



## **A gestão da Comunicação em universidades**

Ana Claudia Braun Endo

Pesquisadora da Universidade Metodista de São Paulo

Aluna do Doutorado em Comunicação da ECA - Universidade de São Paulo

### **Resumo**

Num universo de acirrada concorrência e alta competitividade, gerir a Comunicação na universidade é função das mais complexas. Especialmente para as instituições universitárias sem fins lucrativos, mostrar-se de forma diferenciada, com recursos orçamentários exíguos, requer dose extra de talento, inovação e de criatividade. Transpor a obviedade das mensagens transmitidas, especialmente via Propaganda, é apenas um dos desafios. Este artigo traz uma breve reflexão sobre este momento atual da Comunicação nestas universidades.

**Palavras-chave:** Comunicação e Educação; Ensino Superior; Imagem.

### **O crescimento da educação no Brasil**

O segmento educacional brasileiro vem ganhando destaque diário nas notícias veiculadas pela mídia, pelo fervilhar de ações e transformações ocorridas especialmente na virada do século XX. A globalização do ensino ao redor do mundo fez com que a Educação se transformasse em um setor altamente competitivo, lucrativo e ocupasse a liderança de rankings de investimentos, em uma concorrência sem precedentes.

Instituições norte-americanas e européias passaram a desenvolver parcerias, associando-se a renomadas marcas brasileiras da área educacional. Simultaneamente, foram criadas novas Instituições de Ensino Superior (IES) de caráter privado, num crescimento sem precedentes de 91,1% para um período de apenas cinco anos (1999-2003). As informações são do Censo da Educação Superior 2003, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep).

---

1 Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Comunicação Educativa.

2 Jornalista, especialista em Marketing e mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo, onde atua como gerente de Comunicação. Aluna especial do Doutorado da ECA-USP. E-mail: ana.endo@gmail.com



Estes dados indicam, ainda, que as universidades públicas – federal, estadual e municipal - praticamente mantiveram-se estáveis, enquanto as instituições particulares cresceram exponencialmente. Em 1999 havia 1.097 instituições de ensino superior, número que saltou para 1.859 no ano de 2003.

A realidade é que, estimuladas pelas políticas governamentais - especialmente na gestão do ministro de Educação, Paulo Renato de Souza, no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso – no período de 1995 a 2002 - novas universidades privadas ganharam espaço neste segmento de mercado, alcançando e acolhendo potenciais alunos até então preteridos pela alta concorrência das universidades públicas.

Após este acelerado período de crescimento, o Ensino Superior começa a dar sinais de mudança, apresentando forte queda e alcançando seu menor índice de crescimento desde 2006.

De acordo com a classificação governamental, as instituições de ensino superior (IES) estão em duas grandes categorias: (1) públicas x (2) privadas; estas se dividem em: particulares, que representam 78,8% do segmento; e comunitárias, confessionais e filantrópicas (sem fins lucrativos), que representam 21,2%.

A chegada das universidades particulares “empresariais” - uma nova nomenclatura criada para definir as instituições onde as palavras *negócio* e *lucro* fazem valer o cenário da competição – parece confundir o público e até mesmo as instâncias políticas e midiáticas, num fenômeno social, político e econômico a ser analisado.

### **A gestão da Comunicação**

Antes de se discutir o tema central a que este artigo se propõe, é preciso realizar uma abordagem geral sobre a presença dos departamentos, áreas ou assessorias de Comunicação presentes nas instituições universitárias.

Mais do que uma estrutura meramente operacional, os departamentos de Comunicação precisam ser vistos como setores estratégicos. Ligados à alta administração, para garantir não apenas a legitimidade funcional como também para estar envolvida na discussão dos processos estratégicos decisórios, os departamentos de Comunicação ganham novo papel no cenário que se apresenta.

O fato é que as mudanças ocorridas no processo de gestão e na indústria da Comunicação, em todo o mundo, exigem um novo tipo de profissional de Comunicação



– cada vez mais completo e multidisciplinar - para atuar nas empresas, sinalizando desafios enormes para aqueles que se dispuserem a atuar como gestores nesta área, conforme afirma BUENO (2002).

Segundo TORQUATO, o comunicador torna-se assim um assessor próximo, que tem contribuição decisiva na articulação de seu discurso e na manutenção da coerência da identidade organizacional. Na visão do autor, a comunicação institucional precisa ser mais entendida e mais compreendida pelo próprio corpo da organização.

