

MARCELA FRAGA

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A
ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL: AÇÕES DE INTEGRAÇÃO
PARA O PÚBLICO INTERNO ATRAVÉS DE
INSTRUMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

**CURITIBA
2008**

MARCELA FRAGA

**PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A
ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL: AÇÕES DE INTEGRAÇÃO
PARA O PÚBLICO INTERNO ATRAVÉS DE
INSTRUMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Prof^a Dra. Glauca da Silva Brito

**CURITIBA
2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

REITOR

Em exercício

VICE-REITORA

Profª Dra. Márcia Helena Mendonça

DIRETORA DO SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

Profª Dra. Maria Tarcisa Silva Bega

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Profª Dra. Gláucia da Silva Brito

COORDENADORA DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Profª Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

PROFESSORA ORIENTADORA

Profª Dra. Gláucia da Silva Brito

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Orlando e Zuleide, pela compreensão, ajuda e apoio.

Ao meu marido Fabricio, pela paciência, companheirismo, dedicação e suporte durante todo o processo deste trabalho.

À prof^a Dra. Gláucia da Silva Brito pela dedicada orientação.

Ao Prof. Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes, pela oportunidade, a abertura para a análise e estudo da Estação Business School.

À Luciana Mendes, pela atenção e cooperação com o provimento das informações.

À Estação Business School e a todos os colaboradores, que durante o processo cooperaram com o desenvolvimento do trabalho.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho de pesquisa.

Marcela Fraga

“O que faz andar a estrada? É o sonho. Enquanto a gente sonhar, a estrada permanecerá viva. É para isso que servem os caminhos, para nos fazerem parentes do futuro.”

(Tuabir, Personagem do romance Terra Sonâmbula, de Mia Couto)

RESUMO

Este projeto apresenta ações para aperfeiçoar a comunicação interna da instituição de ensino Estação Business School, utilizando técnicas de Relações Públicas para ajudar a solucionar os devidos problemas encontrados na comunicação interna da organização. A partir de observações e de questionários aplicados com os alunos e colaboradores, notou-se uma carência de planejamento da comunicação interna na instituição, resultando na elaboração de um plano de comunicação em que propomos ações consideradas aqui de efeito. Há pouca participação e integração do público interno, tanto entre si, quanto organização - público interno. Para incentivar atitudes favoráveis à organização, o comprometimento, à satisfação dos alunos e colaboradores, propõe-se com este projeto ações para estimular e incentivar a interação e o diálogo entre público interno e organização. O resultado positivo que essas ações poderá trazer, influenciará diretamente o resultado do produto final. Portanto, apesar do projeto ter o foco na interação público interno - organização, seus resultados vão além da satisfação e do comprometimento deste público. Favorece na interação com todos os outros públicos, na qualidade do produto oferecido e na imagem favorável da Estação Business School.

PALAVRAS CHAVE: Comunicação. Organização. Relações Públicas. Público Interno.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.....	23
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO.....	51
GRÁFICO 2 – IDADE.....	51
GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL.....	52
GRÁFICO 4 – FILHOS.....	52
GRÁFICO 5 – PAIS COLABORADORES SEPARADOS POR SEXO.....	53
GRÁFICO 6 – ESCOLARIDADE.....	53
GRÁFICO 7 – TEMPO DE EMPRESA.....	54
GRÁFICO 8 – SALÁRIO.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – SETORES E NÚMERO DE COLABORADORES.....	50
TABELA 2 – AÇÕES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	65
TABELA 3 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE APRESENTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	67
TABELA 4 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE BOAS VINDAS.....	69
TABELA 5 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE PRÊMIO PARA AS MELHORES IDÉIAS.....	70
TABELA 6 – DATAS COMEMORATIVAS.....	71
TABELA 7 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DA MULHER.....	72
TABELA 8 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DA PÁSCOA.....	73
TABELA 9 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DE ANIVERSÁRIO DA ESCOLA.....	74
TABELA 10 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DAS MÃES.....	75
TABELA 11 – RECURSO PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DOS PAIS.....	76
TABELA 12 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DA FESTA DE FINAL DE ANO.....	77
TABELA 13 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DOS ANIVERSARIANTES DO MÊS.....	79
TABELA 14 – RECURSOS PARA A AÇÃO DO PROGRAMA DE BENEFÍCIOS.....	82
TABELA 15 – RECURSOS PARA A AÇÃO: PREVENÇÃO.....	84
TABELA 16 – RECURSOS PARA A AÇÃO DO DIA DO <i>FEEDBACK</i> POSITIVO.....	86
TABELA 17 – RECURSOS PARA A AÇÃO: CAIXA DE SUGESTÃO.....	87
TABELA 18 – RECURSOS PARA A AÇÃO DO JORNAL MURAL.....	88
TABELA 19 – RECURSOS PARA A AÇÃO: PAGUE MENOS.....	90
TABELA 20 – RECURSOS PARA A AÇÃO DO BLOG.....	91
TABELA 21 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE PREMIAÇÃO PELOS MELHORES TRABALHOS.....	92
TABELA 22 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE CARTÃO E PRESENTE DE ANIVERSÁRIO.....	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 23 – TOTAL DOS RECURSOS PARA AS AÇÕES PROPOSTAS.....	97
---	----

LISTA QUADROS

QUADRO 1 – ORGANOGRAMA.....	46
QUADRO 2 – PARCEIROS DA ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL.....	56

SUMÁRIO

RESUMO	06
1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	17
2.2 AS PESSOAS COMO PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3 COMUNICAÇÃO.....	22
2.3.1 Comunicação nas organizações.....	23
2.3.2 Comunicação interna.....	25
2.4 PÚBLICO INTERNO.....	29
2.5 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	30
2.5.1 Funções, atividades e técnicas.....	31
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
3 ANÁLISE O OBJETO DE ESTUDO	41
3.1 O MERCADO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	41
3.2 ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL.....	43
3.2.1 Organograma.....	46
3.2.2 Serviços.....	47
3.2.2.1 Cursos com parcerias Ibmec (Pós-Graduação).....	47
3.2.2.2 Cursos sem parcerias Ibmec.....	47
3.2.3 Análise do público interno da instituição.....	49
3.2.3.1 Gráficos.....	51
3.2.3.2 Análise e discussão dos resultados.....	55
3.2.4 Parceiros.....	55
3.2.5 Recursos de comunicação.....	57
3.2.5.1 Interno.....	57
3.2.5.2 Externo.....	57
3.2.6 O Ibmec.....	58
4 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	60
4.1 PESQUISAS.....	60
4.1.1 Observação.....	60
4.1.2 Questionários.....	61
4.1.2.1 Com os alunos.....	61

4.1.2.2 Com os colaboradores.....	61
4.2 DIAGNÓSTICO.....	63
4.3 PROPOSTA.....	64
4.4 OBJETIVOS.....	65
4.4.1 Objetivo geral.....	65
4.4.2 Objetivos específicos.....	65
4.5 JUSTIFICATIVA.....	66
4.6 AÇÕES.....	66
4.6.1 Apresentação do plano de comunicação.....	66
4.6.2 Boas vindas.....	67
4.6.3 Prêmio para as melhores idéias e viáveis à implantação.....	69
4.6.4 Confraternização de datas especiais.....	70
4.6.4.1 Dia da mulher.....	71
4.6.4.2 Páscoa.....	72
4.6.4.3 Aniversário da escola.....	73
4.6.4.4 Dia das mães.....	74
4.6.4.5 Dia dos pais.....	75
4.6.4.6 Festa de final de ano.....	76
4.6.5 Comemoração dos aniversariantes do mês.....	77
4.6.6 Reuniões para expor conquistas e expectativas.....	79
4.6.7 Programa de benefícios.....	80
4.6.8 Avaliação 360°	82
4.6.9 Prevenção.....	83
4.6.10 Dia do feedback positivo.....	84
4.6.11 Caixa de sugestão.....	86
4.6.12 Jornal mural	88
4.6.13 Pague menos.....	89
4.6.14 Blog.....	90
4.6.15 Premiação pelos melhores trabalhos.....	91
4.6.16 Cartão e presente de aniversário.....	92
4.6.17 Informativo no carnê.....	93
4.6.18 Newsletter.....	93
4.7 PROPOSTA DA AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	94
4.8 TOTAL DE RECURSOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	95

4.8.1 Recursos humanos.....	95
4.8.2 Recursos materiais.....	95
4.8.3 Recursos financeiros.....	97
4.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO PROPOSTO.....	97
5 CONCLUSÃO.....	99
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICES.....	104
ANEXOS.....	111

1 INTRODUÇÃO

A Estação Business School é uma instituição de pós-graduação aberta em 2006. É uma organização ainda pequena, porém o seu crescimento vem ocorrendo de forma rápida, pois apresenta um produto de qualidade por um preço acessível. A instituição de ensino é especialista na área de negócios. Oferece, além dos cursos de pós-graduação (CBA e MBA), cursos de curta-duração e cursos para públicos específicos (Jovem Carreira, com foco em adolescentes de 15 a 17 anos).

A expansão do ramo da educação tem sido alta nos últimos anos. Devido às novas exigências da sociedade do conhecimento, a população busca cada vez mais a educação para fortalecer suas chances no mercado de trabalho. As constantes mudanças também forçam os indivíduos a estarem sempre atualizados. Em ambos os casos citados acima, o indivíduo busca os cursos de graduação, pós-graduação e extensão para atualização e especialização. Atualmente, esses são os profissionais mais valorizados no concorrido mercado de trabalho.

No entanto, para o sucesso de uma organização, é preciso mais do que mercado. A concorrência é grande, por isto qualidade no produto, preço, ambiente agradável, organização, são alguns dos fatores que determinam a aceitação pelo público-alvo. Porém o grande trunfo, o diferencial de uma organização, está nas pessoas que a compõem. São elas que proporcionam um bom atendimento, que podem agilizar um processo, que encantam um cliente ou um fornecedor, que tem idéias para melhorias, que se reciclam. São elas as responsáveis pelos avanços da organização.

Devido a esta nova percepção do valor das pessoas para a organização, propomos com este trabalho ações para a melhoria da comunicação interna da Estação Business School. Proporcionamos com este, não apenas ações de comunicação, mas também a visão da importância de se pensar na comunicação interna de forma estratégica para que as informações circulem e a comunicação realmente aconteça.

Na primeira parte deste trabalho, analisaremos teorias para fundamentar o planejamento da comunicação interna que será proposto. Para este fim, serão analisadas de maneira geral as organizações, a importância das pessoas que as compõem, a comunicação e o planejamento da comunicação. Neste momento, também será compreendida a importância da comunicação para a valorização,

satisfação e interação do público interno com a organização e os benefícios que esta atitude por parte da escola trará.

Já na segunda parte do projeto, será abordado o mercado de escolas de ensino superior. A escola Estação Business School será apresentada, assim como seus produtos e o seu principal parceiro, o Ibmec.

Finalmente, a terceira etapa apresentará uma proposta de ações para a melhoria da comunicação interna da Estação Business School, incentivando a participação, integração, o diálogo e a transparência das informações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO

Em sua essência, uma organização é formada por um agrupamento de pessoas de forma ordenada e que buscam atingir objetivos comuns. Sendo assim, universidades, indústrias, hospitais, prestadoras de serviços, estabelecimentos comerciais, organizações não governamentais, entre outros, são todas consideradas organizações. Existe hoje uma vasta variedade de organizações que buscam satisfazer as necessidades da sociedade. Drucker (1999, p. 36) confirma dizendo: “As organizações não existem para si próprias. São meios, representando um órgão social que visa à realização de uma tarefa social”. Isto torna a sociedade dependente das organizações, assim como o inverso também acontece, ou seja, as organizações são igualmente dependentes da sociedade. “Quase tudo de que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

As organizações podem ser de tamanhos variados – micro, pequenas, médias, e grandes. Podem ser de propriedade pública ou privada. Uma organização possui dois fatores que interagem entre si: o primeiro é formado pelos fatores estruturais, os níveis hierárquicos, e o segundo pelos fatores dinâmicos, o processamento das informações e o funcionamento dos subsistemas. Essa interação dá forma e conteúdo aos processos existentes – a missão, os objetivos, tecnologia, os produtos e/ou serviços, as tarefas, a estrutura da organização e as pessoas que dela fazem parte (KANAANE, 1999, PP.36-37). Os objetivos finais de uma organização podem ser classificados em duas categorias: bens (produtos) e serviços. Elas existem, pois ao unir forças e habilidades, podemos obter resultados mais eficazes, atingindo um grau maior de qualidade e maior agilidade no cumprimento das metas e objetivos estipulados do que um indivíduo por si só (LA COMBE e HEILBORN, 2005, pp. 13-15).

Com o desenvolvimento da sociedade, as organizações também se tornaram mais amplas e complexas, com estruturas maiores, processos e operações de natureza mais complicadas. Segundo Chiavenato (2003, p. 291) “as

organizações constituem a forma dominante da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada por um crescente padrão de vida”.

Podemos concluir que as organizações são caracterizadas por um grupo de relações sociais em que os indivíduos que nelas se inserem possuem objetivos comuns e que utilizam recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para suprir necessidades da sociedade.

2.2 AS PESSOAS COMO PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO

A sociedade passou por algumas fases que valem serem comentadas neste momento para que possamos entender o valor que é dado aos seres humanos nas organizações de hoje.

A agricultura, no passado, era a base que constituía a sociedade. Toffler¹ *apud* Vergara (2000, pp. 15-16) afirma que esta sociedade tirava sua energia de homens, animais, sol, vento e água. O enraizamento e a união das famílias e a reserva dos canais de comunicação a ricos e poderosos eram características relevantes da sociedade agrícola.

Em seguida, com a Revolução Industrial, surgiu a sociedade industrial. Caracterizada por relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho e pela especialização. Esta sociedade tirava sua energia do carvão, do gás, do petróleo e de combustíveis fósseis. Por ser um momento em que as organizações privilegiavam a divisão do trabalho e visavam à especialização do trabalhador, estes passaram a ter seu enfoque restrito, limitado e a sociedade passou a constituir uma lógica fragmentada.

Porém, a base do mundo em que vivemos hoje é a informação. Vivemos na sociedade do conhecimento, caracterizada pela complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais. O capital e o trabalho braçal passaram a assumir papel secundário e a mente e o conhecimento passaram a ser vistos e valorizados como recurso primeiro. Para Drucker (1999, p. 57) na sociedade do conhecimento “o conhecimento é o principal

¹ TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

recurso para os indivíduos e para a economia em geral. Terra, mão-de-obra e capital – os tradicionais fatores de produção dos economistas – não desaparecem, mas tornam-se secundários. Eles podem ser obtidos, e com facilidade, desde que haja conhecimento especializado”.

Para Vergara (2000, p. 18), a globalização é uma consequência desta nova aplicação e valorização do conhecimento, pois a informação viola as fronteiras geográficas. Com a integração do espaço físico, junto à aceleração do tempo e à construção de um sistema cada vez mais interdependente, uma situação ocorrida no Japão pode afetar rapidamente o Brasil, por exemplo.

Devido às rápidas mudanças, tecnologia tornou-se um elemento chave. Foi ela que facilitou nossas vidas, tornando-a mais cômoda. Porém, o mercado passou a exigir maior agilidade, consequência da facilidade e rapidez para se obter uma informação.

Além disso, o processo de globalização, a incerteza, a complexidade cada vez maior nas arquiteturas organizacionais, das relações mantidas pela organização e a exigência de serviços e produtos melhores – qualidade total – obrigaram as organizações a tornarem-se mais flexíveis e a buscar respostas para as ocorrências, muitas vezes inusitadas e inesperadas, repentinamente, com uma velocidade maior. Quanto mais buscam flexibilidade e agilidade nos processos mais precisam das pessoas, pois são elas que concretizam as competências organizacionais, ao colocarem em prática seus conhecimentos junto aos da organização (DUTRA, 2004, PP. 13-19). Segundo Vergara (2000, p. 9):

... as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, do céu ou do mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetram na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Sendo assim, as organizações que optam por valorizar seus funcionários, tenderão a obter resultados mais benéficos à organização. Falando de uma forma que possamos mensurar esses resultados, a organização tende a aumentar sua produtividade e a qualidade dos serviços e/ou produtos, garantindo sua

sobrevivência no mercado e propiciando satisfação aos colaboradores (CLARO e NICKEL, 2002, p. 17).

Drucker (1999, p. 64) afirma: “Toda organização deve assumir plena responsabilidade pelo seu impacto sobre os funcionários, ... e tudo e todos a quem tocar”. No entanto, lembra que apesar da maioria das organizações afirmarem a importância dos empregados, ainda assim agem de forma contraditória. Seu pensamento ainda é de que as pessoas precisam mais de nós do que nós delas, e conclui que “as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las”. (DRUCKER, 1999, p. 65).

As organizações possuem as ferramentas de produção e com a descoberta dos profissionais de que eles têm o conhecimento, ou seja, os meios de produção, o relacionamento entre essas duas partes tomou outro rumo. Isto acarretou em um novo problema para as organizações. Estas não conseguem mais obter a lealdade de seus funcionários oferecendo-lhes apenas dinheiro. Agora é preciso oferecer-lhes vantagens razoáveis para que o indivíduo qualificado e dotado de conhecimento colabore com a organização, pois é ele que decidirá medida e o grau de sua contribuição e qual será o rendimento do seu conhecimento. Dutra (2004, PP. 28-32) alega que é um desafio para as organizações gerar e sustentar o comprometimento das pessoas para com esta. Drucker² (1999) confirma esta alegação dizendo que: “Hoje as empresas crescem por meio de alianças, de todos os tipos de ligações”. As pessoas envolvidas tornam-se comprometidas apenas se perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor.

Os recursos financeiros, tecnológicos e materiais continuam sendo importantes, porém, os recursos humanos passaram a significar o diferencial competitivo que mantém ou promove o sucesso de uma organização. São eles a competência básica da organização.

Ao investir no funcionário, a organização investe nas pessoas que entendem dos produtos e/ou serviços oferecidos por ela, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. São estas pessoas que atendem, servem, satisfazem e encantam os clientes. São elas “o elemento básico para o sucesso empresarial” (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

² DRUCKER, P. O executivo pós-capitalista: uma entrevista para *Harvard Business Review*. DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. Entrevista.

Para este mesmo autor, toda organização precisa de parceiros³ para concretizar seu processo produtivo. Cada parceiro contribui, investe na organização na medida em que obtém retornos satisfatórios. Esta troca permite que a organização reúna todos os recursos oferecidos e aumente seus resultados. Portanto, é de se esperar um retorno maior às contribuições feitas pelos parceiros.

Todos os contribuintes são importantes. No entanto, os colaboradores são os que estão dentro da organização, que lhe dão vida, dinamismo e que fazem as coisas acontecerem. São fornecedores de conhecimentos, habilidades e competências. São eles que possuem a inteligência para tomar decisões que levarão à organização a atingir seus objetivos.

Para os colaboradores investirem na organização com esforço, comprometimento, dedicação, entre outros, o retorno deve ser no mínimo proporcional ao investimento. Os colaboradores buscam como retorno a satisfação pessoal e profissional, ou seja, bons salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, apenas para citar alguns. O investimento é diretamente proporcional ao retorno. Sendo assim, para se obter o maior rendimento de um colaborador no trabalho, o retorno deve ser bom e sustentável. Chiavenato (2004, p. 11) lembra que:

...pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar freqüentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

Dutra (2004, p, 17) conclui:

... o comportamento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral – ou seja, mobilizando não somente músculos e parte de inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele – gera vantagens competitivas únicas. As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidade de negócio.

E estes são os principais motivos pelo qual se deixa de ver o funcionário apenas como mão-de-obra e passa-se a valorizá-lo como recurso humano, pois este agora é visto como um parceiro da organização.

³ Podemos definir como parceiros de uma organização todo indivíduo ou grupo que de certa forma influencia a organização.

