

Taisa de Oliveira Torelli

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE UNIVERSIDADE E ALUNO

ESTUDO DE CASO ANHANGUERA NITERÓI

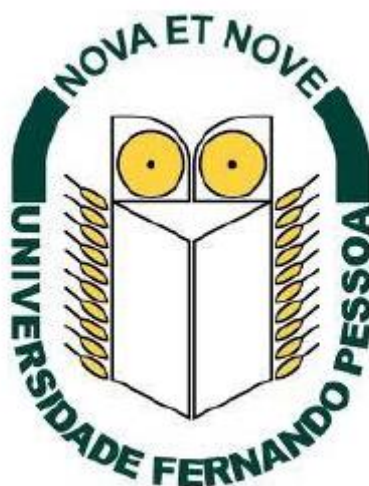


Porto – 2019

Taisa de Oliveira Torelli

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE UNIVERSIDADE E ALUNO

ESTUDO DE CASO ANHANGUERA NITERÓI



Porto – 2019

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE UNIVERSIDADE E ALUNO

ESTUDO DE CASO ANHANGUERA NITERÓI

Taís de Oliveira Torelli

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, sob orientação da Professora Doutora Sandra Sofia Nora Gaio.

Resumo

A presente dissertação avalia a comunicação estratégica entre Centro Universitário da Anhanguera de Niterói e o aluno com vistas a melhorar a disseminação das informações, a satisfação do aluno e com isso a retenção.

Apesar de existirem estudos sobre comunicação estratégica, são poucos os que falam diretamente da comunicação com o aluno para facilitar as informações que aquele necessita durante todo o tempo que está na universidade.

A pesquisa teve como principal objetivo perguntar diretamente ao aluno como seria a melhor forma para ter acesso as informações, quais veículos ele usa para se informar, quais informações ele geralmente busca e quais as dificuldades em encontra-las.

A pesquisa foi realizada através do estudo de caso, baseada na revisão bibliográfica abordada de forma descritiva e qualitativa, com 160 alunos de diversos cursos, períodos e turnos, regularmente matriculados na instituição, entre fevereiro e junho de 2019 quanto ao entendimento e elucidação dos fatos, a partir das observações realizadas. Também foi realizada uma pesquisa com o reitor da instituição, Roberson Fontes, em abril de 2019.

O principal objetivo da pesquisa foi alcançado, como pode-se constatar as falhas na comunicação entre a instituição e os alunos e pode-se embasar as conclusões com os dados coletados nas pesquisas.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Comunicação, Universidade, Aluno

Abstract

The present dissertation evaluates the strategic communication between University Center of Anhanguera de Niterói and the student, aiming to improve the dissemination of information, student satisfaction and his permanence.

Although there are studies of strategic communication, few speak directly of communicating with the student to facilitate the information that he needs throughout the time he is in university.

The main objective of the research was to ask the student the best way to access the information, which vehicles he uses to inform himself, what information he usually seeks, and the difficulties in finding them.

The research was carried out through the case study, based on a descriptive and qualitative bibliographical review, with 160 students from various courses, periods and shifts, regularly enrolled in the institution, between February and June of 2019 regarding the understanding and elucidation of the facts, based on the observations made. A research was also conducted with the institution's rector, Roberson Fontes, in April 2019.

The main objective of the research was achieved, as it can be verified the failures in communication between the institution and the students and it is possible to base the conclusions with the data collected in the researches.

Key words: Strategic Communication, Communication, University, Student

Dedicatória

A Deus em primeiro lugar, sem ele não teria sentido e não teria conseguido ter chegado até aqui.

A minha orientadora Sofia Gaio, uma professora incrível e profissional admirável e fundamental para a realização desse meu projeto e sonho.

A minha família que sempre me apoiou e esteve ao meu lado nas minhas decisões, principalmente a minha mãe que desde o primeiro momento me incentivou e me fez acreditar nesse meu sonho. Ao meu pai, que mesmo sem sentir sempre me aconselhou e me deu o exemplo de correr atrás dos meus sonhos. A minha irmã que durante esse mestrado me deu meu melhor presente, Helena. E não podia faltar minha sobrinha Helena que no futuro vai entender a ausência de sua tia em seu nascimento, mas que a amo incondicionalmente.

Ao meu vô Zé e minha vó Gilma que me ensinaram a gostar de aprender desde criança e que tenho certeza de que estão orgulhosos de mim lá de cima. Ao meu vô Antonio que me apresentou sua terra e que tanto a amo e a escolhi para fazer meu mestrado e se emocionava com a minha vontade de estudar, aí de cima sei que está muito feliz.

Aos meus amigos que são a minha segunda família e nunca me deixam desistir das minhas ideias e sonhos. Camila, minha irmã, Leonardo, também um irmão, Márcia e Mauro, presentes da vida. A Anhanguera que me permitiu tê-la como estudo de caso e foi sempre apoiadora da minha capacitação e aos meus colegas que estão comigo nessa loucura apaixonante que é a docência.

Aos meus amigos do Mestrado que estiveram ao meu lado dia e noite nesse projeto tão importante. São tantos, mas deixo um carinho especial por Betinho (irmão de Maceió), Família “Volta Porto” (Rafa, Maria Clara, Matheus, Carlinha, Gustavo, Erik, Fabiano, Elton, Estevão e Andreia). Também não posso esquecer da família Ticom e Marcelo.

Aos meus alunos que todos os dias me inspiram e enchem meus dias de alegria. E a tantos que estão comigo no meu dia a dia e sempre me incentivaram e muitas vezes se tornaram exemplo para eu chegar até aqui.

E ao meu namorado Caio que chegou por último, mas foi fundamental nesse momento, com toda sua calma e paciência.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Justificativa.....	2
Definição dos Objetivos	43
Objetivo geral	3
Objetivo específico	4
Formulação do Problema.....	4
Metodologia.....	4
Limitações do Estudo	6
Contribuições da Pesquisa	6
Estrutura da Dissertação	7
CAPÍTULO I REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
1.1 A Comunicação Estratégica	8
1.2 A Importância	11
____1.2.1 Como trabalhar a comunicação estrategicamente	12
____1.2.2 Veículos de comunicação para uma boa comunicação estratégica	12
1.3 A Comunicação Estratégica no Ambiente Acadêmico	13
____1.3.1 O que seria uma comunicação estratégica no ambiente acadêmico?..	13
____1.3.2 O Objetivo da Comunicação estratégica nas Instituições de Ensino .	14
CAPÍTULO II A MUDANÇA DE CENÁRIO ECONÔMICO NO BRASIL E O IMPACTO PARA AS UNIVERSIDADES.....	28
2.1 A situação econômica do Brasil	28
2.2 A situação econômica do Rio de Janeiro	29
2.3 O mercado das universidades privadas no Brasil.....	30
2.4 O financiamento estudantil no Brasil.....	31
CAPÍTULO III A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE NITERÓI: ESTUDO DE CASO	33
3.1 Identificação da Instituição de ensino superior	33
____3.1.1 A História.....	35
____3.1.2 Situação Sócio- Econômica Local	37
3.2 Metodologia.....	38
3.3 Objetivos do Estudo de Caso	41
____3.3.1 Canais que a instituição disponibiliza para comunicar com o aluno	43
3.4 Análise e Discussão dos Resultados	49

_____3.4.1 Veículos de comunicação da instituição	56
_____3.4.2 Portal Institucional da Anhanguera.....	58
_____3.4.3 SMS institucional.....	60
_____3.4.4 E-mail ou mensagens via Ambiente Virtual de Aprendizado.....	61
_____3.4.5 Ouvidoria	62
_____3.4.6 Atendimento presencial.....	63
_____3.4.7 Redes sociais / redes sociais da unidade	66
_____3.4.8 Relações públicas e assessoria de imprensa.....	67
_____3.4.9 Aplicativo.....	68
3.5 Discussão dos resultados	69
3.6 Possíveis soluções para a comunicação estratégica.....	71
CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS	78

Índice de Figuras

Figura 1: logomarca da Anhanguera.....	33
Figura 2: Sede da instituição – campus 1.....	34
Figura 3: resultado do atendimento presencial aos alunos.....	53
Figura 4: autoatendimento no portal do aluno.....	54
Figura 5: índice de qualidade no atendimento.....	54
Figura 6: resultado das perguntas abertas.....	55
Figura 7: destaques das perguntas abertas.....	55
Figura 8: portal principal.....	58

Índice de anexos

Anexo 1: roteiro de entrevistas com os alunos.....	85
Anexo 2: entrevista com o reitor.....	86
Anexo 3: autorização da instituição.....	88

Índice de gráficos

Gráfico 1: PIB anual brasileiro.....28

Índice de abreviações e siglas

MEC – Ministério da Educação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Fies – Financiamento Estudantil

Prouni – Programa Universidade para Todos

IES – Instituição do Ensino Superior

App – Aplicativo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Avaliar – Avaliação Institucional

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizado

PPC – Plano pedagógico do Curso

UNIPLI – Universidade Plinio Leite

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica entre Universidade e aluno é algo que se tornou fundamental para a sustentabilidade das organizações, com o aumento do número de concorrentes e a crise financeira no país e no estado do Rio de Janeiro. Neste trabalho foi feito o estudo de caso do Centro Universitário Anhanguera de Niterói acerca de sua comunicação com seus públicos.

“A comunicação das universidades com os públicos externos parecia, cada vez mais, centrada na construção e controlo da imagem destas instituições” (Ruão, 2008, p. 467). As Instituições de Ensino Superior (IES) notaram que era de extrema importância a comunicação com seus públicos interno e externo: docentes, alunos, colaboradores e sociedade. Percebeu-se como a essa comunicação eficaz é fundamental para as universidades. A comunicação vai além de enviar mensagens, mas circular as informações importantes para todos.

O cenário atual da economia faz com que as instituições estejam sempre buscando soluções para ser manter no mercado que está em constante mudanças e o público a cada dia mais exigente. A comunicação e a tecnologia têm sido grandes na sustentabilidade das organizações, conforme atestam Cavalheiro et al. (2018, p. 17):

Trabalhar a comunicação organizacional hoje é pensar na empresa como um todo. Não existe um bom planejamento de comunicação que não esteja alinhado aos valores, missão e visão das empresas. Vale lembrar que a comunicação na e para as organizações tem como um de seus objetivos a manutenção de sua imagem, bem como a formatação de uma identidade forte que a diferencie das demais, seja a concorrência ou outras organizações do mesmo setor.

Segundo Ramos (2004, p. 18), as organizações foram impactadas e tiveram que se ajustar as mudanças que ocorreram, o que também afetou a educação. E, ainda de acordo com esse mesmo autor,

(...) como resultado, encontramos fortes consequências na educação: mudanças paradigmáticas, mudanças na função social da universidade, na organização curricular, na ênfase metodológica, na relação com a sociedade.

Hoje as universidades particulares não se preocupam apenas com a área acadêmica; trabalhar a instituição de forma estratégica tem sido primordial para se adaptar ao mercado cada dia mais concorrido e para vencer a instabilidade econômica do país.

As universidades são espaços para a formação acadêmica e profissional, além da produção de conhecimento, mas também com papel de disseminadora de cidadania e promoção do desenvolvimento social da economia e da sustentabilidade, segundo Ribeiro & Magalhães (2014, p. 138). Por tamanha relevância, as instituições estão desempenhando importante papel na sociedade, tendo a comunicação estratégica como ferramenta fundamental para o implemento da missão destas organizações.

Para Nóbrega (citado por Pinto 2009, p. 3) as mudanças vão além da economia, de um conjunto de conflitos culturais e da forma de se relacionar. E as organizações que estão inseridas nesse macroambiente conturbado precisam sempre inovar nos processos e sistematizar suas estruturas pautadas na “institucionalização da instabilidade”.

Deste modo, Ruão (2005, p. 03) afirma:

Em menos de três décadas (...) as instituições acadêmicas passaram de um cenário e futuro previsível e fácil recrutamento de estudantes, sem grande concorrência, para um clima de grande instabilidade.

Justificativa

As universidades tiveram um crescimento muito grande a partir de 1999 com o crescimento do país e a necessidade de mão de obra especializada; as novas formas de ingresso; e os incentivos do governo para o financiamento dos estudos. Com isso, aumentou o número de universidades e as já existentes cresceram. Contudo, a grande queda na economia no ano de 2016 não estava prevista nem pelo crítico mais pessimista e, desde então, as instituições de ensino estão buscando se organizar de uma forma mais estratégica para a captação dos alunos e a retenção dos discentes.

Ruão (2005) afirma que a comunicação já usada pelas universidades não é algo novo. Porém, até o início do século XXI, as instituições usavam o modelo de comunicação limitado e tradicional, voltado apenas para os públicos institucionais, como o Estado e as autoridades locais, num processo de comunicação unidirecional, irregular e pouco articulado. Neste modelo os potenciais alunos não estavam incluídos (pois eram dados como garantidos) e, por isso, as atividades de promoção eram inexistentes e até mal vistas no seio deste setor.

Para Kaplan (1993) citado por Pereira e Borges (2012 p. 220), para conseguir atingir os objetivos educacionais a comunicação entre a universidade e seus públicos precisa ser feita de forma estratégica, mas poucas vezes a comunicação é vista como uma ferramenta pelos gestores, que não direcionam suas ações de forma estratégica e com isso não conseguem alcançar os objetivos esperados.

A comunicação estratégica tem sido fundamental para se trabalhar nesse momento. Ela articula todas as informações internas e o posicionamento com o público externo, a troca de informações com os alunos e a unidade da mensagem com os colaboradores.

“A comunicação das universidades com os públicos externos parecia, cada vez mais, centrada na construção e controle da imagem destas instituições” (Ruão 2008, p. 467).

As IES notaram que era de extrema importância a comunicação com seus públicos interno e externo – docentes, alunos, colaboradores e sociedade – pois perceberam como essa comunicação eficaz é fundamental para as universidades, visto que a comunicação vai além de enviar mensagens: ela faz circular as informações importantes para todos.

Para Robbins (2009) citado por Cavaleiro e Alves (2018, p. 26), a comunicação contém quatro funções dentro da organização: controle, motivação, emissão de retroação e contribuição para melhoria contínua, expressão emocional no que se refere ao relacionamento e informacional, ou seja, emissão de informações que contribuem para tomada de decisões.

Formulação do Problema

O crescimento do número de universidades particulares no Brasil foi expressivo nos últimos anos, e, com isso, há um grande número de concorrentes, que buscam um diferencial para sobressair nesse mercado tão competitivo. As mudanças na gestão são fundamentais para que possam enfrentar as adversidades econômicas e agradar os consumidores cada vez mais exigentes.

De que forma a comunicação estratégica é uma aliada para a instituição conseguir se manter nos altos e baixos do mercado, adquirir valor agregado, trabalhar seu posicionamento e criar um relacionamento entre ela e seus públicos?

Definição dos objetivos

Objetivo geral

Analisar a comunicação organizacional entre o Centro Universitário Anhanguera de Niterói e seus alunos, de forma a trazer retorno positivo a ambos.

Objetivos específicos

- Analisar como é feita a atual comunicação com os alunos
- Identificar os principais *gaps* nessa comunicação e apresentar uma solução para os ajustes das falhas.

Metodologia

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa é um

(...) processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Assim, Oliveira (2015) afirma que a pesquisa apresenta-se estruturada quanto à definição do problema, revisão bibliográfica, identificação do método da pesquisa e coleta e tratamento dos dados.

Para Garvey (1979), um dos principais autores da área de Sociologia da Ciência, o processo de comunicação científica abrange

(...) as atividades associadas com a produção, disseminação e uso da informação, desde a hora em que o cientista teve a ideia da pesquisa até o momento em que os resultados de seu trabalho são aceitos como parte integrante do conhecimento científico.

Seguindo, pois, a linha de pensamento desses teóricos, para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada aos alunos de diversos cursos, períodos e turnos do Centro Universitário Anhanguera de Niterói, bem como uma entrevista com seu reitor, padronizada e estruturada para obtenção de informações a respeito da organização aqui abordada.

A revisão bibliográfica foi realizada por meio de consultas a livros, artigos científicos, periódicos e sites da internet, para melhor desenvolvimento e embasamento. O objetivo central dessa pesquisa é a busca de uma forma de trabalhar estrategicamente a comunicação para agregar valor à marca, fixar o posicionamento e melhorar o meio de comunicação da empresa, de modo a criar um relacionamento com os públicos da instituição.

O estudo de caso está relacionado ao modo como é feita a comunicação entre a instituição de ensino abordada e seus públicos e ocorreu entre janeiro de 2018 a março de 2019.

Limitações do estudo

O estudo limita-se em avaliar a comunicação do Centro Universitário Anhanguera de Niterói entre seus alunos e públicos, propondo sugestões para a implantação de uma comunicação estratégica que traga futuros ganhos para a Universidade. O estudo limitasse apenas ao Centro Universitário Anhanguera de Niterói, não aplicável a outras instituições de ensino. O processo abordado e os dados são da organização estudada.

O estudo retrata também como uma comunicação feita de forma estratégica pode mudar o panorama atual da instituição, à medida em que traz novos alunos, melhora a comunicação com os colaboradores e ajuda no relacionamento com o aluno e na sua

satisfação. O resultado do estudo não é extensível a outras unidades do grupo Kroton e a outras instituições de ensino.

Contribuições da pesquisa

Comunicação estratégica é quando se usa a comunicação alinhada as estratégias da organização. Ao se trabalhar para atingir um objetivo, torna-se imprescindível que as informações circulem para todos e faça a ligação entre os setores. Sobre isso, afirmam Cavalheiro et al (2018, pp. 8-9):

A comunicação deve ser considerada como um elemento estratégico e uma das principais ferramentas utilizadas no mundo contemporâneo. É com a afirmação desse modelo socioeconômico que as empresas darão largos passos na busca incansável por lucros e a permanência na mente dos consumidores. A globalização e a popularização da internet também foram outros fatores que tornaram ainda mais voraz o sistema capitalista, fazendo com que a sociedade imergisse em um grande oceano de informações no qual se destacam as empresas que sabem e conseguem antecipar os anseios de seus consumidores, cada vez mais “especializados” em tudo e com expectativas de mudanças cada vez mais aceleradas.

