

## A Comunicação Integrada Como Estratégia no Case da Escola Anjinho Aprendiz.<sup>1</sup>

Adriana FARIA<sup>2</sup>

Edêmia LIMA<sup>3</sup>

Camile BERNARDINO<sup>4</sup>

Camila ARAÚJO<sup>5</sup>

Paula LOPES<sup>6</sup>

Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA, Belém, PA.

### Resumo

O artigo consiste em um estudo de caso da empresa “Anjinho Aprendiz” e propõe um planejamento estratégico organizacional. Para isso, foi utilizada a teoria sobre comunicação integrada de Margarida Kunsch e os estudos sobre planejamento de campanha de Marcelo Públio. Os resultados demonstram que uma organização, enquanto construtora de significado na sociedade, deve levar em conta seus *stakeholders* para construir uma comunicação organizacional integrada, em todas as suas esferas.

**Palavras-chave:** planejamento de campanha; comunicação integrada; escola; gerência de marca; comunicação organizacional.

### INTRODUÇÃO

A implantação de uma nova ordem geopolítica a partir dos anos 1990 e a consolidação do capitalismo, como principal modo de produção, transformou não só a configuração política, mas o dinamismo mercadológico. A partir desta nova ordem, o mercado tornou-se cada vez mais acessível, em se tratando de oportunidade mercadológica, e competitiva, ocasionando uma evolução nas formas de distribuir e vender produtos.

No mundo contemporâneo, paralelamente aos paradoxos e à complexidade vigente, há um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às diferentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, que estão sempre atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional. (KUNSCH, 2002, p.19)

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao Intercom Jr - XIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação na área de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

<sup>2</sup> Estudante do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda do CESUPA, email: adrianaredatora@gmail.com

<sup>3</sup> Estudante do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda do CESUPA, email: edemia.lima@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudante do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda do CESUPA, email: camilejoana@hotmail.com

<sup>5</sup> Estudante do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda do CESUPA, email: mylinha\_coa@yahoo.com.br

<sup>6</sup> Estudante do 8º Semestre do Curso de Comunicação Social: Publicidade e Propaganda do CESUPA, email: paula.llopes@gmail.com

No Brasil, com o desenvolvimento urbano-industrial a partir dos anos 1950, com o governo de Getúlio Vargas, diversas empresas multinacionais foram implantadas no país, e trouxeram de suas matrizes noções de comunicação, que com o tempo foram sendo também trabalhadas nas filiais, interferindo na relação que essas marcas tinham com seus públicos. Ainda que houvesse este esforço comunicacional, não existia uma área de estudo consolidada para este campo, de forma que as empresas passaram atuar empiricamente, a partir de suas expansões e mudanças nas relações de trabalho.

Assim, a comunicação empresarial no Brasil de fato começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, político e social. Mas, na época, ainda não se falava em comunicação empresarial ou comunicação organizacional. O que ocorria era uma atuação bastante estanque de jornalismo empresarial e de relações públicas. (KUNSCH, 2006, p.23).

Com este novo contexto, as organizações passaram a ter novas preocupações, que iriam além do simples “vender”, como preocupações ambientais, sociais e tecnológicas, transformando-se em construtoras de significado na realidade da sociedade. Estas organizações passaram, então, a ter consciência de seu papel, assumindo compromissos públicos muito maiores e operando em consonância com novas exigências no que se refere à competição, qualidade e preço.

As organizações, na sociedade de hoje, para fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, meramente táticas, para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos, sem uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades dos públicos. (KUNSCH, 2006, p.25).

Com esta mudança, elas também tiveram que reconhecer seus públicos de interesse e elaborar uma comunicação cada vez mais próxima a eles, agindo de forma transparente e responsável, para posteriormente criar um relacionamento com os mesmos. Desta forma, a comunicação que antes era reativa, passou a ser estratégica, prevendo tendências e antevendo potenciais problemáticas.

Chegamos a uma época em que as organizações buscam todas as formas para permanecerem competitivas no mercado. A ideia aqui é mostrar como a comunicação integrada de marketing, quando trabalhada de forma planejada, pode ser um grande diferencial para qualquer tipo de organização. (TAVARES, 2011, p. 3).