2.3 COMUNICAÇÃO

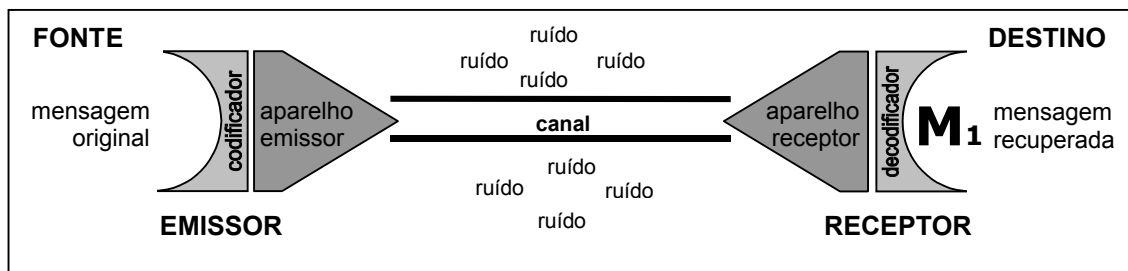
Podemos dizer que comunicação é qualquer ato que tem como objetivo expressar uma idéia, uma experiência. Então, podemos dizer que a fala, os gestos, as atitudes, um desenho, uma música são formas de comunicação que podem ser categorizadas em comunicação verbal, não-verbal, visual e audível. Para Weaver *apud* Rabaça e Barbosa (2001, p. 156):

A comunicação inclui todos os procedimentos por meio dos quais uma mente pode afetar outra mente. Isto, obviamente, envolve não somente a linguagem escrita e oral, como também música, artes pictóricas, teatro, balé, na verdade, todo comportamento humano.

A comunicação é essencial para os seres humanos e inclusive os animais. Mas limitando este estudo aos homens, todos nós temos a necessidade de nos comunicarmos, ou seja, de nos expressar, transmitir idéias e conhecimentos. Fazemos isto em quase todos os momentos das nossas vidas. É este o motivo da sociedade ter chegado aonde chegou. Através da comunicação, o homem conseguiu registrar e transmitir conhecimentos e descobertas que ao decorrer da história foram se transformando até adquirir os formatos atuais.

Falando na linguagem dos teóricos da comunicação, esta – na forma mais simplista de expressá-la – é uma mensagem que transmite conteúdos emocionais e/ou intelectuais. Ferreira (2006, p. 93) diz que a “comunicação, em síntese, é o processo de transmitir uma informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário, ou seja, transferir significados”. Este processo de comunicação deve ser um processo que tenha um fluxo de mão dupla, envolvendo um emissor, um canal e um receptor. Sendo que o último, ao receber a mensagem, responde à ela imediatamente ou após um curto tempo. Já o canal é o meio que o emissor escolheu para transmitir esta mensagem, podendo ser a fala, a escrita, uma figura, uma composição, a televisão, o rádio, entre outros. É importante mencionar que ao transmitir uma mensagem é natural que haja interferências, conhecidas por “ruídos” que dificultam a recepção da mensagem. Shannon e Weaver *apud* Rabaça e Barbosa, 2001, p. 161) representou este esquema de forma visual da seguinte maneira:

FIGURA 1 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: Shannon e Weaver

Vimos então que a comunicação é essencial para a vida humana. É um processo dinâmico, que busca transmitir uma mensagem para que ela seja captada da forma mais pura possível. Sendo assim, ela é de extrema importância no mundo em que vivemos, inclusive para as organizações.

2.3.1 A Comunicação nas Organizações

Como já mencionamos anteriormente, uma organização é formada por um grupo de pessoas que une forças para atingir um objetivo. Para que este objetivo seja alcançado da maneira mais eficaz possível, faz-se necessário que a comunicação organizacional flua. Drucker⁴ (1999) firma que a transmissão de informações é o que tornam as organizações produtivas, resultando em maior poder.

Uma organização precisa manter relações com diversos públicos, os chamados *stakeholders*. No entanto, para que haja boa comunicação fora da organização, é preciso que exista um processo de comunicação eficiente dentro desta, ou seja, entre indivíduos, setores e departamentos. Kunsch (2003, p. 70) complementa o que foi dito dizendo que: “Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”. Para Marchiori (2008c):

O sucesso de uma empresa começa primeiro em sua instância interna, por meio das habilidades de comunicação de que ela disponha. Não somente o apoio, mas o envolvimento efetivo, tanto da alta administração como de todos os seus funcionários – em

⁴ DRUCKER, P. O executivo pós-capitalista: uma entrevista para *Harvard Business Review*. DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. Entrevista.

diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões – é que se poderá construir as operações de uma organização. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos administradores em relação às pessoas.

Esta interligação com todos os envolvidos (a informação que flui entre as partes) resulta na sobrevivência de uma dada organização. Os elementos envolvidos com uma organização, ao manter um intercâmbio de informações, podem facilitar ou dificultar a dinâmica do fluxo da comunicação. Portanto, para Kanaane (2007, p. 36), “Numa perspectiva sócio-cultural, pode-se considerar a organização como caracterizada pelo conjunto de papéis sociais inter-relacionados, a partir de redes de comunicação”. Em outras palavras, organizações são constituídas por pessoas, seus papéis e relacionamentos. Por isso, Lacombe e Heilborn (2003, p. 217) afirmam que “Se muitos autores consideram a coordenação a essência da administração e se o instrumento principal da coordenação é a comunicação, é fácil concluir que sem boa comunicação é difícil conseguir uma administração eficiente”.

No entanto, Kunsch (2003, p. 72) comenta que um ato de comunicação nem sempre causa o efeito esperado. O receptor, por diversos motivos pessoais (valores, crenças, cultura, conhecimento de mundo, entre outros) ou interferências externas (os ruídos) pode interpretar a mensagem enviada de forma equivocada à intenção inicial da organização. Por isso, sugere, assim como Marchiori (2008b), que a comunicação nas organizações devem ser realizadas por profissionais da área e deve ser pensadas de forma estratégica. Com as mudanças freqüentes que a sociedade atual impõe, as organizações não podem se dar ao luxo de apenas informar. Estas, precisam entender e mensurar os efeitos causados por suas mensagens. Por isso fala-se tanto na comunicação de via dupla, ou seja, aquela que vai e volta, para que haja uma real transferência de conhecimentos, experiências e idéias, para que exista comunicação verdadeira e eficiente. Essas mudanças também trazem incertezas. Assim, é preciso conhecer, estudar e entender cada público da organização para que suas ações de comunicação possam influenciar de forma positiva essa troca entre públicos–organização. As ações de uma organização devem ser conscientes. Esta deve ter o controle e conhecimento de todos os fluxos e processos de informação que acontecem dentro e fora dela.

Segundo Welch⁵ *apud* LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 212):

- é preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimentos a curto e longo prazo no desempenho empresarial;
- a comunicação é o caminho direto para a inovação;
- a comunicação clara cria expectativas claras. A clareza da comunicação é refletida na clareza das expectativas;
- a comunicação torna a vida mais simples.

A importância da comunicação nas organizações é clara. Agora o desafio das organizações com relação à comunicação é influenciar os públicos desta de maneira favorável a ela.

2.3.2 Comunicação Interna

A industrialização, seguida da globalização e da revolução tecnológica, trouxeram ao mercado consumidor maior competitividade e constantes mudanças. Em consequência desta nova situação, as empresas tiveram que passar por um processo de adaptação para buscar maior flexibilidade, comprometimento e principalmente a qualidade total. Hoje, o cliente, que até início dos anos 90 era tratado quase com desprezo, passou a ser visto como a peça principal para o desenvolvimento e o sucesso de uma organização⁶.

Com o amadurecimento desse processo, os administradores foram percebendo a crucial importância do público interno para atingir a excelência dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Atuando nesta linha, que busca sempre a qualidade total, a comunicação de duas vias torna-se estratégica, pois viabilizar o diálogo entre organização – público interno, consolida a identidade e a cultura da organização e ainda traz resultados positivos para os negócios. MARCHIORI (2008c).

Portanto, Kunsch (2003, p. 154) define a comunicação interna como:

...um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno).

⁵ CRAINER, S. **Jack Welch: dez segredos do gestor mais eficaz do mundo**. Portugal: Control Jornal Editora, abr. 1999. p. 94.

⁶ Aula do professor Ahyrton Lourenço. Direito do Consumidor. Preparatório para concurso. Curso Aprovação. 1º semestre 2008.

Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Não apenas os administradores mudaram sua postura com este público específico, mas os próprios funcionários tornaram-se mais conscientes do seu valor e sua importância. Sabemos hoje, que a era da informação transformou os conceitos que tínhamos sobre o assunto, como foi dito antes, o que era apenas considerado mão-de-obra, passou a ser visto como recursos humanos, aqueles que possuem o poder da informação e como geri-la. Kunsch (2003, pp. 154-162).

Portanto, o desafio dos administradores de hoje é conciliar os anseios e necessidades dos colaboradores e da organização. É aqui que a comunicação interna passa a assumir um papel de destaque nas organizações.

A comunicação interna, ou seja, comunicação de duas vias dentro da organização, tem como dever informar seus funcionários, integrá-los, motivá-los, satisfazê-los, respeitá-los, ouvi-los; deve-se proporcionar um clima agradável dentro da entidade, criar e solidificar uma imagem e uma identidade organizacional que agregue valor ao seu serviço ou produto. Tem como objetivo contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores, reduzindo riscos de acidentes no trabalho, maior comprometimento e melhor qualidade nos produtos e/ou serviços. Valsani (2006, p. 210) coloca que: “Hoje, com a globalização, reengenharia e necessidade de aprimoramento de mão-de-obra, busca-se participação e envolvimento. Em uma palavra, compromisso”.

Informar aos funcionários sobre as decisões tomadas e a serem tomadas, sobre o crescimento da organização, as ações que pratica, seus parceiros, envolve o público interno com seus objetivos e metas, aproxima-o emocionalmente da organização e elimina rumores e dúvidas. Sendo assim, ele passa a participar mais, a dar mais opiniões e contribuições, além de torna-se mais leal à entidade ao se sentir responsável pelo crescimento e bom desempenho desta. Para Marchiori (2008a), “O processo de conquista de confiança está diretamente ligado à qualidade do processo de informação e comunicação”.

Quanto à integração dos colaboradores, Drucker⁷ (1999) afirma que o funcionário integrado e bem informado tende a render mais, pois além de gerar um clima agradável na organização, a integração e o conhecimento das funções e capacidades dos outros colaboradores facilita o trabalho, ou seja, quando este funcionário precisa de um conhecimento fora de sua especialidade, ele sabe a quem recorrer. Além de facilitar, o trabalho resulta melhor do que se esse funcionário tivesse realizado a tarefa por conta própria. Portanto, quando os colaboradores buscam atingir um mesmo objetivo – o da organização – e estão integrados, trabalhando como uma equipe, sabendo que todos dentro desta possuem a mesma responsabilidade pelo seu crescimento, os resultados fluem. Assim, com funcionários que estão preparados para tomar decisões e mais integrados, a entidade pode operar com menos colaboradores. Lembrando que uma organização tem como objetivo maior, produzir o máximo, com a máxima qualidade e mínimo de gastos.

Também é possível, como foi dito antes, motivar e satisfazer esse público. Ao ouvi-los, conhecê-los – suas opiniões, necessidades e sentimentos – e ao estimulá-los à participação, os colaboradores sentem-se mais motivados e valorizados. Segundo entrevista realizada por Franco (2007, pp. 9-13) com executivos bem sucedidos, os fatores que retêm um funcionário na organização e o mantêm motivado e satisfeito são: a identificação com a cultura e os valores da empresa, o diálogo, a valorização e reconhecimento, qualidade de vida e ambiente de trabalho, flexibilidade, orgulho de trabalhar no grupo, condições de crescimento (oportunidades e ferramentas para evoluir na carreira), assumir responsabilidades, desafios e abertura para tomada de decisões. Todos fatores que a comunicação interna pode identificar, trabalhar e proporcionar para que sejam viáveis dentro de uma entidade.

Outro fator que a comunicação interna proporciona é a consolidação da identidade organizacional, visando à fortificação da imagem desta. O reconhecimento de uma organização, perante seus diversos públicos traz reconhecimento, respeito e valorização, e estimula a um clima organizacional agradável, agregando na qualidade de vida do profissional. Marchiori (2008b).

⁷ DRUCKER, P. O executivo pós-capitalista: uma entrevista para *Harvard Business Review*. DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. Entrevista.

Para que a comunicação interna atinja sua excelência é necessário que os administradores considerem este público como sendo, se não o mais, um dos mais importantes públicos. Pereira (2008) afirma que autores acreditam que “é no interior da própria empresa que se inicia um bom entendimento, a partir do qual outros ficarão muito mais fáceis e os programas externos terão como reforço a boa vontade e cooperação interna”. Esta atitude da organização transparece em suas ações e dá credibilidade a elas. Como resultado, o público interno passa a interagir com a organização e participar das ações propostas, pois aceitam e confiam nos veículos e nas mensagens. Também é necessário que as ações estejam de acordo com as expectativas do público, para que isto se torne possível, a pesquisa de campo e a auditoria de opiniões são imprescindíveis. “A partir do momento em que você começa a prestar atenção nas pessoas, você começa a descobrir suas motivações, seus interesses, seus desejos e expectativas. E a entendê-las melhor. Apenas lembre-se de que informação não é conhecimento, é matéria-prima”, conclui Valsani (2006, p. 215).

As 30 empresas que se destacam das demais na gestão de pessoas, segundo levantamento Hay / Valor, em matéria publicada por Campos (2007, pp. 30-35) na Revista Valor / Carreira, são as que dão valor e reconhecem o potencial da comunicação interna. Segundo a pesquisa, 81% dos funcionários indicaram respostas favoráveis quanto à comunicação na organização. Diálogo, alinhamento de expectativas, *feedback* adequado, retenção de talentos, crescimento profissional (oportunidades), engajamento, confiança, e participação são aquisições, mencionadas na reportagem, são todos fatores que se tornam possíveis pela comunicação interna quando transparente.

Vimos a importância e a complexidade da comunicação interna. É por todos estes motivos que autores consagrados como Kunsch, Marchiori, Valsari, Torquato, afirmam que além de precisar ser planejada, a comunicação interna deve ser implantada por um profissional especializado, um Relações Públicas, pois segundo Celsi⁸, o Relações Públicas é o profissional de comunicação que está apto para ver a comunicação e a organização como um todo.

⁸ Aula da prof.^a Celsi Brönstrup Silvestrin. Comunicação Pública. Curso de Relações Públicas. UFPR. 1º semestre de 2008.

2.4 PÚBLICO INTERNO

Resumidamente, Kotler⁹ *apud* FORTES (2003, p. 70) coloca sua definição de público como “qualquer grupo que tem interesse impactado real ou sobre as condições de a empresa atingir seus objetivos”.

No entanto, Andrade (1994, p.112) coloca uma visão de público voltada para as Relações Públicas que completa a idéia de público citada acima: “Para as Relações Públicas, o vocabulário público adquiri uma significação especial, pois se refere aos grupos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição, ou empresa, da mesma forma que os atos desse grupo se refletem na organização”.

Sabemos que não existe apenas um público, mas sim, vários. Para que as Relações Públicas possam trabalhar de forma adequada com esses públicos, criou-se uma classificação dos públicos, pois cada um deve ser trabalhado de forma individual para que sejam realmente atingidos pelas ações de comunicação. Sendo assim, Fortes (2003, pp. 70-80) coloca que existem três públicos: o interno, o misto e o externo. Esta classificação enquadra cada categoria pelo grau de dependência em relação à organização e na sua capacidade de atuar, influenciando positiva ou negativamente o destino da entidade.

Porém, para a melhor compreensão deste trabalho, é imprescindível aprofundar o conceito de público interno, que para Lammertyn *apud* França (2004, p. 64): “São os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, ou seja, recebem salário e possuem relação de dependência”.

O público interno é o mais próximo de uma organização. Este é o motivo pelo qual este público possui mais credibilidade ao falar da entidade. Por isso, as opiniões deste público sobre a organização devem ser as mais favoráveis. Não obstante, são multiplicadores de opinião e de valores organizacionais. Pereira (citação) menciona que o público interno não é formado apenas pelos seus colaboradores, suas famílias também se enquadram nesta categoria. Segundo IBGE *apud* PEREIRA (2008), foi calculado que cada funcionário de uma organização

⁹ KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 586.

possui uma média de quatro integrantes em sua família, ou seja, se uma organização possui 100 pessoas trabalhando para ela, seu público interno é uma média de 400 pessoas que se interessam pelo bom desempenho e desenvolvimento da entidade.

Concluindo, para que a organização obtenha uma imagem positiva perante seu público interno, é necessária a implantação de um plano de comunicação interna. Este deve conter ações que estejam à expectativa do público-alvo, além de transparência.

2.5 RELAÇÕES PÚBLICAS

Existe uma unanimidade entre os principais autores da área em relação ao conceito simplista da atividade de Relações Públicas. Assim, podemos afirmar que Relações Públicas ajuda uma organização e seus multi-públicos a reciprocamente se adaptarem.

Kunsch (2003, pp. 89-90) traz uma definição um pouco mais específica em relação ao termo afirmando que as Relações Públicas, tanto no âmbito acadêmico como no profissional, têm como foco as organizações e seus respectivos públicos (mesmo que não interfiram ou atuem diretamente com a organização). Utiliza estratégias e programas de comunicação de acordo com as situações em que a organização se encontra e do ambiente social em que atua para promover e administrar relacionamentos. Quando há conflitos, encarrega-se de mediá-los objetivando sua minimização.

Segundo Lesly (1995, pp. 2-3), o século XX trouxe mudanças drásticas para o mundo e a sociedade. Muito rapidamente surgiram o cinema, o rádio, a televisão, a Internet, entre outros meios de comunicação que transformaram a sociedade. Sendo assim, o autor ressalta a importância que as Relações Públicas devem dar para o ser humano, o indivíduo:

O primeiro terço do século XX foi dominado pelas invenções. O segundo terço, foi dominado pela administração. A última porção está sendo dominada pelo clima humano – as atitudes das pessoas que determinam como todos os segmentos da sociedade vão funcionar. É papel preponderante das Relações Públicas lidar com o clima humano – sentir seus direcionamentos, analisá-los, ajustar-se a ele, ajudar a dirigi-lo (LESLY, 1995, p. 2).

A importância de lidar com o ser humano, de saber trabalhar relacionamentos também é abordada por Solar¹⁰ *apud* Lima (1985, p. 27). Já naquela época o autor afirmava que “o ser humano é a base, o motivo da existência das Relações Públicas, pois estas, através da comunicação, procura o entendimento entre os homens e as sociedades. Ao romper esta compreensão, rompe-se também a comunicação, criando um clima favorável para qualquer atitude negativa”.

Outra definição pertinente para este estudo é a de Simões (1995, p. 83), que coloca Relações Públicas como sendo “a gestão da função política da organização”, na qual o objetivo da gestão organizacional é transmitir aos seus públicos – através de seus produtos e serviços – a filosofia, políticas e normas que guiam a entidade.

Vale a pena citar também – para demonstrar a complexidade e diversificações do termo - conceitos definidos por entidades representativas da profissão de Relações Públicas.

A definição oficial para os brasileiros, segundo o estudioso Teobaldo de Andrade, para as Relações Públicas é a relatada pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP): “É o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”. (ANDRADE, 2005, p. 41).

No entanto, para entender melhor o significado do termo Relações Públicas e sua amplitude, também é necessário estudar as funções, atividades e técnicas. Por tanto, este será o próximo tópico de análise e estudo.

2.5.1 Funções, atividades e técnicas

Além da dificuldade de definir um conceito único para a profissão que agrada a todos, também sempre houve uma grande dificuldade em limitar as funções específicas dos profissionais de Relações Públicas. O francês Sauerwein¹¹ *apud* Andrade (2005, p. 161) comenta sobre a ampla conceituação deste profissional dizendo que:

¹⁰ SOLAR, F. J. del. **Importancia de las relaciones publicas en el proceso de cambio**. Lima, Peru: Edit. Relacionistas Asociados, 1973.

¹¹ SAUERWEIN, G. “Editions Hommes et Techniques”, “Techniques actuelles de relations publiques”, Paris, 1959, p.208.

O homem de Relações Públicas é um pouco conselheiro da organização, um pouco agente de imprensa, um pouco diplomata ou chefe de cerimonial, um homem que se ocupa das relações sociais e um pouco também de chefe de propaganda. Em resumo, é um “homem-orquestra”, um “faz-tudo”, um “tapa buracos”.

Já o inglês Pimlott¹² *apud* Andrade (2005, p. 161) afirmou que para construir uma profissão praticável deveríamos “...estabelecer limites. Nós precisamos definir escopo. Nós somos forçados a fazer uma seleção de algumas das mais importantes fases do largo campo e edificá-las dentro de uma profissão”.