Segundo Kunsch (2003, p. 164), a comunicação organizacional busca uma “personalidade” e seus objetivos são:

- Construir uma boa identidade institucional e bom posicionamento;
- Atender às necessidades e desejos dos novos consumidores, cada vez mais exigentes por terem acesso a muitas informações;
- Defender os interesses da instituição;
- Trabalhar com questões sociais, ambientais, entre outras.

Este estudo visa contribuir para o uso estratégico da comunicação no Centro Universitário Anhanguera de Niterói para que todo o processo de comunicação trabalhe

de forma eficiente e com isso melhorar os indicadores de atendimento e relacionamento com os alunos. As mudanças e adaptações sugeridas, após a análise dos dados coletados na pesquisa, são sugestões para a melhoria da instituição como um todo e que vai além da percepção do aluno, mas dos colaboradores como um todo e de futuros alunos.

Estrutura da dissertação

A dissertação apresenta-se estruturada em cinco capítulos, apresentados a seguir:

- **Introdução:** contém a justificativa, a definição dos objetivos, a formulação do problema, a metodologia, as limitações do estudo e suas contribuições;
- **Capítulo um:** refere-se à revisão bibliográfica sobre a Comunicação Estratégica Organizacional e suas formas de trabalhar no ambiente competitivo; uma visão de vários autores que embasam a necessidade de uma comunicação feita de forma estratégica para se trabalhar a instituição de ensino de forma mais eficaz para a captação e retenção do corpo discente
- **Capítulo dois:** refere-se à mudança do cenário econômico no Brasil, o panorama econômico do Brasil e do Estado do Rio de Janeiro e como essa instabilidade e queda do padrão socioeconômico afetou o cenário do ensino superior em todo o país e principalmente no Estado;
- **Capítulo três:** apresenta a comunicação estratégica do Centro Universitário – estudo de caso no Centro Universitário Anhanguera de Niterói; Análise da atual estrutura de comunicação, os processos e canais utilizados para a instituição, o resultado da pesquisa primária e a fonte inicial para o referido estudo; Formas para se trabalhar a comunicação na universidade baseadas nos pontos de insatisfação dos alunos.
- **Conclusões do estudo.**

CAPÍTULO I REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 A Comunicação Estratégica

A palavra *comunicação* vem do latim “communicare”, que significa partilhar algo, tornar comum. A cada dia cresce a importância de se comunicar, neste mundo que hoje dispõe de acesso ilimitado às informações. Por isso, trabalhar a comunicação de forma estratégica é fundamental para a imagem e sustentabilidade da empresa. Já *estratégia* são meios desenvolvidos para se conseguir algo. Portanto, *comunicação estratégica* é usar a comunicação para se conseguir algo. Para que se tenha uma comunicação estratégica, é necessário que a comunicação integrada organizacional funcione de forma eficaz. Assim diz Kunsch (2003, p. 152):

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.

O papel da comunicação estratégica é estabelecer comunicação com os *stakeholders*; trabalhar a marca para criar um sentimento; ter uma visão sistêmica. Sobre esse papel, dizem Cavalheiro et al (2008, p. 83):

A comunicação se tornou uma ferramenta indispensável para as organizações atingirem seus objetivos e metas corporativas, ainda mais frente a um mercado tão competitivo. Quem cria as informações que abastecem os fluxos de comunicação são as pessoas, sejam elas consumidores, colaboradores, analistas de mercado, concorrência, enfim, qualquer dado, imagem ou gesto pode se tornar uma informação e, se for devidamente analisada, pode ser utilizada como estratégia pelas empresas.

A comunicação hoje não tem mais apenas o papel de partilhar informação: ela se tornou uma ferramenta fundamental para as empresas se comunicarem com seus *steakholders* e *sponsors*.

Segundo Bueno (2015, p. 125),

As estratégias de comunicação dizem respeito a um conjunto de ações de comunicação planejadas que visam atender a determinados objetivos e que, se bem formuladas, implicam metas, ou seja, definem resultados concretos a serem perseguidos.

Pode-se dizer que comunicação estratégica é um planejamento de ações, bem estruturadas e definidas para alcançar o objetivo geral de uma organização. Uma comunicação com eficácia conduz a mudanças de comportamentos e atitudes das pessoas afetadas por ela, o que gera melhor entendimento, transparência e motivação do seu público. Assim, a comunicação estratégica envolve todos os seus stakeholders.

De acordo com Kotler (2005, p. 52), a conceituação de Comunicação Integrada

(...) abrange a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem como sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja concisa e uniforme.

A comunicação estratégica são as atividades feitas para comunicar, criar uma imagem de valor e reforçar o posicionamento de uma organização. É também sua atribuição fazer com que todos tenham acesso às informações e assegurar transparência para ajudar na tomada de decisão e, ao mesmo tempo, ter a unidade da mensagem. A comunicação é mediadora da empresa com seus públicos, sempre em busca de satisfazer as necessidades e desejos deles. Segundo Cavaleiro et al (2018, p. 24), a comunicação estratégica tem como papel inserir a marca sob a forma de produto, serviço e, principalmente, como ideia no imaginário individual e coletivo de seus clientes ou até de seus colaboradores. No âmbito da comunicação externa, ela estabelece uma relação

para que o consumidor tenha predileção por determinada marca em detrimento da concorrência.

A comunicação organizacional, conforme Kunsch (2003, p. 74), é composta por quatro formas de dentro de uma organização: a institucional, a interna, a administrativa e a mercadológica.

Já para Bueno (2009, p. 6),

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc.) ou junto à opinião pública.

A comunicação estratégica está voltada para a ação, a transparência e o alcance de resultados. Seu principal objetivo é conseguir comunicar de forma clara, direta e com significado, para motivar e alinhar comportamentos e atitudes, através de linguagem direta e de fácil entendimento, na hora certa, para os receptores certos. Porém, a dificuldade em aplicar esse conceito está na dificuldade da gestão da organização em entender a importância e o papel da comunicação. Hoje vive-se na Era da Informação e da Comunicação; as empresas que não trabalham de forma estratégica ficam rapidamente para trás no mercado, sempre correndo para conseguir se manter, sem observar estrategicamente as mudanças e as oportunidades do mercado.

Para Robbins (2009 p. 110), a cultura organizacional é feita pela comunicação e suas quatro finalidades, que são: controle por meio da hierarquia pré-definida pela instituição; motivação por meio da transparência de informações aos colaboradores; emissão de retroação e na contribuição para a melhoria contínua; criação de elos

emocionais e, conseqüentemente, de um relacionamento e troca entre os colaboradores e a empresa. Quanto mais informação, melhor o embasamento para tomada de decisões.

Atualmente as empresas que estão em crescimento, independente da área de atuação, se prepararam para trabalhar com esses dados e informações de seus clientes e usá-los para atender suas necessidades e desejos e criar um relacionamento com vistas à fidelização. E, para isso, a tecnologia e a comunicação são peças-chaves para se conseguir o resultado pretendido.

Segundo Bond et al (1999, p. 2),

Comunicações estratégicas não consistem em enviar um comunicado de imprensa ocasional ou publicar um editorial uma vez por ano. Isso significa que uma organização trata as relações com a mídia e as comunicações como funções importantes, totalmente integradas, consistentes e contínuas e investe recursos nela. Uma estratégia, por definição, é um simples método ou série de manobras para obter um objetivo ou resultado específico.

1.2 A importância

Com a globalização, o excesso e facilidade de informação fizeram com que as organizações tivessem que mudar e se adaptar à nova realidade. As organizações estão inseridas num ambiente competitivo, em mudanças constantes, com concorrência numerosa e público cada vez mais exigente; não podem, portanto, ter uma comunicação esporádica, pontual e de forma amadora. O papel da comunicação vai além de transmitir a mensagem da empresa: ela assume a responsabilidade de mediadora entre a organização e seus públicos, sempre com o objetivo de ser bom para os dois lados – para a empresa que obtém o lucro e o consumidor com suas necessidades atendidas.

Sobre isso, pontua Bueno (2003, p. 15):

A Comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improviso. Apoia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apoia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tácito para o estratégico.

1.2.1 Como trabalhar a comunicação estrategicamente

Para se ter uma comunicação estratégica em todos os níveis da organização e envolvendo todos os públicos, precisa-se basear-se em dois fatores: clareza e transparência. Estes são fundamentais para trabalhar de forma eficaz as mensagens ao público alvo. É importante também sempre ter o posicionamento da organização bem definido.

Os primeiros passos para elaborar uma comunicação estratégica é fazer o diagnóstico de como está a organização, definir seu público-alvo, seu posicionamento e seus objetivos e os veículos que serão usados para tal. Segundo Kunsch (2006, p. 10), são características para uma comunicação com excelência:

O valor que o executivo principal e os membros da administração de organizações destinam à organização; o papel e o comportamento do executivo responsável pela comunicação – toma decisões e não funciona como técnico; participa do planejamento estratégico e realiza pesquisas para fundamentar seu trabalho; e leva em conta a cultura corporativa, onde o poder e a tomada de decisão são compartilhados, havendo a valorização da cooperação e da igualdade dos membros envolvidos, privilegiando as ideias e inovações acima de tudo.

1.2.2 Veículos de comunicação para uma boa comunicação estratégica

Hoje em dia a comunicação se dá pela junção das mídias *online* e *offline*, uma comunicação mais interativa, participativa, dinâmica, integrada e interconectada. Cada organização precisa avaliar seu público e a mensagem que quer passar e fazer de forma

integrada e estratégica as escolhas dos veículos que utilizará para atingir seu objetivo. Sobre isso, Bueno (2009) como citado por Pinto (2009, p. 4) explana:

A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.

1.3 A Comunicação estratégica no ambiente acadêmico

1.3.1 O que seria uma comunicação estratégica no ambiente acadêmico?

Para Caetano e Rasquilha, (2005, p. 28) a comunicação é um elemento fundamental e essencial para o funcionamento da organização, principalmente porque a globalização da economia e sua instabilidade no século XX criaram novos desafios para a sustentabilidade das empresas. A comunicação estratégica é fundamental para todas as organizações, principalmente para organizações de ensino, que trabalham com serviço e não produto e precisam ter uma forma bem direta, de fácil entendimento, por ter um público diversificado e amplo. É fundamental trabalhar as quatro características do serviço (intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade) de forma que o cliente consiga ter experiência e percepção positivas da instituição. E a comunicação tem um papel primordial: quando bem-feita, consegue transmitir segurança e credibilidade, pontos importantes ao se contratar um serviço.

A informação passada de forma correta e clara ajuda no relacionamento e entendimento da mensagem. “A comunicação é amplamente reconhecida como um dos mais importantes processos de administração” (Likert, 1961, p. 63). A comunicação nas organizações tem quatro funções essenciais (Aberg, s.d., citado por Van Riel, 1995, p. 17): regular, persuadir, informar e integrar, sempre numa ideia de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos.

Bueno (2009, p. 3) coloca que o planejamento de comunicação não deve ser algo operacional e esporádico. Ele deve ser um instrumento da gestão para se trabalhar de forma estratégica de longo prazo, deve estar alinhado com a cultura organizacional; e deve levar em conta os concorrentes, a área de atuação e as variáveis (ambiental, econômica, sociocultural e político-legal) do macroambiente no qual a organização está inserida. Também é importante estar alinhado com a nova realidade imposta pelas transformações sociais.

1.3.2 O objetivo da comunicação estratégica nas instituições de ensino

O que seria uma comunicação eficiente e eficaz para o resultado esperado da instituição? O que poderia suprir esses *gaps* e ruídos das informações entre a universidade e seus alunos? Traria qual resultado para a instituição?

A comunicação estratégica é usar de forma estratégica as práticas de comunicação sempre visando atingir os objetivos organizacionais. Carrillo (2011) e Hallahan, van Ruler e Sriramesh (2007) como citados por Silva et al. (2016, p. 220) apontam que toda a comunicação estratégica é uma comunicação que tem controle e gestão com propósitos definidos, para tomadas de decisão de forma racional e deliberada.

Hoje a comunicação é fundamental, já que com a internet não há mais barreiras e divisões territoriais na rede. Quando feita de maneira estratégica, cria uma ligação entre os públicos e a empresa. Para uma instituição conseguir se manter, precisa trabalhar o relacionamento com seus clientes, internos e externos; não se trabalha apenas o seu produto, mas o interesse do consumidor, seus valores e sua conectividade. As novas gerações que já nasceram com internet banda larga e mídias sociais não conhecem limitações para a busca das informações e do saciar seus desejos.

Numa universidade seu grande público é essa geração que muda constantemente a forma de consumir, é muito mais exigente por ter mais informações para comparação e gosta da agilidade e rapidez nas respostas aos seus anseios. Pinto (2009, p. 5) afirma:

A diluição das fronteiras, viabilizada pelas novas tecnologias comunicacionais, intensificou vertiginosamente a interação entre os diversos atores sociais que compõe os públicos de interesse das organizações, obrigando estas a repensarem seus paradigmas de gestão e relacionamento. Por se tratar de relações humanas, mais do que a simples gestão de materiais, a comunicação toma espaço de função estratégica, assim como a área financeira ou de recursos humanos.

Uma comunicação é eficiente quando todos estão interligados e têm acesso à informação de forma unificada com uma mensagem única; é eficaz quando a informação chega de forma correta e de fácil entendimento a todos os envolvidos (alunos, funcionários, professores, coordenadores e direção), de modo a não haver entendimentos equivocados da mensagem proposta.

Para Scroferneker (2003, p. 14), a universidade é uma instituição e organização que atende a diversos segmentos de públicos. Com isso, gera a necessidade de um maior envolvimento e comprometimento com sua comunicação, com ações e políticas comunicacionais que envolvam e contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa de forma eficaz.

Suprir esses *gaps* e ruídos seria primeiro escolher a principal forma de comunicar, por meio da qual todos saibam que naquela mídia estão todas as informações necessárias. O segundo ponto é ter uma pessoa responsável para a redação e envio da mensagem em nome da instituição. Outro ponto importante é ter outras mídias com a informação, mas que sempre direcione para o principal canal de comunicação. Exemplo: o principal local das informações seria o site da instituição. As informações estariam também na *fanpage* do Facebook e do Instagram, mas estas exibiriam o link do site para o direcionamento à principal fonte. Seria trabalhar a comunicação integrada institucional para melhor disseminação e recebimento das informações oficiais da organização.

O resultado vai além da informação única e a falta de ruído: são a transparência e a credibilidade da instituição. O aluno e os funcionários se sentem parte integrante da Universidade, e não apenas uma matrícula. Devido ao excesso de informações durante todo o semestre, muitas vezes as informações se perdem ou não são absorvidas; tendo essas ferramentas, a busca seria facilitada e dirimiria as dúvidas, muitas vezes simples, mas que, quando não solucionadas, podem trazer grandes transtornos.

Além disso, Kaplan (1993) citado por Pereira e Borges (2012, p. 220) coloca que uma boa comunicação não é aquela que apenas emite informações, mas a que tem responsabilidade na emissão e na recepção das informações com seu público-alvo. Uma boa comunicação leva em conta a linguagem, o canal e a forma como é feita, ajustando-se de acordo com as necessidades e as mudanças que ocorrem com seu público e com a aplicação de uma comunicação estratégica organizacional. Assim afirma Gerson (sd) citado por Maringe e Gibbs (2009, p. 86):

A satisfação do aluno é, basicamente, a medida em que as suas expectativas, na sua forma bruta ou modificados, são atingidas ou ultrapassadas pela experiência, produto ou serviço prestado pela universidade.

É de responsabilidade dos profissionais de comunicação a criação de um plano que utilize de forma eficaz e correta os “fatores intangíveis” da instituição, como a identidade, a imagem, a reputação e a marca (Ruão & Carrillo, 2005, p. 86), a seu favor.

Já foi tempo que apenas fazer o seu trabalho, no caso a educação, bastava. Hoje as universidades precisam utilizar a comunicação para a sua estratégia de sobrevivência nesse mercado tão competitivo e que passa por um momento de crise no país e no estado. Fazer da comunicação uma força. O mercado está cada dia mais disputado e criar e informar seu diferencial dá resultado.

Ramos (2004) como citado por Silva e Vilhaça (2008, p. 3) reforça a importância que a instituição de ensino precisa dar para a comunicação e utilizá-la de forma estratégica.

Hoje não se pode concentrar esforços apenas na sua atividade fim (a educação), mas também no mercado no qual está inserida e no público que ela quer atingir.

Ramos (2004, p. 24) ainda ressalta que as IES, que antes não eram vistas como empresa, mas apenas como uma instituição da área da educação, eram passivas ao mercado. Hoje a realidade mudou e elas precisam ser mais proativas e trabalhar de forma estratégica, principalmente no que diz respeito às necessidades, desejos e expectativas do seu público, cada vez mais informado e seletivo quanto às escolhas. As universidades e faculdades trabalham com a formação do cidadão e sua atuação na sociedade, com seus direitos e deveres e seu papel no mundo.

A universidade é uma empresa do ramo da educação e precisa buscar a sua sustentabilidade no mercado. Hoje as organizações que conseguem manter seu público fiel e disseminador positivo da empresa são as que investem num relacionamento com seu cliente. E, para se conseguir esse elo, a comunicação é fundamental. O entendimento, a transparência e o sentimento de pertencimento faz toda a diferença na hora de decidir matricular-se ou permanecer na instituição.

Para Freitas (2009, p. 42), a comunicação externa será reflexo de como é tratada a comunicação dentro da instituição. Só terá uma comunicação estratégica que gere resultados e um bom relacionamento com o público externo, se internamente ela também fizer parte de sua cultura e se todos os colaboradores conhecerem sua organização para que melhor possam comunicar-se com o público externo.