A partir deste contexto, tornou-se relevante a integração dos diversos campos de comunicação que se dão dentro de uma organização, desde questões administrativas e internas até institucionais e mercadológicas. Segundo Margarida Kunsch (2006), a questão das tecnologias aplicadas a alguns segmentos de público também se faz presente e tem impacto nas organizações. Além disso, a comunicação interna é um destaque nos novos estudos de relações públicas, mostrando que a comunicação deve ser trabalhada em todas as vertentes.

A comunicação é uma mola propulsora que permite as manifestações das organizações em todos os sentidos. No âmbito dessa nova sociedade na era digital e com cenários mutantes e complexos é que as organizações operam, lutam para se manter, para cumprir sua missão e sua visão, para cultivar seus valores. Diante dessa nova realidade, a comunicação exerce um importante papel. (KUNSCH, 2006, p.28).

Assim, surgiu o que denominamos de comunicação integrada, uma filosofia em que a atuação conjunta das diversas comunicações multiplica a força da organização. Como a comunicação tornou-se integrada, o planejamento estratégico destas empresas, ou seja, o plano que contém estratégias, táticas e objetivos, conseqüentemente também se tornou.

Saber elaborar e executar um bom planejamento integrado, que envolvesse todos os planos operacionais de cada área da empresa, passou a ser essencial para estas organizações. Segundo Kunsch (2002), pode-se concluir que,

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2002, p.150)

O seguinte trabalho caracteriza-se pelo estudo de caso e produção de um planejamento estratégico organizacional para a escola de educação infantil Centro Educacional Anjinho Aprendiz, levando em consideração os estudos sobre comunicação integrada de Margarida Kunsch (2002), as teorias de planejamento de campanha de Marcelo Públio (2008). O planejamento teve como ponto de partida o diagnóstico do cenário da empresa, que além de observação, envolveu uma pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevistas com público interno e externo da empresa, pesquisa quantitativa por meio de um formulário online, e visitas técnicas ao local. Os resultados foram fundamentais para a

elaboração de um planejamento que estivesse de acordo com a identidade corporativa e os objetivos de comunicação da empresa.

## **ANJINHO APRENDIZ**

### **Histórico**

A escola foi fundada em janeiro de 2001 e em 2005 foi comprada pelas atuais diretoras. A partir disto, foi estabelecida uma nova proposta pedagógica e novas diretrizes administrativas, apoiadas nos princípios socioconstrutivistas e sociointeracionistas, que concebem a educação como espaço de transformação, desenvolvimento e formação, considerando a criança um sujeito social (PPP ANJINHO APRENDIZ, 2013). Atualmente, a escola disponibiliza 120 vagas para crianças entre 1 ano e 3 meses e 8 anos, para as classes de mini-infantil ao 2º ano. Segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) do “Anjinho Aprendiz” (2013, p. 4), “Os clientes que procuram a escola pertencem às classes A e B de diferentes bairros da cidade de Belém, portanto as crianças usufruem de boa condição socioeconômica que lhes garante moradia, saúde, bem estar e lazer”. Hoje, a escola oferece dois tipos de serviço: o de educação infantil citado acima, que funciona no período da manhã, incluindo aula de inglês, e um espaço recreativo denominado “Anjinhos da Tarde” que é composto por um mix de atividades, como música, arte e culinária e é oferecido para alunos de dentro e fora da escola, funcionando apenas no período da tarde, sendo um pacote à parte.

### **Stakeholders**

Para entender o funcionamento da escola Anjinho Aprendiz faz-se necessário entender quem são as partes interessadas em seus processos e serviços. Pode-se afirmar que os *stakeholders*<sup>7</sup> primários da escola, aqueles que possuem um vínculo contratual, são pais que procuram uma escola de educação infantil para seu filho, além de professoras formadas em pedagogia ou psicologia, profissionais de serviços gerais, secretárias escolares e professores de inglês, música e natação. De acordo com o PPP “Anjinho Aprendiz” (2013),

---

<sup>7</sup> A Teoria dos *Stakeholders* surgiu com Edward Freeman em 1984 e consiste no fato de que uma empresa não é autossuficiente. Segundo ele, a organização precisaria se comunicar não apenas com um público específico que lhe atribuisse lucro, mas com todos aqueles que poderiam de alguma forma influenciar em suas decisões. Freeman (1984) diz que a tarefa principal é integrar as relações e os interesses de todas as partes interessadas. “A tarefa central neste processo é gerenciar e integrar as relações e os interesses dos *stakeholders*, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e outros grupos, de modo que garanta o sucesso em longo prazo da empresa” [tradução livre] (FREEMAN, 1984, p.10).