Sendo assim, coube a Federação Interamericana de Relações Públicas - FIRP (Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Publicas - CIERP) criar e desenvolver o *Quadro das Funções Gerais e Específicas de Relações Públicas*. Este foi aprovado no IV Congresso Mundial de Relações Públicas (Conrerp), realizado em outubro de 1967 no Rio de Janeiro.

Segundo o Conrerp da 2ª Região (São Paulo e Paraná), houve uma reformulação da legislação de Relações Públicas que especifica as funções desta profissão. São elas:

- a) Diagnosticar o relacionamento da organização com os seus públicos;
- b) Prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das organizações;
- c) Propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das organizações e seus públicos;
- d) Implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das organizações com seus públicos.

Já as atividades específicas da profissão são: assessoria e consultoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação.

Para que a organização possa se comunicar com seus diversos públicos, é necessário empregar instrumentos (técnicas) para que haja fluxo de informações entre organização – públicos. Para Simões (1995, p. 159):

Compreendem-se como instrumentos ou técnicas de Relações Públicas todos os recursos utilizados administrativamente como pertencentes à função de Relações Públicas e, como tal, variáveis intervenientes no processo do sistema social *organização – público* que servem para controlá-lo.

¹² PIMLOTT, J.A.R. **Public relations and American democracy**. N.J.: Princeton University, 1951. p. 52.

Os instrumentos de Relações Públicas podem ser classificados – utilizando como critério a forma como o *fluxo de informação*¹³ sucede - entre três tipos: de entrada, de saída e mistos. Como resultado, eles devem trazer não somente o lucro para a organização, mas também legitimá-la perante seus públicos. Para que isto ocorra, o profissional da área não deve escolher instrumentos visualizando apenas o lucro e entender o público apenas como consumidores, clientes. O Relações Públicas deve ver a organização como um todo, conhecer todos os seus públicos e buscar a legitimidade perante eles para então atingir o lucro. Este sistema pode ser mais demorado, porém, sua eficiência e durabilidade são mais estáveis. No entanto, ao término da ação, torna-se esquecida.

Os instrumentos mistos realmente são os mais utilizados pelos profissionais de Relações Públicas, pois por serem técnicas de *dupla via*¹⁴, ou seja, aqueles que permitem o intercâmbio de informações por um mesmo canal, transmitem informações assim como as arrecadam, sendo mais adequados aos objetivos das relações públicas. Porém, não devemos nunca descartar os demais instrumentos. Os de saída (veículos que transmitem informações da organização para seus públicos) podem ter um grande poder de persuasão e os de entrada (aqueles que trazem informações para análise), muitas vezes podem ser utilizados como *feedback*.

Como são inúmeros os instrumentos existentes, é necessário limitar a lista aos mais conhecidos e utilizados. Para cumprir este objetivo, escolhemos os instrumentos citados pelo autor Simões (1995, pp. 162-189). Os instrumentos mistos são:

- a) Planejamento participativo: reuniões que visam estabelecer os objetivos, estratégias e metas da instituição, assim como projetos necessários para a consecução destes;
- b) Contrato psicológico: identifica e operacionalizar um acordo realizado entre duas ou mais partes para que haja o mínimo de conflitos possíveis;

¹³ Conjunto de procedimentos relacionados a veicular informações no seio de uma organização, na forma de relatórios, jornais de empresa, correspondência administrativa, avisos, meios de comunicação de massa e contatos pessoais de membros da organização com o ambiente (RABAÇA e BARBOSA 2001, p. 313).

¹⁴ Termo utilizado pelo autor Roberto Porto Simões.

- c) Avaliação de desempenho pelo sistema de entrevistas e objetivos: avaliação realizada como o objetivo de detectar deficiências;
- d) Entrevista de demissão: realizado pelos recursos humanos, no entanto, pode-se tornar um instrumento de Relações Públicas ao se realizar uma avaliação de desempenho e dar ao trabalhador, além de uma explicação, um prazo para melhorar seu desempenho;
- e) Público interno: este público sendo bem treinado pode tanto transmitir quanto acumular informações de diversos outros públicos;
- f) Cerimonial e protocolo: uma série de praxes e normas para garantir que cada participante do evento receba o tratamento adequado a sua posição hierárquica de honra e poder;
- g) Contato: um instrumento de informação face-a-face, geralmente utilizado por micro e pequenas empresas;
- h) *Lobby*: troca de informações entre organização e o poder legislativo;
- i) Evento: um acontecimento criado para modificar a história da relação organização – público.

Instrumentos de entrada:

- a) Pesquisas de atitudes, expectativas e opinião: busca estruturada de informações onde a pesquisa de atitude busca identificar crenças, afetos e tendências à ação frente a um objeto social; a pesquisa de expectativas busca identificar o que os públicos esperam da organização e como valorizam suas decisões; e a pesquisa de opinião é a busca de informações sobre o que as pessoas pensam de um objeto social;
- b) *Clipping*: pesquisa realizada nos meios de comunicação de massa onde deve-se identificar, armazenar e analisar notícias vinculadas de interesse da organização;
- c) Relatórios: vindo de todas as áreas da organização, devem se tornar disponíveis a todos;
- d) Caixa de sugestão: forma de coleta de informações e idéias que podem beneficiar a organização;
- e) *Ombudsman*: um "ouvidor", um profissional designado para identificar nos públicos da organização contratante (geralmente clientes), suas

expectativas, frustrações, etc, sobre os produtos e/ou serviços e tudo o mais que está ligado a mesma;

- f) Auditoria social: verificação da função de Relações Públicas, seu desempenho, eficiência e estabilidade. Pode ser efetuada por um profissional de dentro ou de fora da organização, dependendo da situação em que esta se encontra;
- g) Reclamações: não pe um instrumento específico. Porém, possui um papel relevante no sistema dos instrumentos de entrada de informações e devem ser sempre analisadas.

Instrumentos de saída:

- a) Políticas e normas organizacionais: uma filosofia social baseada nos princípios, missão e objetivos da organização. Ao trabalhar com o público interno, para que estas políticas e normas sejam compreendidas, este público exercerá suas funções com mais motivação;
- b) Produto e serviço: um canal que leva mensagens aos públicos, principalmente os clientes, pela qualidade de determinado produto e/ou serviço oferecido por uma organização. Quando digo qualidade do produto e/ou serviço, refiro-me também ao atendimento, cumprimento de prazos, entre outros motivos.
- c) Identidade organizacional: é tudo que identifica a organização como logotipo, uniforme dos funcionários, material de expediente, entre muitas outras formas de identificar esta;
- d) Marca: é a identidade da organização;
- e) Propaganda institucional e comercial: possui grande força de indução;
- f) Balanço financeiro e social: o balanço financeiro torna público lucros ou prejuízos da instituição e o balanço social documentada e divulga a contribuição organizacional ao desenvolvimento da comunidade;
- g) Informativos: tem como objetivo manter os públicos informados do que está acontecendo. *Press-release*, boletins (*magazine*, *newsletter*), memorando, jornal mural, entre outros;
- h) Brindes: tem como objetivo sensibilizar as pessoas gerando uma boa vontade para com a organização. Deve-se lembrar que para ser

instrumento de Relações Públicas o indivíduo deve se sentir presenteado, portanto, a estética é essencial;

- i) Patrocínio: ato de custear eventos que não são relacionados diretamente a divulgação da organização. Projeta a idéia à comunidade de que a instituição está interessada e presente nos acontecimentos que beneficiam a primeira.

Entender as Relações Públicas é de extrema importância para a compreensão deste trabalho. Porém, devemos também entender a importância deste profissional para as organizações, as ações e os resultados que este trará para uma organização, independente de sua natureza.

Devido à velocidade com a qual as informações se difundem, o avanço tecnológico, o fenômeno da globalização,¹⁵ entre muitos outros aspectos sociais, econômicos e políticos, a sociedade passa por constantes e rápidas mudanças. Para acompanhar todas estas modificações, as organizações precisam assumir uma nova postura, um novo comportamento institucional perante seus públicos.

Simões (1995, pp. 213-219), enquadra as organizações na *teoria contingencial*, ou seja, sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelos ambientes em que atuam. Ao falar de ambientes, o autor refere-se a todos os públicos que estão ligados direta ou indiretamente a uma determinada entidade. Portanto, para sobreviver e exercer influência no âmbito em que pertence, esta precisa de informações, que na verdade, nada mais são do que a matéria-prima de uma organização, pois para ser eficaz é necessário desempenhar com excelência sua rede de informações. Este é o grande motivo pelo qual a comunicação é o elemento vital de uma organização.

Para que as informações de uma entidade se propagem, é necessário que a organização obtenha um sistema de comunicação que realize a circulação destas informações dentro e fora do âmbito desta. Este sistema é a essência de sua sobrevivência e irá gerar o equilíbrio e o crescimento global da entidade.

Lesly (1995, p. 2), argumenta sobre a importância da globalização, seus efeitos nas organizações e a necessidade do profissional de Relações Públicas

¹⁵ KUNSCH, M. M. K. **História das relações públicas no Brasil**: retrospectiva e aspectos relevantes. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 2008.

neste novo contexto nos seguintes termos: “Relações Públicas é um fenômeno e uma necessidade de nossos tempos”. É este especialista na área que irá intermediar as informações entre organização–públicos. Ele é o responsável por diagnosticar e interpretar os interesses e desejos dos públicos e fazer a entidade sentir estas manifestações. Também é a ponte que transmite as informações de uma organização a seus públicos. Este é um profissional que lida com pessoas e precisa saber senti-las, prever suas atitudes, assim como também, deve compreender profundamente a organização, criando um clima humano adequado para todas as partes envolvidas. O Relações Públicas, deve ter um conhecimento abrangente da comunicação da organização, pois está preparado para ver a entidade como um todo.

São as atitudes dos grupos, refletidas na opinião pública, que determinam a direção em que o Estado, a economia e conseqüentemente as instituições que convivem neste contexto seguirão. Estas atitudes podem ser favoráveis ou desfavoráveis para determinada organização, influenciando-a. Por isto da necessidade constante de adaptar-se ao clima humano, ou seja, a atmosfera formada pelas atitudes humanas, torna-se uma estratégia importante e determinante para a sobrevivência das instituições. Nenhuma organização pode seguir em frente sem levar em consideração seus públicos.

Não há como negar que a fonte do sucesso das instituições¹⁶ hoje é formado pela opinião de todos os públicos a elas ligadas. Muitas reclamações de consumidores, alta rotatividade e desmotivação de funcionários, além de falhas em atrair bons revendedores são apenas alguns sintomas para os quais a organização precisa se conscientizar da sua ineficácia em planejar estrategicamente suas atitudes. Lembrando que estas sempre afetarão a opinião de alguém (LESLEY, 1995, pp. 9-10).

Um dos objetivos principais das Relações Públicas é o de obter a boa vontade dos públicos. Não obstante, as Relações Públicas possui um potencial que vai além disto, configurando-se em um leque bastante amplo de possibilidades. Com um trabalho consciente e profissional, o esforço das relações públicas pode conquistar outras atitudes positivas dos públicos para com a entidade e que serão

¹⁶ Neste trabalho, utilizamos o termo instituição de forma equivalente ao termo organização.

de enorme importância para o resultado final - a valorização e a legitimação desta. Lesly (1995, pp. 12-20) afirma que as Relações Públicas também devem buscar:

- a) Prestígio ou “imagem” favorável;
- b) Promoção de produtos ou serviços;
- c) Detectar e lidar com diversos assuntos e oportunidades;
- d) Determinar a postura da organização ao lidar com seus públicos;
- e) Boa vontade de empregados ou membros;
- f) Prevenção e solução de problemas com mão-de-obra;
- g) Promover a boa vontade de comunidades onde a organização tenha unidades;
- h) Resolução de mal entendidos e preconceitos que podem estar afetando os esforços de uma organização a conseguir boa vontade por meio de análise, planejamento e a proliferação de informações corretas;
- i) Antecipar ataques de ativistas;
- j) Boa vontade de fornecedores, de todas as partes ligadas ao mesmo ramo e de revendedores (atrair novos revendedores);
- k) Habilidade em atrair a melhor mão-de-obra;
- l) Educar o público no uso de um produto ou serviço completamente inovador para que aja boa aceitação e vendas crescentes;
- m) Educar o público em relação a um ponto de vista;
- n) Investigar a atitude de diversos grupos em relação à organização;
- o) Formular e direcionar políticas da organização;
- p) Lidar com emergências prevendo as dificuldades.

A atividade de Relações Públicas deve ser exercida continuamente para que se obtenham os resultados adequados. Deve ser devidamente planejada para instruir a organização a tomar as atitudes necessárias e esperadas pela opinião pública para obter aceitação, boa imagem e conquistar a simpatia destes grupos para com a entidade. Para que isto ocorra, é preciso lembrar aqui que a organização deve favorecer a participação e a inclusão de todos nesta busca eterna de sua legitimação perante a opinião pública. Toda organização deve estar envolvida, todos devem ter a consciência da importância dos públicos e estes precisam sentir-se parte do processo, parte da organização (CESCA, 2006, pp. 33-34).

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Já comentamos sobre as mudanças que a globalização trouxe para a sociedade atual e sobre a rapidez e frequência com que elas acontecem. A sociedade contemporânea passa por constantes desafios. Para Drucker (1999, p. 189), “nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o Século XX”. Essas alterações (econômicas, ambientais, sociais e políticas) afetam diretamente as organizações; com isso, o papel das empresas mudou. Segundo Armand Mattelart¹⁷ *apud* KUNSCH (2006, p. 34):

...não somente a empresa se converteu em um ato social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social.

Com as mudanças fazendo parte do cotidiano das organizações, estas devem estar preparadas para enfrentar os desafios. É fundamental colocar em prática o pensamento estratégico da empresa através de planejamento. “É exatamente por ser um instrumento que permite fazer um raio-X da real situação da organização diante do ambiente e do mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que é considerado uma função relevante que precede às demais funções administrativas”, acredita Kunsch (2006, p. 37). Visando reduzir as incertezas e os riscos, o planejamento estratégico permite chegar a um diagnóstico, baseado em uma análise profunda do ambiente externo e interno da organização, que é capaz de indicar as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fracos e fortes da organização.

O planejamento estratégico, segundo Kunsch (2003, pp. 216-217), permite também um redimensionamento contínuo das ações presentes e futuras da organização minimizando custos; contorna julgamentos improvisados por decisões mais consistentes, ou seja, as decisões organizacionais não sejam executadas ao acaso; possibilita a condução de esforços para objetivos pré-estabelecidos; propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos.

Sendo assim, a comunicação também pode e deve usufruir as vantagens de pensamento e de planejamento estratégico. Para a autora citada acima, “não basta

¹⁷ MATTELART, A. **Comunicação-mundo**: história das idéias e estratégias. Petrópolis: Vozes, 1994. pp. 246-247.

pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente” (KUNSCH, 2006, p. 38). Ela também fala da importância de planejamento de comunicação estar aliado ao planejamento estratégico da organização, auxiliando no cumprimento das metas, corroborando também com a missão, os valores, as políticas e a cultura organizacional. Porém, para que isso se torne possível, a cúpula da organização deve ter consciência da importância de um planejamento de comunicação. O setor de comunicação deve estar inserido de forma estratégica na estrutura organizacional, o executivo principal, responsável pela comunicação, assim como sua equipe, deve estar bem capacitados e a cultura organizacional deve incentivar, estimular e valorizar a participação das pessoas (KUNSCH, 2003, pp. 245-246).

Seu alvo são todos os públicos que de alguma forma estão envolvidos com a organização. Seu principal objetivo é estabelecer diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada da organização. Para o êxito do processo, todas as fases devem ser cumpridas. Para Kunsch (2003, pp. 218-219) estas fases são: identificação da realidade situacional, levantamento de informações, análise dos dados e construção de um diagnóstico, identificação dos públicos envolvidos, determinação de objetivos e metas, adoção de estratégias, determinação de objetivos e metas, adoção de estratégias, previsão de formas alternativas de ação, estabelecimento de ações necessárias, definição de recursos a serem alocados, fixação de técnicas de controle, implantação do planejamento e avaliação dos resultados.

3 ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

3.1 O MERCADO PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Numa economia global baseada no conhecimento, motorizada pela inovação tecnológica e produtiva, aqueles que não possuem uma educação avançada tendem a ter dificuldades no mercado de trabalho e/ou uma estagnação na carreira. Segundo Arocena (2003, pp. 31-39), o acesso à educação superior e de qualidade é a maior chave para um avanço financeiro.

É inquestionável a importância da educação superior quando falamos em desenvolvimento econômico e social e da desigualdade. Guedes (2007a, p. 50), colunista da revista *Época* afirma: “Não tenho a menor dúvida de que o setor econômico mais importante para o mecanismo de criação de riqueza na moderna sociedade do conhecimento é o educacional”.

Hoje, sabemos que o diploma de graduação e o certificado ou título de pós-graduação abre portas no mercado de trabalho, ajuda no crescimento profissional e na conquista de melhores salários, o que resulta em melhor qualidade de vida e estabilidade social. Por isto, os cidadãos estão procurando cada vez mais o ensino superior, pois vêem nele possibilidades de melhorias de vida.

Sendo assim, a procura pela graduação e pós-graduação aumenta a cada ano. Para se ter idéia da velocidade em que as matrículas de graduação se expandiram, Sobrinho (2002, p.102) coloca que:

...em 1970, havia, em números aproximados, 425.000 estudantes na educação superior brasileira. Dez anos depois, em 1980, verificou-se um salto para 1.377.000. Em 1991, eram 1.565.000 os estudantes matriculados. Em 1996, contavam-se 1.868.000 e em 2002 são mais de 2.600.000.

Para complementar, em 2005 existiam cerca de 4,5 milhões de alunos matriculados no ensino superior¹⁸. Essa explosão de matrículas nos cursos superiores ocorre também pela popularização da educação superior. Parte porque

¹⁸ SCHRAMM, E.J. **O desafio da educação superior**. Disponível em <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=9508>>. Acesso em: 04/2008.

um público maior tem acesso a ela, e outra parte porque o mercado de trabalho está mais exigente. São mais de um milhão de alunos novos na graduação por ano¹⁹.

Guedes (2007b, p. 50), acredita que “uma das principais características dessa nova época é o acesso ao trabalho, ao emprego e à posição social por meio da educação formal, e cita Drucker²⁰ *apud* Guedes (2007b, p. 50) para confirmar sua idéia ”o alicerce da sociedade do conhecimento será a educação; e as escolas, suas mais importantes instituições”. Para o colunista, essa nova força de trabalho na sociedade moderna será formada por profissionais altamente especializados e também capazes de continuar aprendendo por toda a sua vida útil. Seguindo essa linha de pensamento, Guimarães²¹ diz que “com o avanço do conhecimento em diversos setores, a graduação não é mais capaz de formar um profissional completo”.

Sendo assim, atualmente, um diploma de graduação não é mais um diferencial, como era nos anos 70 e 80, e também não é mais o suficiente para tornar-se um candidato forte na busca de vagas no mercado de trabalho. Continuar os estudos após o término da graduação deixou de ser uma vantagem a mais no currículo, para se tornar praticamente uma exigência. Para conquistar cargos estratégicos em uma empresa, o profissional deve passar por pelo menos uma pós-graduação. Molino²² acredita que “na universidade, ou você tem um ensino mais técnico ou mais generalista. É preciso que haja um complemento nessa formação”. As pós-graduações *lato sensu* têm justamente essas características práticas e profissionalizantes, atualiza e aperfeiçoa os conhecimentos dos alunos. É específica e, portanto, necessária nos dias de hoje.

No entanto, não basta apenas um título ou certificado, o mercado valoriza muito a “grife”, o renome, prestígio de uma instituição. Uma instituição de ensino com nome forte no mercado é sinônimo de qualidade. Ao contratar um profissional, o entrevistador sente-se mais seguro quanto aos conhecimentos adquiridos pelo profissional a ser contratado durante o curso.

¹⁹ ANTUNES, C. Uma visão global nas universidades. **Veja**. São Paulo, n. 1941, p. 104-105, fev. 2006.

²⁰ DRUCKER, P. **Gestão em tempos de grandes mudanças**. 1995

²¹ APRENDIZADO contínuo. Guia do Estudante - Editora Abril.

<http://guiadoestudante.abril.com.br/publicacoes/no_99707.shtml>. Acesso em: 1/3/2008.

²² APRENDIZADO contínuo. Guia do Estudante - Editora Abril.