Kunsch (1998), uma das principais autoras de comunicação integrada, coloca que, com a complexidade em que hoje a sociedade se vive, a comunicação tem um papel extremamente importante para as instituições trilharem seus caminhos. As instituições de ensino precisam trabalhar de forma integrada a comunicação e os canais, criar uma ligação afetiva com todos os segmentos ligados a ela para melhor disseminação de todo conhecimento por ela gerado.

Esse relacionamento precisa começar de dentro para fora, de forma que a comunicação seja estratégica e tenha eficácia. É preciso que, internamente, todos os colaboradores tenham a informação clara e completa e o mesmo discurso, de modo a transmitirem uma mensagem única. Ter também uma mídia com todas essas informações de forma clara e objetiva facilita a busca pela informação correta e a segurança ao transmitir para o aluno.

Quanto mais informado o colaborador, mais valorizado e seguro ele se sente para o atendimento ao aluno. Essa informação sem barreiras e com o acesso de todos facilita o trabalho e ajuda na divulgação da cultura e valores da empresa.

Diante desse contexto, Freitas (2009, p. 42) enfatiza que o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno. Assim, ainda segundo o supracitado autor, a comunicação adquire papel estratégico,

(...) fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos.

Não basta investir em tecnologia da informação e não ter a comunicação ao lado. Modernidade e tecnologia são fundamentais, mas se o conteúdo não for correto e relevante, além de divulgado de forma correta, não vai ser estratégico para a instituição. Será um investimento que não vai gerar o resultado pretendido – a sustentabilidade financeira e a satisfação do aluno.

Deve-se ter em conta que a comunicação vai além do ato de comunicar: ela passa pela transmissão da informação correta, pelo sanar das dúvidas, pela troca entre a universidade e seus colaboradores, seus alunos e toda a sociedade a qual ela está inserida. Enxergar que deve ser feita de forma estratégica e estar na diretriz da instituição são os grandes desafios. A comunicação, quando bem-feita, é extremamente importante e traz resultados, mas como é invisível perante a gestão, não lhe é dado o verdadeiro valor. Gasta-se muito em tecnologia, mas não se a usa de forma integrada.

Não adianta ter o melhor provedor ou plataforma digital se ela não está alimentada com informações que tragam respostas e uma troca com seu público. Em pelo século XXI, ainda há empresas que não enxergam a necessidade de ter uma boa comunicação, integrada com o marketing, com o atendimento e com toda a força de trabalho que está diretamente lidando com o público e sabe sua real necessidade.

Para Kaplan (1993) citado por Pereira e Borges (2012 p. 220), as instituições deveriam tratar a comunicação com seus públicos de forma estratégica, pois é ela que permeia as suas ações e ajuda a alcançar os objetivos organizacionais. Mas nem sempre dominam a tratativa de forma estratégica e, com isso, não conseguem eficácia nos objetivos planejados pela gestão da instituição. Muitas vezes a comunicação é vista apenas como o processo de troca de informação.

Nas universidades esse contato é fundamental e muito necessário, visto que o papel da instituição vai além da formação profissional – é a formação do cidadão. É muitas vezes o lugar onde o aluno tem o primeiro contato com profissionais da área que escolheu e com os conhecimentos necessários para sua formação pessoal. A instituição de ensino tem o papel além da formação acadêmica da área escolhida; sua missão sempre foi a transformação da sociedade através da educação. Esta deve ser tratada com seu devido valor, e não como um produto. A comunicação tem um papel fundamental nessa formação e na disseminação de sua missão e valores, trabalhando a integração entre universidade e alunos.

A economia está em constante mudança. O Brasil passou por momentos de crescimento em que a procura e facilidade de entrar para a universidade fez com que o setor da educação desse um salto significativo. Surgiram novas instituições de ensino e as que já existiam cresceram junto com o mercado, impulsionadas pela necessidade de mão de obra qualificada e por incentivos do governo com os créditos educacionais. Porém, ao que tudo indica, as organizações não se prepararam para a sustentabilidade do negócio, pois a crise inesperada a partir de 2015 acarretou em queda no número de novos inscritos e aumento da taxa de trancamento das matrículas e abandono dos cursos.

As universidades estão buscando formas de trabalhar em meio a essa crise e se manterem no negócio: muitas estão investindo em financiamento próprio, mas o que está fazendo a diferença é o serviço prestado – e nessa área a comunicação estratégica é fundamental. Principalmente por ser uma empresa de serviço, a intangibilidade precisa ser trabalhada de modo que os alunos consigam *sentir* a qualidade intrínseca e que, mesmo com todos os empecilhos, vale a pena investir em sua formação. A comunicação se tornou um item vital para as empresas; hoje, todas as que se destacam estão cientes da necessidade de troca de informação sobre as tendências do mercado. Não tem como fazer parte do mercado atual sem estar conectado com seu público, principalmente quando se trabalha para uma geração que está constantemente conectada e ativa nas redes sociais.

De acordo com Zambom e Giuliani (2003, p. 30), as mudanças que estão ocorrendo na economia atingem diversos setores; com isso, é gerada uma transformação na cultura de usar a comunicação não apenas como informativa. Ainda segundo os autores, a comunicação deve ser usada com uma

Postura de grande utilização dos meios e formas de comunicação para garantir ou potencializar seu sucesso, muitas vezes sendo a única chance de sobreviver. Isso é o que ocorre com as Instituições de Ensino Superior.

Os autores (Zambom & Giuliani 2003, p. 31) ainda complementam, afirmando que as instituições estão desenvolvendo uma “comunicação estrategicamente elaborada e devidamente controlada” no mercado em que estão inseridas e sempre no acompanhamento das tendências existentes.

A universidade particular precisa entender que é uma empresa e se estruturar como tal, não pensando apenas na atividade fim, mas em todos os processos para que seu propósito de ensinar logre êxito, do atendimento à finalização com o diploma. Todas as etapas só conseguem ter o resultado esperado se houver uma comunicação funcionando de forma estratégica, fazendo o elo entre os setores. Só se pode trabalhar bem a

comunicação externa quando a interna funciona e todos têm o mesmo discurso e são os primeiros a vender a empresa para a qual trabalham. A empresa inteira é um organismo vivo e precisa de informação para seu trabalho. A diretoria precisa saber de informações do mercado para traçar os objetivos, o marketing precisa dessas informações, mais conhecimento do seu público para traçar as estratégias e a comunicação integrada para levar toda essa informação para os colaboradores e clientes.

Para Oliveira e Paula (2007, p. 13), na fase pós-fordista o fluxo de comunicação se tornou um dos principais fatores produtivos. Hoje as organizações trabalham para a demanda do mercado, voltada para as necessidades do ambiente e com a crescente exigências de qualificação, conhecimento e capacidade de resolução de problemas das instituições.

Giuliani e Zambom (2003, p. 39) afirmam que, quanto mais as instituições ignorarem o “foco no cliente”, mais difícil será o caminho a ser trilhado, principalmente com o movimento estratégico que a concorrência certamente estará fazendo para adaptar-se à necessidade das transformações em relação ao dito “foco”. Já para Ramos (2004) citado por Silva e Vilhaça (2008, p. 18), suas pesquisas atestam as necessidades de adaptação e transformação das instituições de ensino com vistas a encontrar meios de melhorar seus serviços prestados aos alunos e à comunidade.

Hoje não se pode simplesmente ter uma comunicação unilateral; há que ser bilateral e transversal, permeando todas as áreas. Da mesma forma que as empresas estão mudando sua estrutura hierárquica e se tornando cada vez mais horizontalizadas, a comunicação e o fluxo de informação também, e só assim esta pode ser usada de forma estratégica. Escutar quem está diretamente em contato com o público e transformar esse dado em informação faz toda a diferença ao direcionar as decisões. Quantos mais informações a respeito da necessidade e do desejo do cliente, mais sucesso a empresa terá no sentido de satisfazer sua clientela.

Scroferneker (2012 p. 6) afirma que muitas instituições ainda colocam a comunicação organizacional como simples transmissora de informação apenas para seu público interno, agindo muitas vezes unilateralmente, de cima para baixo, sem feedback ou retroalimentação da base. A autora explica:

De uma maneira geral as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica.

A universidade precisa ser voltada para o aluno, não apenas no método de ensino, mas entendendo o que ele busca em uma graduação. Nos tempos atuais não se trabalha apenas no seu produto ou serviço – trabalha-se entendendo seu público, onde ele está e quais os seus valores. A própria evolução do marketing mostra isso, ao passar pela revolução 1.0, voltada para o produto; a 2.0, voltada para o cliente; a 3.0, que compreende os valores que seus consumidores buscam nas marcas; e a 4.0, que versa sobre o mundo digital (incluindo aí as redes sociais). A comunicação integrada se torna cada dia mais indispensável e inevitável. Como trabalhar com tantas mudanças em tão pouco tempo sem a informação? O primeiro ponto é entender quem é a empresa e o que ela oferece ao seu público e fazer com que todos da empresa saibam quem ela é, seu propósito, sua missão, visão e valores. Depois, entender quem é seu público, o que ele está buscando, onde ele está, o que faz e quanto está disposto a pagar por seu produto ou serviço. E ir mais além: ver seus valores, as causas nas quais está engajado, no que acredita e como enxerga as marcas. Num segundo momento, comunicar, falar com ele, sem se afastar das tecnologias da informação (redes sociais e aplicativos).

Para Kunsch (2002) o marketing (também chamado de comunicação mercadológica) é umas das áreas que compõem a comunicação integrada organizacional, composta ainda pelas comunicações interna, administrativa e institucional – esta, o estudo da comunicação dentro das organizações. “Analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diferentes públicos” (Kunsch, 2002 p. 149). Carrillo (2014, p. 24) afirma que estratégia é a forma que as organizações vão

fazer para atingir seus objetivos e que a comunicação é uma ferramenta estratégica para a obtenção desses resultados. Já Lima (2015, p. 136) postula que

(...) se, tradicionalmente, a estratégia era objeto privilegiado das ciências econômicas, agora a comunicação apresenta-se como o mais contundente espaço para pensar a estratégia.

Ter um bom ensino já não garante mais o sucesso da universidade. Hoje há que se ter muito mais que tradição, bons professores, infraestrutura – é necessário destacar-se e atingir de fato o desejo do seu aluno. A necessidade de ter um curso superior é primordial, mas o que faz o aluno decidir-se por esta ou aquela universidade? O preço e a forma de pagamento têm fatores preponderantes, devido à crise e ao alto custo de vida, mas isso qualquer instituição pode oferecer. A organização precisa de um diferencial e precisa fazer com que ele seja fixado na mente do estudante. Criar esse valor agregado não é uma tarefa fácil, e só a massificação da comunicação de forma integrada e estratégica faz a diferença.

Ruão (2008, p. 499) coloca que a missão da universidade já não é apenas a criação e difusão do conhecimento. O título universitário já não é símbolo de status ou abertura de um futuro melhor. Atualmente a universidade precisa se comunicar para trazer o público até ela, não podendo ser uma comunicação unilateral, mas de troca com seu público. “Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva” (Ruão 2005, p. 2). “(...) as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores” (Ruão 2008, p. 499).

Uma universidade tradicional usa do seu histórico, sua marca para a conquista do aluno, mas essa trabalha com um público específico e limitado. As maiores universidades e grupos educacionais trabalham com a grande massa (as classes B, C e D, que foram atingidas diretamente com a crise econômica e desemprego). Com isso, a mudança na cultura organizacional foi fundamental para a sobrevivência daquelas instituições. Hoje não se pode concentrar esforços apenas no valor da mensalidade e na facilidade para o

ingresso; hoje, é vital trabalhar estratégias de mercado para ganhar aluno a aluno. Um exemplo disso é Portugal: o país atravessou uma recessão na década de 1990, fazendo com que as instituições de ensino se reformulassem e se adaptassem aos novos tempos. Várias delas só sobreviveram após inaugurar um setor de comunicação que conseguisse ligar todas as informações da universidade com seus públicos interno e externo e, com esses dados, trabalhar de forma estratégica para atingir seus alunos.

As universidades portuguesas se depararam com uma realidade nunca enfrentada: a necessidade de ir em busca de alunos. Antes, sua tradição e qualidade de ensino faziam automaticamente o papel de captação dos alunos. Com a crise econômica e a queda na procura pelo curso superior, a comunicação se tornou essencial para essas instituições. Elas tiveram que repensar seus modelos de gestão e estrutura voltada para o mercado. Nessa transição de apenas unidade de ensino para organização, a comunicação estratégica foi fundamental. Uma gestão orientada para o mercado prioriza o cuidado com a identidade e a comunicação, passando de emissora de mensagem a responsável pela identificação da marca, com a função de captar novos discentes.

Conforme Mesquita (2004, p. 92),

Na atividade educativa são produzidos bens mercantis (os serviços educativos prestados pela instituição educativa (...), os quais, ao serem consumidos, geram uma outra mercadoria («personalizada» no aluno) com uma composição dupla: o capital escolar (baseado em certificados de formação) e o capital humano (as competências técnicas e sociais adquiridas pelo aluno). Esta mercadoria destina-se depois a ser utilizada como «capital» (...) no mercado de emprego.

Colombo (2005, p. 41) diz que “o que vai diferenciar uma instituição de ensino de outra é cada vez mais o poder intangível de estabelecer cumplicidade com o universo que a cerca”. E prossegue:

A instituição educacional deve inspirar confiança, a qual se constrói na relação diária com os clientes, no cumprimento dos cronogramas, na clareza da relação entre a instituição e os alunos e pais, na explicitação de seus objetivos e na manutenção de coerência com sua filosofia.

O que seria uma comunicação integrada e estratégica para a universidade? Qual o seu papel? É uma comunicação voltada para atingir os objetivos da empresa, objetivando fazer com que todas as informações sejam transmitidas a todas as áreas. Quanto maior o número de informações corretas, melhor a tomada de decisão – e, para uma organização, isso é fundamental. E além de levar informação a todos, uma mensagem única, em que todos falem a mesma língua, com o mínimo de ruído possível, a escolha correta dos veículos de comunicação também é fundamental para a que a informação circule e seja acessível a todos.

Para Ruão (2008, p. 462),

(...) o aumento das atividades de comunicação pelas universidades, e alteração nos seus gêneros, parecem estar estreitamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações.

Já para Colombo (2005, p. 22),

A instituição educacional deve inspirar confiança, a qual se constrói na relação diária com os clientes, no cumprimento dos cronogramas, na clareza da relação entre a instituição e os alunos e pais, na explicitação de seus objetivos e na manutenção de coerência com sua filosofia.

Kaplan (1993), citado por Pereira e Borges (2012, p. 221), explica que uma boa organização tida como boa comunicadora é aquela que não apenas emite informação, mas também a recebe de seu público-alvo, adequando o melhor canal e linguagem com ajustes contínuos de acordo com as necessidades e mudanças e na aplicação estratégica da comunicação organizacional.

A comunicação estratégica é a comunicação planejada e estruturada para se atingir os objetivos da organização. Hallan et al. (2007) e Carrillo (2014) citado por Silva, Ruão e Gonçalves (2016, p. 229) defendem a necessidade da compreensão da comunicação como fundamental para as organizações e o ambiente. Uma gestão correta da comunicação permite que a organização idealize, desenvolva, coloque em prática e mantenha a estratégia em todos os níveis de suas ações, o que facilita o ajuste da estratégia corporativa ao ambiente, garantindo integração e sustentabilidade para a ação permanente.

A comunicação para ser eficaz precisa não ser unilateral; todos devem ter acesso às informações e abertura para também participar e serem ouvidos. Essa troca precisa ser constante para que funcione. É importante através dessa troca criar um relacionamento entre os colaboradores e direção e universidade e aluno.

Para Bateman e Snell (2006) citados por Pereira e Borges (2012, p. 229), a comunicação unilateral é mais comum e frequente nas organizações. Torna-se mais fácil apenas emitir as informações para seu público. Porém, a comunicação bilateral é mais benéfica e precisa, gerando menos problemas e ruídos e, conseqüentemente, mais satisfação para as partes envolvidas. Essa comunicação de mão dupla facilita a troca de perguntas e respostas, as preocupações, sugestões e modificações dos envolvidos.

Para criar seu posicionamento e ficar na mente do consumidor, a comunicação é fundamental. Uma empresa que não se comunica permite que os clientes tirem suas próprias conclusões e deixa de ser conhecida por um público potencial. E hoje com a internet a mensagem não é apenas unilateral como nas mídias *off-line*; hoje a troca e a interação são fundamentais para criar imagem, agregar valor à marca e estabelecer um relacionamento com seu cliente.

Para Hallahan et al. (2007, p. 78), a comunicação estratégica diferencia a organização de seus concorrentes para seus públicos, visto que apresenta seu posicionamento, produtos e serviços e seus objetivos organizacionais e sua responsabilidade social. Não

se pode negar o papel fundamental e primordial da comunicação estratégica para as organizações atualmente.

Com esse aumento do mercado e o achatamento da procura pelos alunos, a universidade precisa se destacar para conseguir atingir o público e não só trabalhar internamente, mas comunicar qual seu diferencial competitivo, quem ela é, o que ela tem que o aluno tanto está à procura.

Para Carrillo e Ruão (2005) citados por Silva, Ruão e Gonçalves (2016, p. 233), as instituições de ensino superior necessitam criar uma vantagem competitiva, com características únicas, conseguindo assim destacar-se e comunicar de forma eficaz aos públicos de interesse. Com isso, a Comunicação Estratégica ganhou seu espaço nas universidades.

CAPÍTULO II A MUDANÇA DE CENÁRIO ECONÔMICO NO BRASIL E O IMPACTO PARA AS UNIVERSIDADES

2.1 A situação econômica do Brasil

A economia brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), teve seus anos de crescimento no início da década de 2010. Em 2012 a melhora econômica ficou na casa dos 0,9% e o consumo das famílias, ainda que desacelerado, subiu 3,1%. Em 2013 o crescimento foi de 2,3%. Já em 2014 o ano teve uma leve alta de 0,1%, sendo o pior resultado desde a queda de 0,2% em 2009, auge da crise econômica mundial. A economia brasileira encolheu 3,8% em 2015 na comparação com 2014, configurando um ano de retração. E em 2016, com uma queda pelo segundo ano consecutivo, confirmou-se a pior recessão da história. Em 2017 pôde-se observar um leve crescimento de 1%, mas sem ser possível repor as perdas registradas na crise. Em 2018 também ocorreu um discreto crescimento acumulado de 1,1%. Neste ano, o destaque do PIB brasileiro foi o setor de serviços com o maior crescimento (1,3%), representando a segunda alta consecutiva do mercado interno¹.