Os clientes possuem algo em comum: em geral, são pessoas de nível superior com ensino médio, autônomos, profissionais públicos ou de empresas privadas, oriundos do próprio estado ou famílias transferidas de outras unidades da federação. São pessoas que dão valor a outras habilidades além das cognitivas e buscam uma educação que valoriza o potencial da criança, o brincar, o respeito e a preservação da natureza, a ética e que seja voltada para a formação de crianças desejosas de aprender cada vez mais, com opiniões próprias, autônomos, que cultivem valores baseados na cooperação e respeito mútuo. (PPP ANJINHO APRENDIZ, 2013, p. 5).

Os secundários são instituições interessadas em parcerias e demais empresas e profissionais, como publicitários, advogados e empresas parceiras. Essa proposta educativa atrai não somente seus clientes principais, os pais, como também a equipe, e outros que compartilham da mesma ideologia ou que acreditam na cultura organizacional da empresa.

### **Orientações Organizacionais**

Pode-se entender que o microambiente<sup>8</sup> em que a escola atua é no setor de Educação, mais especificamente o de Educação Infantil e Fundamental, sendo uma escola de médio porte. Analisando o macroambiente<sup>9</sup> em que se insere a escola, pode-se perceber que ela é afetada por determinados ambientes, são eles: demográfico, cultural, social e, em menor escala, o legislativo. Segundo Públio (2008, p.63), “Os dados demográficos estão relacionados às características da população que podem influenciar o funcionamento da empresa”, para o Anjinho Aprendiz, variáveis como número de filhos por casal, renda familiar, tamanho das famílias, classe social, níveis de escolaridade e quantidade de matrimônios e divórcios afetam diretamente em seu funcionamento. O ambiente sociocultural também é um fator definitivo para a atuação da empresa, pois é a partir dele que se constrói determinada crença na sociedade. Segundo Públio (2008, p.69), “As variáveis do ambiente social dizem respeito às relações e às inserções do indivíduo na sociedade.”, assim as relações entre pais e filhos, valores morais e vivências são grandes influenciadores na hora do cliente optar ou não pela escola. Em menor escala, o ambiente

---

<sup>8</sup> Segundo Marcelo Públio (2008, p.85), “A análise do microambiente consiste em dessecar o setor onde a empresa está inserida. Assim, este item está relacionado principalmente ao setor ao qual a organização atua juntamente com outras empresas.”.

<sup>9</sup> Segundo Públio (2008), para entender determinado problema é importante analisar as variáveis de uma maneira ampla, para assim encontrar uma solução para a problemática. “Macroambiente é o conjunto de forças e tendências que definem as oportunidades e apresentam ameaças a organização. São consideradas forças incontrolláveis que a empresa deve monitorar e responder a elas sempre que necessário.” (PÚBLIO, 2008, p.57).

legislativo<sup>10</sup> também influencia na atuação da empresa, como foi o caso da PEC das Empregadas Domésticas, que diminuiu o horário de trabalho das mesmas, influenciando na atuação da escola que passou a ter mais demanda para o serviço “Anjinhos da Tarde”.

Determinados o microambiente e o macroambiente da empresa, podemos entender suas orientações organizacionais. Assim, de acordo com o PPP “Anjinho Aprendiz” (2013), podemos concluir que,

O Centro Educacional Anjinho Aprendiz tem como finalidade oferecer educação infantil e ensino fundamental dos anos iniciais, num ambiente lúdico e afetivo e tem como meta central o desenvolvimento de capacidades cognitivas, sociais, motoras, emocionais, estéticas e éticas das crianças, na perspectiva de que desenvolvam habilidades e competências que lhe permitam seguir aprendendo em quaisquer situações da vida. (PPP ANJINHO APRENDIZ, 2013, p. 6 e 7).

O estabelecimento desta finalidade e meta central permite que a organização esteja sempre alinhada a seus valores e aja de acordo com sua identidade corporativa, ou seja, suas características principais que a distinguem das demais empresas em seu segmento. Por outro lado, a empresa só criou missão, visão e valores oito anos após a compra pelas novas diretoras e estes se encontram estagnados desde 2011, sem divulgação para o público interno ou externo.