<http://guiadoestudante.abril.com.br/publicacoes/no_99707.shtml>. Acesso em: 1/3/2008.

Entendemos então, que o mercado para uma instituição de ensino superior, seja ela de graduação ou pós-graduação, é altamente promissor. Com a expansão da procura por cursos do gênero, o setor privado de ensino superior movimentou em 2005 quinze bilhões de reais, 50% a mais do que em 2002.²³ A procura cresce a cada ano e esses estudantes procuram não apenas valores competitivos, mas principalmente qualidade no ensino.

3.2 A ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL

A Estação Business School nasceu da necessidade de uma instituição realmente diferenciada. Com o foco na área de negócios, seu objetivo é oferecer aos executivos de Curitiba cursos que trazem as atuais premissas do mercado .

Apesar de ter apenas dois anos de vida, pois foi fundada no dia 27 de abril de 2006, devido a sua parceria (apenas nos cursos de pós-graduação) com o Ibmec, a Estação Business School tornou-se rapidamente uma escola referência na área.

Com sede no 5º andar da Estação Embratel Convention Center, cujo endereço é Avenida Sete de Setembro, 2775, Curitiba-Paraná, CEP 80.230-010, tem localização central e privilegiada, oferece uma infra-estrutura de acordo com o seu público-alvo, e transmite segurança e conforto. Além disto, disponibiliza professores renomados de Curitiba e do Ibmec.

Em seu primeiro ano de atuação, no 1º semestre, a escola abriu os cursos de MBA em Gestão, Finanças, e Marketing (este último atualmente não é mais oferecido). Em outubro do mesmo ano, passou a oferecer também os CBA (Certificate in Business Administration) em Gestão, Finanças e Marketing, e lançou os programas Estação do Saber e UniGestão. O lançamento do MBA (Master in Business Administration) em Projetos e do CBA em Logística aconteceu em outubro de 2007. Para se ter uma idéia do crescimento da instituição citamos o fato de que em 2006 a empresa contava com sete funcionários, mais os dois diretores, e atendia 100 alunos. Hoje seu quadro de colaboradores é de 26 pessoas, incluindo os dois diretores, sendo que agora os alunos atendidos aumentaram para 500. Atualmente está com 14 turmas em andamento e já formou 110 alunos.

²³ ANTUNES, C. Uma visão global nas universidades. **Veja**. São Paulo, n. 1941, p. 104-105, fev. 2006.

Seu horário de atendimento é de segunda à sexta-feira, das 8:00 às 21:00, e aos sábados das 8:00 às 11:00. O telefone de contato é 41 2101-8800. À frente da instituição, estão dois professores com mais de 30 anos de experiência no ensino superior público e privado, sendo que suas lideranças são reconhecidas acadêmica e profissionalmente. Professor Judas Tadeu Grassi Mendes, Ph.D. em Economia pela Ohio State University (EUA), está como Diretor Presidente; e Professor Manoel Rnopfholz, que foi sócio-diretor da Ika e professor de Direito Empresarial, atua como Diretor.

A missão da Estação Business School é ser um centro de excelência na formação de líderes com profunda visão social, aliando rigor acadêmico a um pragmático vínculo com o mercado. Sua visão é ser reconhecida como uma escola de negócios de excelência e diferenciada. E seus valores são ética, excelência profissional e liderança com humanidade.

Para atender ao seu exigente e qualificado público, que busca antes de tudo, excelência em formação e informação, a instituição possui diferenciais bastante atrativos:

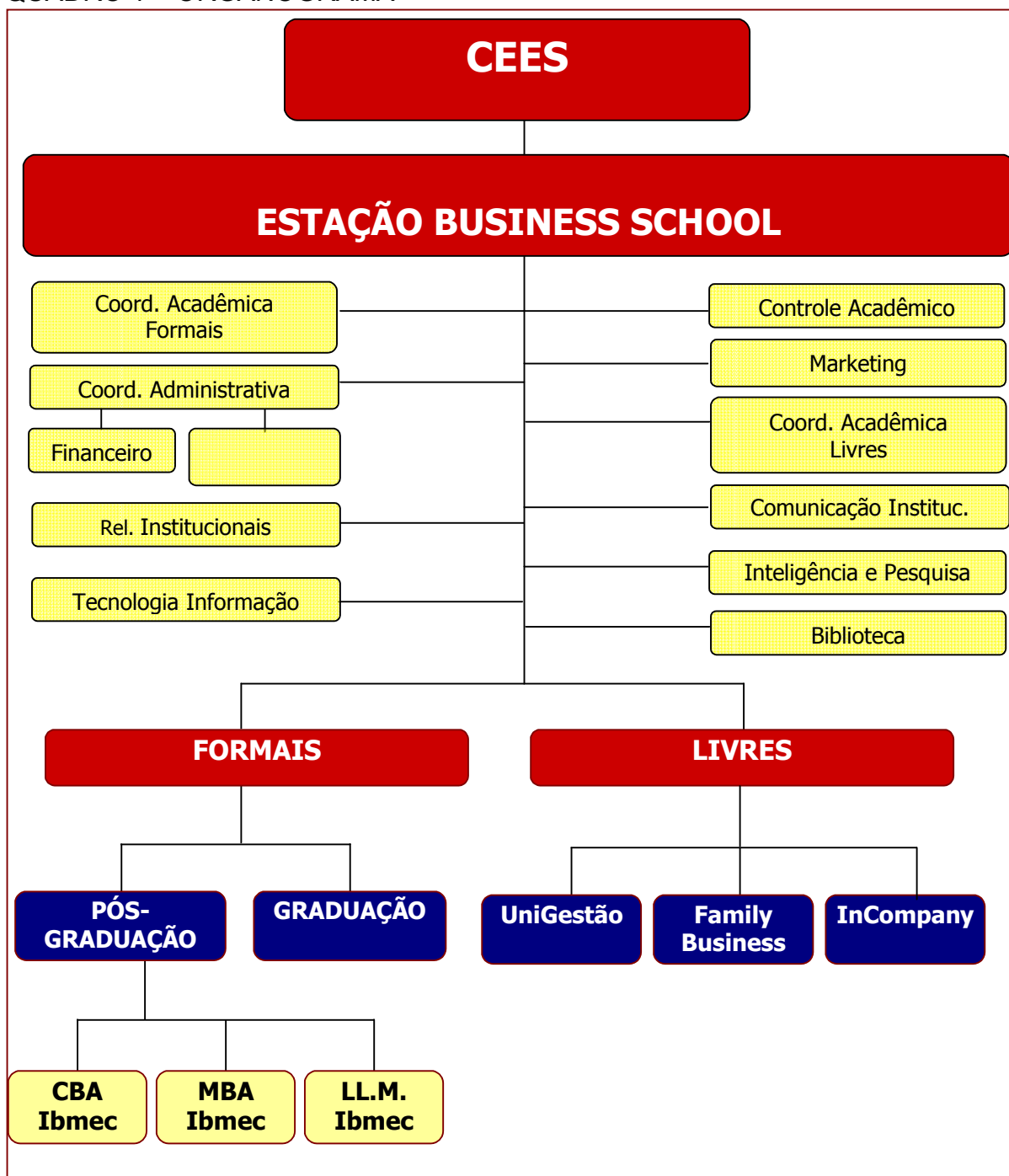
- Oferece o Diploma Ibmec, uma das três melhores escolas do Brasil²⁴;
- O Diploma Ibmec garante um selo de qualidade para a empregabilidade, não apenas no Paraná, mas em todo o Brasil;
- Está em um local privilegiado, central e de fácil acesso: o Estação Embratel Convention Center, o maior centro de convenções do Brasil, onde fica a Estação Business School, no quinto andar;
- Oferece estacionamento gratuito a todos os seus alunos, em local coberto, seguro, e a cerca de 30 metros de distância das salas de aula;
- Possui salas de aula amplas (com mais de 100m²) e confortáveis;
- Fez uma seleção dos melhores professores de Curitiba e do Ibmec;
- Possui em sua direção gestores acadêmicos com 30 anos de experiência no ensino superior, público e privado;
- Oferece relacionamento humano e *networking* como outros dois grandes diferenciais;

²⁴ VOCÊ S/A. 100 lições eternas de carreira. São Paulo: Abril, n.100, out. 2006.

- Possui na grade curricular disciplinas fundamentais da Gestão Empresarial, que garantem um entendimento completo da ciência da administração.
- Em cada uma das disciplinas da especialidade, além do professor, um profissional especialista, durante 2 horas, fará uma exposição de sua experiência sobre o tema.
- Oferece aos alunos acesso gratuito ao conteúdo integral de mais de 200 livros, pela internet.
- Faz distinção na sua pós-graduação, segundo o perfil dos candidatos, separando os profissionais com grande experiência (MBA) dos jovens executivos (CBA), uma vez que a metodologia de ensino é diferenciada.
- Garante visibilidade profissional para seus alunos, por meio de artigos diários (com foto) na Gazeta do Povo e em O Estado do Paraná, consolidando a imagem do aluno-executivo.
- Tem parcerias com universidades e *colleges* internacionais, onde seus alunos poderão estudar.
- Dá a possibilidade, para o aluno que conclui o CBA, de fazer direto o MBA cursando pouco mais da metade das disciplinas (ascensão acadêmica).
- Torna possível, para o aluno que conclui o CBA, de fazer um segundo CBA cursando apenas metade das disciplinas (complementação acadêmica).
- Dá possibilidade, para o aluno que conclui o MBA, de fazer um segundo MBA cursando apenas metade das disciplinas (complementação acadêmica).
- Entre algumas das parcerias citadas, podemos destacar a Claremont Graduate University, a Peter Drucker Graduate School of Management, University of Arkansas, Universidade de Coimbra e Grenoble École de Management.
- Professores-executivos visitantes complementam as aulas com suas experiências.
- Consultoria (cortesia) educacional-executiva.

3.2.1 Organograma

QUADRO 1 – ORGANOGRAMA



FONTE: Estação Business School

A organização é horizontal, quase todos os setores estão diretamente ligados aos diretores da Estação Business School. O presidente é presente, porém, analisando também o layout da organização, existe, de forma informal, uma hierarquia. Os colaboradores que estão inseridos nos setores estratégicos da

instituição ficam no andar superior e os que fazem parte do processo operacional estão no andar inferior. Quanto aos professores, apesar deles terem contato direto com os diretores, não estão diariamente presentes na instituição, pois são contratados por módulos.

3.2.2 Serviços

3.2.2.1 Cursos com parcerias Ibmecc (Pós-graduação)

- MBA e CBA: A Estação Business School e o Ibmecc oferecem em Curitiba cursos de MBA e CBA. Os cursos de MBA (Master in Business Administration) são oferecidos nas modalidades de Gestão, Finanças e Gestão de Projetos, dirigidos a profissionais já experientes que necessitam da atualização constante de seu capital intelectual. As modalidades do CBA (Certificate in Business Administration) são em Logística, Marketing, Finanças, Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. Estes cursos são pensados para jovens que estão chegando ao competitivo mercado de trabalho e buscam diferenciar-se desde o início da carreira. O MBA tem duração de 495 horas, e o CBA, de 480 horas, ambos conferem certificados de especialização emitidos pelo MEC.
- LL.M. (*Legal Law Master*): Curso de MBA voltado para advogados. O objetivo é inserir a visão de *business* para a advocacia, mostrando que o pleno conhecimento da área de negócios amplia seu leque para conhecer seus clientes e suas reais deficiências.

3.2.2.2 Cursos sem parceria com o Ibmecc

a) *Curta duração*

UniGestão são cursos livres e de curta duração, que têm no mínimo 5 e no máximo 25 horas. Os cursos abordam temas ligados à administração de empresas, com conteúdos diretamente ligados à realidade dos negócios. São focados para os segmentos comercial, industrial e de prestação de serviços, e dirigidos a profissionais já formados que buscam atualizar ou aperfeiçoar seus conhecimentos na sua área de atuação.

Estes cursos são ofertados em duas modalidades: Cursos Abertos, destinados ao público em geral e Cursos in Company, ofertados às empresas, que podem ter o formato com grade pré-definida, e podem ser presenciais, à distância ou customizados de acordo com a demanda do contratante. As aulas presenciais podem ser ministradas na Estação Business School ou nas dependências da empresa (a tabela dos cursos pré-definidos para 2008 encontra-se no ANEXO A). Também fazem parte da UniGestão cursos destinados a todos que desejam compreender a alma humana e como ela se manifesta em todas as dimensões de nossa existência. Esses cursos podem ser formados para empresas (temas, duração, local e horário), para grupos de pessoas com interesses comuns. Também é possível para uma empresa presentear seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores com os cursos do programa Estação do Saber.

b) Jóia do conhecimento

Destina-se a empresas que querem aproveitar datas especiais, como Natal, aniversário, entre outras, para presentear colaboradores, clientes, parceiros e/ou fornecedores de uma maneira especial, original e personalizada: “o saber”. São quatro opções de Jóias de Conhecimento - Rubi, Esmeralda, Safira e Diamante - que contemplam de alguns módulos até cursos completos de CBA, MBA, UniGestão e podem ser escolhidos por aquele que será presenteado.

c) Business Transformation

Voltado para diretores e presidentes de empresas, é um programa que apresenta as grandes revoluções de gestão que o mercado brasileiro irá receber. Serão abordadas as novidades nas áreas de gestão de pessoas, finanças, economia e marketing, que irão transformar as empresas ao inovarem.

d) *Gestão Eficaz*

Através da televisão, rádio e dos jornais, a Estação-Ibmec leva informação de conteúdo ao mercado. A Estação-Ibmec possui um programa diário de 30 minutos nos canais 17 e 40 da TVA, às 23 horas, onde apresenta *cases* de empresas e suas análises para o sucesso daquele *case*. Bem como possui um programa de rádio na Band News, nas quintas-feiras e matérias diariamente nos cadernos de economia dos jornais Gazeta do Povo e Estado do Paraná, que tem o mesmo objetivo do programa de TV.

e) *Jovem Carreira*

É um programa voltado para adolescentes entre 15 e 17 anos. A Estação Business School acredita que um líder forma seus conhecimentos desde jovem, pois para ser líder não basta apenas ter os conhecimentos técnicos, mas sim unir habilidades, competências e atitude, que podem ser desenvolvidos e estimulados desde cedo. Pensando assim, a Estação Business School criou o curso “Jovem: Carreira e Vida”, para trabalhar a responsabilidade, humanidade e também o empreendedorismo deste público.

3.2.3 Análise do público interno da instituição

Podemos dividir o público interno da instituição em três categorias: professores, alunos e colaboradores²⁵. A Estação Business School relaciona-se diretamente e constantemente com esses públicos.

Apesar dos professores serem contratados por módulos e/ou cursos, estes fazem parte da instituição, pelo menos por um pequeno período. Eles estão à par dos acontecimentos da instituição e de suas regras.

Já os alunos, além de representarem o público interno, são também clientes. São indivíduos que investem financeiramente na organização e esperam um retorno.

²⁵ Neste trabalho, utilizamos os termos colaboradores e funcionários como equivalentes, englobando todas as pessoas que trabalham na instituição diariamente.

No entanto, estão na instituição dia-a-dia, mantêm-se informados dos acontecimentos internos, estão em contato com colaboradores e professores, seguem regras estipuladas pela mesma e de certa forma, participam do cotidiano da Estação Business School.

A escola possui alguns perfis de alunos. São eles: alunos do CBA, MBA, cursos livres e do programa Jovem Carreira. Os alunos do CBA estão na faixa dos 24 aos 30 anos de idade, normalmente recém saídos da graduação e realizam sua primeira pós-graduação; têm efetivamente cargos táticos e almejam postos estratégicos. Os do MBA estão na média de idade acima dos 30 anos, normalmente já têm a primeira pós-graduação, têm alguns em cargos táticos, mas 80% têm cargos estratégicos. No programa Jovem Carreira, a instituição tem como público, adolescentes entre 15 e 17 anos de idade. Já nos cursos de curta duração (UniGestão), o público são indivíduos que têm interesse na área de negócios, liderança e empreendedorismo, que buscam atualizar-se ou aprimorar seus conhecimentos; também estão inseridas no público destes cursos, empresas que buscam o aperfeiçoamento de seus funcionários, parceiros, fornecedores e clientes.

Os colaboradores, que formam um dos grupos de público interno, são os indivíduos mais próximos da organização. Hoje, com uma equipe formada por 26 pessoas, a escola é dividida em doze setores como mostra a TABELA 1:

TABELA 1 – SETORES E NÚMEROS DE COLABORADORES

SETOR	Nº DE COLABORADORES
Inteligência e Negócios	1
Comunicação	1
Marketing	3
Relações Institucionais	2
Diretoria	2
Secretaria	1
UniGestão	1
Controle Acadêmico	5
Tecnologia	3
Financeiro	3
Biblioteca	1

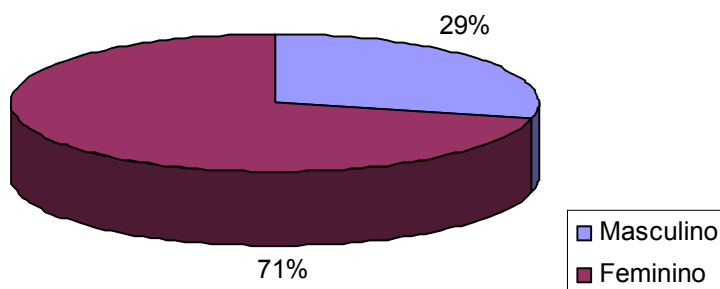
Limpeza	3
---------	---

FONTE: Estação Business School

Com o objetivo de conhecer melhor este colaborador, foi realizada uma pesquisa (APÊNDICE A) com 91,3% dos colaboradores para traçar o perfil dos mesmos, sendo que os diretores não responderam o questionário. A seguir, resultados demonstrados por gráficos.

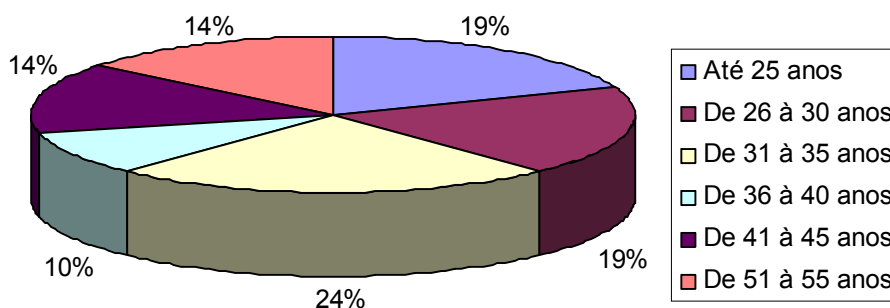
3.2.3.1 Gráficos

GRÁFICO 1 - SEXO



Como se pode observar no gráfico acima, a maioria dos colaboradores da instituição são mulheres, ou seja, 15 (71%) funcionários são do sexo feminino, enquanto 6 (29%) pertencem ao sexo masculino.

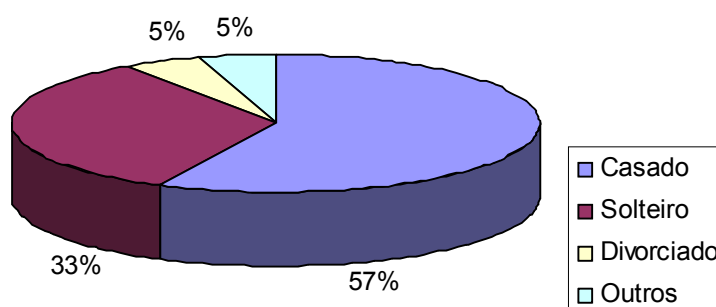
GRÁFICO 2 - IDADE



A organização é bastante eclética quanto à idade dos colaboradores. Na faixa dos 25 anos são quatro pessoas, ou 19% do pessoal. Na faixa de 26 a 30 anos, são outras quatro pessoas, ou 19%. E entre 31 a 35 anos, cinco pessoas se enquadram,

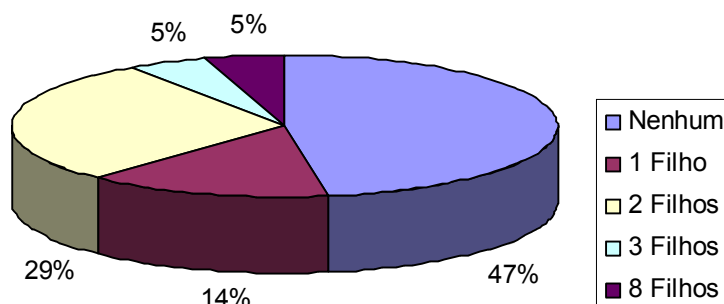
ou 24% do total. Por fim, a faixa de 41 a 45 anos, onde temos três pessoas, perfazendo 14% do pessoal. Nenhum colaborador se enquadra na faixa de 46 a 50 anos de idade e três pessoas (14%) pertencem à faixa de 51 a 55 anos de idade.