*“É preciso melhorar a posição do assessor de comunicação institucional e dar-lhe a competência estratégica que lhe permita alcançar uma posição generalista e uma função mais elevada no organograma da organização... Se a cultura empresarial não puder dar a devida importância à comunicação, haverá sempre um grande vácuo entre o profissional da área e o dirigente da empresa. E este pode ser o caminho do desastre.” (Torquato, 1997).*

Desta forma, de acordo com CURVELLO (2002), mais do que uma atividade-meio, o setor de Comunicação teria as funções de “prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar”. Resumidamente, Curvello defende a idéia de que os assessores de comunicação precisam assumir-se mais estratégicos e, entre outras coisas, assumir-se como educadores para a comunicação.

### **A Comunicação em universidades**

A missão e a visão são integrantes essenciais para a definição da identidade de toda e qualquer organização. Mas entre a definição da identidade e a sua assimilação cultural pelos públicos de interesse existe um longo caminho a ser percorrido.

Numa instituição universitária esta diversidade de públicos é uma variável importante a ser trabalhada. Alunos, professores, funcionários, ex-alunos, imprensa, órgãos de governo, dentre outros fazem com que haja a necessidade de se criar inúmeros veículos, cada vez mais segmentados para atender a todos.

Assim, cada momento de interação com os diversos públicos transmite uma imagem, que pode ou não estar de acordo com a identidade pretendida, sinalizando a eficiência de suas atividades e aumentando as possibilidades de se obter novos recursos ou não.



Afinal, todos são responsáveis pela imagem institucional, cabendo à comunicação institucional executar apenas parte de todas as ações que influenciam essa percepção.

Por isso, a Comunicação em uma instituição universitária é atividade das mais complexas. Ela deve ser planejada, tanto para facilitar sua gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional e conseguir transmitir seus ideais, seu trabalho e valores de forma consistente, quanto para evitar que sua imagem seja construída de forma negativa ou distorcida (Drucker, 1994).

Especialmente no que diz respeito à comunicação externa, muitas recorrem especialmente à Propaganda para mostrar seus diferenciais e captar a atenção de novos alunos para seus processos seletivos. Neste sentido, as instituições universitárias sem fins lucrativos parecem levar certa vantagem, na medida em que conseguem expor diferentes marcas e de seus valores e de sua missão educacional nos materiais comunicacionais.

### **Superando a obviedade das mensagens de Propaganda**

Embora muitas instituições universitárias busquem utilizar diferentes elementos do *mix* de marketing, muitas mostram-se prioritariamente pela Propaganda, deixando de lado os fundamentos da Comunicação Integrada. Outras entendem que é preciso mostrar-se mais fortemente nos períodos que antecedem seus processos seletivos. Ao concentrar sua força de ação apenas sazonalmente, deixam clara sua preocupação de relacionar-se com seu público-alvo em épocas chamadas de entre-vestibulares.

Também não parece existir a preocupação de buscar discursos e mensagens diferenciados. O posicionamento destas universidades claramente se repete nos *layouts* dos anúncios publicitários, confundindo o público vestibulando. Quem “grita mais alto” ou “cacareja” mais forte aparece mais. Uma posição facilmente conquistada pelas universidades que possuem mais verbas disponíveis, estão presentes em todos os lugares, visíveis nas principais mídias e investem fortemente em comunicação massiva, especialmente TV e rádio.

Desta forma, a comunicação via Propaganda, ao invés de destacar valores e diferenciais de um determinado serviço e produto, oferecendo possibilidades de escolha aos públicos, realmente só se mostra para confundir.



Um pré-teste de Campanha<sup>3</sup> realizado em maio de 2005, junto ao público vestibulando deixou clara a aversão deste público às universidades que aparecem demasiadamente na mídia – uma situação que, portanto, vai contra o pensamento dos públicos de interesse, identificando que há um consenso de que “universidade boa é a pública, que não precisa de propaganda”. Este fato é corroborado pelos professores de cursinho, que pregam esta mensagem.

Desta forma, mensagens que ficam marcadas na cabeça de todos, como “Uninove é 10”, veiculadas demasiadamente, recebem resposta contrária ao esperado. De outro lado, posicionamento de universidades que divulgam que são melhores nisto ou naquilo, como “Eu sou mais IMES” (IMES, em São Caetano) ou apóiam-se em atributos muito comuns, como a “qualidade” (FMU) ou o “conhecimento”, como o posicionamento “Conhecimento, Ética e Cidadania” (Universidade São Marcos) ou “Conhecimento que faz bem” (São Camilo) parecem pouco atrativos ao público vestibulando.