### **Comunicação Atual**

Atualmente, a escola possui nome, slogan e logo definidos. A identidade visual foi recentemente modificada, em janeiro de 2015, e é coesa com os valores da escola, utilizando cores claras e elementos que estão dentro do universo escolar e angelical. A nova identidade possui um manual de marca bem elaborado e que permite que comunicólogos possam gerir a marca. Seu slogan, “Aqui se aprende brincando” foi criado em 2005 e está consolidado na mente do público, fato que será evidenciado ao longo deste artigo.

Atualmente, para comunicar-se com o público externo a escola possui ferramentas de comunicação impressa e digital. Na mídia impressa, utilizam folders e panfletos. Na digital, possuem página no *Facebook*, *Instagram*, e um *Website* que está inativo (apesar disto, a principal fonte de clientes está no marketing por indicação e boca a boca). A

---

<sup>10</sup> “Qualquer empresa ou pessoa dentro de uma determinada sociedade está sujeita a uma legislação. Por isso, as leis referentes àquela determinada empresa, ou àquele determinado mercado, devem ser analisadas. O ambiente legislativo está relacionado ao conjunto de leis, decretos e outros instrumentos legais que o país utiliza para regular as relações entre indivíduos, entre empresas e entre indivíduos e empresas” (PÚBLIO, 2008, p.66 e 67).

comunicação interna da escola é composta principalmente de avisos na agenda escolar, com avisos para os pais, grupo no *Whatsapp* para comunicação das professoras e diretoras e *e-mails* tanto para os pais, como para a equipe.

O principal diferencial em sua comunicação é o atendimento. Refletindo os valores da escola e a metodologia adotada, o atendimento é personalizado, com atendimentos psico-pedagógicos imediatos, recepção calorosa por parte dos colaboradores e o conhecimento do nome de todos os alunos por parte da diretoria. Estes aspectos foram observados por meio de entrevistas qualitativas que serão explanadas a seguir.

## **METODOLOGIA**

### **Pesquisa Qualitativa Exploratória**

A fim de produzir um planejamento estratégico de campanha que envolvesse valores reais, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo qualitativa exploratória. Segundo Uwe Flick (2009, p.20), “A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”. Levando em consideração esta afirmação, tornou-se relevante para o trabalho entender de que forma se constrói a imagem corporativa a partir de seus *stakeholders* e se ela está de acordo com a identidade corporativa pretendida. A pesquisa se justificou para que fossem encontradas determinadas problemáticas e a partir delas fossem estabelecidos objetivos comunicacionais.

Nesse tipo de pesquisa, o processo de pesquisa pode ser habilmente organizado em uma sequência linear de etapas conceituais, metodológicas e empíricas. Cada etapa pode ser tomada e considerada uma após a outra e separadamente. Se o pesquisador quiser fazer pesquisa qualitativa, precisará levar em consideração, ainda mais o fato de que há uma interdependência mútua das etapas isoladas do processo de pesquisa. (FLICK, 2009, p.95).

A pesquisa conteve quatro etapas: a primeira consistiu em um formulário, com 13 perguntas, aplicado a uma das diretoras, em que foi possível extrair as primeiras informações sobre a escola, entre elas: quais serviços são oferecidos, orientações organizacionais e plataformas de comunicação. A segunda etapa consistiu na formulação de sete roteiros semiestruturados para entrevistas, com cinco perguntas cada. Estes seriam aplicados a diferentes *stakeholders*, sendo eles: um aluno, uma mãe com filho matriculado na escola, uma mãe com filho matriculado no “Anjinhos da Tarde”, um profissional de

serviços gerais, uma professora, uma secretária e uma pessoa externa, que não possui vínculo com a escola.

As entrevistas semiestruturadas, em particular, tem atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado a expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário. (FLICK, 2009, p.143).

Cada roteiro obtinha perguntas específicas para a função daquela pessoa dentro da escola e suas respostas foram objeto de estudo. A terceira etapa consistiu em uma visita técnica a escola, onde foram analisadas questões estruturais e aplicadas as entrevistas com os participantes, sendo gravadas em um *smartphone* para posterior análise. A quarta etapa consistiu na análise do conteúdo gerado pelas entrevistas e estabelecimento dos objetivos e estratégias de comunicação.