GRÁFICO 3 - ESTADO CIVIL



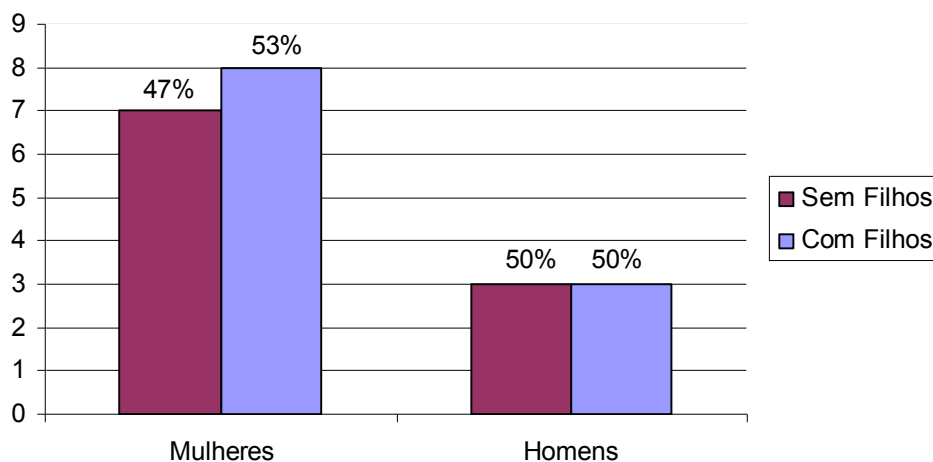
Observamos que, de um total de 21 colaboradores, 12 (57%) são casados, 7 (33%) são solteiros e apenas uma pessoa (5%) é divorciada, enquanto uma outra pessoa (5%) se enquadra na categoria “outros”.

GRÁFICO 4 - FILHOS



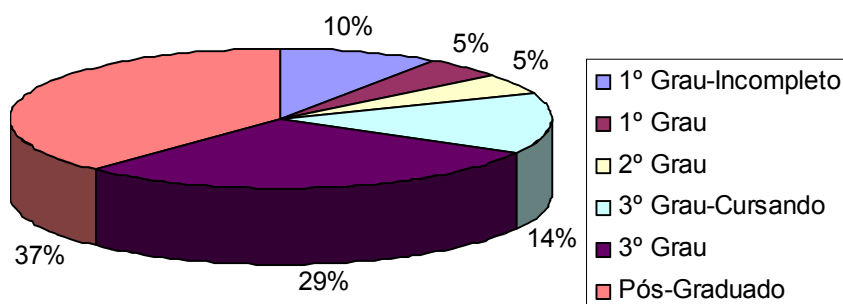
Com este gráfico, podemos ver o equilíbrio da organização com relação aos colaboradores que já têm filhos e os que ainda não têm. Assim, 10 pessoas, ou 47% dos colaboradores, não têm filhos, enquanto três pessoas, ou 14%, possuem apenas um filho. Este número sobe para seis colaboradores, ou 29%, com dois filhos. Apenas uma pessoa (5%) têm três filhos, enquanto outro (5%) têm oito filhos.

GRÁFICO 5 – PAIS COLABORADORES SEPARADOS POR SEXO



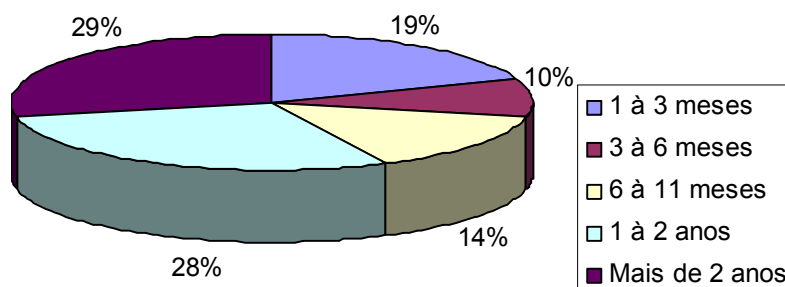
Podemos observar que dentre os homens que trabalham na instituição, exatamente 50% são pais. Entre as mulheres, que são em maior número, há uma leve predominância das que possuem filhos (53%), contra 47% que não possuem filhos.

GRÁFICO 6 - ESCOLARIDADE



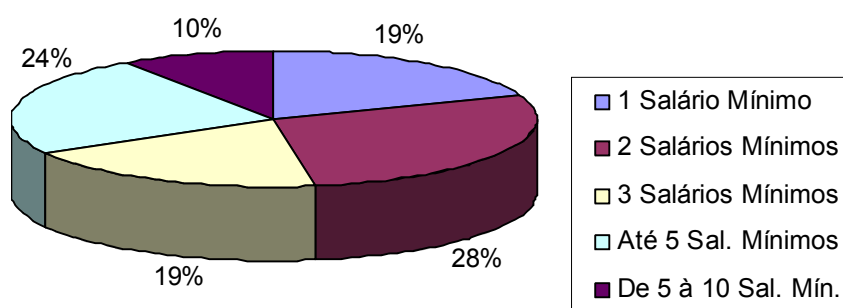
Em relação à escolaridade, observamos que dois entrevistados (10%) não completaram o primeiro grau. Com apenas o primeiro grau completo, encontramos um colaborador (5%) enquanto outro (5%) possui o segundo grau completo. Três pessoas (14%) estão ainda cursando o terceiro grau, sendo que outras seis (29%) já o concluíram. A maior porcentagem no gráfico sobre escolaridade ficou com a pós-graduação, com 8 entrevistados, ou 37% do total.

GRÁFICO 7 - TEMPO DE EMPRESA



Quanto ao tempo de empresa dos colaboradores, quatro pessoas (19%) está na organização de 1 a 3 meses. Outras duas pessoas (10%) estão na faixa de 4 a 6 meses. Três entrevistados (14%) estão de 7 a 11 meses. Entre 1 e 2 anos de empresa estão 5 pessoas, ou 28%. Finalmente, com um total de sete pessoas, ou 29%, estão aqueles que estão na empresa por mais de 2 anos.

GRÁFICO 8 – SALÁRIO



Conforme observamos no gráfico acima, 19% dos entrevistados (4 pessoas) recebem um salário mínimo por mês. Já seis pessoas (28%), estão na faixa de dois salários mínimos. Outras quatro pessoas (19%) recebem aproximadamente três salários mínimos. Cinco pessoas (24%) recebem de 3 a 5 salários mínimos e duas pessoas (10%) recebem de 5 a 10 salários mínimos por mês.

3.2.3.2 Análise e discussão dos resultados

O seguinte perfil dos colaboradores da Estação Business School foi observado: há uma predominância de 2/3 dos colaboradores do sexo feminino. Estão entre a faixa de 19 a 55 anos, com uma leve concentração na faixa que dos 31 anos aos 35 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade, 66% dos entrevistados completaram o terceiro grau, sendo que 37% já são pós-graduados. São poucos os colaboradores que não possuem qualquer graduação.

Dos 21 entrevistados, mais da metade, ou 57%, são casados. Destes, 53% possuem filhos. Quase a totalidade dos colaboradores da organização que possuem filhos tem até três crianças. Entretanto, 47% do total dos casados, não possuem filhos. Percebemos que a rotatividade de pessoal é baixa, ou seja, 57% dos colaboradores estão na organização a mais de um ano. Dos que entraram a menos de um ano, a grande maioria foi beneficiada pelo plano de expansão da empresa, ou seja, a organização aumentou seu quadro de funcionários. Quanto ao salário, a diversidade de valores é grande, com uma pequena predominância daqueles que recebem aproximadamente dois salários mínimos.

3.2.4 Parceiros

A Estação Business School possui um departamento denominado Relações Institucionais, que tem como objetivo fechar parcerias com empresas. É fechado um contrato com as empresas parceiras, no qual é acordado uma troca. A empresa divulgará a instituição internamente – aos colaboradores – e em alguns casos até aos clientes, e a Estação Business School oferecerá vantagens como emprestar salas durante o dia, descontos significativos nos cursos, convites especiais para grandes eventos realizados pela escola, envio gratuito da Revista da Estação – lbmec, convite aos diretores das empresas para entrevistas no programa de TV da instituição, entre outras.

As atuais empresas parceiras da Estação Business School estão listadas no quadro abaixo:

QUADRO 2 – PARCEIROS DA ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL

Accor Hotel	Expresso Princesa Dos	Pao De Açucar
A Priori Rh	Campos	Parana Banco
Accenture	Exxon Mobil	Paraná Previdência
Agrotec	Fator Corretora	Perkons
Águas Ouro Fino	Fetranspar	Petrobrás
All	Furokawa	Prodiet
Amil	Gaia Silva E Rolim Advogados	Ricardo Becker, Pizzatto &
Art Office	Associados	Advogados Associados
Assefaz	Gazeta Do Povo	Ricsen
Aker Solution	Greca Asfaltos	Rodonorte
Az Imóveis	Grupo Foco	Rpc
Banco Alfa	Grupo J.Malucelli	Sadia
Banco Do Brasil	Gvt	Servopa
Banco Votorantim	Herbarium	Shopping Estação
Battistella Holding	Hospital Pequeno Príncipe	Siemens
Becker E Associados	Hospital Santa Cruz	Sigmafone
Bematech	Hospital São Vicente	Spaipa
Brose	Hospital Vita	Synteco
Casa Do Professor	Hsbc	Tim
Cetefe	Kastrup & Mac-Cormick	Transamérica
Claro	Keeper Recursos Humanos	Tva
Clinehauer	Kgl Advocacia	Unibanco
Clipar	Kpmg	Uniclínicas
Cohab	Landis+ Gyr	Unihab
Colombo	Marins, Bertoldi, Efig E	Unilever Brasil
Cra-Pr	Rocha Advogados Associados	Unimed
Crp-Pr (Conselho Psicologia)	Master Comunicação	Vanzin Penteados
Dalkia	Matte Leão	Viga
Data Sul	Mathias E Mikewiski	Villare
De Bernt	Advogados	Vinicila Campo Largo
Deloitte	Negresco	Vivo
Denso	Net Linguae	Volvo
Diagnóstico Das Américas	Nilko	Votorantim Cimentos
Eccosalva	Novozymes Latin America	Wilson Sons
Editel	Ltda	World Service
Elecolux	O Boticário	World Study
Escrit. H. Gomes e Bordim	Oxplen Ortodontia	Xerox

FONTE: Estação Business School

3.2.5 Recursos de comunicação

3.2.5.1 Interno

Apesar de a instituição carecer de um planejamento de comunicação interna, existem algumas ações que demonstram o interesse pela melhora do fluxo de comunicação dentro da organização. Para atingir os alunos, existem muitos meios de informar e divulgar, mas poucos em que a comunicação se concretiza verdadeiramente. Os recursos disponíveis podem ser divididos em duas categorias:

a) colaboradores: manual do colaborador; reunião de integração a cada quatro meses; reunião de divulgação de novidades a cada 15 dias; intranet; e-mail; comemoração de aniversários; confraternização de final de ano; ginástica laboral.

b) alunos: pesquisa de avaliação ao final de cada módulo, pesquisa de avaliação da instituição a cada seis meses; eventos relacionados à área de negócios; EAD, sistema no qual os alunos entram para acessar o conteúdo dos módulos; e-mail do marketing; vídeo institucional; informativos nas salas de aula; cartazes colocados nos espaços da instituição; professor em sala de aula; e-mail para críticas e sugestões; envio de cartões de aniversário; entrega de brindes em datas especiais, como Natal, Dia da Mulher e Páscoa.

3.2.5.1 Externo

Como a instituição é nova no mercado, sua comunicação externa é forte para reforçar sua marca. Os recursos que a escola utiliza para divulgação externa são:

- *website*: www.estacaopr.com.br
- *mailing list* dividida nas categoriais: presidentes, jornalistas, diretores, recém-formados, profissionais com pós-graduação, alunos e ex-alunos
- eventos ligados à área de negócios
- mala-direta: específica para lançamento de produtos
- envio de cartões de aniversário destinado a alguns parceiros
- anúncios na Gazeta do Povo, O Estado do Paraná, TVA, NET, painéis dentro de salas de embarque do Aeroporto Afonso Penna, revista Atlético, revista Expert, revista Fiep, revista CREA, revista CRA, rádio CBN, Band

News, e em monitores de TV dentro de elevadores estratégicos em Curitiba (Elemídia)

- programa de TV “Gestão Eficaz” veiculado diariamente na TVA, nos canais 17 e 40, às 23h.
- inclusão da logomarca em *sites* de parceiros e um *link* direcionando para o *site* da escola
- assessoria de imprensa
- materiais gráficos: cartazes, *flyer*, *folders*.

3.2.6 O Ibmec

O Ibmec teve origem nas atividades educacionais do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, fundado nos anos 70. Lançou o primeiro MBA Executivo em Finanças em 1985, em uma sala do Museu de Arte Moderna (MAM). Deste anexo, cresceu, tornando-se uma marca forte no ramo e se colocando entre as melhores instituições do país; com sede nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Do curso pioneiro, o MBA Executivo em Finanças, o Ibmec/RJ lançou o MBA em Gestão de Negócios em 1997. Em 1995, a instituição abriu cursos de graduação em Economia e Administração, seguido por São Paulo, em 1999, e Belo Horizonte, em 2000, alcançando conceito ‘A’ em todas as vezes que foi avaliado pelo Provão.

Já em 2000, o Ibmec/RJ abriu sua primeira turma de Mestrado Profissionalizante em Administração. Em seguida iniciou o Mestrado Profissionalizante em Economia, ambos recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (CAPES). No ano seguinte, 2001, deu início à primeira pós-graduação em Direito. Com o intuito de dar continuidade aos investimentos na área de direito, o Ibmec uniu-se a Faculdade de Direito Evandro Lins e Silva, iniciando assim, o curso de Graduação em Direito no Ibmec.

Visando atingir também àqueles jovens profissionais, os recém-formados, o Ibmec/RJ lançou em 2005 o curso CBA (Certificate in Business Administration). Este prepara o jovem para atuar num ambiente global, complexo e dinâmico.

Com sede nos maiores centros do país, o Ibmec amplia sua praça de atuação e inaugura o Ibmec/Brasília. Com um nome que repercute qualidade no

ensino superior e em pós-graduação em âmbito nacional, a instituição também possui parceria em outras capitais, sendo elas: Curitiba, Fortaleza, Salvador, Caxias do Sul, Juiz de Fora, Recife e Goiânia.

Fazem parte do corpo docente professores com formação acadêmica de primeira linha, em sua maioria mestres e/ou doutores em universidades no exterior e atuantes no mercado profissional, que trazem para a sala de aula, não apenas o conhecimento acadêmico, mas também a experiência nas questões do cotidiano no mercado de trabalho.

Um centro de excelência em economia e negócios do Brasil, o Ibmec visa formar profissionais qualificados e futuros líderes empresariais. Tendo formado mais de 10 mil profissionais nos cursos de MBAs executivos nesses 30 anos de atuação, a instituição, segundo edição de outubro de 2006 da revista VOCE S/A, da Editora Abril,²⁶ está entre as três melhores escolas de negócios do país nos cursos de MBA, sendo que o MBA em Finanças conseguiu três dos quatro primeiros lugares do *ranking*.

²⁶ Informação obtida no site da Estação Business School: www.estacaopr.com.br

4. PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

4.1 PESQUISAS

4.1.1 Observação

Durante o primeiro semestre de 2008, nos meses de fevereiro e março, estivemos bastante presente na instituição para conhecer melhor a organização como um todo, seus processos e as pessoas que dela fazem parte. Alunos, professores e colaboradores.

Observamos, durante este período, a constante presença do presidente diretor Professor Judas Tadeu. Percebemos que o professor é a peça-chave da instituição não apenas por ser o presidente, mas por ter contato direto com todos os colaboradores, sendo este fator motivo de satisfação e motivação para os funcionários. Muitos problemas são tratados diretamente com ele, como: salário, idéias, em alguns casos, contratação.

Devemos citar também o *lay-out* da organização. Os colaboradores que fazem parte da equipe estratégica da instituição possuem suas baias no sexto andar, junto ao presidente e ao diretor. Já os colaboradores que fazem parte da equipe operacional estão situados no andar de baixo, o 5º. Esta separação cria uma hierarquia informal. Além disso, percebemos que não há muito contato entre os dois andares. Observamos um caso em que uma funcionária precisava de alguém que conhecesse um certo programa de computação, e somente depois de algum tempo soube que uma colega do andar acima trabalhava com este programa. Vimos que, por não se conhecerem tão bem e não conviverem, as pessoas não sabem bem das competências umas das outras. Falta entrosamento.

Também observamos a individualidade dos setores e a falta de conhecimento das pessoas com relação às funções exatas dos outros setores. Esse individualismo dificulta a visão da organização como um todo. Percebemos também a falta de conhecimento dos objetivos da organização. Isto mostra, que a comunicação interna não está sendo eficiente, pois não há interação entre setores e colaboradores, falta a percepção (dos funcionários) da instituição como um todo, assim como também falta o conhecimento das competências um dos outros e o conhecimento dos objetivos da organização.

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Com os alunos

O instrumento que utilizamos foi o questionário, que foi aplicado com 16,8% da população total, ou seja, a instituição possui hoje um total de 500 alunos, sendo que 84 deles responderam o questionário durante o período de março e abril de 2008. No entanto, percebemos uma homogeneidade nas respostas destes alunos.

Eles passam cerca de 8 horas semanais na instituição. Este tempo é dividido em 2 dias. Suas expectativas quanto a escola é o aprendizado, a troca de experiências, o *networking* e o amadurecimento profissional.

Quanto à comunicação entre instituição-aluno, 30% acredita ser eficiente, 36% muito pouco eficiente, 16% acredita ser ineficaz e 18% acredita ser eficiente o suficiente. Dos que não responderam que acreditam que a comunicação realizada não é 100% eficiente, os comentários foram de que há desencontro de informações, informações cruzadas, que o *site* é de difícil utilização e de sugestões para melhoras dos cursos. Os que responderam que acreditam que a comunicação é eficiente não deram nenhuma explicação.

Para os alunos, os meios de comunicação utilizados pela instituição que foram considerados mais eficazes são: *e-mail*, EAD (sistema interno) e o *site*. Também foi detectado que os únicos meios que os alunos utilizam para comunicar-se com a organização são o telefone, pessoalmente e o *e-mail* (percebeu-se predominância desta ferramenta). No período em que estivemos presentes na organização, observamos que esta não oferece nenhum outro meio de comunicação que ofereça a oportunidade de diálogo entre instituição-aluno.

No espaço que deixamos livre para sugerir, opinar ou criticar, a contribuição dos alunos foram no geral referentes às aulas e turmas, apenas poucas pessoas opinaram sobre a comunicação. Estas sugeriram a melhoria do *site*.

4.1.2.2 Com os colaboradores

Do total de 24 colaboradores, 16 responderam o questionário, ou seja, 70% dos colaboradores participaram. Este instrumento foi aplicado no início do mês de abril de 2008.

Percebemos, com o questionário, que quase todos os que responderam conhecem bem o organograma da instituição. Metade da população conhece todas as áreas e quase nenhum colaborador conhece bem a função de cada área. Apesar de alguns não conhecerem o organograma, todas as áreas e seus responsáveis, 81,25% acreditam que a organização é integrada e 18,75% acreditam ser suficientemente integrada. Podemos ver que há uma contradição nas respostas.

Quanto à eficiência da comunicação com os funcionários, 62,5% responderam achar satisfatória. Porém, 37,5% responderam ser apenas suficiente, ou seja, essas pessoas percebem que a comunicação poderia ser melhor explorada para que haja melhorias. Alguns colaboradores comentaram que apesar de ver falhas na comunicação interna, entendem as prioridades atuais da instituição (os clientes), pois sabem que a organização ainda é bastante nova.

Os únicos veículos de comunicação que os colaboradores utilizam para se comunicarem dentro da empresa que foram citados foram o *e-mail*, a Internet, o telefone, a comunicação face-a-face e as reuniões.