Se não há estudo que possa trazer um atributo realmente relevante para colar à marca, melhor seguir a Faap e não declarar nenhuma mensagem de posicionamento.

A realidade, de fato, é que a Educação passou a ser vista como uma organização de mercado, em um contexto onde valem as regras mercadológicas de excelência de seu serviço perante a concorrência, como também de resultados sob o ponto-de-vista do negócio.

O fato é que a mercantilização da Educação tem sido alvo de constantes críticas por parte de diversos autores. Para BARICHELLO (2001, p. 71), a Educação passou a ser vista como um “bem de consumo”, o que equipararia as universidades às empresas puramente mercantis.

*(...) no momento em que a Educação tende a deixar de ser um dever do Estado e passa a constituir-se num bem de consumo, sua produção torna-se uma categoria entre outras, uma opção de escolha cuja aquisição é feita através de pagamento. Assim, cada vez mais as universidades se assemelham a empresas e a organizações internacionais.*

---

3 Esta pesquisa pré-teste envolveu alunos de Ensino Médio de escolas públicas de São Paulo (capital) e do Grande ABC paulista, procurando identificar a percepção do público vestibulando em relação às campanhas publicitárias das universidades.



CUNHA (2004, p. 810) segue na mesma direção e critica fortemente este crescimento acelerado do setor privado, que alcançou “dimensão tal no campo do Ensino Superior que não pode ser simplesmente desconsiderado”.

Em meio ao turbilhão de anúncios que aparecem nas mídias, dois chamaram a minha atenção por aparecem em períodos totalmente diversos das demais instituições universitárias. Destaque-se que as duas instituições selecionadas – Universidade Presbiteriana Mackenzie e PUC-SP – veicularam seus anúncios publicitários no mês de janeiro de 2007, quando seus processos seletivos já haviam se encerrado, focando-se em uma campanha de caráter institucional. Ambos os anúncios foram publicados nos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*, reiterando o argumento de BRANDÃO (Intercom, 2003), de que “a mídia é o espaço ideal para a tecnologização dos discursos das universidades privadas”.

Os anúncios publicitários a seguir subsidiam nossa tentativa de exemplificar as mensagens veiculadas, sem ter a pretensão de se realizar uma análise detalhada (ou até mesmo semiótica) das mesmas, demonstrando que é possível sim realizar discursos diferenciados, chamar a atenção de seu público e provocar outras instituições universitárias a fazerem o mesmo.



## Anúncio 1



**Slogan:** “Grandes histórias de sucesso começam aqui”

**Logomarca:** posicionada no canto inferior direito

**Descritivo:** O anúncio expõe a foto de um coração, com veias e artérias. Texto e imagem formam a frase “Eu amo São Paulo”. No lugar do verbo, está o coração. A logomarca está situada no canto direito inferior, bastante valorizada.

O anúncio tem bastante impacto sobre o leitor. De página dupla, chama a atenção, num primeiro momento, pela imagem de um coração. Com a frase “Eu amo São Paulo”, a Universidade Presbiteriana Mackenzie marcou o aniversário da cidade de São Paulo, no mês de janeiro. Esta estratégia não é comumente utilizada pelas demais universidades. Embora haja pouquíssimos dados institucionais, que demonstrem a forma de pensar do Mackenzie, o anúncio foi veiculado numa época em que poucas universidades estão com suas campanhas na rua. Esta campanha institucional veicular uma imagem que se casa perfeitamente ao conceito expresso em seu conteúdo.





## Anúncio 2

A PUC-SP está entre as melhores universidades deste país. É uma instituição com princípios e valores que se tornaram referência ao longo dos últimos 60 anos. O modelo de excelência em ensino e pesquisa da PUC-SP está fundamentado na qualidade de seus professores, no conteúdo dos cursos de graduação e pós-graduação e no estímulo permanente ao debate e à reflexão. Tudo isso somado a pesquisas inovadoras e convênios de cooperação internacional, são condições ideais para formar os melhores profissionais. Toda essa excelência está aliada a um forte compromisso social, priorizando o saber e o serviço da comunidade e da construção da cidadania, marca da PUC-SP desde sua fundação. Por tudo isso, é cada vez mais natural que se orgulhar da PUC-SP.