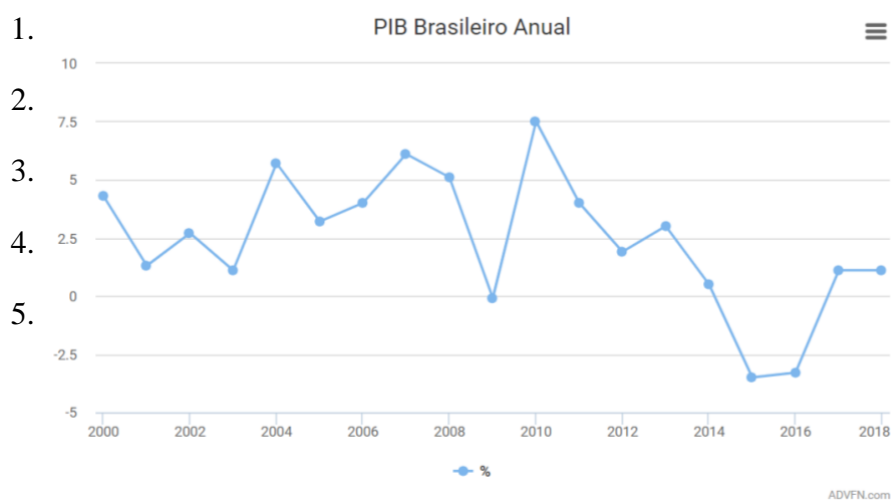


Gráfico 1: PIB brasileiro

¹ Esses dados foram retirados do site <https://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil>, acessado em 05 de abril de 2019.

A crise foi o resultado do conjunto de políticas adotadas, que reduziu a produtividade da economia brasileira. A redução da taxa de crescimento do PIB foi junto com a redução da taxa de investimento em 4,8% e a menor taxa de crescimento do consumo nos últimos anos, com crescimento de somente 2,3% ao ano.

2.2 A situação econômica do Rio de Janeiro

Segundo o Retratos Regionais - Estudo Consolidado de 2018 da Firjan, o estado do Rio de Janeiro possuía uma das maiores economias do país, apesar da sua limitação territorial (4ª menor área do país). Os últimos dados disponíveis revelam que, em termos de população, o estado possuía a terceira maior do Brasil (17 milhões), atrás apenas de São Paulo e Minas Gerais. Quanto ao Produto Interno Bruto, o estado do Rio (R\$ 659 bilhões) foi o segundo principal, atrás apenas de São Paulo. No PIB fluminense, o setor de Serviços possuía a maior participação de 47% (R\$ 312 bilhões), seguido pela Indústria (R\$ 131 bilhões), responsável por 20% do total produzido. Cada uma das atividades contribuiu com 11% do total produzido no país nos respectivos setores, evidenciando a diversidade da economia fluminense, destacando-se tanto em atividades industriais, como na prestação de Serviços. No tocante ao ambiente de negócios, o estado do Rio enfrentava grandes desafios, principalmente, na área de segurança pública. Nos últimos dois anos, os registros de ocorrência cresceram significativamente, tanto nos casos de letalidade violenta (7 mil), como nos de roubos de cargas (11 mil) ².

No ano de 2017, a economia brasileira conseguiu reagir e avançar 1%³; porém, no Estado do Rio de Janeiro ocorreu o oposto. A economia fluminense recuou 0,6%, segundo estimativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), o terceiro ano seguido de retração do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado. As quedas tinham sido de 3,5% em 2015 e 3,8% em 2016.

² Esses dados podem ser encontrados em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142017000100051, consultado em 04 de abril de 2019.

³ De acordo com reportagem divulgada pelo jornal O Globo, divulgada em <https://oglobo.globo.com/economia/economia-brasileira-cresce-1-em-2017-agropecuaria-responde-por-70-do-avanco-22444796>. O acesso foi feito em 04 de abril de 2019.

2.3 O mercado das universidades privadas no Brasil

As instituições de ensino superior (IES) são organizações do setor da educação com prerrogativas acadêmicas. Universidade é uma instituição de ensino superior que abrange um grupo de faculdades ou escolas superiores com finalidade e responsabilidade direcionadas à especialização profissional e científica. Segundo o Ministério da Educação (MEC), no Brasil, uma IES é uma instituição que promove educação em nível superior, regulamentados pela Lei Nº 9.394, de 1996.

Segundo a Sinopse da Educação Superior do Inep, em 2012 existiam 2.416 Instituições de Ensino Superior no Brasil, sendo um total de 304 públicas e 2.112 privadas. Os matriculados somavam 7.037.688, sendo 1.897.376 no ensino público e 5.140.312 em instituições particulares. Em todo o Estado do Rio de Janeiro, havia um total de 141, sendo 24 públicas e 117 privadas. Os matriculados fluminenses totalizavam 599.732, dos quais 151.025 estavam nas públicas e 448.707, nas particulares.

Já no ano de 2013, o número de IES no Brasil caiu para 2.391 no total, somando 301 públicas e 2.090 particulares. O número total de matrículas foi de 7.305.977, com 1.932.527 nas públicas e 5.373.450 nas privadas. O Rio de Janeiro também apresentou diminuição para 134 instituições, sendo 24 públicas e 110 privadas. O número de matrículas, por sua vez, totalizou 585.990, com 159.745 públicas e 426.245 particulares.

No ano de 2014, no Brasil existiam um total de 2.368 Instituições de Ensino Superior, sendo 298 públicas e 2.070 particulares. Já o número de alunos matriculados foi de 7.828.013 no total, somando 1.961.002 nas públicas e 5.867.011 nas privadas. No Rio de Janeiro havia 137 Instituições – 25 públicas e 112 privadas. O número de matrículas foi de 634.727, divididas entre 160.410 nas IES públicas e 474.317 nas particulares.

No ano de 2015, em todo território nacional existiam 2.364 IES (295 públicas e 2.069 privadas). O montante de matriculados foi de 8.027.297, com 1.952.145 nas públicas e

6.075.152 nas privadas. O Rio de Janeiro contou com um total de 137, sendo 27 públicas e 110 privadas. O total de matrículas no Estado foi de 670.931, sendo 169.699 nas públicas e 501.232 em IES particulares.

No ano de 2016 o Brasil contava com 2.407 IES, com 296 públicas e 2.111 privadas. O número de alunos matriculados no ensino superior chegou a um total de 8.048.701, sendo 1.990.078 públicas e 6.058.623 privadas. O Estado fluminense contava com 138 IES no total, das quais 27 públicas e 111 privadas. Já as matrículas tiveram um total de 686.241 com 177.406 nas públicas e 508.835 nas privadas.

Em 2017 o Brasil possuía 2.448 IES em todo seu território, com 296 públicas e 2.152 particulares. Foram efetivadas um total de 8.286.663 matrículas: 2.045.356 na rede pública e 6.241.307 nas privadas. O Rio de Janeiro totaliza 136 IES, 27 públicas e 109 privadas. O número total de matrículas no ano foram 712.755, sendo 192.352 em públicas e 520.403 nas privadas.

O ano de 2018 ainda não tem o consolidado com o Censo da Educação.

2.4 O financiamento estudantil no Brasil

No Brasil existe o Fies (Fundo de Financiamento Estudantil) programa criado pelo Ministério da Educação (MEC) para o financiamento estudantil aos discentes de cursos de graduação de instituições privadas cadastrados no sistema. O objetivo é uma forma de facilitar o acesso dos jovens de baixa renda à educação superior. O Fies existe desde 1999, mas nos últimos anos passou por algumas mudanças e o número de alunos que tiveram acesso ao programa diminuiu. As IES privadas tiveram que se reinventar para conseguir se manter no cenário atual. Foram criados os parcelamentos próprios e houve aumento do investimento em publicidade para atrair novos alunos e tentar reter os atuais.

O Programa Universidade para Todos (Prouni) concede bolsas de estudo integrais e parciais em instituições de ensino superior privadas, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica. Foi criado pelo Governo Federal no ano de 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, oferecendo para instituições a isenção de tributos àquelas que aderem ao Programa.

As bolsas são dirigidas aos estudantes vindos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, com renda familiar *per capita* máxima de três salários mínimos. Os candidatos são selecionados pelas notas tiradas no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), destinados em forma de inclusão à qualidade e mérito dos estudantes com melhores desempenhos acadêmicos.

O Fies e o Prouni facilitaram a entrada da população, nas Instituições de Ensino Superior privadas. O que deu uma alavancada no número de matrículas de 2012 até 2016, quando a política do Fies mudou, com maior dificuldade para conseguir o financiamento e a redução do número de vagas, o quantitativo de alunos assistidos pelo programa teve uma queda.

CAPÍTULO III A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE NITERÓI - ESTUDO DE CASO

3.1 Identificação da Instituição de ensino superior

O Centro Universitário Anhanguera de Niterói é uma das marcas do grupo Kroton Educacional, empresa particular do segmento da educação, com uma história de mais de 50 anos na prestação de serviços educacionais, com várias unidades de ensino em vários estados brasileiros. Dentre as marcas de instituições de ensino que compõem o grupo, estão Anhanguera, Fama, Pitágoras, Unic, Unime, Unopar e Uniderp.

O **Centro Universitário Anhanguera de Niterói** é uma instituição de ensino superior privada, com limite territorial de atuação localizada no município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, tendo autorização especial para o curso de Medicina Veterinária – campus Itaboraí, mantida pela Anhanguera Educacional Ltda.



Figura 1: logomarca do Centro Universitário Anhanguera

O **Centro Universitário** está desde 2011 em Niterói dividido em três *campi*: a Unidade 1 – Sede, Unidade 2 – Canto do Rio e Unidade 3 – Amaral Peixoto, além da Unidade 4 – Itaboraí, onde se encontra a fazenda para o curso de Medicina Veterinária. O Centro possui atualmente 88 cursos, dos quais 31 presenciais (Administração, Arquitetura, Biomedicina, Ciências Contábil, Ciência da Computação, Direito, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia de Automação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia Ambiental, Engenharia Química, Farmácia, Fisioterapia, Jornalismo, Letras, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Psicologia, Publicidade e Propaganda, Serviço Social, Tecnólogo em

Design de Moda, Tecnólogo em Gestão Ambiental, Tecnólogo em Gestão em Logística, Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, Tecnólogo em Marketing, Turismo), 57 a distância e 12 de pós-graduação. O total levantado foi de 12.987 alunos de graduação nos turnos da manhã e noite. Há ainda um somatório de 427 funcionários e 217 professores e 177 colaboradores administrativos, dentre eles 21 coordenadores de cursos e 33 tutores e monitores.



Figura 2: Sede da instituição - Campus 1

A entidade mantenedora, Anhanguera Educacional Ltda., é pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, sediada na Alameda Maria Tereza, nº 4266, bairro Dois Córregos – CEP 13278-181, no município de Valinhos, no Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob nº 05.808.792/0001-49 e foi fundada em 15 de julho de 2003, como “AES A” – Anhanguera Educacional S.A. Em 06 de setembro de 2010, teve sua natureza jurídica (tipo societário) alterada de Anhanguera Educacional S.A. para ANHANGUERA EDUCACIONAL LTDA. (Sociedade Empresária Limitada), e seu novo CONTRATO SOCIAL registrado na JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo, em 25 de outubro de 2010, sob nº 380.452/10-8.

Missão

“Melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado, contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida”

Visão

“Ser referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nos mercados onde atua”.

Valores

Paixão por Educar - Somos educadores movidos pela paixão em formar e desenvolver pessoas;

Respeito às Pessoas - Promovemos o respeito à diversidade e aos compromissos assumidos, cultivando relacionamentos;

Honestidade e Responsabilidade - Agimos com integridade, transparência e assumimos os impactos de nossas ações;

Fazer acontecer - Somos ágeis em transformar ideias e desafios em realizações;

Foco em Geração de Valor Sustentável - Trabalhamos para gerar impactos positivos e sustentáveis para a sociedade;

Trabalhar e Aprender Juntos - Unimos esforços para o mesmo propósito.

3.1.1 A história

O Centro Universitário Anhanguera de Niterói (UNIAN) foi credenciado por Decreto do Sr. Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, em 5 de janeiro de 1999 (DOU-06.01.99), tendo por objetivo constituir-se em uma instituição moderna, dinâmica, criativa, voltada para a comunidade e para a qualidade nos serviços prestados.

Teve início com a oferta dos cursos oriundos das Faculdades Integradas: Letras, Pedagogia, Medicina Veterinária, Turismo, Administração e Ciências Contábeis. Após a promulgação do Decreto de criação do Centro, no primeiro semestre de 1999, foram implantados os cursos de Nutrição, Fisioterapia, Biomedicina, Direito, Ciência da

Computação, Comunicação Social: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Arquitetura e Urbanismo. O antigo Curso de Formação de Professores, de acordo com a legislação vigente, passou a denominar-se Programa de Formação Pedagógica. No segundo semestre, foram oferecidos os cursos de Educação Física e Normal Superior.

A expansão deu-se com os cursos de Serviço Social, Farmácia, Turismo, Moda (Bacharel, transformado depois em Tecnólogo), Gestão Ambiental (Tecnólogo), Engenharia de Pesca.

A pós-graduação teve início em 1987, quando o UNIPLI era tido como Faculdades Isoladas, com a oferta de cursos na área “lato-sensu” em composição com os cursos de graduação.

Na área *stricto-sensu*, a Instituição implementou em 2003 o Mestrado Profissional em Educação que, em janeiro de 2006, com o nome de Mestrado Profissional em Ensino de Ciências da Saúde e do Ambiente, foi reconhecido pelo CNE através do Parecer CNE/CES 165 de 08/06/06.

Em dezembro de 2010 o Centro Universitário Plínio Leite foi adquirido pela Anhanguera Educacional LTDA, cuja transferência de manutenção foi aprovada pela Portaria SERES nº 259/11, com publicação no D.O.U. em 15/07/2011.

Através da Portaria nº 259, de 13 de julho de 2011, publicada no DOU de 15 de julho, foi aprovada a transferência de Manutenção da Associação Educacional Plínio Leite, Mantenedora do Centro Universitário Plínio Leite, para a Anhanguera Educacional Ltda. A Portaria nº 478/2013 de 18/09/2013, publicada em 19/09/2013, respalda a mudança do nome de Centro Universitário Plínio Leite, para Centro Universitário Anhanguera de Niterói.

3.1.2 Situação Sócio- Econômica Local

O Centro Universitário Anhanguera de Niterói é uma instituição de ensino superior particular, mantida pela Anhanguera Educacional Ltda. A IES está localizada na cidade de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro.

Niterói pertence à Região Metropolitana, que também abrange os municípios de Rio de Janeiro, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japeri, Magé, Maricá, Mesquita, Nilópolis, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica e Tanguá.

O município tem uma área total de 133,9 km², correspondentes a 2,5% da área da Região Metropolitana. Os limites municipais, no sentido horário, são: São Gonçalo, Maricá, oceano Atlântico e baía de Guanabara.

O principal acesso à Niterói é através da BR-101, da qual faz parte a ponte Rio-Niterói e que segue rumo norte para São Gonçalo. A RJ-104 também segue para São Gonçalo e conecta com a RJ-106, que acessa Maricá, a leste.

De acordo com o último censo do IBGE, Niterói tem uma população de 491.807 habitantes, correspondente a 4,1% do contingente da Região Metropolitana, composta de 86,3 homens para cada 100 mulheres. A densidade demográfica era de 3.640,8 habitantes por km², contra 2.221,8 habitantes por km² de sua região. A taxa de urbanização correspondia a 100% da população. Em comparação com a década anterior, a população do município aumentou 6,1%, o 61º maior crescimento no estado.

Niterói possui o melhor índice de desenvolvimento humano (IDH) do Estado e o 3º do país, de acordo com estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas em junho de 2011, que também colocou a cidade de Niterói como "a cidade com população mais rica do Brasil", por corresponder a 30,7% inserida na classe A. Em relação às classes A e B, Niterói aparece em primeiro lugar, com 42,9% de sua população inserida nessas classes.

Está entre as cidades com maior índice de habitantes alfabetizadas no Brasil, além de apresentar a população com maior renda mensal per capita e o maior índice de longevidade municipal do Estado do Rio de Janeiro.

Niterói possui sete universidades, sendo uma pública, e seis particulares com cerca de 70 mil alunos, a maioria da própria cidade e atendendo também aos municípios circunvizinhos, tais como São Gonçalo, Itaboraí, Maricá, Rio Bonito, Tanguá, Saquarema, Araruama.

Niterói tem mais habitantes com nível superior de escolaridade que a cidade do Rio de Janeiro. Em números segundo o IBGE, são 116.814 moradores que com formação de nível superior, o que corresponde a 23,9% do total. Já a capital fluminense, possui 917.337 habitantes com terceiro grau completo, o equivalente a 14,51% da população num total de 6,3 milhões de habitantes.

Outro diferencial da cidade de Niterói é a localização mais próxima com os municípios ao norte do litoral do estado, sendo a preferida por alunos oriundos desses municípios pela proximidade e por ter um índice de violência menor que a capital.

3.2 Metodologia

O presente trabalho é um estudo exploratório. Para sua elaboração foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e sites especializados no assunto. Os principais temas da pesquisa foram comunicação estratégica, Comunicação Integrada Organizacional e comunicação entre universidades e alunos. Os principais autores citados são Teresa Ruão, Margarida Kunsch e Wilson Bueno. Foram pesquisados textos em língua portuguesa, inglesa e espanhola. Para o estudo de caso foi realizada uma entrevista com o reitor da instituição que motivou e fomentou o presente estudo e uma pesquisa qualitativa realizada com alunos de diversos cursos da IES.