### **Pesquisa Quantitativa Exploratória**

A fim de validar o planejamento estratégico que será exposto posteriormente neste artigo foi realizada uma pesquisa quantitativa<sup>11</sup> exploratória, com formulário online (Apêndice A), contendo 7 perguntas, sendo 5 obrigatórias e 2 não obrigatórias, aplicado a uma amostra de 37 pais da escola. O objetivo desta pesquisa foi validar as estratégias de comunicação pensadas a partir da problemática estabelecida, a qual será explanada a seguir. Esta pesquisa foi feita em um segundo momento na execução do trabalho, visto que se percebeu a necessidade de validar as soluções encontradas pela equipe. Dentre as perguntas que se fizeram presentes no formulário, estão “Qual o diferencial da escola?” e “Como você avalia a escola hoje?”. Os resultados adquiridos serão explanados adiante na justificativa das peças elaboradas.

### **Problemáticas**

---

<sup>11</sup> “O Quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., normalmente utilizados em defesas de teses.” (OLIVEIRA, 2004, p.115).

Com base na coleta dos dados, foi possível identificar três problemáticas centrais, sendo elas: comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica. Cada uma delas será analisada individualmente a seguir.

A comunicação interna<sup>12</sup> está relacionada à interação que ocorre entre a empresa e seus colaboradores. A equipe do Anjinho Aprendiz é formada por vinte e três colaboradores e duas diretoras, entre estes se percebeu uma falha na comunicação interna. Para fazer esta análise, entrevistou-se uma professora, uma diretora, uma profissional de serviços gerais e uma secretária.

No formulário aplicado com a diretora, a mesma pontuou como fator negativo a comunicação interna, visto que não há conhecimento por toda a equipe, de todos os processos da escola, como organização de horários e fluxograma. Na fala da secretária, quando questionada sobre a comunicação interna, a entrevistada respondeu que avalia o funcionamento em “70%” e que “apresenta muitas falhas”. A professora informou problemas como “a falta de cooperativismo entre a equipe”. A profissional de serviços gerais apontou a mesma problemática.

Há uma falha na comunicação interna que resulta na má organização do fluxo de atividades dentro da escola, tanto por parte da diretoria, quanto pela equipe que não interage para resolver os problemas. Aqui se pode avaliar a relevância da comunicação interna como setor estratégico, pois existe a necessidade de uma interdependência entre os setores para um funcionamento coeso.

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerar a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto de definições políticas, estratégicas e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito ocorrerão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 2002, p.156).

Observou-se também que existe um constante uso errado da língua portuguesa, como erros de concordância, trocas de pronomes de caso reto e oblíquo e palavras

---

<sup>12</sup> Para que essa comunicação se torne eficaz, muitas vezes, são utilizadas ferramentas, tais como murais, agendas, quadros de aviso, e-mails e jornais impressos. O objetivo desta comunicação dentro de uma organização é melhorar o relacionamento entre os funcionários e facilitar o fluxo de informações para que a ideologia da empresa seja refletida ao público externo. Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até comunicação mercadológica (para o caso de endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna ocorre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH, 2002, p.154).

incorretas, o que pode ser considerado um ruído<sup>13</sup> na comunicação, sendo um vício de linguagem que pode interferir no aprendizado dos alunos, e o contato direto dos pais com esta falha pode ocasionar no abandono da escola ou na escolha pela concorrência. Estas problemáticas podem refletir na comunicação institucional, ponto de análise a seguir.

A comunicação institucional<sup>14</sup> está intimamente ligada à identidade da empresa, aquilo que compõe a sua personalidade e a forma como ela se apresenta no mercado. É perceptível, através das entrevistas, que a missão, visão e valores da escola já estão arraigados na mente da equipe, que age de acordo com tais premissas, como quando a secretária afirma que “a metodologia: aqui se aprende brincando” é o diferencial. Todavia, a não publicação destas orientações organizacionais resulta em dois aspectos: o primeiro, em relação ao alinhamento da equipe, que poderia sempre estar voltado para a missão definida; o segundo, para o desconhecimento do público quanto à razão de existir desta empresa e qual o seu objetivo para o futuro.