**PUC-SP UMA GRANDE UNIVERSIDADE**  
150.000 ex-alunos  
17.000 alunos de graduação  
5.000 alunos de pós-graduação stricto sensu  
12.000 alunos em educação continuada  
1.500 professores  
32 cursos de graduação  
26 programas de pós-graduação


**PESQUISA PRODUZINDO NOVOS CONHECIMENTOS**  
200 grupos de pesquisa certificados  
13.000 dissertações e teses defendidas  
178 bolsas anuais de Iniciação Científica  
Mais de 20.000 livros produzidos por seu corpo docente

**INTERNACIONALIZAÇÃO**  
Os convênios de cooperação já abrangem mais de 60 instituições, em 23 países.

**INCLUSÃO SOCIAL E DEMOCRATIZAÇÃO NO ACESSO À UNIVERSIDADE**  
A PUC-SP como instituição comunitária e filantrópica investe mais de 20% de sua receita em programas sociais e bolsas de estudo. Só no primeiro semestre de 2006 foram cobradas quase 2.000 bolsas não restituíveis.

**PUC-SP PRESTANDO SERVIÇOS À COMUNIDADE**  
Mais de 80.000 atendimentos gratuitos na Clínica Psicológica, Dercic, Hospital Santa Lúcia, Escritório Modelo e Jazido Cível. 30.000 professores do ensino público formados em convênios com o Estado e Município.

**EXPANSÃO**  
Em 2005 passou a funcionar o Campus Santana e em agosto de 2006 inaugurou Barueri, totalizando 5 campi com as unidades Monte Alegre, Marquês de Paraná e Sorocaba.

**PUC-SP**  **QUEM FAZ SE ORGULHA.**

www.pucsp.br

**Slogan:** “Quem faz se orgulha”

**Logomarca:** Posicionada no canto inferior direito.

**Descritivo:** O anúncio expõe a foto de um prédio da PUC, sobre tom azul. A chamada que aparece em destaque é: “O que faz da PUC-SP uma das universidades mais importantes do país”, listando atributos que respondem à chamada.

O texto do anúncio diz o seguinte: “A PUC está entre as melhores universidades do País. É uma instituição de princípios e valores que se tornaram referência ao longo dos últimos 60 anos”.

Daí por diante, o texto destaca os principais números da PUC – alunos de graduação, pós-graduação, educação continuada, ex-alunos, professores, cursos, programas, etc. mostrando-se como universidade de porte, com tradição. Em seguida, destaca números relevantes da pesquisa e fala sobre sua internacionalização. A PUC declara-se, ainda,





como universidade comunitária, filantrópica, que presta serviços à comunidade, justificando sua expansão multicampi.


Importante destacar que este foi o primeiro anúncio de uma série de 3, cuja marca fundamenta-se nos testemunhais de ex-alunos considerados pessoas de renome da sociedade paulista, como Amir Slama (proprietário da Rosa Chá, empresa brasileira que internacionalizou sua produção de biquínis), além da ministra Matilde Ribeiro (secretaria especial de Política de Promoção da Igualdade Racial).

## Anúncio 2.1

**Amir Slama**  
é estilista e  
diretor criativo  
da Rosa Chá

"Entrei na PUC-SP em 1981,  
no curso de Administração.  
Meus amigos tinham irmãos que já  
estudavam lá e falavam muito da  
universidade. Eu mesmo já conhecia  
a biblioteca e frequentava o teatro  
da PUC-SP, o TUCA. Em 1984,  
comecei também o curso de  
História. Foi percebendo que  
frequentar a PUC-SP era muito  
mais que estudar. A gente tinha  
um ambiente aberto, de interação,  
diálogo, respeito pelo outro.  
Tivemos discussões fantásticas!  
Na PUC-SP, eu aprendi cidadania.  
Parece simples, mas depois  
que saí da PUC-SP percebi a  
importância desse aprendizado.  
Cresci como pessoa, é claro,  
e também como brasileiro."

**PARA MIM, A PUC-SP  
É CONHECIMENTO,  
CIDADANIA E  
ACIMA DE TUDO  
BRASILIDADE.**

 **PUC-SP**  
QUEM FAZ SE ORGULHA

www.pucsp.br

Enquanto o slogan permanece o mesmo, a chamada deste anúncio de Amir Slama muda para “Para mim, a PUC-SP é conhecimento, cidadania e acima de tudo brasilidade”, expondo aqui claramente seus atributos e valores.