Para Fonseca (2002) citado por Silveira, Tolfo e Gehardt (2009, p. 12), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Já para Minayo (2007, p. 44) metodologia é definida como:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

A pesquisa qualitativa realizada com os alunos teve como objetivo compreender qual a percepção da comunicação realizada entre a IES e eles. Mynaio (2001, p. 14) descreve que a pesquisa qualitativa é usada para entender o sentimento e a percepção do participante, pois essas sensações não podem ser mensuradas em números. Ela interpreta como as motivações, crenças, aspirações, valores, percepções, atitudes.

O que motivou a escolha da pesquisa qualitativa foram os resultados da pesquisa quantitativa anual, o Avaliar, realizada pela instituição com todos os alunos que respondem a questões sobre: atuação dos professores, atuação do coordenador, formação do concluinte, organização didática pedagógica, ambiente virtual, biblioteca, laboratório de informática, recursos de acessibilidade, sala de aula, atendimento presencial ao aluno, atendimento no portal do aluno, transformação do futuro dos alunos, índice de qualidade da instituição, índice de qualidade do atendimento, índice de qualidade do curso, índice de qualidade de infraestrutura. Os índices que tiveram resultados negativos foram referentes ao atendimento ao aluno e na única pergunta aberta, foi apresentada no modelo de nuvem de palavra, e as mais citadas foram Atendimento e Comunicação.

Para Moresi (2003, p. 69-70),

A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes e por quê. A pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas coletivas com a participação total de 160 alunos, com idade entre 18 e 45 anos, regularmente matriculados na graduação da IES no primeiro semestre de 2019. Os grupos foram divididos por cursos para as entrevistas. Administração foram 32 alunos, em Publicidade e Propaganda 23 participantes, foram 25 em Recursos Humanos, participaram 18 de Serviço Social, 24 em Marketing, 12 em Nutrição e 26 em Jornalismo. Participaram alunos dos dois turnos, diurno e noturno, dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Nutrição, Serviço Social de variados períodos. A amostra conseguiu contemplar as necessidades de respostas para o estudo.

Para o aprofundamento dos dados da instituição foi realizada uma entrevista com o reitor do Centro Universitário Anhanguera de Niterói, o professor Roberson Fontes, que está no cargo desde agosto de 2015, para ter a visão da organização sobre a importância e o entendimento sobre comunicação estratégica.

Silveira e Gehardt (2009, p. 72) explanam sobre o conceito de entrevista:

Esta constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações.

Os dados coletados na pesquisa qualitativa foram analisados e as respostas dadas nas entrevistas foram satisfatórias para o embasamento para a análise e discussão de

resultados apresentado mais à frente neste trabalho. Com a análise pode-se constatar a visão do aluno sobre a comunicação da IES e como a universidade deve trabalhar a comunicação para torná-la estratégica e eficaz em seu resultado, para melhorar as informações tanto interna e externa e a sua tratativa com os alunos.

Para o embasamento do estudo foi feita uma revisão bibliográfica de autores conceituados na área, identificando os conceitos de Comunicação Estratégica, Comunicação Integrada Organizacional e Comunicação em Universidades, bem como uma pesquisa em materiais oficiais do Ministério da Educação Brasileira, com dados para o panorama econômico das Instituições de Ensino Superior para embasar a necessidade mais latente da Comunicação Estratégica para a sobrevivência da Instituição estudada. Para Moresi (2003, p. 35),

A revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica que você irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada você irá traçar um quadro teórico e fará a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A revisão de literatura resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Permitirá um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa.

3.3 Objetivos do estudo de caso

O objetivo do trabalho foi fazer um diagnóstico e análise da comunicação organizacional do Centro Universitário Anhanguera de Niterói, uma análise da empresa com a gestão, o reitor, e com o público externo, os alunos, a fim de entender suas ações para uma comunicação estratégica. Para França (2008, p. 3),

As comunicações são básicas para existência de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. (...) Da mesma forma, a organização necessita saber o que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir, de modo objetivo, os diversos públicos de seu interesse.

Toda IES particular tem o compromisso com a educação, mas também de se manter nesse mercado tão competitivo. Como a instabilidade econômica no Brasil e principalmente no Rio de Janeiro, todas as universidades privadas passaram por uma queda no número de alunos novos e um aumento no número de alunos trancando e abandonando o ensino superior. O trabalho de captação e de retenção está a cada ano mais difícil. Para trabalhar a satisfação do aluno com a instituição a comunicação se torna um ponto de extrema importância para a sua permanência.

O crescimento do número de universidades particulares no Brasil foi expressivo nos últimos anos, e com isso houve aumento de instituições concorrentes e da consequente busca por um diferencial para sobressair nesse mercado tão competitivo. As mudanças na gestão são fundamentais para enfrentar as adversidades econômicas e atender aos consumidores cada vez mais exigentes.

No Centro Universitário Anhanguera de Niterói, a comunicação lida com desafios no processo, estrutura, mensagem e canais que utiliza. O estudo desenvolvido objetivou identificar como os alunos entendiam como a comunicação era feita pela instituição para o conhecimento das informações de interesse dos estudantes. Atendendo como objetivo principal a Comunicação Estratégica para o atingimento das metas do Centro Acadêmico que no caso seria a qualidade das informações, a satisfação dos alunos, a permanência deles na instituição, a criação de um relacionamento com os discentes, a circulação das informações internas, a captação de novos alunos e a sua sustentabilidade no mercado.

No estudo foi priorizado o uso da comunicação estratégica do Centro Universitário de Niterói com seus alunos e, para se trabalhar a temática, foi necessário fazer todo um estudo de como funcionavam todos os processos de comunicação integrada: a interna, institucional, e a mercadológica, a comunicação que é recebida pelo aluno. Segundo Bueno (2015, p. 125),

As estratégias de comunicação dizem respeito a um conjunto de ações de comunicação planejadas que visam atender a determinados objetivos e que, se bem formuladas, implicam metas, ou seja, definem resultados concretos a serem perseguidos.

Comunicação estratégica é quando se usa a comunicação alinhada às estratégias da organização. Ao trabalhar para atingir um objetivo, torna-se imprescindível que as informações circulem para todos e faça a ligação dos setores. Este estudo visa contribuir para o uso estratégico da comunicação para que as organizações consigam alcançar seus objetivos com seu público. Segundo Cavaleiro e Alves (2018, p. 8),

A comunicação deve ser considerada como um elemento estratégico e uma das principais ferramentas utilizadas no mundo contemporâneo. É com a afirmação desse modelo socioeconômico que as empresas darão largos passos na busca incansável por lucros e a permanência na mente dos consumidores. A globalização e a popularização da internet também foram outros fatores que tornaram ainda mais voraz o sistema capitalista, fazendo com que a sociedade imergisse em um grande oceano de informações no qual se destacam as empresas que sabem e conseguem antecipar os anseios de seus consumidores, cada vez mais “especializados” em tudo e com expectativas de mudanças cada vez mais aceleradas.

3.3.1 Canais que a instituição disponibiliza para comunicar com o aluno

Portal do Aluno – por meio dele é possível oferecer apoio extraclasse aos alunos, informando-os sobre o curso, disciplinas, biblioteca, materiais didático-pedagógicos e demais informações sobre a sua vida acadêmica.

Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) – o ambiente virtual do aluno é composto por web aulas e materiais de pré-aula e pós-aula (Conteúdo Web), avaliações/exercícios, estudos dirigidos, troca de mensagens e envio de trabalhos para os tutores, os quais têm a finalidade de:

- I. Conteúdo Web: Material de apoio as aulas presenciais e conteúdo para a pré e pós aula. Livro didático e web aulas das disciplinas interativas e os estudos dirigidos;
- II. Avaliação/Exercícios *On-line*: O Mec libera 20% das disciplinas de forma EAD, essas disciplinas têm avaliações e exercícios realizados diretamente no ambiente do aluno e também exercício colocado via professor para reforço da aula presencial.
- III. Troca de Mensagens: via AVA o aluno recebe e envia mensagem para os tutores, professores e coordenador do curso.

Serviço de Atendimento ao Aluno - Virtual – atendimento ao aluno via portal para esclarecer dúvidas sobre a instituição e seus produtos e serviços oferecidos; também é um canal de reclamação, sugestão e solicitações. O aluno pode ter esclarecimentos presencial e virtual através de:

- I. **Chat**, sendo uma forma de atendimento em que o aluno poderá acessar, por meio do *site* da instituição, de qualquer lugar do mundo, e ter respostas *on-line* de forma rápida e segura;
- II. **Fale Conosco**: o aluno tem acesso via portal e em forma de e-mail. A equipe do atendimento recebe, registra a solicitação e tem um prazo de 24h a 48h para dar a resposta ao aluno com a tratativa do requerimento aberto pelo aluno.

Coordenação do Curso – o coordenador do Curso no Centro Universitário Anhanguera é responsável por motivar e zelar pelo clima organizacional com os docentes e os discentes; trabalhar para a fidelização dos alunos e para diminuir e resgatar os discentes que evadiram; trabalhar as tratativas necessárias de área acadêmica dos alunos; motivar a participação do aluno nas avaliações institucionais. Os alunos têm acesso presencial com o coordenador do curso sempre que necessário.

Serviço de Atendimento ao Aluno – é o primeiro contato do aluno com a instituição. Tem a centralização do atendimento do aluno para serviços administrativos como:

demandas presenciais, articular e facilitar a comunicação com os alunos, suprindo-os com as informações necessárias, assim como, documentação, negociação financeira; trabalhar para minimizar a evasão; encaminhamento quando necessário do aluno ao apoio psicopedagógico; agilizar os processos e documentação acadêmica e financeira; realizar a matrícula e serviços administrativos solicitados; auxiliar e esclarecer dúvidas do PROUNI, FIES e outros créditos; e entregar documentos, tais como declarações, históricos, certificados e diplomas.

Ouvidoria – É o canal para a comunicação com o público interno e externo da IES. Atende, registra e responde às necessidades dos solicitantes, alusivos aos serviços da instituição. Um canal para críticas, sugestões, denúncias, elogios e reclamações. Com esses dados tabulados, os resultados são utilizados para o aprimoramento das ações da universidade.

É papel da Ouvidoria garantir o acesso direto a todos os públicos interno e externo para as seguintes categorias de serviços:

- I. reclamações fundamentadas;
- II. sugestões para mudanças de processos acadêmico-administrativos;
- III. denúncias de natureza acadêmico-administrativa; e
- IV. agradecimentos e elogios pelos serviços prestados pelos órgãos/setores da Instituição.

A Ouvidoria tem atendimento *online* e tem por finalidade ajudar e facilitar a comunicação. Seu acesso é amplamente divulgado pela IES. É um canal rápido, direto e de fácil acesso pelo aluno. Após o primeiro contato, a Ouvidoria tem três dias úteis para dar uma resposta via canal eletrônico ao aluno ou informar a necessidade de mais prazo, caso não tenha tido a solução da tratativa do assunto.

Para manter a qualidade e em busca da melhoria dos serviços prestados na IES, a Ouvidoria gera relatórios semestrais, com dados e informações de qualidade como: reclamações, elogios, críticas e sugestões, denúncias. Junto com o relatório anual a Comissão Permanente de Avaliação e o Plano de Ação feito com os dados da Avaliação Institucional.

As Tecnologias da Informação e Comunicação estão diretamente ligadas a comunicação da Unidade. Elas integram a Kroton e as unidades de suas marcas. São três grandes áreas de comunicação: a comunicação interna, direcionada a todos os funcionários; a comunicação acadêmica voltada aos diretores, coordenadores acadêmicos, os coordenadores de curso; e a comunicação para os discentes.

Na comunicação interna são veiculados informes, comunicações, *e-mails* e programas com o objetivo de divulgar informações fundamentais para o funcionamento da companhia como um todo, além da difusão de boas práticas e campanhas adotadas. São encontrados nesta modalidade o Portal Informa (intranet), Boletim Informa, *e-mails* institucionais e de campanhas voltadas para os colaboradores, a Revista Conexão e a TV Kroton disponibilizada via Universidade Kroton.

Para a comunicação acadêmica são direcionadas informações e instruções acadêmicas para o funcionamento das unidades e dos cursos, envolvendo assuntos diretamente relacionados às competências da Diretoria Geral, Coordenação Acadêmica, Coordenação de Curso e Docentes. Os meios utilizados para esta comunicação são o Portal Espaço Acadêmico, onde são divulgados documentos, informes e orientações relacionadas à área acadêmica, como Avaliação, Documentos, Processos, ENADE, entre outros. Além disto, são utilizados *e-mails* informativos e transmissão via satélite de informações e entrevistas às unidades, denominado Espaço Acadêmico, permitindo inclusive o envio de questionamentos sobre o tema que está sendo abordado, sendo que alguns programas são gravados e outros ocorrem ao vivo. No início de cada semestre ocorre a Semana Pedagógica em todas as unidades, utilizando reuniões com o corpo docente, coordenação e direção, sendo ainda disponibilizados programas específicos para tal fim por meio do Espaço Acadêmico, visando oferecer todas as informações necessárias, desde questões pedagógicas como também institucionais, oferecendo uma

visão sistêmica da área acadêmica da IES para todos as pessoas envolvidas diretamente com o modelo de ensino-aprendizagem.

Na comunicação direcionada aos alunos, é disponibilizado o Manual do Aluno, contendo as informações, orientações, calendários acadêmicos, documentos, assuntos financeiros e demais questões acadêmicas referentes à vida institucional do discente via Portal do Aluno, sendo direcionados, algumas unidades específicas, e-mails e publicidade televisiva. Também são utilizados os murais dos corredores, sala de aula, laboratórios, biblioteca e áreas administrativas e de convivência dos alunos. O Coordenador de Curso e os professores também auxiliam para que esta comunicação se torne mais efetiva em sala de aula.

Para os alunos calouros ocorre uma semana de preparação e recepção nas unidades, com o repasse de todas as informações importantes, bem como a informação do Manual do Aluno e o acesso ao Portal do Aluno, à Plataforma *Studiare*, ao AVA, o ambiente virtual do aluno e à Biblioteca Virtual.

A Anhanguera não tem um processo de trabalho em relação à comunicação; os coordenadores dos cursos são os que enviam as informações via e-mail e/ou WhatsApp. O Portal do aluno possui as informações institucionais atemporais – as informações das unidades não são contempladas pelo Portal.

O Ambiente Virtual de Aprendizagem do aluno passou por algumas modernizações e é nele que os discentes têm acesso às disciplinas online, aos estudos dirigidos, aos cursos de nivelamento, aos e-mails dos professores, coordenadores e tutores, à plataforma de cursos livres e ao material das disciplinas presenciais. Na abertura do AVA há um banner com alguns informes institucionais em relação à parte acadêmica.

A Instituição possui também perfil institucional no Facebook e Instagram, em maio de 2019 foi criado a Fanpage do Facebook da unidade de Niterói, gerenciada pelo

coordenador dos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Há um manual institucional, mas as postagens são de autoria local e voltada para informes e divulgação de eventos da unidade.

Comunicação Interna

Os chefes dos setores recebem a informação dos responsáveis regionais das áreas e da direção local da unidade e passam para seus colaboradores via reuniões, e-mails institucionais e WhatsApp, mas este de forma indireta, pois os telefones são particulares e não é um canal formal de comunicação da instituição.

O reitor e a coordenadora acadêmica têm um relacionamento e uma comunicação direta com os coordenadores e os chefes de setores da unidade via reuniões periódicas, e-mails institucionais e WhatsApp. Os coordenadores comunicam-se com os professores de forma semelhante, via e-mail, reuniões e WhatsApp. A comunicação entre setores também é feita via e-mail, WhatsApp, telefone e presencialmente, mas todas são formalizadas via e-mail.

Comunicação Institucional

A direção, a coordenação acadêmica e os chefes de setores têm encontros regionais ou nacionais semestralmente, reuniões presenciais com uma certa frequência e transmissões, chamadas semanais com responsáveis regionais ou nacionais para alinhamento das informações corporativas.

Os coordenadores participam de transmissões semanais com assuntos acadêmicos relevantes e recebem e-mail e WhatsApp da coordenadora acadêmica regional. O e-mail institucional também é enviado periodicamente a todos os professores e funcionários com as informações da institucionais.

A diretoria, a coordenação, os chefes dos setores e o administrativo têm acesso ao portal de informação institucional, mas este é confuso e de difícil navegação.

Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica é feita através de publicidade e propaganda em TV, rádio, empenas na cidade, mobiliário urbano. Também se faz através do patrocínio do Programa de TV “Caldeirão do Huck”, programa exibido todos os sábados à tarde na Rede Globo. O Comercial também tem campanhas em escolas da região e em shopping de grande circulação nas cidades de Niterói e São Gonçalo. Na época dos vestibulares a campanha nas ruas são mais intensificadas. Toda comunicação mercadológica é feita de forma mais institucional: a marca Anhanguera é o foco das campanhas, e, mesmo nas campanhas locais, não há direcionamento para as unidades locais.

3.4 Análise e Discussão dos Resultados

Para compreensão do estudo de caso foram efetuadas entrevistas coletivas com alunos e entrevista pessoal com o reitor do Centro Universitário Anhanguera de Niterói. Este presente capítulo apresenta a análise separada em dois momentos, o primeiro a visão da gestão da conduta da comunicação feita pela IES e no segundo momento a pesquisa qualitativa dos discentes para a percepção e o entendimento das emoções e sensações deles em relação a forma como a comunicação é entendida e assimilada. Para a elaboração do roteiro das entrevistas aos alunos foi utilizado dados secundários, pesquisa quantitativa realizada anualmente pela Instituição, o Avaliar, sistema de avaliação institucional, na qual os alunos respondem questões sobre a satisfação com o corpo docente, coordenação, estrutura do campus, conteúdo apresentado no curso, aulas práticas e atendimento. No avaliar realizado em 2018 os únicos pontos negativos foram os referentes ao atendimento ao docente.