Também na questão institucional, observou-se que em todas as falas existe um grande carinho por parte das mães entrevistadas, mas não houve qualquer citação sobre a fidelização destes clientes. Quando perguntada sobre esta questão, a mãe respondeu que “A minha filha tem a sensação de que ela não vem pra cá para estudar e sim para descobrir as coisas.”, mais tarde, a entrevistada falou sobre o maior diferencial, dizendo que “Pela visão que eu tenho, a equipe é muito carinhosa: o objetivo é ensinar brincando”. Através dessa fala, vê-se que o slogan já está posicionado na mente da mãe e que é verdadeiramente trabalhado nas ações da escola. Na fala da mãe dos “Anjinhos da Tarde” também existe esta percepção de marca, quando ela diz que “Vejo o carinho que a equipe tem com as crianças, gosto muito de lá”.

Isto se repercute para os profissionais. Na fala da professora o diferencial educacional aparece, quando ela diz que é “o modo como a gente trabalha: a questão da proximidade com a criança.”. A secretária também apontou que “com certeza é nosso

---

<sup>13</sup> A entropia sugere que quanto maior o número de ruídos, maior será a desordem do sistema, causando mais incerteza, no entanto quanto menor for a apresentação de ruídos, maior será a ordem do sistema, o que melhora o equilíbrio (chamado de homeostase), e gera, portanto, maior facilidade no entendimento da informação. (SANTOS apud SILVA, 2008, p. 64).

<sup>14</sup> As ferramentas para divulgar este tipo de comunicação estão relacionadas a fatores como identidade visual, slogan e segmentação da empresa. “No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.” (KUNSCH, 2002, p.164).

acolhimento, a proximidade que temos com os pais, a nossa metodologia de que aqui se aprende brincando, de uma maneira muito lúdica”.

Em se tratando da comunicação mercadológica<sup>15</sup>, pode-se perceber que a nova identidade da marca está de acordo com os valores propostos por ela, através da fala da mãe que usufrui apenas o serviço “Anjinhos da Tarde”, quando diz que a identidade “Proporcionou uma qualidade mais positiva em relação ao trabalho deles, ficou mais adequado.”. Por outro lado, um de seus maiores diferenciais, o atendimento e o afeto com as crianças, só é notado pelo público já conquistado pela empresa, como visto acima.

Apesar do diferencial e o slogan serem notados pelas pessoas de dentro da organização, sejam elas pais ou funcionários, este atendimento não é notado pelo público de fora. Isto se confirma através da fala da mãe que participa da escola, quando disse “Antes eu tinha uma visão de uma escola pequena para crianças e quando entrei fui surpreendida, pois esperava algo mais simples”, e através da fala da pessoa externa que se posicionou da seguinte maneira, “Tenho uma imagem boa da escola, mas não posso me aprofundar quanto a minha opinião, pois nunca visitei.”.

Conclui-se que apesar de a comunicação institucional ser forte, a comunicação mercadológica da empresa apresenta falhas, “Nunca vi nada referente a essa escola sobre propaganda, soube por indicação.” disse a pessoa externa referindo-se a escola. Esse marketing por indicação também esteve presente na fala da mãe dos “Anjinhos da Tarde” que conheceu escola através da indicação de uma amiga, ela também indicou que “Gostaria que fosse mais divulgada a escola e os projetos que ela realiza, por isso acho que podem melhorar a comunicação com o público externo”.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

Com as problemáticas estabelecidas foram traçados objetivos de comunicação e estratégias que pudessem atendê-los, sendo estas divididas pelos setores: comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica.

---

<sup>15</sup> “A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios.” (KUNSCH, 2002, p.162).

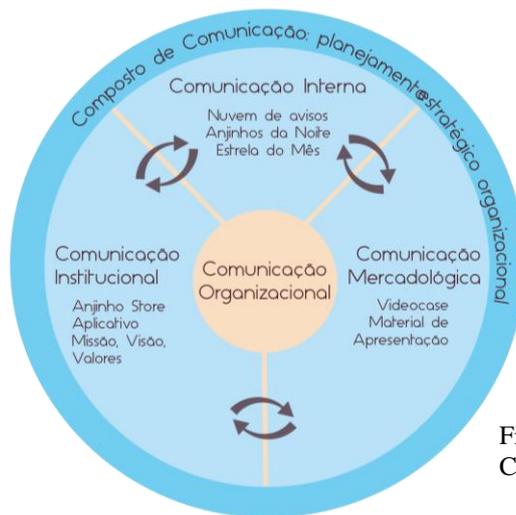


Figura 1: Infográfico do Composto de Comunicação.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

### Nuvem de Avisos

**Objetivo:** Integrar todas as atividades em um mural coletivo, a fim de que a equipe saiba de todos os processos.

**Justificativa:** Existia a necessidade de que todos os membros da equipe soubessem de todos os processos existentes na escola. A fim de sanar os problemas comunicacionais percebidos nas entrevistas citadas anteriormente, pensou-se em um mural que fosse de fácil acesso e reposição pelos colaboradores. A utilização de pequenos papéis adesivos (*post-its*) facilitaria o mecanismo do mural, devido à efemeridade dos eventos da escola.