## Anúncio 2.2

**Ministra Matilde Ribeiro**  
Secretaria Especial  
de Política de Promoção  
da Igualdade Racial

"Minha história com a PUC-SP começou em 1980, quando iniciei o curso de Serviço Social. Foi um período muito importante em minha vida. Filha de uma família pobre, estudava e trabalhava para pagar os estudos. A militância política iniciou-se após a graduação, somando-se aos crescentes trabalhos em ONGs e à atuação no movimento feminista e no movimento negro. Voltei para a PUC-SP para fazer o mestrado em Psicologia Social e depois o doutorado em Serviço Social. Interrompi o doutorado para exercer o papel de ministra no governo federal. Ainda pretendo voltar... Considero a PUC-SP uma das melhores e mais conceituadas universidades do país. Foi nesse espaço que fui despertada para a consciência cidadã."

**A PUC-SP  
POTENCIALIZOU  
MINHA VIDA  
CIDADÃ.**

WWW.PUCSP.BR

**PUC-SP**  
QUEM FAZ SE ORGULHA

A chamada que aparece em destaque neste anúncio é “A PUC-SP potencializou minha vida cidadã”, relacionando o conhecimento dado pela PUC e a atuação da ministra.

### Considerações finais

As áreas de Comunicação das universidades devem valer-se de tantos subsídios imagéticos quantos forem necessários para prover eficiência e eficácia de seu discurso comunicacional para a construção da imagem institucional. Conhecer seus públicos de interação é uma premissa que deve ser cada vez mais almejada. Entre produzir peças comunicacionais e melhor ser compreendido pelos públicos há um longo caminho a ser percorrido.

Quer seja pelas teorias ou pela comprovação prática deste pressuposto – e, ainda, mais do que discurso – é fato que a comunicação integrada tem se apresentado como política eficaz e eficiente para a gestão da comunicação, uma área cada vez mais valorizada nas organizações por suas ações estratégicas. Muito embora, as universidades acabem por



utilizar prioritariamente a Propaganda. Formar profissionais para quem tenham uma visão interdisciplinar das especialidades da comunicação para o desenvolvimento da Comunicação Integrada é um fator imprescindível.

Torna-se prioritário que as instituições universitárias incluam estratégias e ferramentas de comunicação integrada nos seus processos administrativos e acadêmicos, de forma articulada e profissional, como metodologia para destacar sua essência – ensino, pesquisa e extensão – e reforço para uma identidade própria diferenciada.

Buscar novas formas de comunicar e diferenciar-se perante seus públicos é ação das mais urgentes dentre as instituições universitárias de forma geral. E a comunicação institucional, veiculada em entressafras de vestibulares, é uma excelente alternativa.



## Referências bibliográficas

BELTRÃO, Cecília. Publicado no site [www.rets.com.br](http://www.rets.com.br)

BRANDÃO, Ana Paula. “Feirão da educação: a educação como uma mercadoria”. Paper publicado no XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG, de 2 a 6 Set 2003.

BUENO, Wilson da Costa. Artigo “Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos”, in: *Revista de Pesquisa Comunicare*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero / Editora Paulus, 1º semestre de 2002.

\_\_\_\_\_. Artigo “Novos contornos da comunicação empresarial brasileira”. *Revista Comunicação e Sociedade*, nº 16. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1989.

CITELLI, Adilson. *Comunicação e educação: a linguagem em movimento*. Editora Senac, São Paulo, 2000 - [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br)

DRUKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e prática*. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, Jorge – Organizador/Diversos Autores – *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto e GONÇALVES FILHO, Cid. “Tecnologia da informação e marketing”, in: *Revista de Administração de Empresas - USP*, v. 35, jul/ago 1995.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

KOTLER, Philip e FOX, Karen. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento das Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. Artigo “Repensando o papel da comunicação na universidade”. 14/01/2003, [www.usp.br](http://www.usp.br),

LINDEBORG, Richard. *Excellent communication*. In: revista Public Relations Quarterly, New York, Precs Sybducate, bol. 39, nº 1, 1994.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Summus, 1984.

\_\_\_\_\_. Artigo “A evolução da ferramenta estratégica”. São Paulo, março de 1997.

\_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial, comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.



TARGINO, Maria das Graças. Artigo “Comunicação científica na sociedade tecnológica: periódicos eletrônicos em discussão”, in: *Comunicação & Sociedade – Telecomunicações, Jornalismo eletrônico*. São Bernardo do Campo: Editora Umesp, 1999.

Site [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br)

Site [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

Site [www.comunicacaoempresarial.com.br](http://www.comunicacaoempresarial.com.br)