Na entrevista realizada com o reitor, professor Robson Fontes, foram abordados pontos referentes à forma como a instituição trabalha a comunicação interna com seus colaboradores e externa com os discentes e a comunidade.

Segundo ele, existe uma preocupação com a comunicação, mas uma das limitações é a tratativa com o corporativo. Há entraves, mesmo sendo uma preocupação institucional. Porém, a forma como a comunicação é vista ainda não é estratégica. Um ponto positivo colocado foi que a busca de melhorias é constante na empresa. O reitor também expõe que a comunicação não é apenas para fins comerciais, tendo um objetivo mais amplo de informar e criar um relacionamento com o aluno: “A Kroton acha importante ter uma comunicação que, além de levar informação, também cria um elo com o aluno”.

Foi exposto durante a entrevista que a universidade não tem previsão de ter um comitê de comunicação local, mas que tem um projeto para trabalhar a comunicação da unidade, direcionada aos alunos de Niterói, em parceria com os cursos de Comunicação, Jornalismo e Publicidade e Propaganda. O representante da IES afirmou que o fluxo de informações tem falhas e ausência de processo – a comunicação não tem planejamento prévio como nos outros setores como financeiro ou acadêmico, por exemplo. Um dos pontos de fala é a falta de pauta pré-definida (a comunicação é feita de acordo com a demanda). Os canais para essa troca de informações são: o e-mail institucional, reuniões presenciais dos grupos com as lideranças e o WhatsApp com grupos dos setores. De acordo com o reitor, “Não há uma pauta, as informações são passadas de acordo com o que vai ocorrendo na unidade ou informações vindas da matriz”.

Outro ponto mencionado como negativo é a falta de periodicidade. A comunicação é feita de acordo com a necessidade. Não há um informe diário ou semanal com o fluxo de trabalho ou com as informações do que ocorreu ou das demandas necessárias. Para a comunicação direta ao aluno também não existe uma periodicidade, e a pauta novamente é de acordo com a demanda. Não conseguem criar um fluxo de troca e relacionamento com os discentes. A comunicação é apenas passiva, sem a interatividade. Apenas da Anhanguera para o aluno. Sobre isso, o reitor afirma: “A nossa comunicação, eu posso dizer que ela apenas ‘apaga incêndio’ ”.

O reitor aborda a preocupação e entendimento que a comunicação interna é realizada sem estruturação e organização. Há falta de informação e de um fluxo eficiente. Existe falta de unificação da informação e segmentação o que gera informações desordenadas com falhas e ruídos.

A comunicação para seu público interno funciona de forma limitada apenas ao e-mail institucional. Os gestores setoriais participam de transmissões semanais para nivelamento em nível nacional. As informações e documentação estão disponíveis no Portal Comunica, site com acesso apenas para colaboradores, porém pouco utilizado por conter muitas informações e com layout poluído, o que dificulta a navegação.

Direcionado para o público externo, o portal da Anhanguera possui muitas informações a nível institucional e com busca para as unidades, mas desatualizado e com informações incorretas. A IES tem conta nas redes sociais como Instagram e Facebook institucional. Em 2018 foi permitido que as unidades tivessem a própria página nas redes sociais. Um manual foi elaborado e distribuído para os responsáveis. Cada unidade têm a gestão de suas contas, mesmo sem treinamento e alinhamento com os responsáveis locais. Em maio de 2019 foi criada a Fanpage no Facebook da unidade Niterói, com a função de informar, tornar comum as ações e eventos realizados pela instituição e criar um relacionamento com o aluno. O SMS é uma ferramenta utilizada pelo institucional para informações sobre boletos, matrícula, datas importantes para disciplinas interativas e foi utilizado para direcionamento na ocasião da greve dos caminhoneiros, que ocorreu em junho de 2018. As informações são no âmbito geral, esse canal não é utilizado de forma mais segmentada, por região e/ou unidade. A comunicação da unidade direcionada aos alunos não possui uma mensagem unificada e/ou um manual para direcionamento das informações e cada coordenador de curso é responsável pela comunicação referente à sua unidade e ao seu curso específico. Essa ausência de unidade traz alguns ruídos, falhas.

O projeto pedagógico da organização estabelece que as instituições disponibilizam informações pertinentes para com o discente como: calendário, assuntos referentes ao financeiro e orientações aos alunos, em forma de manual disponibilizado via Portal do Aluno. Outros canais de comunicação com o aluno são: e-mail, murais dispostos pelas unidades, biblioteca, laboratórios e algumas salas de aula. O coordenador do curso e os docentes têm papel importante na disseminação da comunicação mais direta com o aluno.

Para alunos calouros ocorre uma semana de preparação e recepção nas unidades, com o repasse de todas as informações importantes. As ações realizadas na Semana de Acolhimento são organizadas pelas unidades e pelo coordenador de cada curso. Nessa recepção as informações transmitidas aos discentes são: o Manual do Aluno e o acesso ao Portal do Aluno, à Plataforma *Studiare*, ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), à Biblioteca Virtual e o sistema de avaliação.

Neste segundo momento foi realizada a análise mais apurada das sensações e percepções dos alunos, coletadas por entrevistas com grupos de alunos. A pesquisa foi motivada a partir dos resultados da pesquisa quantitativa realizada anualmente pela Universidade, o Avaliar.



Figura 3: resultado do atendimento presencial aos alunos

Este ponto abrange todo atendimento que o aluno tem dentro do Centro Universitário. Fazem parte da avaliação secretária, coordenação, professores e direção.

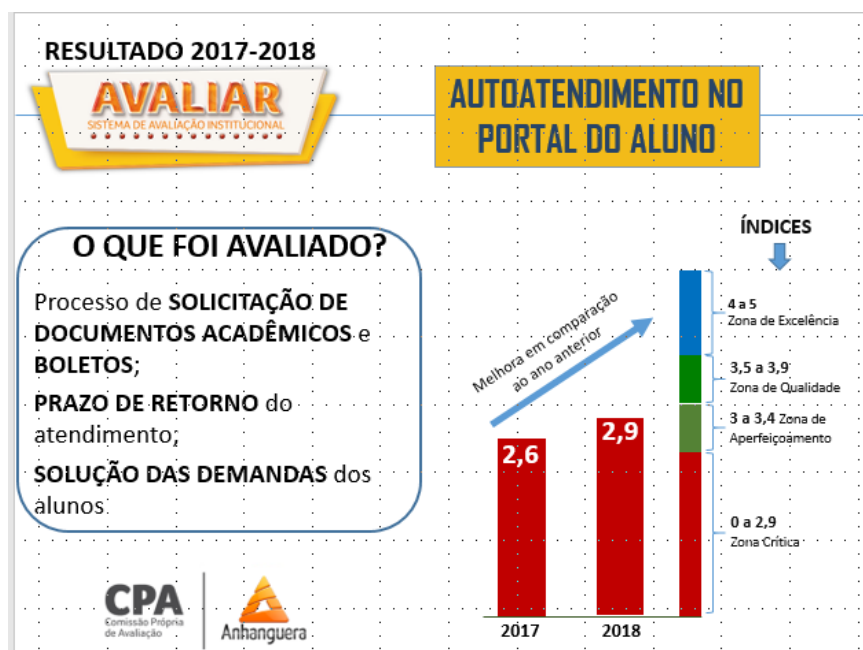


Figura 4: autoatendimento no portal do aluno

Índice de Qualidade do Atendimento - IQA

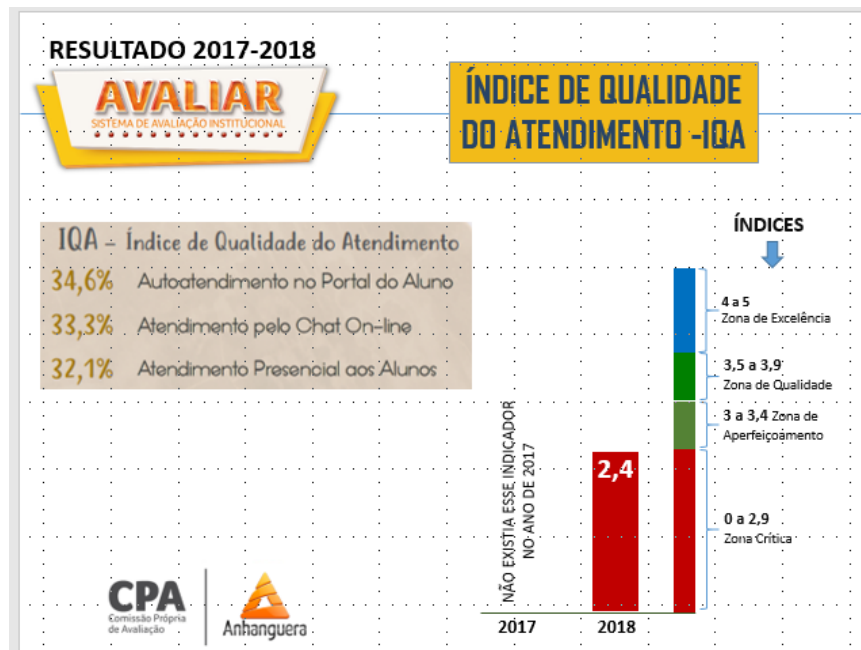


Figura 5: índice de qualidade no atendimento

Resultado das perguntas abertas



Figura 6: resultado das perguntas abertas

e-mail institucional com mensagens oficiais, mural. Nessa ausência, a busca de informações é encaminhada à secretaria e à coordenação do curso. Devido à necessidade de ir ao coordenador e à secretaria, há uma perda excessiva de tempo em filas ou para o atendimento agendado com a coordenação. Essa demora para informações simples gera insatisfação. Alguns alunos apontaram que já pensaram em pedir transferência ou trancar os estudos pela demora na resolução de seus problemas. Também foi relatado que na secretaria é comum as informações virem erradas ou incompletas ou serem encaminhados a outros setores e/ou coordenação.

“Nós sentimos falta de um lugar para procurar as informações, não tem um local com tudo, preciso ir ao coordenador ou ao DCA (secretaria) na sede e enfrentar sempre a fila.”

“Ficamos perdidos, de um lado para o outro buscando informação, o DCA nunca sabe ou tudo manda para a sede.”

“A faculdade é boa, gostamos dos professores, mas a parte de informação é péssima.”

A ausência de um atendimento via telefone ou um e-mail da secretaria, biblioteca, laboratório, estágio para que eles possam sanar as dúvidas também foi apontado como um ponto negativo.

“Não conseguimos ligar para a faculdade, se temos dúvidas mandamos e-mail para o coordenador, mas sabemos que às vezes ele não consegue responder por estar com outras obrigações. ”

Relacionado à mídia externa, os alunos relataram que frequentemente são impactados com comerciais veiculados em TV aberta, em spots em rádios de grande repercussão, no mobiliário urbano e em alguns programas de televisão aberto, mas que eles só fazem

menção à marca Anhanguera e não à unidade. A informação é pouca, na opinião dos alunos.

“Nós vemos na TV, nas bancas de jornal e no Caldeirão do Hulk (programa da Rede Globo de Televisão).”

3.4.2 Portal Institucional da Anhanguera



Figura 8: portal principal

Os respondentes da pesquisa apontaram a internet como o primeiro local para a busca de informações e que o portal da Anhanguera (www.anhanguera.com) é sua primeira opção na busca por informações a respeito da instituição e do curso.

Um ponto elogiado pelos alunos foi a melhora que ocorreu em 2018 no layout do portal do aluno, após efetuação do *login* para a área pessoal do estudante. A melhoria foi classificada como facilitadora na navegação. Foi abordado que no primeiro momento houve uma maior dificuldade, mas que com o uso pode-se notar que a busca ficou mais intuitiva.

“Quando eu quero procurar alguma informação o primeiro lugar que vou é no meu portal. ”

“Tento resolver meus problemas e dúvidas pelo portal da faculdade, tipo: boleto, grade, notas.”

Os discentes relatam que há falta de informações específicas sobre a unidade na qual estudam; há apenas informações institucionais. Colocaram ainda como ponto negativo a falta desses informes direcionados. Também abordaram que alguns dados estão desatualizados ou não contemplam a sua busca.

“Não consigo tirar todas as minhas dúvidas pelo portal, sempre preciso ir à coordenação”.

“Seria mais fácil se tivesse todas as informações no Portal”.

Outro apontamento expresso nas entrevistas é que a busca por informações via internet é feita principalmente pelo *smartphone* e que não há dificuldade ou incômodo para digitar o endereço do site da universidade. Um ponto positivo é o site ser responsivo, mas os banners presentes atrapalham quando acessado pelo *smartphone*.

“O portal até abre pelo celular, mas o banner não dá para ver e atrapalha para navegar”

“Eu abro muito pelo celular, mas pelo computador é melhor para assistir as aulas e o banner não atrapalha. ”

A visão que os alunos têm dos banners no portal é que não são referência na busca de informações ou lembretes. O banner no portal é visto como negativo por não ser também responsivo e atrapalhar a leitura nas plataformas *mobile*.

Um ponto abordado em todas as entrevistas é que os alunos sentem a ausência de um canal que contenha todas as informações, tanto as institucionais quanto as exclusivas da unidade de Niterói. Citaram o portal como o melhor lugar para essa busca por informação.

“O portal podia ter todas as informações da unidade, seria mais fácil e não íamos precisar ir ao coordenador ou no DCA (secretaria da faculdade). ”

“Podia ter mais informações como as datas e locais das provas, eventos, mais informações importantes. ”

A partir do portal da instituição, o aluno faz o *login* em sua área restrita, um acesso pessoal pelo CPF e senha individual, e na página de abertura ele tem acesso a todas áreas. A navegação é poluída com excesso de informações e imagens, mas com pouca informação de interesse do discente. Os banners citados por eles aparecem na página inicial e no Ambiente Virtual de Aprendizado, página de acesso às matérias online e aos materiais das aulas disponibilizados pelos professores, mas que não despertam sua atenção. Na página pessoal o menu direciona o aluno para a secretaria, onde pode solicitar documentos, boletos para pagamento, colação de grau e requerimentos para área administrativa da unidade, mas as informações não são de fácil localização e o acompanhamento das solicitações são instáveis, o que gera dúvidas quanto à resposta a elas.

3.4.3 SMS institucional

A Instituição utiliza o serviço de mensagens curtas, conhecido como SMS, para informações pertinentes e relevantes de conteúdos institucionais. O SMS não é visto como um veículo de comunicação eficaz, pois há queixas em relação ao não recebimento das mensagens devido ao cadastro não estar atualizado, ou ao recebimento com informações desatualizadas nas datas, ou a informação não se aplica à unidade. Também é frequente a não leitura da mensagem por falta de uso do sistema ou desinteresse pela mensagem devido ao histórico com pouca ou nenhuma relevância.

Também foi constatado que as mensagens são enviadas *in loco* para os alunos e eles recebem mensagens com erro de conteúdo ou que não se aplicam a eles. Eles foram bem expressivos ao colocar que essa forma de comunicação é extremamente ineficaz para eles.

“Nunca recebi nenhum SMS.”

“As informações chegam atrasadas, sempre que vem já passaram.

“Não abro SMS nem sei quando mandam.”

3.4.4 E-mail ou mensagens via Ambiente Virtual de Aprendizado

Os alunos entrevistados têm como hábito de leitura diária o e-mail pessoal e expressaram a vontade do recebimento de um e-mail com os informes semanais como eventos, datas importantes e assuntos pertinente à semana, sendo essa uma forma simples para manter-se sempre com as informações atualizadas.

“Não temos o hábito de ver as mensagens pelo portal, apenas quando estamos esperando o feedback do tutor”

“É mais um lugar que preciso entrar para ver as mensagens, seria melhor direto no meu e-mail”

No ambiente virtual de aprendizado (AVA) existe uma opção de mensagem em massa ou individual ao aluno, que pode ser enviada pelo professor, pelo tutor online, pelo coordenador do curso, coordenador acadêmico da unidade e coordenadora regional de forma individual ou em massa para as turmas. Mas os alunos alegam que pouco usam o ambiente para a leitura das mensagens e o fazem apenas quando estão no aguardo do *feedback* do tutor *online* para o estágio, trabalho de conclusão de curso (TCC) ou disciplinas interativas, mas que muitas vezes até esquecem do recurso.

“Recebo e-mail do coordenador com as informações importantes, mas às vezes continuo com a dúvida. ”

“Podíamos receber um e-mail semanal com todas as informações da faculdade, seria mais fácil de termos as informações. ”

Eles utilizam a ferramenta apenas como resposta à demanda, não como meio informativo.

3.4.5 Ouvidoria

O acesso à ouvidoria da IES é realizado via portal em sua página inicial, antes de fazer *login* na área restrita do aluno. Os alunos relataram o conhecimento da ferramenta e que já a utilizaram. Na maioria das solicitações, as respostas foram positivas, mas eles alegam que a ferramenta passa a impressão de que é para prejudicar a instituição e que

muitas vezes só levam a ela problemas mais sérios como financeiro, acesso ao portal ou questões envolvendo a direção ou reclamação de setores.

“Só uso quando preciso de algo do financeiro e reclamar, mas tenho medo de prejudicar o professor ou o coordenador”.

3.4.6 Atendimento presencial (secretaria, comercial, relacionamento, setor financeiro, coordenador, professor, coordenação acadêmica e reitoria)

Nas entrevistas realizadas com os alunos o atendimento presencial foi o apontado como o ponto mais crítico da instituição. No Avaliar pôde-se constatar que os indicadores são negativos.

Os respondentes foram categóricos ao afirmar que o atendimento da secretária é visto como o ponto mais crítico da instituição. As principais reclamações são referentes às filas, poucos funcionários, falta de autonomia dos atendentes para agir no momento do acolhimento, informações erradas e falta ou demora na solução dos problemas. Também apontaram que a responsável pelo setor tem uma tratativa nada amistosa no atendimento ao aluno.