Alguns colaboradores não conhecem os objetivos da Estação Business School. Nem todos sentem um esforço coletivo para atingir os objetivos da instituição e existem outros que alegaram estar apenas suficientemente motivados a buscar atingir estes objetivos. Dos fatores motivacionais, foram citados o reconhecimento e valorização do trabalho e do profissional, bom ambiente de trabalho, espírito de equipe, transparência na gestão, os superiores, o crescimento da organização, salário, o professor Judas Tadeu e a forma com que trabalha e trata a todos. Muitos se sentem como um contribuinte para a melhoria e o crescimento da organização, como parte da organização e da equipe.

No espaço livre, 90% dos colaboradores que responderam o questionário opinaram, sugeriram ou criticaram. As observações feitas por eles são:

- A falta de um direcionamento de onde chegar e como;
- O crescimento da instituição é consequência da qualidade de ensino e da gestão;
- Existem muitas fofocas;

- As sugestões dos colaboradores são ouvidas pelos superiores;
- Falta uma apresentação adequada da organização (instalações, objetivos, metas, missão, valores) para o novo colaborador;
- Falta melhoria na comunicação interna;
- Cada setor deve informar sobre suas atividades;
- Contratação de novos funcionários (principalmente uma telefonista);
- Separar as funções de cada setor.

4.2 DIAGNÓSTICO

Apesar de haver um espaço para uma comunicação interna efetiva e de possuir veículos de comunicação para que este objetivo se concretize, a comunicação não é pensada de forma estratégica. A comunicação interna é falha, as ações são soltas aleatoriamente e em alguns casos não cumprem com o objetivo, as informações se perdem no meio do caminho, alguns colaboradores têm a informação, mas outros não. A comunicação não flui e não existe uma verdadeira integração entre os colaboradores.

A instituição ainda é muito nova e está crescendo rapidamente. Seu foco no momento é o cliente, precisa conquistá-lo para manter-se no mercado. Porém, para que a comunicação se desenvolva é preciso criar uma cultura participativa, inclusive com os alunos. Desde seu início, a organização deve estimular a integração, a participação e a comunicação. A cultura de uma organização é aquilo que ela é, e se ela é uma comunicação desorientada e desorganizada, não possui uma cultura participativa. O fluxo de informação não circula como deveria, a organização não consegue usufruir todo o seu potencial. Nem todos os colaboradores conhecem profundamente a organização, e também nem sempre sabem exatamente o que precisam fazer para que os processos melhorem. Os colaboradores não conhecem as funções dos outros e suas potencialidades, algumas vezes precisam de alguma ajuda e descobrem ao acaso que seu colega entende do assunto. A falta de comunicação e informação torna a execução de uma tarefa mais difícil, demorada e em alguns casos de qualidade inferior. Processos e tarefas podem ser executados duplamente ou nenhuma vez, tudo por falta de interação da equipe.

As ações de comunicação nem sempre incluem todos os colaboradores. A organização não estimula de forma eficaz a integração da equipe. Durante uma

pesquisa realizada sobre os efeitos dos veículos de comunicação dentro da organização, notou-se o medo dos funcionários de participar, respondendo verdadeiramente aos itens, desta forma os resultados gerados foram incoerentes ao que se vê e se escuta. A pesquisa, portanto, não foi explorada como poderia.

Também foi realizada outra pesquisa com os alunos e constatamos que existem algumas reclamações por falta de informações ou informações cruzadas. Assim como observamos a falta de veículos de comunicação que os alunos possam utilizar para dialogar com a escola e obter informações. A escola dá pouca abertura para o diálogo e a participação. Isto não ocorre propositalmente, mas como consequência das poucas ferramentas utilizadas de formas eficiente para a melhoria da comunicação interna e pela falta de planejamento desta comunicação. A comunicação interna não é pensada estrategicamente.

Recomendamos, então, que a comunicação seja vista de forma estratégica para obter resultados finais positivos. A comunicação interna influencia a comunicação externa e na execução de tarefas diretamente, afetando o resultado final, que atingirá o cliente. A mudança traria melhora nos processos administrativos, além de uma qualidade maior no atendimento aos alunos, fornecedores, parceiros e nos produtos oferecidos, também melhoraria o ambiente interno e elevaria a motivação, satisfação e o comprometimento dos colaboradores. O resultado pode ser mensurado pela satisfação do cliente e colaboradores, pelo crescimento da instituição e consequentemente pelos lucros obtidos.

4.3 PROPOSTA

Apesar da organização ainda ser muito nova, ela deve criar desde cedo uma cultura organizacional participativa. As sugestões de ações visam contribuir com a melhoria da organização como um todo. Mesmo tendo como foco o público interno, o resultado atinge diretamente todos os outros públicos da Estação Business School.

Tratando-se de uma organização ainda de pequeno porte, pode-se deixar a cargo de apenas uma pessoa – que tenha as competências e habilidades para a função, um profissional de relações públicas - a organização e a realização das ações propostas. Porém, a direção precisa perceber a importância deste plano de comunicação, acreditar que podem acontecer mudanças positivas e apoiá-lo.

As ações deste plano foram divididas em três categorias: ações para os colaboradores, ações para os alunos e ações direcionadas a ambos. Não levando em consideração a apresentação do plano de comunicação interna para os colaboradores, à ordem das ações fica a critério da organização. No entanto, para criar um ambiente interno agradável e produtivo, motivar os funcionários dando a oportunidade de participar, e informar estes e os alunos para trazê-los para perto da escola, aconselhamos a aplicação de todas as ações sugeridas.

TABELA 2 – AÇÕES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Ações		
Para colaboradores	Para alunos	Para ambos
Apresentação do plano de comunicação	Blog	Caixa de sugestão
Boas-vindas	Premiação pelos melhores trabalhos	Jornal mural
Prêmio para melhores idéias	Cartão e presente de aniversário	Pague menos
Confraternização de datas especiais	Informativo no carnê	
Comemoração de aniversariantes do mês	<i>Newsletter</i>	
Reuniões expositivas		
Programa de benefícios		
Avaliação 360°		
Prevenção		
Dia do <i>feedback</i> positivo		

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo geral

Criar uma política de comunicação, estimulando e dinamizando o fluxo de informação entre organização e público.

4.4.2 Objetivos específicos

- Melhorar a comunicação interna, integrando todos nas ações propostas;
- demonstrar para a equipe a importância da cultura de comunicação;
- estimular o envolvimento do público interno com a organização;
- criar uma maior integração entre as áreas;

- buscar a compreensão e o apoio da diretoria para com a importância de uma cultura de comunicação;
- propor ações de acordo com as necessidades da Estação Business School.

4.5 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna da Estação Business School demonstra falhas no processo, o que gera dificuldades nas realizações das tarefas, pouca integração público interno – organização e em alguns casos, desmotivação de funcionários e afastamento dos alunos. Visando melhorar a comunicação interna e o fluxo de informações, as ações propostas trarão resultados efetivos com relação à melhora do desempenho da instituição como um todo.

4.6 AÇÕES

Ações para os colaboradores

4.6.1 Apresentação do plano de comunicação

A apresentação do plano buscará obter atitudes favoráveis, a aceitação e o comprometimento dos participantes. Para isso, tem como objetivo demonstrar a importância da participação e o envolvimento de todos os colaboradores com o novo planejamento.

Será realizado um evento para esta apresentação. Este consistirá de uma palestra ministrada pelos diretores e pelo responsável pelo plano, onde todos os colaboradores da instituição deverão participar e de um *coffee break* para a interação de todos. O evento terá como intuito não apenas incentivar a participação de todos nas ações propostas, mas também de integrar os funcionários ao plano desde o início, para que se sintam parte dele. Com a transparência nas informações, a instituição visa conquistar o respeito dos integrantes e sua colaboração com as ações. Esta atitude mostrará a seriedade do plano.

A divulgação do evento será feita por convites, entregues para todos os colaboradores com uma semana de antecedência. No dia anterior à palestra será

enviado um convite via e-mail. No dia, será divulgado um lembrete na intranet. No caso dos colaboradores que não acessam a Internet, haverá um responsável por lembrá-los.

Será aplicado um questionário para avaliar o grau de compreensão, de aceitação e apoio por parte dos colaboradores. Também será disponibilizado um e-mail para comentários, sugestões e críticas que será mantido durante o período em que as ações serão concretizadas.

a) Recursos humanos

- responsável pela criação de materiais gráficos;
- diretores;
- responsável pelo planejamento de comunicação.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 3 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE APRESENTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
<i>Data show</i>	1	A instituição já possui	Sem custo
Sala/espço físico	1	A instituição já possui	Sem custo
Impressão do convite	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
<i>Coffee break</i>	26	R\$ 4,00	R\$ 104,00
TOTAL	-	-	R\$ 128,00

4.6.2 Boas vindas

Um novo colaborador deve ser acolhido de forma que a instituição o faça sentir-se bem e importante. Uma recepção cordial e acolhedora gera boas impressões da instituição. Desde o início, o funcionário deve se sentir como uma peça significativa para a organização.

Um funcionário bem recebido tende a manifestar atitudes positivas perante a empresa. Ao recebê-lo de forma amistosa, a organização transmite a sensação de

ordem, transparência e de um ambiente onde todos são valorizados. Quando ele inicia suas atividades, ele o faz com menos receios e com mais vontade de trabalhar. A instituição deve mostrar que para ela o funcionário é mais que mão-de-obra e que pode oferecer mais do que uma renda mensal, pode proporcionar um ambiente saudável e agradável. Além disso, um novo colaborador deve estar bem preparado, informado e deve estar à vontade com suas atividades e equipe, para que se adapte à organização com mais rapidez e facilidade.

Percebendo a importância da forma como o funcionário é recebido, esta ação tem como objetivo dar as boas-vindas ao novo colaborador para que se integre da melhor forma possível à equipe. Sendo assim, o funcionário recém admitido será recebido pelo responsável pelo plano de comunicação e irá assistir ao vídeo institucional da Estação Business School. Depois será convidado para conhecer as instalações da organização, assim como apresentado aos integrantes da mesma. Em seguida o funcionário terá uma conversa com o responsável pelo departamento em que irá atuar, com o responsável pelo plano de comunicação (sendo que a empresa não possui um encarregado de recursos humanos) e se possível, com os diretores, principalmente o diretor presidente, que sempre esteve muito presente e muito próximo dos colaboradores. Nessa conversa, o novo funcionário irá conhecer o organograma da instituição, a função de cada área e seus responsáveis, sanar dúvidas, conhecer os produtos oferecidos pela escola e seus aspectos administrativos. Também irá receber um manual de colaborador contendo as informações necessárias sobre a organização, a equipe, seus direitos e deveres. Como a organização já possui um manual do funcionário, este material deve apenas ser complementado e atualizado pelo responsável pelo plano de comunicação. Serão adicionadas informações importantes e de interesse do colaborador como horários, benefícios, calendário, horas extras, entre outras informações. A atualização deve ser feita sempre que houver mudanças. Hoje, este material encontra-se totalmente desatualizado e com informações de interesse maior pela parte da organização, como postura ética no trabalho.

a) *Recursos humanos*

- responsável pelo plano;
- responsável pelo departamento em que o novo funcionário atuará;

- diretores.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 4 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE BOAS-VINDAS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Vídeo institucional	1	A instituição já possui	Sem custo
Manual do colaborador	1	R\$ 3,00	R\$ 3,00
TOTAL	-	-	R\$ 3,00*

NOTA: *Os valores equivalem para cada nova contratação.

4.6.3 Prêmio para as melhores idéias e viáveis à implantação

Os colaboradores lidam diretamente com os outros públicos da organização, principalmente os clientes, professores, parceiros e fornecedores. Também operam o sistema e os processos administrativos constantemente. Portanto, a probabilidade de detectar falhas e formas de melhorias (especialmente com relação aos processos engessados) é grande. No entanto, muitos colaboradores não recebem estímulos para que apresentem suas idéias.

Visando estimular a participação dos funcionários com idéias empreendedoras, sugerimos a criação de um programa que oferecerá uma premiação para motivar os colaboradores a exporem suas idéias. Com esta atitude favorável por conta da organização em relação à participação dos funcionários, além de gerar avanços nos processos e novas idéias para atingir os objetivos da organização, também agradará ao funcionário, pois este se sentirá valorizado por darem a ele a possibilidade de participar, além de um prêmio.

Sendo assim, será distribuído um folder explicativo para todos os colaboradores, colocado na Intranet as regras e depois de três meses enviado um e-mail para incentivar novamente a participação. As idéias deverão estar no formato de um mini-projeto e ser entregue ao responsável pelo plano de comunicação. Este irá analisar e filtrar as idéias e as que forem viáveis para aplicação e pertinentes serão apresentadas à diretoria e ao responsável pelo departamento que a idéia afetará diretamente. O prêmio será em dinheiro, podendo ser entre os valores de R\$ 50,00 à R\$ 300,00, dependendo do resultado que irá proporcionar. A cada seis

meses as idéias serão analisadas e as melhores serão premiadas. O primeiro lugar ficará com um prêmio no valor de R\$ 300,00, o segundo no valor de R\$ 200,00 e o terceiro no valor de R\$ 100,00. Para avaliar o grau de participação será realizado um gráfico colocando de forma visual os números de propostas. Para controlar, cada idéia será resumida e documentada.

a) *Recursos humanos*

- responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo plano de comunicação;
- diretores;
- responsáveis pelos departamentos.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 5 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE PRÊMIO PARA AS MELHORES IDÉIAS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Folder	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
E-mail	1	Sem custo	Sem custo
Anúncio Intranet	1	Sem custo	Sem custo
Premiação	3	Depende	R\$ 600,00
TOTAL	-	-	R\$ 648,00

4.6.4 Confraternização de datas especiais

A integração dos funcionários entre si e com a escola é importantíssima para criar e manter um ambiente agradável, a motivação dos colaboradores e o espírito de equipe. Todos estão buscando atingir o mesmo objetivo, portanto neste aspecto é de grande valia a integração. Apesar da Estação Business School já realizar confraternizações e entregar presentes aos funcionários, esta ação tem uma proposta diferente, um pouco mais formal e organizada.

Nas confraternizações da equipe Estação Business School não há uma posição dos diretores durante o evento, ou seja, não há discurso de agradecimento, parabenização ou comentários sobre as metas e objetivos realizados e a conquistar. Nas datas especiais a escola apenas entrega presente aos colaboradores, não há um recado e nem um momento de interação. Algumas vezes acontece de um ou outro funcionário ser esquecido. É importante que todos sejam lembrados, pois todos fazem parte da escola e também que exista uma interação entre os colaboradores, é um momento que deveria ser aproveitado para estreitar e fortalecer os laços entre os funcionários.

Abaixo segue TABELA 6 – DATAS COMEMORATIVAS a tabela de datas especiais:

TABELA 6 – DATAS COMEMORATIVAS

COMEMORAÇÃO	DATA
Dia da Mulher	08 de Março
Dia das Mães	2º Domingo de Maio
Dia dos Pais	2º Domingo de Agosto
Páscoa	40 dias após o Carnaval
Aniversário da Escola	27 de Abril
Natal e Ano Novo	Final de Dezembro

4.6.4.1 Dia da mulher

Todos os colaboradores serão reunidos, os diretores transmitirão uma mensagem para as mulheres em nome da instituição e serão entregues rosas a elas com um cartão da Estação Business School parabenizando-as.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo plano;
- diretores.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 7 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DA MULHER

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Rosas	17	R\$ 1,00	R\$ 17,00
Cartões	17	R\$ 1,00	R\$ 17,00
TOTAL	-	-	R\$ 34,00

4.6.4.2 Páscoa

A Páscoa é uma data em que todas as crianças aguardam ansiosamente. E por saber do papel importante que a família do colaborador exerce para a organização ao incentivar e apoiar o colaborador a permanecer na escola e realizar um bom trabalho, a Estação Business School irá convidá-los a participar de um encontro entre as famílias dos colaboradores da escola, para que estas conheçam um pouco do dia-a-dia do funcionário no trabalho.

Este encontro aproveitará a data especial para apresentar a instituição aos filhos, maridos ou esposas dos colaboradores. Cada colaborador poderá convidar três familiares. Os participantes serão recebidos pelo responsável pelo plano de comunicação. Em seguida serão levados a uma sala para apresentar o vídeo institucional da organização e todos os colaboradores serão apresentados. Depois os familiares serão divididos em 3 grupos de 36 pessoas cada e convidados a conhecer o espaço físico da escola, seus departamentos e funcionamento. Serão escolhidos dois colaboradores para apresentar a instituição juntamente com o responsável pela ação, totalizando três pessoas responsáveis pela apresentação. Os grupos sairão em direções diferentes para então serem levados novamente a sala de apresentação, aonde será oferecido um *coffee break* a todos.

No final do evento, serão entregues chocolates de páscoa por uma pessoa fantasiada de coelho para todos os participantes. Junto ao chocolate, será entregue um cartão desejando uma boa páscoa e agradecendo a presença de todos em nome da Estação Business School.

Para divulgar este evento serão entregues convites para todos os colaboradores, assim como uma ficha de confirmação, onde todos os familiares que irão participar deverão ser mencionados. Também será enviado um e-mail lembrando do evento, e será divulgado na intranet.

Após o encontro, será aplicado um questionário com os colaboradores para avaliar a aceitação e obter a opinião do funcionário com relação ao evento realizado.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo plano de comunicação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 8 - RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DA PÁSCOA

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
<i>Data show</i>	1	A instituição já possui	Sem custo
<i>Coffee Break</i>	98	R\$ 4,00	R\$ 392,00
Convites	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
Chocolates	96	R\$ 2,00	R\$ 192,00
Cartões	96	R\$ 1,00	R\$ 96,00
Coelho	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
TOTAL	-	-	R\$ 784,00

4.6.4.3 Aniversário da escola

O aniversário da Estação Business School será comemorado com um bolo e uma palestra em que os diretores irão falar um pouco da instituição, sobre as metas e objetivos da organização que foram atingidos, assim como os próximos passos que a instituição irá dar. Agradecer e parabenizar os colaboradores pelos resultados positivos que a organização conquistou graças a eles, pelos seus esforços e por

suas competências. O bolo será cortado em seguida e a sala estará decorada com balões para dar um clima festivo ao ambiente.

A divulgação do evento será feita pela distribuição de *flyers* a todos os colaboradores, por e-mail e intranet. Será realizada uma análise do clima da organização após o evento.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- diretores;
- responsável pelo plano de comunicação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 9 - RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO ANIVERSÁRIO DA ESCOLA

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
<i>Data show</i>	1	A instituição já possui	Sem custo
Sala / Audiório	1	A instituição já possui	Sem custo
Bolo	3 Kg	R\$ 16,90 / kg	R\$ 50,70
Pratos / copos / talheres descartáveis	30 pratos 100 copos 30 talheres 1 pct. de guardanapos	R\$ 0,50 pacote com 10 R\$ 4,00 pacote com 100 R\$ 1,50 pacote com 10 R\$ 0,70 cada	R\$ 10,70
Balões	500	R\$ 0,10	R\$ 50,00
Convites	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
TOTAL	-	-	R\$ 135,40

4.6.4.4 Dia das mães

O dia das mães é um momento muito especial para as mães da Estação Business School. Por isso, a organização irá presentear suas mães com algo bem especial. A instituição irá entrar em contato com algum familiar próximo da mãe e pedir que este encaminhe uma foto da família (por exemplo, a mãe com

os filhos e o marido). Juntamente com a foto, deverá ser enviada uma mensagem escrita pelos filhos, sendo que tudo deverá ser mantido em segredo. No último dia útil anterior ao dia das mães, todos os colaboradores serão reunidos para parabenizar as mães que ali trabalham. Serão entregues presentes para as mães, que será um porta-retrato com a foto da família e um cartão com a mensagem do(s) filho(s) e uma mensagem em nome da Estação Business School. Para aproveitar o momento e fazer com que os colaboradores interajam, a escola oferecerá um lanche para todos. Para convidar os funcionários, será enviado e-mail dois dias antes do encontro. Os que não possuem acesso a e-mail, serão avisados pessoalmente.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo planejamento.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 10 - RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DAS MÃES

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Porta-retrato	9	R\$ 15,00	R\$ 135,00
Cartão	9	R\$ 1,00	R\$ 9,00
Lanche	26	R\$ 3,00	R\$ 78,00
Impressão da foto	9	R\$ 1,00	R\$ 9,00
TOTAL	-	-	R\$ 231,00

4.6.4.5 Dia dos pais

Os papais que fazem parte da equipe Estação Business School serão presenteados com uma caneca personalizada. Ao reunir todos os colaboradores, as canecas serão entregues junto a um cartão parabenizando esses papais que fazem a diferença para a escola. Será oferecido a todos um lanche para aproveitar o

momento e interagir com a equipe. Para convidar os colaboradores a participar do encontro, será enviado um e-mail dois dias antes. Os funcionários que não acessam a internet serão convidados pessoalmente.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo plano de comunicação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 11 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DO DIA DOS PAIS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Caneca	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
Cartão	3	R\$ 1,00	R\$ 3,00
Lanche	26	R\$ 3,00	R\$ 78,00
TOTAL	-	-	R\$ 111,00

4.6.4.6 Festa de Final de Ano

A confraternização irá acontecer na primeira quinzena de dezembro, preferencialmente em um sábado. Os colaboradores e um acompanhante serão convidados a participar de um jantar. Este jantar será realizado em um pequeno salão do Castelo Trevizo.