### Estrela do mês

**Objetivo:** Informar a diretoria sobre quais funcionários estão se destacando e por que, ajudando também na interação entre a equipe.

**Justificativa:** Deve-se pensar que os colaboradores são um reflexo da escola, por isso é necessário que se desenvolvam ações de fidelização destes funcionários. Percebeu-se que no Anjinho, não existia qualquer ação deste tipo e que existe uma falta de cooperativismo entre a equipe. Assim, para suprir esta falha, os colaboradores fixos se reuniram junto à diretoria para eleger o funcionário do mês. Cada um votaria com uma estrela, e o colaborador que obtivesse o maior número de estrelas seria bonificado.

### Anjinhos da Noite

**Objetivo:** Conscientizar a equipe sobre temáticas importantes e criar um relacionamento mais próximo.

Justificativa: Durante as entrevistas, percebeu-se a necessidade de realizar um evento que reunisse os membros da equipe para tratar de questões recorrentes, como o uso correto do português e o cooperativismo. Assim, a ação consistiria em oferecer palestras educativas aos colaboradores, a fim de conscientizá-los sobre questões importantes. A proposta é sair do ambiente de trabalho e fazer um bate-papo mais informal.

## COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

### **Missão, Visão e Valores**

Objetivo: Definir qual a missão, visão e valores da escola para deixar claras as orientações organizacionais para o público interno e externo.

Justificativa: Para que o público entenda quais são os princípios da instituição é necessário que estejam expostos em seus meios comunicacionais. A ação consistiria em atualizar a missão, visão e valores da escola, com base no seu diferencial do atendimento, e torná-las públicas. Comprova-se a importância, através da pesquisa quantitativa, pois 37.8% dos pais afirmou não ter uma imagem formada da escola antes de matricular seu filho.

### **Anjinho Store**

Objetivo: Fidelizar os clientes, através da venda de produtos com a identidade visual da marca, criando marketing de relacionamento com os mesmos e arrecadando fundos para a escola.

Justificativa: 54.1% dos pais percebem o diferencial da escola como sendo a metodologia de ensino, e quando perguntados sobre qual palavra melhor representa a escola, 62.2% responderam que seria “afeto”. Assim, para que os pais se sintam parte da escola, é necessária esta estratégia de fidelização, que atualmente é inexistente. Para validar esta ação, perguntou-se no formulário online, se os responsáveis se interessariam em produtos do Anjinho e a resposta foi de que 70.3% usariam os produtos.

### **Anjinho: aplicativo para *smartphone*.**

Objetivo: Aperfeiçoar duas plataformas de comunicação já utilizadas pela escola: agenda e emails.

Justificativa: Atualmente, os pais pouco checam as agendas escolares dos filhos, porém estão sempre conectados em seus *smartphones*. Tendo em vista esta questão, a ação consistiria em criar um aplicativo em que obteria avisos, datas de reuniões acadêmicas, boletins e a possibilidade de fazer agendamento de atendimentos. Quando perguntados,

97.3% dos pais disseram que utilizariam este serviço, portanto vê-se a importância de aperfeiçoar as ações da escola, por meio deste aplicativo.

## **COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA**

### **Videocase**

**Objetivo:** Divulgar o diferencial da escola, para o público externo por meio de um videocase.

**Justificativa:** Como citado anteriormente na pesquisa qualitativa, a maior parte das pessoas de fora da escola não conhecem o seu diferencial. Isto também foi comprovado quantitativamente, já que 37.8% dos pais respondeu que não tinha uma imagem formada da escola, antes de matricular seu filho e outros 45.9% classificaram a escola como “boa”. Já, quando perguntados sobre a avaliação depois da matrícula, 48.6% disseram ser excelente. A fim de passar o diferencial e a metodologia de ensino para o público externo e mudar esta percepção é que se torna interessante realizar a estratégia do vídeo para redes sociais.

