom: Revista Brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. . Ano 6, n. 10/11. Edição especial 2009, p. 115 – 120.
- BALDISSERA, Rudimar. **Organização como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In: A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010b, p. 61 – 76.
- BALDISSERRA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª edição. Portugal. Edições 70, 2004.
- BARROS, Célia Guimarães Barros. **Psicologia do desenvolvimento**. São Paulo, Nobel, 1977.
- BLAU, Peter; SCOTT, Richard W. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo, Atlas, 1979.
- BUENO, Wilson. **As transgressões conceituais em comunicação empresarial**. In: Organicom: Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano6, n. 10/11. Edição Especial 2009, p. 121 – 127.
- CAMPOS, A. A. **A produção do conhecimento: teoria e ciência dos modelos**. In: Ver. Tempo e Memória, Jan-jul , 2004; ano 2, nº 2 .
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista Adm. Pública, 2006, vol. 40, nº6.
- CASTRO, Nélío Mauro Aguirre. **Aspectos do comportamento do consumidor no processo de escolha de escola de primeiro grau**. Dissertação de Mestrado, Curitiba, 1996.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1996.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Global, 2008.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: BookMan, 2001.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da linguagem visual**. 3ª tiragem. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ENDO, Ana Claudia Braun. **A gestão de comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos**. Site da COMVICOM – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. Acesso em 07/06/11. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomartigodiversosAnaClaudia.html>

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Edusp, 1974.

FLORCZAK, Rosângela. **ASCOMK e Campanhas de Matrículas da Rede Marista**. Porto Alegre, sede da Rede Marista. 05 de abril de 2011. Entrevista a Muriel Felten Pinheiro.

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2010.

GASTALDO, Édison. **Publicidade e sociedade**. In: Tendências na Comunicação . Porto Alegre: L&PM, 2001. Ano 4, vol. 4, p.80 – 88.]

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade na pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HENNIG, Raquel. **Comunicação, identidade e marca: o caso Poupedi Sicredi 2009**. Monografia para conclusão de graduação. Porto Alegre, 2010.

HENZ, Alfredo. **Maristas no Brasil Meridional: Primórdios dos Irmãos Maristas**. Porto Alegre: CMC, 2000,

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing – 12ª edição**. São Paulo: Prentice, 2000.

KOTLER; Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 3ª reimpressão. São Paulo: Futura, 2003.

MACHADO, N. J. **Cidadania e Educação**. São Paulo: Escrituras Editora, 1997.

MARIS, Cassiana. **A comunicação interna na perspectiva da avaliação institucional em universidades no Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado. Porto Alegre, 2010.

MARISTA, Assessoria de Comunicação e Marketing. **Campanha FICA 2009: Aprender a ser feliz**. Vencedores Prêmio ABERJE Região Sul. Porto Alegre, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; ASHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTER, Maria Lourdes. **Produção de sentido: o elo entre comunicação e educação**. In: Revista Comunicação e Educação. Ano 7. Nº 19, 2000, p. 82 – 90.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

POWER POINT 01. Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista. **Campanha FICA - Redirecionamentos 2009**. Acesso restrito. Porto Alegre, 2009.

POWER POINT 02. Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista. **Campanha FICA 2008**. Acesso Restrito. Porto Alegre, 2008.

POWER POINT 03. Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista. **História das Campanhas**. Acesso restrito. Porto Alegre, 2008.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1999.

RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. 6<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

ROKEACH, Milton. **Beliefs, attitudes and values**. San Francisco: Jossey-Bass inc..publishers, 1968

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas de sucesso**. 2<sup>a</sup> ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Campus: ABP, 1999.

## ANEXOS

### ANEXO I – Relação das unidades de ensino da Rede Marista e suas respectivas localidades.

Unidade de Ensino	Cidade
Marista Rosário	Porto Alegre
Marista Assunção	Porto Alegre
Marista Ipanema	Porto Alegre
Marista Champagnat	Porto Alegre
Marista São Pedro	Porto Alegre
Marista Vetorello	Porto Alegre
Marista Aparecida das Águas	Porto Alegre
Marista Tia Jussara	Porto Alegre
Marista Renascer	Porto Alegre
Marista Aparecida	Bento Gonçalves
Marista João Paulo II	Brasília
Marista Roque	Cachoeira do Sul
Marista Maria Imaculada	Canela
Marista Medianeira	Erechim
Marista Pio XII	Novo Hamburgo
Marista São Marcelino Champagnat	Novo Hamburgo
Marista Conceição	Passo Fundo
Marista São Francisco	Rio Grande
Marista São Luis	Santa Cruz do Sul
Marista Santa Maria	Santa Maria
Marista Santa Maria	Santa Maria
Marista Santo Ângelo	Santo Ângelo
Marista Sant'ana	Uruguaiana
Marista Graças	Viamão



**ANEXO II – Materiais de comunicação das duas partes da campanha**

	<b>Campanha interna</b>	<b>Campanha Externa</b>
<b>Objetivo</b>	Fidelização de alunos	Captação de alunos
<b>Merchandising</b>	Camiseta Adesivo Murais Faixas Sorrisos de papel para distribuição nas ações Brindes diversos	
<b>Mídia Web</b>	Blog para Professores Perfil em site de relacionamento	Banner em site de entretenimento jovem Banner em site de serviços Posicionamento em sites de busca Hotsite de inscrições
<b>Mídia Eletrônica</b>		Comercial de TV Spot de rádio com depoimentos Spot de rádio com notícias
<b>Mídia Impressa</b>		200 anúncios de jornal, distribuídos entre as regiões
<b>Mídia Exterior</b>		Mídia Busdoor Mídia Indoor Painel em frente às escolas Outdoor Frontlights sequenciados

**ANEXO III –** Questões aplicadas em entrevista à Rosângela Florczak, Coordenadora da ASCOMK.

- 1 – Como é a estrutura da Assessoria de Comunicação da Rede marista (ASCOMK)?
- 2 – Quais as funções da ASCOMK no contexto da Instituição?
- 3 – Como é feito o planejamento das campanhas de Comunicação da rede Marista?
- 4 – Existe a colaboração de representantes da rede no processo de concepção da campanha?
- 5 – Como esse planejamento era feito no início da unificação da rede?
- 6 – Quais as principais mudanças identificadas do início das campanhas em rede para atualmente?
- 7 – Quais campanhas colaboraram de forma mais efetiva para a captação de alunos?
- 8 – Quais campanhas colaboraram para o posicionamento da rede?
- 7 – Como foi estruturada a Campanha FICA 2009 – 2010?
- 8 – Quais os objetivos da campanha?
- 9 – A que você atribui o sucesso da campanha FICA 2009 – 2010?