Os convidados receberão um convite com dez dias de antecedência, e cinco dias antes da confraternização será enviado um e-mail aos colaboradores. O evento também será divulgado na Intranet. Todavia, para estimular a presença de todos, no dia anterior ao evento, um Papai Noel irá animar o ambiente e os colaboradores, entregando a cesta de Natal com um cartão contendo uma mensagem de Final de Ano em nome da Estação Business School, e senhas para o sorteio dos presentes durante a confraternização. Estes presentes serão adquiridos pela escola e com parceiros da instituição.

Para dar início ao evento, os diretores se pronunciarão para falar sobre a instituição, parabenizar os colaboradores, apresentar as conquistas e metas atingidas e as que estão previstas para o próximo ano, as mudanças e novidades. Em seguida, o jantar será servido. Após o jantar, serão sorteados os presentes. Para tornar o clima ainda mais agradável, um DJ estará presente tocando música ambiente.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- diretores;
- responsável pelo plano de comunicação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 12 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DE FINAL DE ANO

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Salão e Jantar	52	R\$ 30,00	R\$ 1.560,00
DJ	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Data Show	1	A instituição já possui	Sem custo
Microfone	1	A instituição já possui	Sem custo
Convite	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
Presentes	06	R\$ 50,00	R\$ 300,00
Presentes dos Parceiros*	-	-	-
Cartão	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
Senhas	24	R\$ 0,50	R\$ 12,00
Papai Noel	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Cestas de Natal	24	R\$ 40,00	R\$ 960,00
Urna**	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
TOTAL	-	-	R\$ 3.360,00

NOTAS: *A instituição não terá nenhum custo. Irá entrar em contato com seus parceiros para arrecadar esses presentes. Portanto, quantidade e valores são indefinidos.

**Caso a instituição já tenha adquirido urnas para a caixa de sugestões, poderá ser utilizada uma delas para o sorteio.

4.6.5 Comemoração dos aniversariantes do mês

Em nossa cultura, o aniversário é uma data importante para um indivíduo. Quando é lembrado, o aniversariante sente-se bem e importante. Para a Estação Business School, o colaborador é muito importante, e por isso a escola deve lembrar de todos os aniversários.

Apesar da escola já comemorar os aniversários, faz de forma desorganizada. O momento não é aproveitado como deveria. Nem todos os colaboradores participam, e os que estão presentes cantam parabéns, comem o bolo às pressas e logo voltam ao trabalho.

A proposta desta ação é outra. O aniversário de um colaborador deve sim ser comemorado para mostrar-lhe que ele é valorizado pela organização. Porém, deve ser um momento de interação em que todos estejam presentes. Mas não apenas para comer o bolo e sair rapidamente.

Ao invés de comemorar todos os aniversários, a instituição comemoraria os aniversários do mês. Portanto, toda última sexta-feira do mês, às 17:30, a equipe se reunirá para comemorar os aniversários do mês que está acabando. Será cortado um bolo e os diretores se pronunciarão em nome da instituição, parabenizando os aniversariantes. O horário escolhido é o ideal para que todos os colaboradores, mesmo os colaboradores que entram mais tarde, possam participar. Uma vez que dia e hora estão pré-definidos, todos podem se programar para participar.

A Estação Business School também entregará um presente ao colaborador. No primeiro ano, será uma caneca personalizada, contendo bombons e um cartão com uma mensagem em nome da escola. No entanto, o presente será entregue no dia do aniversário. Caso a data seja um final de semana ou feriado, o presente será entregue no último dia trabalhado antes do aniversário, preferencialmente por um dos diretores.

a) *Recursos humanos*

- responsável pelo plano;
- Responsável pela criação de materiais gráficos.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 13 – RECURSOS PARA A AÇÃO DE COMEMORAÇÃO DOS ANIVERSARIANTES DO MÊS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL POR MÊS	PREÇO TOTAL POR ANO
Bolo de 3kg	01 por mês	R\$ 16,90 kg	R\$ 50,70	R\$ 608,40
Descartáveis	30 pratos 100 copos 30 talheres 1 pct. de guardanapos	R\$ 0,50 pacote com 10 R\$ 4,00 pacote com 100 R\$ 1,50 pacote com 10 R\$ 0,70 cada	R\$ 10,70	R\$ 128,40
Presente	24	R\$ 13,00	R\$ 26,00*	R\$ 312,00
Cartão	24	R\$ 2,00	R\$ 4,00	R\$ 48,00
TOTAL	-	-	R\$ 91,40	R\$ 1096,80

NOTA: *Supondo que seriam dois aniversariantes por mês.

4.6.6 Reuniões para expor conquistas e expectativas

Transparência nas informações é um dos fatores motivacionais para um colaborador. Saber onde a organização está no momento, para onde pretende ir, e quando ela pretende chegar, é muito importante para que o funcionário tenha uma direção. Ele deve saber para onde ir e porquê.

Sendo assim, a cada mês será realizada uma reunião com todos os integrantes da organização para expor novidades, objetivos, metas e conquistas. A reunião não precisará ter duração prolongada. Aproximadamente uma hora é o suficiente. A reunião do mês de dezembro será substituída pelo pronunciamento da festa de final de ano, pois este pronunciamento tem o mesmo objetivo.

Para informar a reunião será enviado um e-mail para todos os colaboradores. Também será divulgado na intranet. Para os colaboradores que não possuem acesso os meios digitais, a organização informará pessoalmente.

a) Recursos humanos

- diretores ou substituto.

b) Recursos materiais e financeiros

Como a organização já possui *data show* e as reuniões serão realizadas em uma das dependências da instituição, não haverá custo para a empresa, assim como a reunião do mês de dezembro, haja vista que ela será realizada na festa de final de ano, e o salão já estará contratado para a festa.

4.6.7 Programa de benefícios

Os benefícios são pagamentos financeiros indiretos que visam recompensar o colaborador por seu trabalho e dedicação, tornando sua vida mais fácil e agradável. Hoje, os benefícios fazem parte dos atrativos de uma organização para atrair e reter talentos, além de motivar e satisfazer o colaborador. As empresas também são vistas com bons olhos, pois contribuem para o bem-estar de seus colaboradores e da sociedade. Em alguns casos, além de serem ótimos para os colaboradores, são benéficos para a instituição também, pois podem representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias – impostos. Porém, para agradar o funcionário, os benefícios devem estar dentro de suas expectativas. De nada adianta oferecer benefícios que não serão úteis ao colaborador.

Atualmente, os benefícios que a Estação Business School oferece aos seus colaboradores são: participação nos lucros conforme resultados atingidos, uniforme, vale-transporte, alimentação no local, estacionamento e ambiente de trabalho agradável. Porém, outro benefício é primordial, afeta diretamente as necessidades básicas do ser humano, principalmente para os indivíduos que pertencem às classes sociais mais baixas. A organização, assumindo sua responsabilidade de empresa cidadã pode oferecer aos seus colaboradores um benefício a mais, o plano de saúde. Este é essencial para a qualidade de vida do ser humano, principalmente porque no Brasil não se pode contar com o serviço oferecido pelo Estado.

No entanto, para alguns colaboradores que são casados ou para os mais jovens que moram com os seus pais, este benefício pode não agradar. O que não é o objetivo, pois isto não motivaria o funcionário, não causaria uma mudança de atitude positiva para com a escola. Algumas empresas oferecem plano de saúde para seus colaboradores, cônjuges e dependentes, descartando a vantagem de um benefício como este para os funcionários que se enquadram neste caso. Por isso, é

interessante duas ou três opções a mais para que o benefício se enquadre nas expectativas do colaborador. Essas opções podem ser um auxílio alimentação, um plano de previdência privada, ou para os estagiários, o pagamento das parcelas do INSS.

Também é interessante oferecer a opção de inserir os outros familiares no plano de saúde corporativo. Os encargos ficariam por conta dos colaboradores, mas como o plano de saúde corporativo oferece várias vantagens, inclusive um valor menor na fatura, acreditamos que alguns funcionários gostariam da oportunidade.

A empresa que propomos para adesão do plano de saúde é a Bradesco Saúde, que oferece vantagens nos valores e vantagens para os funcionários. O plano optado, de acordo com o custo e benefício seria o TOP NACIONAL - TNE1. O valor por indivíduo é de R\$ 98,31, sendo este o plano com enfermaria (quarto coletivo). Para os colaboradores que preferirem o apartamento (quarto individual), seria descontado o valor a mais cobrado, ou seja, o valor do plano é de R\$ 145,72 e seria descontado do funcionário em folha R\$ 47,41, por indivíduo.

As demais opções de benefícios, como o vale-alimentação seria pago em *tickets*, que poderão ser utilizados nos locais cadastrados. O valor a ser pago ao INSS será estudado pelos diretores e o plano de previdência privada deverá ser analisado mais a fundo cada instituição que oferece o serviço, as vantagens oferecidas ao contratante, além de ser avaliado individualmente junto ao colaborador quais são as suas necessidades. O diretor-presidente Professor Judas Tadeu seria o profissional mais indicado para esta análise, devido a sua formação e experiência. No entanto, é importante ressaltar que o valor a ser desembolsado pela escola é de R\$ 98,31, o que exceder este valor será descontado em folha. Esta regra vale para qualquer um dos benefícios.

Para informar os colaboradores sobre a nova vantagem de fazer parte da equipe Estação Business School, será convocada uma reunião com o objetivo de também explicar as condições do programa. Os colaboradores serão avisados da reunião pessoalmente (em alguns casos) e via e-mail.

a) *Recursos humanos*

- responsável pelo plano de comunicação;
- diretores.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 14 - RECURSOS PARA A AÇÃO DO PROGRAMA DE BENEFÍCIOS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Plano de saúde*	24	R\$ 98,31	R\$ 2.359,44
TOTAL	-	-	R\$ 2.359,44

NOTA: *Neste caso específico dos benefícios, o valor dos recursos financeiros será mensal.

4.6.8 Avaliação 360°

Esta avaliação consiste em um processo dinâmico e de fácil aplicação. O sigilo deve ser garantido para que mantenha sua credibilidade. Nesta avaliação, um indivíduo além de se auto-avaliar, é avaliado por outros indivíduos pertencentes ao mesmo círculo de influência profissional, ou seja, superiores, subordinados, colegas, e em alguns casos até clientes. A pesquisa é feita baseada nos valores e cultura da organização. No caso da Estação Business School, cada colaborador será avaliado pelo supervisor, por ele mesmo e por dois colegas do mesmo nível hierárquico, sendo que estes serão ocultados e se manterão anônimos. No caso da avaliação do supervisor, este será avaliado por dois subordinados ocultos, pelo seu supervisor, e por si mesmo. Após a aplicação dos questionários será realizada uma análise para que se possa dar um *feedback* aos colaboradores individualmente.

Este tipo de avaliação permite obter uma visão completa dos resultados, pois produz diferentes opiniões, gerando informações mais ricas, sendo que vêm de todos os lados. Também pode motivar o desenvolvimento de um ambiente favorável aos relacionamentos, a troca de experiências e o desenvolvimento organizacional.

A pesquisa de avaliação será aplicada anualmente. Isto também permitirá uma comparação de melhorias de cada funcionário. O foco principal deve ser as sugestões de aperfeiçoamento e desenvolvimento de cada profissional. Todas as condições da aplicação da avaliação serão transmitidas de forma transparente em uma reunião em que todos os colaboradores deverão participar. A data da reunião, ao ser marcada, será informada via e-mail e em alguns casos pessoalmente.

a) *Recursos humanos*

- responsável pela aplicação da avaliação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

Todos os recursos utilizados a instituição já possui. Sala, profissional competente para a aplicação da avaliação, data show, papel e impressão. Portanto, para tal, não haverá custo. Apenas o custo do profissional que irá aplicar o questionário. Neste caso ainda não foi definido o profissional, portanto, não se sabe o valor.

4.6.9 Prevenção

A prevenção pode parecer algo superficial e desnecessária às pessoas e, principalmente, às empresas, pois demonstra um sinal de despesa extra. Quando a palavra “prevenção” é mencionada há um descaso pela falta de conscientização das necessidades dessa prática no cotidiano.

O Fisioterapeuta Jackson Martelli²⁷ explica:

O corpo humano é constituído de importantes e frágeis estruturas que recebem uma carga constante por parte da força de gravidade. Essa carga, associada ao encurtamento das unidades contáteis do sistema muscular, inicia um processo de alteração das curvaturas da coluna vertebral e a conseqüente desestabilização do tronco e membros. Vale lembrar que logo após a bipedestação há o aparecimento de encurtamento muscular para facilitar o equilíbrio.

Uma vez produzida a alteração, as estruturas vizinhas serão obrigadas a compensar com possíveis rotações ou deslizamentos articulares. Nesse processo, iniciam-se as alterações posturais. Algumas alterações posturais e articulares não são corrigidas naturalmente, pois necessitam de movimentos acessórios ou estabilizações.

Essas alterações podem ser ocasionadas por uma falta de conhecimento e que em muitos casos poderia ser resolvida facilmente se percebida no início ou com a prevenção. Em algumas situações, alterações podem ocasionar a falta de um funcionário, pois a má postura, a forma errada de trabalhar com o *mouse*, são

²⁷ Profissional de fisioterapia da Clínica do Atleta.

exemplos de fatos que podem levar a alterações ocasionando lesões e conseqüentemente a dor. Para a organização, o custo com a falta de um funcionário é grande. De nada vale o colaborador ter um excelente desempenho se ele precisa se ausentar do trabalho. Além do mais, o profissional sente-se valorizado pela instituição que demonstra se preocupar com sua saúde e bem-estar.

Esta ação será divulgada com um folder explicativo. A equipe será dividida em duas turmas. As aulas para as duas turmas serão ministradas uma vez por semana, sempre nas terças-feiras, e todos os colaboradores devem participar. Por isso os horários serão:

- Turma 'A': 15:45 às 16:45
- Turma 'B': 17:00 às 18:00

a) *Recursos humanos*

- Fisioterapeuta;
- Responsável pela criação de materiais gráficos.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 15 - RECURSOS PARA A AÇÃO: PREVENÇÃO

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Aula	8 / mês*	R\$ 70,00	R\$ 560,00
Folder	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
TOTAL	-	-	R\$ 608,00

NOTA: *Considerando que haverá aulas em quatro terças-feiras por mês.

4.6.10 Dia do *feedback* positivo

Esta é uma proposta de ação que visa motivar os colaboradores, ensiná-los a elogiar, demonstrar o valor de um elogio e estimular uma maior interação entre eles.

O Departamento de Recursos Naturais de Minnesota realizou uma pesquisa que mostrou a significativa contribuição que as ações de reconhecimento proporcionam para a satisfação dos colaboradores. Segundo NELSON (2007, p. 24),

a maioria dos entrevistados afirmaram valorizar muito o conhecimento diário de suas atividades por superiores e colegas. Outros dados revelados pelo estudo:

- 68% dos entrevistados disseram que era importante acreditar que seu trabalho era reconhecido e valorizado.
- 67% concordaram que a maior parte das pessoas precisam de reconhecimento pelo que faz.
- 63% afirmaram que a maioria dos funcionários gostaria de ser mais reconhecidos no trabalho.
- 8% acham que as pessoas não devem esperar elogios por seus esforços

Porém, as pessoas não têm o hábito de elogiar, seja qual for a razão. Por isto, sugerimos a criação do “Dia do *feedback* positivo”. Quinze dias antes da ata estipulada, serão distribuídos blocos de notas a todos os integrantes da equipe Estação Business School. Em cada papel o colaborador colocará um elogio a outro colega. Este elogio pode ser por sua personalidade, suas qualidades ou suas atribuições para a organização, elogiando um trabalho realizado ou um expressivo resultado alcançado. O colaborador que fez o elogio poderá ou não se identificar. As notas deverão ser depositadas em uma urna que será posta ao lado do cafezinho, próximo à secretaria com uma semana de antecedência ao evento.

No “Dia do *feedback* positivo” será marcado um encontro com todos os colaboradores. A análise e a compilação dos dados serão apresentadas a todos pelos diretores, gerando uma enorme satisfação aos colaboradores ao saberem que seus colegas e superiores sabem reconhecer seus trabalhos e resultados. Também será oferecido um lanche para comemorar os elogios e aproveitar este momento tão agradável. Esta é uma ação relativamente barata e que motiva muito o funcionário.

Para divulgar a ação serão distribuídos *folders* explicativos junto ao bloco de notas. Caso haja dúvidas, o responsável pelo plano de comunicação estará a disposição para saná-las.

a) *Recursos humanos*

- todos os colaboradores;
- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- responsável pelo plano de comunicação.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 16 – RECURSOS PARA A AÇÃO DO DIA DO *FEEDBACK* POSITIVO

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Urna	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Bloco de notas	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
Folder	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
Lanche	26	R\$ 3,00	R\$ 78,00
Sala	1	A instituição já possui	Sem custo
<i>Data show</i>	1	A instituição já possui	Sem custo
TOTAL	-	-	R\$ 224,00

Ações voltadas para ambos os públicos

4.6.11 Caixa de sugestão

Tanto os alunos, quanto os colaboradores devem ser estimulados a fazerem sugestões e críticas à organização. Cada indivíduo possui vivências e experiências diferentes uns dos outros, desta forma, podem enxergar coisas e fatos que outros não vêem. Algumas críticas e sugestões podem ajudar e muito no desenvolvimento da Estação Business School. Os indivíduos que executam as tarefas do dia-a-dia e os que utilizam os serviços são os mais indicados para opinar quanto aos processos organizacionais e os serviços ofertados.

A caixa de sugestões é um canal de comunicação livre. Ela é diferente do e-mail, pois a pessoa não pode ser identificada e fica no anonimato, sendo assim, não dá margem para o acuamento, a pessoa se sente mais à vontade para opinar. É de extrema importância manter este contato com o público interno. Além de obter ótimas idéias e algumas observações importantes sobre pontos que poderiam ser melhorados, pode-se medir o grau de satisfação do aluno ou do colaborador em

relação à organização, estimula a participação do público interno nas mudanças da organização e permite que as críticas e sugestões cheguem ao topo da organização mais rapidamente.

As urnas serão colocadas em três lugares estratégicos, junto a um bloco de notas e uma caneta:

- No hall de entrada, no quinto andar;
- No hall do sexto andar;
- Ao lado do café próximo à secretaria.

As caixas de sugestões serão abertas toda segunda-feira. As opiniões serão compiladas e entregues aos diretores para que tenham conhecimento. Caso seja necessário ou interessante haverá uma reunião com os diretores, o responsável pelo plano de comunicação e o responsável pelo departamento a que a crítica ou sugestão foi dirigida. Todas as críticas e sugestões serão arquivadas e estarão à disposição dos interessados. A divulgação será feita com panfletos, um dirigido aos alunos e outro aos colaboradores e entregues aos seus respectivos públicos. O responsável pelo plano de comunicação deverá estar a disposição para sanar dúvidas.

a) Recursos humanos

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- Responsável pelo plano de comunicação;
- Diretores ou supervisores, quando necessário.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 17 - RECURSOS PARA A AÇÃO: CAIXA DE SUGESTÃO

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Panfleteo aluno	600	R\$ 0,45	R\$ 270,00
Urnas*	3	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Blocos de Notas Personalizados	3 (a cada 3 meses)	R\$ 8,00	R\$ 24,00

(com 200 folhas cada)			
Canetas	6 (por mês)	R\$ 0,70	R\$ 4,20
Panfleto colaborador	24	R\$ 2,00	R\$ 48,00
Total	-	-	R\$ 496,20

NOTA: *As urnas serão de acrílico e adesivadas com a logomarca da Estação Business School.