### **Material de Apresentação**

**Objetivo:** Passar ao potencial pai, o diferencial da escola, a partir do material no primeiro atendimento.

**Justificativa:** Para os pais que ainda não têm seu filho matriculado, é necessário que se obtenha um contato mais próximo e que se mostre o diferencial desde o início. Assim, um material de apresentação com papel diferenciado, entregue na primeira visita, transmitiria a preocupação da escola, gerando maior credibilidade, além de que o pai poderia guardá-lo, sem nem mesmo ter um vínculo com a instituição.

## **CONCLUSÃO**

A partir do estudo de caso realizado e da elaboração de um planejamento estratégico organizacional é possível perceber a importância da comunicação integrada dentro de uma empresa, visto que ela atende todos os setores e faz com que eles estejam coerentes entre si.

Para que a comunicação estivesse integrada na escola Anjinho Aprendiz, foi necessário realizar pesquisas qualitativas e quantitativas exploratórias, a fim de que se encontrassem as problemáticas e assim construísse um plano de comunicação com objetivos bem delineados. Só após estas etapas é que foi possível criar estratégias que suprissem as necessidades da escola e formassem uma comunicação coesa.

Pode-se dizer que o tipo de estudo realizado neste artigo tem sido cada vez mais recorrente, devido ao fato de que atualmente os comunicólogos tem enfrentado o desafio de fazer uma comunicação integrada, com um olhar holístico da sociedade e de suas ligações com as ciências da comunicação. A diferença entre a pesquisa de antes e a de hoje, é que temos um debate muito mais presente no meio acadêmico sobre esta comunicação organizacional, o que permite uma união entre o embasamento teórico estudado na graduação e fora dela, no mercado.

Por isso, além do planejamento estratégico organizacional, para fins acadêmicos, as peças citadas neste artigo foram executadas, e posteriormente foram apresentadas ao cliente e se tornaram produtos reais, utilizados pela escola.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, E. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Virginia: University of Virginia, 1984.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. Novos Olhares, São Paulo, v. 18, n. 1, p.23-31, ago. 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8191/7555>>. Acesso em: 27 de jun de 2016.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. Ed. São Paulo: Summus, 2002.

NOGUEIRA, J. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PPP “Anjinho Aprendiz”. Belém, 2013.

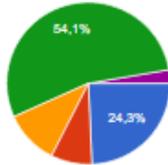
PÚBLIO, M. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, S. **Teorias da comunicação nos estudos das relações públicas**. Porto Alegre: EdiPucRS, 2011.

TAVARES, M; TAVARES, I. **Planejamento de comunicação: curso essencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

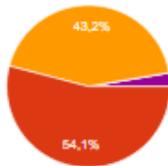
## APÊNDICE A

Na sua opinião, qual o diferencial da escola?



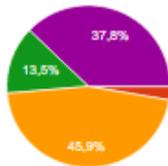
Localização	9	24.3%
Estrutura	3	8.1%
Atendimento	4	10.8%
Metodologia de Ensino	20	54.1%
Outros	1	2.7%

Como você conheceu a escola?



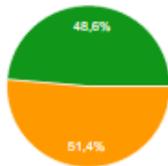
Anúncio publicitário	0	0%
Indicação de amigos	20	54.1%
Avistei a escola	16	43.2%
Redes Sociais	0	0%
Outros	1	2.7%

Como você avaliava a escola antes de matricular seu(sua) filho(a)?



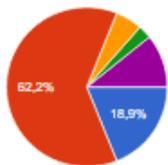
Ruim	0	
Regular	1	2
Boa	17	45
Excelente	5	13
Não tinha uma imagem formada	14	37

Como você avalia a escola hoje?



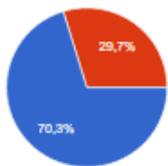
Ruim	0	0%
Regular	0	0%
Boa	19	51.4%
Excelente	18	48.6%

Na sua opinião, qual das palavras abaixo melhor representa a escola?



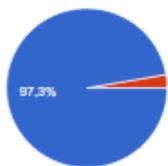
Segurança	7	18.9%
Afeto	23	62.2%
Tradição	2	5.4%
Ética	1	2.7%
Outros	4	10.8%

Você compraria produtos relacionados ao Anjinho Aprendiz?



Sim	26	70.3%
Não	11	29.7%

Você utilizaria um aplicativo do Anjinho Aprendiz?



Sim	36	97.3%
Não	1	2.7%