“O DCA (a secretaria) é horrível, sempre com fila e às vezes ficam te jogando para tudo que é lado”.

“O atendimento no DCA demora e às vezes dão a informação errada”.

“Como temos poucas informações muitas vezes procuro meu coordenador, mas sempre demora o atendimento devido à demanda, mas o atendimento com o coordenador é bom”.

O setor de relacionamento tem por finalidade a retenção do aluno quando há procura por trancamento ou transferência. O setor é composto por três atendentes que trabalham com o entendimento da causa para o trancamento ou pedido de transferência para outra universidade. Elas buscam por soluções para a retenção do discente na universidade.

“Fui ao relacionamento com uma amiga para trancar e fui muito bem atendida, porque não sou atendida assim pelo DCA? ”

O setor de relacionamento é pouco conhecido pelos alunos, apenas pelos que vão trancar e pedir transferência para outra instituição. O atendimento é avaliado como bom e solícito, mas eles relatam que muitas vezes já estão tão insatisfeitos com a IES que já vão ao setor decididos pelo trancamento. Como os alunos que participaram da pesquisa estão matriculados, os que souberam opinar nesse ponto colocaram que responderam com base na experiência como observadores ao acompanhar um outro aluno.

O setor comercial é avaliado como bom no ato do atendimento e convencimento para a matrícula, mas pouco do que é prometido no momento para fechar a matrícula é cumprido. Ao se matricular, os alunos alegam quem têm problema com a bolsa de estudos não lançadas, o desconto e o financiamento com valores errados e falta de comunicação com os outros setores, o que gera inconsistência do que foi acordado com o setor comercial e a equipe de matrícula e atendimento ao aluno.

“Para vender esses prometem tudo, são muito simpáticos, mas não falam da secretaria. ”

“São simpáticos e prometem tudo na hora. ”

O setor financeiro não é na unidade, mas centralizado na matriz, o que gera falhas na comunicação e na resolução de problemas da unidade, acarretando em grande insatisfação do aluno. Na unidade há o setor de negociação, criado em Niterói a partir de 2016 quando se instaurou a crise no país e houve um alto índice de inadimplência. Na visão dos alunos, o setor funciona de forma muito eficaz na negociação e na troca de informação, o que é visto como um ponto positivo da instituição.

“O setor financeiro sempre atende bem, eles tentam buscar a melhor forma para a negociação. ”

“Fui bem atendida quando precisei e consegui fazer a minha negociação. ”

O corpo docente é um outro ponto analisado como muito positivo da IES. Foi apontado como altamente capacitado, atencioso e profissional para com o aluno e que a maioria mantém um bom relacionamento com as turmas. A comunicação é vista como fácil, direta e eficaz tanto presencialmente quando via e-mail institucional do professor. No portal o professor tem acesso à mensagem via portal para o aluno. O corpo docente usa, mas os alunos preferem via *e-mail* institucional ou WhatsApp. O professor não precisa dar o número pessoal do telefone aos alunos, mas alguns dão e a troca de mensagens é harmônica e eficaz. No Avaliar o corpo docente é o melhor indicador de resultados da instituição.

“Os professores sempre dão atenção. ”

“Só tenho coisas positivas para falar dos professores. “

“A faculdade é boa, os professores são bons, a infraestrutura é ótima, só o que estraga aqui é a secretaria. Dá vontade de desistir antes de começar a estudar. ”

A comunicação e o relacionamento com o coordenador geraram opiniões diversas entre alunos e cursos. Pontos positivos de destaque: a maioria gosta do coordenador do seu

curso e elogia o atendimento presencial. Também foi dito que os coordenadores que dão o WhatsApp pessoal têm uma comunicação e um relacionamento melhor com seus alunos. Pontos negativos em destaque: como há pouca fonte para buscar informação o coordenador fica sobrecarregado, a agenda de atendimento fica com uma grande fila de espera ocasionando a demora para ser atendido. O *e-mail* institucional também gera divergência quando ao tempo de resposta, mas a grande maioria disse entender que a demora é devido à sobrecarga do coordenador. Os alunos também apontaram que muitas vezes pedem ajuda aos seus coordenadores por não serem atendidos nos outros setores da instituição.

“O atendimento com o coordenador é tranquilo, mas como somos muitos, às vezes demora para conseguir marcar um horário. ”

A coordenação acadêmica não atende diretamente os alunos, mas também é vista como acessível quando aqueles necessitaram desse atendimento. Foi expresso que quando necessário foram muito bem recebidos e muitos problemas solucionados ou direcionados e acompanhados pelo setor.

O reitor também tem acesso limitado aos alunos, mas esses também elogiaram o atendimento quando estiveram em reunião. Colocaram que é até um ponto de destaque ter acesso ao reitor da instituição.

“O reitor e a coordenação são de fácil acesso, entendo que às vezes demora para o atendimento, mas conseguimos ter acesso se precisamos”.

3.4.7 Redes Sociais / Redes sociais da Unidade

Os alunos colocaram que sentem falta de rede social da Anhanguera Niterói e não apenas a institucional, para ajudar nas informações do dia a dia como: datas das provas, locais das provas interativas, dia e local das provas de proficiência, eventos que são realizados na instituição e nas outras unidades, dentre outras.

Foi apontado que o Instagram e o Facebook (redes sociais mais usadas por eles) não são os primeiros lugares em que vão buscar informações; preferem sites de notícias ou específicos. Mas não baixam o aplicativo dessas fontes no celular, por ocuparem muita memória e pelo excesso de informação. Eles colocaram que seria muito útil ter as informações nas redes que eles usam com frequência e já estão nos aplicativos de seus *smartphone*.

“Podíamos ter uma rede social da unidade, não a geral que não fala de Niterói”

“Redes sociais seria legal, mas não é o lugar que busco as informações”

“Podia ter com informações das datas de prova, eventos que tem nos outros prédios, informações do início do ano. ”

Também disseram que não as usariam para trocar informações, apenas para a busca. Foram bem enfáticos em colocar que não existe um local *online* ou *offline* que eles possam buscar por todas as informações necessários durante e fora do período de aula. Para eles um local *online* (*site*, redes sociais, aplicativo) facilitaria e seria uma excelente forma para se ter acesso a qualquer horário e local.

3.4.8 Relações Públicas e Assessoria de Imprensa

Apenas os alunos dos cursos de Publicidade e Propaganda e de Jornalismo sabiam da existência de uma assessoria de imprensa na unidade, realizada por uma empresa terceirizada, mas com uma representante que trabalha presencialmente no prédio principal da Anhanguera em Niterói. De todo modo, só tinham conhecimento dessa

informação porque a representante da empresa também integra o quadro de professores desses cursos da IES.

A assessoria tem um bom resultado com espaços gratuitos nas mídias locais e com a articulação de representantes da universidade em entrevistas, matérias e participações especiais na imprensa, mas como esse trabalho não é comum aos olhos dos alunos de outros cursos, a maioria não soube opinar a respeito.

“Não sabia que existia”.

“Sei que quem faz é a Priscilla e às vezes vejo algumas coisas no jornal. ”

3.4.9 Aplicativo (App)

A faculdade não possui aplicativo para os alunos realizarem download em seus *smartphones*, mas foi um ponto levantado pelos alunos nas entrevistas como um excelente canal para o acesso às informações. Os alunos afirmaram que mesmo evitando baixar alguns aplicativos de notícias, para não consumir a memória do *smartphone*, se o *app* tiver informação e outras funcionalidades, eles fariam o download para o uso.

Para eles seria interessante ter um aplicativo exclusivo para os alunos, com informações e serviços básicos. O *app* entraria direto na página do ambiente virtual do aluno, como uma rede social. E na opinião deles, seria de suma importância conter as informações do dia a dia como: calendário acadêmico, horários das aulas, datas das provas, datas das matérias online, percentagem do valor da bolsa de estudo, política de bolsa de estudo, boletos de pagamentos e informações, locais e horários dos setores (biblioteca, secretaria, coordenação, entre outros). Um ponto colocado como observação foi que essas informações fariam com que eles não fossem presencialmente à coordenação e à secretaria. Foi apontado que o *app* facilitaria a rotina e diminuiria a insatisfação com alguns setores, a falta de informação e as dúvidas.

“O *app* podia ser simples só para termos as informações, não precisa ter acesso as aulas”.

“Seria mais fácil para entrar pelo celular e mais rápido. ”

“Tinha que ter as informações de Niterói e poder solicitar e acompanhar as solicitações simples como boleto, declaração de matrícula. ”

Outro ponto importante de destaque é que o *app* poderia ser uma versão muito simples só para informação, não precisaria ter capacidade para as aulas interativas (online) – isso eles preferem via computador.

3.5 Síntese dos principais resultados

O estudo desenvolvido objetivou identificar como os alunos entendiam o modo como a comunicação era feita pela instituição para a divulgação das informações de interesse dos estudantes, tendo como objetivo principal a Comunicação Estratégica para o atingimento das metas do Centro Acadêmico, sendo estas: a qualidade das informações, a satisfação dos alunos, a permanência discente, a criação de um relacionamento, a circulação das informações internas, a captação de novos alunos e a sua sustentabilidade no mercado.

Após a análise da pesquisa, pode-se levantar os pontos que os alunos conseguem identificar como críticos e de necessidade de melhora e em quais canais de comunicação eles buscam informações.

A pesquisa possibilitou constatar que os alunos estão insatisfeitos com a comunicação entre eles e a universidade. O primeiro lugar em que buscam por informações é o portal da Anhanguera, mas destacaram como pontos negativos a ausência informações institucionais e dos cursos nos quais estão matriculados. Também relataram que há pouca opção na busca por informações como: portal, jornal, e-mail institucional com

mensagens oficiais, mural etc. E com isso necessitam recorrer ao coordenador ou a secretaria, mas que muitas vezes não conseguem a informação ou são incorretas ou o direcionam para um outro setor, gerando desconforto e insatisfação.

Os alunos apontaram que a falta de comunicação já os fez pensar na possibilidade de trancar ou pedir transferência para outra universidade, mas que a burocracia, algumas vezes o quesito financeiro e a qualidade do corpo docente fizeram-nos desistir. Os discentes colocaram que a maioria dos alunos que saíram da instituição, com exceção dos que trancaram ou saíram por questões financeiras, saíram por se sentirem perdidos, desassistidos e sem informação por parte da instituição.

A avaliação deles em relação à comunicação é negativa; alguns a colocam até como inexistente. Pode-se constatar que, na visão dos seus alunos, a Anhanguera tem falhas graves na comunicação tanto interna quanto externa. Faltam veículos para a busca de informação pelo aluno e pelo público externo, visto que o portal da instituição se encontra desatualizado e com dados incompletos para o público. Também foi muito marcada a insatisfação do atendimento pela secretária da IES. Os pontos de destaque são as filas, a pouca autonomia para solução dos problemas e a demora na resolução.

A publicidade externa não é local, apenas institucional, e não há nada específico sobre a unidade de Niterói, o que leva a gerar dúvidas quanto a local, preços, cursos oferecidos, dentre outras informações importante para atrair novos alunos.

A forma como se trabalha a comunicação de forma mais tradicional não atinge ao seu principal público, nascido na década de 90, já conectado e com redes sociais no seu cotidiano. As mídias tradicionais *offline* também são importantes para a comunicação integrada, mas para falar diretamente com seu consumidor é preciso saber quais canais ele está usando na busca por informações e interação. Para Torres (2005 p. 48) isso representa

(...) um desafio, na medida em que muitas das instituições ainda se encontram arreigadas à sua cultura institucional e renitentes à mudança, quando o que lhes é pedido é exactamente que acompanhem estas mudanças, de forma a contribuírem para o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, para a competitividade da economia e para a afirmação nacional no âmbito da globalização.

As falhas foram apontadas e analisadas pelo estudo, que pôde constatar a necessidade de estruturação da comunicação, para que ela possa ser usada como uma ferramenta estratégica e possa trazer o retorno esperado, a melhor circulação das informações, a satisfação dos alunos e a criação de um relacionamento. O ponto positivo foi na entrevista com o reitor, quando este destacou que a Kroton está sempre em busca de desenvolvimento e aberta a mudanças e melhorias na instituição.

Para Margarida Kunsch (2003, p. 74), “É o que une a comunicação institucional com a mercadológica somadas a interna e a administrativa, que unidas formam o complexo da Comunicação Organizacional, onde o conjunto de cada setor resulta em uma comunicação eficiente e harmônica”.

3.6 Possíveis soluções para a comunicação estratégica

Como se pode analisar, após a pesquisa qualitativa com os alunos e a entrevista realizada com o reitor da IES, a comunicação estratégica está muito voltada para a imagem e venda da universidade para o público externo e interno. A comunicação como elo entre os alunos e academia não é usada de forma ampla e, quando feita, é incompleta, com ferramentas que muitas vezes não atingem seu objetivo.

O primeiro ponto é definir qual o objetivo dessa comunicação, para quem ela é direcionada e qual o resultado esperado. Se o objetivo é para a “venda” da universidade para novos alunos, ela tem foco no comercial com atrativos e iscas para atrair esse público, entendendo o que o aluno está buscando: se é qualidade, preço, forma de pagamento, corpo docente estruturado, infraestrutura ou nota no Ministério da

Educação. A mensagem é, portanto, estruturada na publicidade. Por outro lado, se a comunicação é para o público interno, o foco é a informação unificada, para que todos saibam exatamente o que está acontecendo, diminuir os ruídos, motivar ou empoderar o colaborador ou apenas circular o que está acontecendo na universidade. É fundamental uma boa comunicação para estreitar o relacionamento com o aluno, fazer com que as informações cheguem de forma clara e direta, estratégica e direcionada. Não é simplesmente escolher as mídias e escrever a informação de forma passiva; é trazer o aluno para o lado da instituição e fazer com que ele queira consumir essa informação. Isso precisa acontecer de modo persuasivo, porém com o discente sentindo que é importante para ele. Transformar essa comunicação como algo fundamental é um diferencial da faculdade. Além da comunicação feita pelos veículos tradicionais, é importante melhorar aquela *online* para falar com esse público-alvo que é de uma geração conectada e participativa.

Há a necessidade da implantação de um processo de comunicação para que se saiba trabalhar os objetivos, escolher corretamente os canais, estruturar a mensagem, indicar os responsáveis e ter um monitoramento para avaliar os resultados.

O Centro Universitário precisa rever sua comunicação para que ela consiga se tornar estratégica. Ruão (2008 p. 501) pontua que a necessidade de se encaixar no mercado fez com que as universidades portuguesas tivessem que se adaptar e criar novas políticas de comunicação. Na primeira fase foi necessário uniformizar, centralizar e integrar as práticas e ações de comunicação. Também criaram os gabinetes de comunicação para a gestão desses processos. A autora afirma:

(...) os mecanismos de comunicação promocional interferiam com a cultura académica e as identidades destas instituições, e exigiam competências profissionais que as universidades não tinham desenvolvido.

“Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva” (Ruão 2005, p. 2), mas com a

mudança de cenário, o que gerou a queda de alunos e um crescimento da concorrência, “(...) as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores” (Ruão 2008, p. 499).

Nas universidades brasileiras estudadas há setores de comunicação e as redes sociais são utilizadas para falar diretamente com o público e o resultado foi bastante eficaz.

Para a Anhanguera, uma opção para a melhoria seria a criação de um setor de comunicação na instituição, mais completa, com as informações vindas da matriz e da unidade de Niterói, para trabalhar a comunicação integrada tanto para o público interno quanto para o externo. O apoio viria de profissionais responsáveis pela assessoria de imprensa, jornalista para desenvolvimento de conteúdo, publicitário para trabalhar a imagem local da instituição e programador. O portal da instituição deveria apresentar informações gerais e um campo referente a cada unidade da marca.

Já para Ruão (2009) citada por Silva (2014, p. 13), uma gestão voltada para o mercado confirma a necessidade da identidade e comunicação da organização. Hoje é de suma importância a imagem, reputação e a marca estarem nos manuais de comunicação das IES e as ações de comunicação voltadas para a captação de calouros e retenção, já que são fundamentais para o futuro da instituição. Sobre isso, afirma Andrade citado por Silva (2014 p. 29)

Numa sociedade dominada pelos meios de comunicação multimídia torna-se imprescindível a participação de profissionais conhecedores não apenas de estratégias e comunicação, mas, sobretudo, conhecedores de plataformas e meios para comunicar as mensagens.

A criação do site da unidade deveria ser vinculada ao Portal geral, mas com conteúdo e informações locais, devido a Kroton ser o maior grupo educacional do mundo e estar em quase todos os estados do Brasil e as grandes dimensões territoriais do país. O público é bem diversificado e os conteúdos e informações pertinentes também. O Centro Universitário Anhanguera de Niterói teria ganhos na área de comunicação com

um site mais limpo e de fácil navegação para melhorar a busca por informações tanto pelos alunos e os futuros clientes.

O site teria toda a identidade visual seguindo os padrões da Anhanguera, mas com conteúdos não apenas de vendas ou informações institucionais, e sim utilizando o *inbond* marketing (marketing de conteúdo), para trazer interação e engajamento dos alunos, seguindo as tendências de mercado. Uma empresa que investe em tecnologia tem um dos mais modernos projetos pedagógicos e falha ao transmitir e comunicar com seus funcionários e alunos. Bueno (2009) citado por Pinto (2009, p. 4) assim afirma:

A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.

Corroboram Suarez, Moreira e Carrapatoso citados por Melo (2014, p. 67):

Considerando-se o sítio Web com a mesma importância, ou mais, de outras formas de alcançar os públicos-alvo, deve ser construído e aperfeiçoado com pelo menos os mesmos cuidados e investimentos dispensados a outras mídias. A construção de um sítio Web integrado e coerente com uma boa imagem corporativa da organização em causa é um passo que tende a ser descurado nas instituições do Ensino Superior, apesar de não ser, certamente, mais difícil de implementar do que noutros meios e canais.

Além do site, a comunicação interna precisa ser trabalhada de forma mais direta e eficaz, integrada com todas as áreas e com informações únicas direcionados a todos, para facilitar a solução de dúvidas e até mesmo o direcionamento ao responsável pelo serviço ou setor. Deve-se ter no próprio portal, na área restrita aos funcionários (administrativo, professores, comercial e direção), todas as informações institucionais e locais para facilitar o entendimento e a disseminação da mensagem unificada e com a diminuição de ruídos.

As redes sociais também são fundamentais para a comunicação estratégica de uma universidade. A maioria dos alunos são da geração milênio, que já nasceram na era da informação e das mídias sociais. Hoje a grande maioria busca informações nas redes sociais das empresas e não apenas nos sites das organizações. As mídias sociais trabalham com a interação, com a participação ativa do usuário. Este cria, compartilha, divulga e se torna parceiro da marca.

A facilidade dos aplicativos e a constante navegação nas redes sociais fez com que elas se tornassem fundamentais para essa comunicação eficaz entre instituição e aluno. O gerenciamento adequado das mídias sociais pode trazer um grande retorno em disseminação da informação, engajamento, compartilhamentos e interação com os alunos, levando a criar uma boa imagem da Universidade com seu público e com a sociedade. Sobre o Facebook

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a comunicação estratégica do Centro Universitário Anhanguera de Niterói e pôde constatar que falta de comunicação e de informação gera problemas com os clientes internos e no relacionamento com o aluno, insatisfação entre os discentes da instituição e a imagem negativa com o público externo.

A revisão de literatura foi fundamental para a base do que é e como se trabalha a comunicação estratégica, e como as universidades portuguesas trabalham, visto que passaram pela necessidade de reestruturar a comunicação no período em que estavam tendo dificuldade para captação de novos alunos e a permanência dos discentes que já estudavam na instituição.

A pesquisa realizada com os alunos da Anhanguera Niterói e com o reitor fundamentou que a comunicação é vista como um ponto crítico e que aspira a melhoras na disseminação das informações e na ampliação dos canais para acessá-las. Os alunos almejam as mudanças, e a Kroton está na busca por melhorias.

Num período de crise como o vivido atualmente e com muitas universidades concorrentes, torna-se fundamental trabalhar a imagem, reputação e a marca da instituição para que consiga manter se competitiva no mercado.

Para que a comunicação seja estratégica, é necessária a elaboração das estratégias comunicacionais com vistas a estabelecer um elo entre missão, visão, valores, e seus públicos. A comunicação deve ser estruturada e com isso deve-se criar um processo de comunicação interna, seguir o fluxo da comunicação institucional e ter uma comunicação mercadológica direcionada para o público local, os clientes da unidade, alcançando, assim, uma comunicação estratégica para atingir os objetivos da instituição.

Pode-se se concluir que a comunicação estratégica desempenha papel importante para passar por essa fase crítica e manter um relacionamento positivo com os alunos e passar credibilidade e despertar o desejo para novos discentes. O Centro Universitário Anhanguera Niterói precisa trabalhar na estruturação da comunicação integrada para trabalhar de forma estratégica e criar um processo para o fluxo de informações internas e externas, de modo a melhorar o trabalho dos colaboradores e a satisfação e relacionamento com os alunos.

REFERÊNCIAS

- Alves, Mirian Bernardes Lopes (2017). *A importância da comunicação estratégica para o contexto educacional [Em linha]*. Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-da-comunicacao-estrategica-para-o-contexto-organizacional/56218>> [Consultado em 12/01/2019].
- Arruda, N. (2011). A importância da comunicação estratégica empresarial. ECCOM, v. 2, n. 3, jan/jun. pp. 6-15
- Barbosa Filho, F. (2017). *A crise econômica de 2014/2017.. Disponível em* <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051> [Consultado em 04/04/2019].
- Bond, K. et alii. (1999) *The jossey-Guide to Strategic Communications for Nonprofits*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bueno, W. (sd). *Comunicação empresarial e o processo de gestão*. Recuperado de www.comunicacaoempresarial.com.br em 13 mar, 2019.
- Bueno, W. (2005). *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, pp. 11-20, jan/jun.
- Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Bueno, W. (2015). *Estratégias de comunicação nas mídias sociais*. São Paulo: Manole.
- Carrillo, V. e Ruão, T. (2005). *La reputación en las universidades: de la identidad local a la reputación europea*. Actas do V Congresso de Comunicação Local, Universidad Jaume I De Castellón, Espanha.
- Carrillo, M. (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. Comunicação e Sociedade, vol. 26, pp. 71-80.

Castells, M. (1999). Prólogo: a rede e o ser. *A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.

Carvalho, C. (2012). *A comunicação estratégica no ensino superior: um estudo de caso sobre a Universidade Católica de Braga*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica de Braga, Braga, Portugal. Disponível em < <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23340/1/Catarina%20Esmeralda%20Ramos%20de%20Carvalho.pdf> > Consultado em [18/06/ 2018].

Cavalheiro, L. (2016). *O papel das relações públicas nas organizações e as teorias da comunicação no século XXI*. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Institucionalidades 04, do 2º Encontro de GTs de Graduação - Comunicon, 14 out.

Colombo, S. (2005). *Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas*. Porto Alegre: Bookman, Artmed.

Firjan (2018). Anuário Econômico Consolidado Estado do Rio de Janeiro. Disponível em < <https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/retratos-regionais-1.htm> > Consultado em [12/01/2019].

OLIVEIRA, I. L; PAULA, M.A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. ESTRELLA, C; BENEVIDES, R; FREITAS, R. F. (org.). In: Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009, cap.1, p. 13-28.

Gaio, S. (2010). *Stakeholders Based Branding – Uma abordagem integradora dos actores locais na gestão de marcas territoriais*. Universidade de Aveiro.

Gouveia, L. (2017). *O Digital e a Universidade: uma reflexão para um tempo novo*. Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal.

Glazier, J. e Powell, R. (1992). *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). *Defining Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication, 1 (1), 3-35.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da educação superior*. Brasília, DF. Recuperado em 10 jan, 2019 de <http://inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. *Anàlisi*, 34, pp 125-139.

Kunsch, M. (2006). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, 11 a 13 de maio.

Kunsch, M. (2007). *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. Disponível em http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-482320070002000005&lng=pt&nrm=> Consultado em [10/09/2018].

Kunsch, M. (2008). Planejamento estratégico da comunicação. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Caetano do Sul: Difusão. pp.108-123.

Lisboa, A. (2018). *Os reflexos da crise nas faculdades particulares*. Disponível em https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2018/05/06/tf_carreira_interna,678728/os-reflexos-da-crise-nas-faculd...>. Consultado em { 02/01/ 2019].

Likert, R. (1961). *Novos padrões de administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Lopes, L. (2002). Marketing das instituições de ensino superior público: o caso português. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Martins, H. (2010). A comunicação organizacional na UFJF: o funcionamento da assessoria de comunicação da Universidade e sua importância para o desenvolvimento da instituição. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/HellenKatherineMartins.pdf> > Consultado em [11/07/2018].

Mesquita, L. (2004). Mercado mundial da educação – ficção ou realidade? *Actas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia*, p. 90-96. Disponível em <http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628bff9b71c1_1.pdf> em

Minayo, M. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.> Consultado em [11/07/2018].

Minayo, M. (2007). *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC.

Ministério da Educação e Cultura. *Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?* Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/pnlem/127-perguntas-frequentes-911936531/educação-superior-399764090/116-qual-e-a-diferença-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>> Consultado em [12/01/2019].

Ministério das Relações Exteriores. *Denominações das Instituições de Ensino Superior*. Disponível em <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html> Consultado em [12/01/2019].

Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília: UNB.

Nassar, P. (2008). Conceitos e processos de comunicação organizacional. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Caetano do Sul: Difusão. pp. 62-75.

Neto, I. (2011). *Os desafios dos média sociais na comunicação organizacional: a emergência do Facebook como ferramenta de comunicação*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Oliveira, I. (2003). *Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico*. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2 a 6 set.

Oliveira, I. e Paula, M. (2009). Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. *Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat. pp. 13-28.

Oliveira, S. (2014). *O papel da comunicação no plano estratégico das instituições de ensino superior públicas: o caso da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra*. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Disponível em

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/26584/1/1.%20Projeto%20Final%20Sara%20S%C3%A3o%20Miguel_FINAL.pdf>. Consultado em [12/07/2018].

Paiva, R. et al. (2014). *Educação Superior Privada: Um Estudo do Desempenho Financeiro em nove Instituições de Ensino Superior*. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 1, jan/abr. pp. 68-99.

Pereira, D. e Borges, M. (2012). *Mídias sociais como estratégia de comunicação em uma instituição de ensino: perspectivas e desafios*. Revista GUAL, v. 5, n. 2, pp. 217-327. Florianópolis.

Pereira, M. (2014). *Comunicação estratégica no contexto organizacional*. Revista Internacional de Ciências, Universidade de Santiago de Compostela, v. 4, n. 2, jul/dez.

Pinto, R. (2009). *Comunicação estratégica nas organizações: atuação profissional e formação acadêmica*. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, Paraná, 4 a 7 de setembro. pp. 1-12.

Ribeiro, R. e Magalhães, A. (2014). *Política de responsabilidade social na Universidade: conceitos e desafios*. Educação, Sociedade e Culturas, 42, 133-156.

Robbins, S. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Ruão, T. (2000). *A comunicação de imagem: um estudo de caso*. Cadernos do Noroeste, 14, 1-2.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. *A dimensão simbólica das actividades económicas*. Caleidoscópio, Universidade Lusófona, 3, 177-191.

Ruão, T. (2005). *O papel da identidade e da imagem na gestão das Universidades*. IV Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Universidade de Aveiro, 20 a 21 de outubro.

Ruão, T. (2006). *As Organizações Estados – Nação: à procura de uma definição de identidade na esfera organizacional*. VII Congresso da LUSOCOM – Federação

Lusófona de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha, 21 a 22 de abril.

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Ruão, T. (2009). *Marketing Communication Models In Portuguese Public Universities*. Proceedings ICHEM - 4th International Conference On Higher Education Marketing, April, University of Minho.

Ruão, T. et al. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*. Relatório de debate. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho Braga, Portugal.

Schüller, D. e Rašticová, M. (2011). *Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment*. Journal of Competitiveness, n. 3.

Schüller, D., e Chalupský, V. (2012). *Marketing Communication Management of Higher Education Institutions*. Acta Univ. Bohem. Merid. 2012, 15(2), 61-69, ISSN 1212-3285

Scroferneker, C. (2003). *As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas*. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte, Minas Gerais. 2 a 6 set.

Silva, P. e Vilhaça, W. (2008). *Comunicação Interna em Instituições de Ensino Superior*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior/22101/1/>>. Consultado em [11/07/2018].

Silva, S. (2014). *A Comunicação Organizacional na atração de novos alunos: o caso da Escola de Direito da Universidade do Minho*. Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33483/1/S%C3%B3nia%20Cristina%20Melo%20da%20Silva.pdf>> Consultado em [10/08/2018]

- Silva, S., Ruão, T. e Gonçalves, G. (2016). *O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social*. Revista Comunicando, vol. 5, nº 1. Disponível em <<http://www.revistacomunicando.sopcom.pt/ficheiros/20160706-artigo12.pdf>> Consultado em [10/07/2018]
- Silveira, D. e Gehardt, T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Sobral, F. e Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. pp. 164-197.
- Tameirão, N. (2019). *Como ter uma comunicação empresarial eficaz e melhorar seus resultados*. Disponível em <https://sambatech.com/blog/insights/comunicacao-empresarial/> > Consultado em [12/07/2019].
- Toledo, R. (2018). *A comunicação empresarial como estratégia competitiva nas organizações*. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-comunicacao-empresarial-como-estrategia-competitiva-nas-organizacoes/27480/>.> Consultado em [09/07/2018].
- Torres, M. (2004). *Função do Marketing em Instituições de Ensino Superior*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Guimarães, Portugal.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Vilaça, W. e Silva, P. (sd). *Comunicação interna em instituições de ensino superior*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-interna-em-instituicoes-de-ensino-superior/22101/>> Consultado em [11/07/2018].

Anexo 1 – Roteiro de entrevistas com os alunos

Objetivo da pesquisa	Entender a percepção e sentimentos dos alunos em relação a comunicação realizada pela IES
Entrevistados	Alunos dos cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Administração, Recursos Humanos, Marketing, Serviço Social e Nutrição
Entrevistador	Aluna do Mestrado em Ciência da Comunicação Taisa de Oliveira Torelli
Data	Entrevista realizada em 19/03/2019; 12/03/2019; 24/04/2019; 30/04/2019
Roteiro Semi-estruturado	<p>Roteiro para pesquisa com os alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual a opinião sobre a comunicação da universidade com o aluno? - Qual o meio principal que eles buscam informações em geral e da faculdade? - A busca por informações é em sites especializados ou redes sociais? - Quais redes sociais vocês mais usam e quais para a busca de informação? - Caso seja internet, pelo computador ou smartphone? - Qual veículo offline eles mais utilizam para buscar informação? - É eficaz, caso positivo, quais pontos? Negativo, o que poderia ser feito? - O que eles sentem falta para uma boa comunicação? - As redes sociais seriam interessantes? Quais? - E um app ajudaria ou não tem necessidade? - O que eles acham do site da instituição? - Como é o atendimento presencial na faculdade? - Vocês têm conhecimento da Ouvidoria? - O SMS é eficaz na comunicação? - Vocês têm conhecimento da assessoria de imprensa da faculdade? - O e-mail institucional com informes da faculdade? - Quais pontos podem melhorar? - Quais informações são importantes que eles acham deveriam ser mais bem comunicadas aos alunos? - Uma comunicação mais direta daria mais credibilidade a instituição? - Com uma melhor comunicação a imagem da universidade melhoraria para eles ou seria indiferente?

Anexo 2 – Entrevista com o Reitor

Objetivo da pesquisa	Entender como a gestão da IES trabalha a comunicação interna e a realizada com os alunos
Entrevistado	Professor Roberson Fontes
Entrevistador	Aluna do Mestrado em Ciência da Comunicação Taisa de Oliveira Torelli
Data	Entrevista realizada em 17/04/2019
Tempo de duração	1:07:55
Perguntas	<p>Alunos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Há uma preocupação com a comunicação estratégica com os alunos? Existe uma preocupação com a comunicação, mas maior problema a tratativa com o cooperativo cria barreiras. O cooperativo também tem essa preocupação, mas ainda não trabalha de forma estratégica a comunicação da instituição. Estão sempre na busca de melhorias. 2. A instituição vê a comunicação como estratégica ou apenas como um canal de divulgação para fins comerciais? Não é uma comunicação apenas como comercial, tem objetivo de criar um relacionamento com o aluno. 3. Tem alguma possibilidade de criar um comitê / área de comunicação local, específico para a unidade? A criação de um comitê não tem projeto nenhum desse caso e é possibilidade é remota. Já área de comunicação tem a possibilidade junto aos cursos de Comunicação (jornalismo e publicidade e propaganda). 4. Quais ferramentas/ canais são utilizadas para isso? Na unidade de Niterói utiliza-se o e-mail, reuniões presenciais dos grupos com as lideranças e o WhatsApp, grupo dos setores. 5. Qual a periodicidade desses canais de comunicação com o aluno? Não tem uma periodicidade, a comunicação é feita de acordo com a necessidade. 6. Como é estabelecido a pauta das informações a serem passadas aos alunos? Não há um estabelecimento de uma pauta para as informações passadas aos alunos. 7. Existe algum manual ou documento que coloca a comunicação com o aluno como uma comunicação necessária e estratégica? Também não existe nenhum manual para como fazer a comunicação com os alunos 8. Tem os resultados satisfatórios? Não, ainda há muita falha na comunicação. 9. O retorno é positivo ou negativo? Negativo, devido as falhas 10. Quem fica à frente do dessa comunicação?

	<p>Não tem ninguém a frente da comunicação, a comunicação é descentralizada.</p> <p>11. Como é feita a resposta para o aluno? A resposta fica vaga ou as vezes sem resposta.</p> <p>12. A comunicação é passiva ou ativa? Apenas passiva, não há troca, interatividade. Apenas da Anhanguera para o aluno. A comunicação atual “apaga incêndio”.</p> <p>Colaboradores</p> <p>13. E a comunicação interna, como é feita? Há uma unificação ou apenas o chefe do setor recebe a informação e ele fica encarregado de transmitir ao seu time? Tem algum canal para que o colaborador, caso tenha dúvida, posso buscar a informação ou apenas com seu gestor direto? A comunicação é feita sem organização, há falta de informação e deveria ser mais eficiente e eficaz.</p> <p>14. É unificada institucionalmente ou é segmentada por unidade? Não é nem unificada, nem segmentada. Ela é desordenada.</p> <p>15. No seu parecer é boa a comunicação? O que tem a melhorar e o que tem a ser implementado?</p> <p>16. Não é boa, há falha.</p>
--	---

Anexo 3 – Autorização da Instituição de Ensino

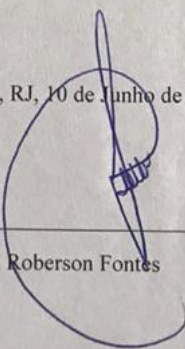
Universidade Fernando Pessoa
Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação



Autorização

O Centro Universitário Anhanguera de Niterói, representada neste documento, pelo Sr. Roberson Fontes, Reitor da Instituição, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração da dissertação de mestrado, sob o título: **A Comunicação Estratégica entre Universidade e Aluno – Estudo de Caso Anhanguera de Niterói**, do programa de Mestrado em Ciências da Comunicação, realizado pela **Universidade Fernando Pessoa**, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos, como texto completo mediante cópia, para armazená-la permanentemente na biblioteca e meios digitais da Universidade Fernando Pessoa, colocando-a ao alcance do público, a partir de **04/07/2019** e permitir a quem a ela tiver acesso, que a reproduza desde que referencie sua origem.

Niterói, RJ, 10 de Junho de 2019



Roberson Fontes