4.6.12 Jornal mural

Uma ótima ferramenta para transmitir informações relevantes da organização para os alunos e colaboradores, o jornal mural foi escolhido pela sua rapidez na propagação de informações e pela sua acessibilidade.

Estarão no jornal mural informações sobre acontecimentos e mudanças de interesse ao público interno, atualizações, eventos, calendário do mês e será reservado um espaço para avisos importantes. Serão três murais, sendo que serão postos junto às caixas de sugestões. Seu *layout* será simples, seguindo a linha do material gráfico da escola, sua linguagem será coloquial e objetiva. Sua periodicidade será quinzenal.

Suas sessões serão:

- Agenda: calendário de aulas e eventos;
- Notícias da Estação Business School;
- Atualidades do mercado de negócios;
- Espaço aberto – avisos e informações relevantes.

a) Recursos humanos

- Responsável pelo plano de comunicação.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 18 - RECURSOS PARA A AÇÃO DO JORNAL MURAL

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Mural de madeira	3	R\$ 65,00	R\$ 195,00

Materiais de escritório*	-	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Total	-	-	R\$ 235,00

NOTA: *Cola, tesoura, papel, papel colorido, impressão, cantoneiras, entre outros estão inclusos em materiais de escritório.

4.6.13 Pague Menos

Economia é sempre bem vinda. Para isso, sugerimos a criação de um livreto contendo as informações de outras empresas conveniadas. Ele será oferecido para os alunos e colaboradores, sendo que para estes usufruírem os descontos terão que comprovar o vínculo com a Estação Business School via a apresentação da carteirinha, holerite, carnê ou carteira de trabalho. Esta é uma forma de agradar o público interno da escola e levá-los às organizações que concordam com a parceria, sendo então vantajoso para todas as partes.

A parceria seria a divulgação das demais empresas entre os alunos e colaboradores da Estação Business School. Para este fim, será elaborado um livreto informando quais são as empresas que mantém convênio com a escola, ramo de atuação, nome, endereço, telefone, logomarca, os produtos e serviços oferecidos e os descontos oferecidos, assim como as condições para o uso deste desconto. Em troca, a escola solicita um desconto de 10% a 20%, pelo menos. As organizações que poderão fazer parte do livreto serão todas aquelas que oferecem um produto ou serviço de acordo com as necessidades e exigências do público interno da escola, como por exemplo, escolas de idiomas, livrarias, restaurantes, entre outras. O contrato da parceria será de no mínimo um ano e poderá ser renovado anualmente.

O livreto será distribuído para todos os alunos e colaboradores, sendo que os alunos novos receberão junto ao manual do aluno, e os novos colaboradores junto ao manual do funcionário. O livreto será atualizado anualmente com o objetivo de estar sempre ampliando as parcerias. Serão confeccionadas carteirinhas para os funcionários, em prol de facilitar a identificação.

Para saber se as parcerias estão de acordo com as necessidades e expectativas do público interno, será realizada uma pesquisa de opinião após dois meses da entrega do livreto e após a primeira pesquisa, estas serão realizadas anualmente.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- Responsável pelo plano de comunicação ou equipe de relações institucionais.

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 19 – RECURSOS PARA A AÇÃO: PAGUE MENOS

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Livreto	750	R\$ 2,50	R\$ 1875,00
Pesquisa	750	R\$ 0,10	R\$ 75,00
Carteirinhas dos funcionários	24	R\$ 1,00	R\$ 24,00
Total	-	-	R\$ 1.975,00

Ações voltadas para os alunos

4.6.14 Blog

Cada vez mais os indivíduos estão utilizando a Internet para se comunicar. Vendo que a Internet está ao alcance de todos os alunos da Estação Business School, sugerimos a criação de um Blog para que alunos e professores possam interagir entre si, mesmo não estando presente fisicamente, e com a organização. Este é um ótimo meio de fazer a comunicação entre organização-professores-alunos fluir de forma rápida e eficiente.

O tema principal será obviamente negócio, abordado das mais variadas formas. Para isso, pediremos a alguns professores para reunir textos e matérias interessantes para discussões. O responsável pela manutenção e criação do blog deve ser um colaborador da área de tecnologia da informação (TI).

Para que todos participem, será realizada uma campanha. Os meios de divulgação serão um *folder*, e-mails e pelo professores que deverão recomendar e incentivar em sala de aula a participação dos alunos. O sucesso do blog poderá se

avaliado pela frequência de participações dos alunos, que também demonstrarão seu interesse pela manutenção deste veículo de comunicação.

a) Recursos humanos

- Professores;
- Profissional responsável pela área de TI;
- Responsável pela criação de materiais gráficos.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 20 - RECURSOS PARA A AÇÃO DA CRIAÇÃO DO BLOG

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Blog	1	Gratuito	Sem custo
<i>Folder</i>	600	R\$ 0,45	R\$ 270,00
Total	-	-	R\$ 270,00

4.6.15 Premiação pelos melhores trabalhos

Outra forma de estimular a participação dos alunos na vida acadêmica é premiá-los pela execução de bons trabalhos. Como não é possível premiar todos os alunos, será realizado um concurso para apresentação de artigos. Uma ótima maneira de também ajudar no favorecimento da marca Estação Business School, pois bons artigos e trabalhos trazem boas impressões para a escola.

Anualmente, a escola abrirá um concurso para apresentação de artigos. Será organizada uma banca por quem os trabalhos serão avaliados. O primeiro lugar ganhará uma bolsa de 30% de desconto durante um ano, o segundo lugar 20% e o terceiro lugar 10% de desconto durante o mesmo período.

Para divulgar o concurso serão colocados cartazes nas salas de aula, avisos nos jornais murais, professores comentarão em sala de aula e serão enviados e-mails aos alunos. A avaliação da aceitação da ação será baseada no número de inscritos.

a) *Recursos humanos*

- Professores;
- Responsável pela criação de materiais gráficos;

b) *Recursos materiais e financeiros*

TABELA 21 - RECURSOS PARA A AÇÃO DE PREMIAÇÃO PELOS MELHORES TRABALHOS

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Cartazes	10	R\$ 2,00	R\$ 20,00
Banca*	-	-	-
Total			R\$ 20,00

NOTA: *Ainda será decidido quantos professores participarão da banca e a definição dos valores que serão pagos.

4.6.16 Cartão e presente de aniversário

Todos gostam de ser lembrados e presenteados no seu aniversário. E como a Estação Business School valoriza seu aluno, irá presentear-lo com uma lembrança e um cartão com uma mensagem em nome da instituição.

A escola já manda e-mails parabenizando os alunos pelo seu aniversário. Porém, todos recebemos e-mails e cartas de organizações nos parabenizando. A Estação Business School, uma escola diferenciada, fará mais que apenas mandar e-mails e ser só mais uma. Um presente entregue pessoalmente cria um vínculo maior com o aluno, que com certeza lembrará no dia seguinte.

O presente poderá ser uma caixa de chocolates, uma caneca ou uma caneta. Será enviado um e-mail ao aluno aniversariante convidando-o a comparecer na secretaria para pegar seu presente.

a) *Recursos humanos*

- Equipe da secretaria;
- Responsável pela criação de materiais gráficos;

- Responsável pelo plano de comunicação.

b) Recursos materiais e financeiros

TABELA 22 - RECURSOS PARA A AÇÃO DE CARTÃO E PRESENTE DE ANIVERSÁRIO

Recursos	Qtde	Preço Unitário	Preço Total
Cartão	500	R\$ 0,50	R\$ 250,00
Caneca	150	R\$ 7,00	R\$ 1.050,00
Chocolate	200	R\$ 7,00	R\$ 1.400,00
Caneta	150	R\$ 10,00	R\$ 1.500,00
Total	-	-	R\$ 4.200,00

4.6.17 Informativo no carnê

Um informativo no carnê é uma ótima forma de transmitir aos novos alunos informações sobre algum evento, algum outro curso ou alguma outra informação relevante.

O objetivo é de integrar o novo aluno desde sua entrada na escola, incentivando sua participação nos eventos e ações da Estação Business School. Esta é uma ação que não terá custos e não precisará ser divulgada.

a) Recursos humanos

- Equipe da secretaria;
- Responsável pela criação de materiais gráficos.

b) Recursos materiais e financeiros

Os recursos materiais e financeiros serão apenas o custo dos matérias impressos, que irá variar de acordo com o informativo.

4.6.18 Newsletter

A *newsletter* informará todos os eventos, informações importantes e novidades do meio dos negócios. Todos os alunos deverão receber. Terá uma linguagem objetiva, com textos curtos para leitura rápida. Não será periódica, toda informação relevante que surgir dará pauta para uma *newsletter*.

Esta é uma forma direta e acessível de informar a todos os alunos. Por isto, uma forma prática e rápida de manter o fluxo de informações. Além dessas vantagens, não teria custo e descartaria divulgação.

a) *Recursos humanos*

- Responsável pelo plano de comunicação, ou;
- Departamento de comunicação.

b) *Recursos materiais e financeiros*

As *newsletters* serão enviadas via e-mail, não acarretando custos à organização.

4.7 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

O processo de controle deve ser contínuo. É de extrema importância que seja executado junto ao plano de comunicação, pois garante a execução correta, o cumprimento do prazo e permite detectar falhas e a corrigi-las. Para este projeto, o controle será realizado por um cronograma especificando data, tempo, tarefa, responsável, entre outros fatores (ANEXO B).

Já as medidas de avaliação serão baseadas em pesquisas com o público interno para medir a satisfação dos alunos e colaboradores quanto à organização como um todo e seu grau de comprometimento. Será realizada uma avaliação de clima no decorrer do plano e no seu término. Em algumas ações, serão executadas formas de avaliações específicas, como no caso da caixa de sugestão, que a avaliação será feita pelo nível de participação do público. Nesses casos, a avaliação foi especificada juntamente com a ação. Outra forma de avaliação será por análise

qualitativa do relacionamento organização – público interno. Concluindo então, a última etapa do planejamento de comunicação interna proposto.

No entanto, apesar da avaliação ser a última etapa do plano, ela deve andar junto à execução das ações, acompanhando todo o processo a fim de comparar os resultados obtidos com as ações propostas.

4.8 TOTAL DE RECURSOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

4.8.1 Recursos humanos

- Responsável pela criação de materiais gráficos;
- diretores;
- responsável pelo planejamento de comunicação;
- responsáveis pelos departamentos;
- alguns professores para participar da banca;
- profissional para aplicar avaliação;
- fisioterapeuta;
- todos os colaboradores;
- equipe de relações institucionais;
- Profissional responsável pela área de TI;
- equipe da secretaria;
- departamento de comunicação.

4.8.2 Recursos materiais

- *Data show*
- Sala/espço físico
- Impressão do convite
- *Coffee break*
- Vídeo institucional
- Manual do colaborador
- Folder
- Premiação

- Rosas
- Cartões
- Chocolates
- Convites
- Coelho
- Bolo
- Pratos / copos / talheres descartáveis
- Balões
- Porta-retrato
- Lanche
- Impressão da foto
- Caneca
- Salão e Jantar
- DJ
- Microfone
- Presentes
- Presentes dos Parceiros
- Senhas
- Papai Noel
- Cestas de Natal
- Urna
- Plano de saúde
- Bloco de notas
- Panfleto
- Canetas
- Mural de madeira
- Materiais de escritório
- Livreto
- Pesquisa
- Carteirinhas dos funcionários
- Cartazes

4.8.3 Recursos financeiros

TABELA 23 – TOTAL DOS RECURSOS PARA AS AÇÕES PROPOSTAS

RECURSOS	QUANTIDADE	PREÇO TOTAL POR MÊS	PREÇO TOTAL POR ANO
Apresentação do plano	1	-	R\$ 128,00
Boas Vindas	10	-	R\$ 30,00
Premiação de idéias	2	R\$ 648,00 / sem.	R\$ 1.296,00
Confraternização de datas especiais	6	-	R\$ 4.655,40
Aniversários do mês	12	R\$ 91,40	R\$ 1096,80
Reuniões expositivas	12	-	Sem custo
Programa de benefícios	12	R\$ 2.359,44	R\$ 28.313,28
Avaliação 360°	1	-	Valor ainda não definido
Prevenção	12	R\$ 608,00	R\$ 7.296,00
Dia do <i>feedback</i> positivo	1	R\$ 224,00	R\$ 224,00
Caixa de sugestão	3	R\$ 496,20 (1° mês) R\$ 20,60 (demais meses)	R\$ 722,80
Jornal mural	3	-	R\$ 235,00
Programa Pague Menos	1	-	R\$ 1.975,00
Blog	1	-	R\$ 270,00
Prêmio pelos melhores trabalhos	1	-	R\$ 20,00 (mais descontos)
Cartão e presente de aniversário aos alunos	500	-	R\$ 4.200,00
Informativo no carnê	-	-	Sem custo adicional
<i>Newsletters</i>	-	-	Sem custo
Total	-	-	R\$ 50.238,28

NOTA: Valor de boas-vindas equivalente a 10 contratações no ano, que é a média da empresa.

4.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO PROPOSTO

A constatação de uma grave falha de comunicação entre os colaboradores da Estação Business School partiu de uma pessoa diretamente ligada à instituição. Foi então apresentado um pré-projeto para a elaboração deste trabalho de conclusão de

curso que tem como objetivo criar um planejamento estratégico de comunicação interna visando a melhora do diálogo entre organização e este público específico. A idéia foi bem aceita desde o início, os responsáveis pelo marketing e pela comunicação da instituição acreditam que o tema aborda uma parte importante da comunicação e que está sendo cada vez mais valorizada pelas organizações. O que demonstra abertura quanto à idéia de criação de um planejamento de comunicação.

Os colaboradores, em geral, foram muito prestativos ao transmitir as informações necessárias e bastante cooperativos ao preencherem os questionários, assim como os alunos. A instituição forneceu apoio e abertura para a obtenção de informações.

Como a instituição já possui ações, mesmo que desorganizadas, de comunicação interna, percebemos que há uma valorização deste público, principalmente dos alunos. Por isso, acreditamos que exista uma maior possibilidade de implantação deste projeto. No entanto, não há uma pessoa encarregada pela comunicação interna da instituição, exigindo a contratação de um profissional habilitado para executar o plano. Recomendamos então um profissional de Relações Públicas por constituir da capacidade de entender e visualizar a organização como um todo, possuindo também, habilidades estratégicas que hoje são fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

5. CONCLUSÃO

A comunicação interna exerce um papel vital dentro de uma organização. Quando vista estrategicamente e bem planejada e executada, o potencial de uma organização pode se elevar ao máximo. A interação entre as pessoas e os setores de uma organização resulta em uma sinergia que fortalece a instituição, pois contribui para a concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração entre seus componentes e criar um vínculo entre público interno-organização, resultando em um maior comprometimento pela primeira parte. Este comprometimento desperta a boa-vontade do público interno para com a escola, influenciando diretamente na imagem da instituição e no produto final oferecido.

Buscamos então, criar um projeto que solidifique a comunicação interna, tornando-a parte da cultura organizacional. Para que este trabalho se concretizasse foram realizadas pesquisas com os colaboradores e os alunos utilizando o instrumento questionário, bem como utilizamos da técnica de observação. Uma análise acurada revelou a instituição por dentro, assim como as ferramentas que a organização utiliza para se comunicar com seus respectivos públicos.

Baseado neste diagnóstico, propomos então, ações para estimular a participação e a integração do público interno com a organização. Utilizando técnicas de Relações Públicas pretendemos conscientizar, tanto a própria organização, quanto o público alvo do projeto da importância da comunicação e da participação de todos. Porém, gostaríamos de ressaltar a importância do constante trabalho de comunicação interna e da necessidade do apoio incondicional da diretoria.

Outro ponto importante para ser destacado é que para se manter a credibilidade do projeto e a confiança do público, é preciso que haja verdadeiras mudanças quando necessário for, que as pesquisas sejam utilizadas de forma correta e idônea, e que a valorização deste público seja transmitida nas atitudes do cotidiano da organização. De nada adiantaria a implementação de todas as ações propostas se não houver uma mudança significativa, ou seja, que a organização realmente escute seu público interno e que haja um verdadeiro diálogo. Caso isso não aconteça, as ações perderão credibilidade perante o público-alvo.

Este trabalho sugere ações para atingir diretamente os alunos e os colaboradores da Estação Business School, porém, gostaríamos de deixar claro que

o comprometimento e a boa-vontade que se espera gerar refletirá em todo o funcionamento da organização, inclusive na qualidade dos produtos oferecidos para o cliente. Além de gerar maior satisfação dos alunos, pois o diálogo auxiliará para atender as expectativas e necessidades deste público.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. T. de S. **Para entender relações públicas**. 4.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ANTUNES, C. Uma visão global nas universidades. **Veja**. São Paulo, n. 1941, p. 104-105, fev. 2006.

APRENDIZADO contínuo. Guia do Estudante - Editora Abril.
<http://guiadoestudante.abril.com.br/publicacoes/no_99707.shtml>. Acesso em: 1/3/2008.

AROCENA, R. Qual o futuro da idéia Latino-americana de universidade? In: POLÍTICAS e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Alternativa, 2003. p. 31-50.

CAMPOS, S. Quem está no topo sabe se comunicar. **Valor Carreira**. Rio de Janeiro, ano 5, n. 5, p. 30-35, dez. 2007.

CELSO JR., L. Especializações a distância crescem e são bem-vistas no mercado de trabalho. **Gazeta do Povo Online**. Curitiba, 29 de março 2008. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo>>. Acesso em: 2008.

CESCA, C.G.G. Relações públicas: públicos, mercados e nomenclaturas. In: CESCA, C.G.G. (Org.). **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. p. 17-36.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. E.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público. In: POLÍTICAS e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Alternativa, 2003. p. 97-116.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de: MONTINGELLI JR., Nivaldo. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTES, W. G. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F. **Público: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

FRANCO, C. Como conquistar a geração apressada. **Valor Carreira**. Rio de Janeiro, ano 5, n. 5, p. 9-13, dez. 2007.

GUEDES, P. A bolsa e a sociedade do conhecimento. **Revista Época**. São Paulo, p. 50, 25 jun. 2007b.

GUEDES, P. O futuro está sendo redesenhado. **Revista Época**. São Paulo, p. 50, 11 jun. 2007a.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2.ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e excelência em comunicação**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 2004?

KUNSCH, M. M. K. **História das relações públicas no Brasil**: retrospectiva e aspectos relevantes. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 2008.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANHEZ, J. A. Relações públicas como ferramenta administrativa. **Mercado Global**, São Paulo, n. 93, jan./mar. 1994.

LESLY, F. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. Tradução de: CAHEN, Roger. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

LIMA, G.M. **Releasmania**: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil. 4.ed. São Paulo: Summus, 1985.

MARCHIORI, M. R. **A comunicação interna criando valor para as organizações**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2008a.

MARCHIORI, M. R. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2008b.

MARCHIORI, M. R. **Comunicação organizacional**: um enfoque estratégico. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2008c.

MOURA CASTRO, C. de. Educação não é mercadoria. **Veja**. São Paulo, n. 2055, 7 abril 2008. Seção Ponto de vista. Disponível em: <http://veja.brasil.com.br/090408/ponto_de_vista.shtml>. Acesso em: 1/3/2008.

MOURA, M. A. P.; NICKEL, D. C.. Gestão de pessoas. In: MENDES, J.T.G. (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Fae Business School, 2002. pp. 17-32.

NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Tradução de: MOURA FILHO, Antonio Evangelista de. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2004.

O PODER do conhecimento. Guia do Estudante - Editora Abril. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/publicacoes/no_99709.shtml>. Acesso em: 1/3/2008.

PEREIRA, R. E. **Relações públicas com o público interno**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2008.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional**: usos e funções da propaganda em relações públicas. São Paulo: Summus, 1990. (Novas buscas em comunicação, v. 35).

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento organizacional In: MENDES, J.T.G. (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Fae Business School, 2002. pp. 1-16.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHRAMM, E.J. **O desafio da educação superior**. Disponível em <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=9508>>. Acesso em: 04/2008.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas, antes de tudo, um processo**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2004.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas**: função política. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995. (Novas buscas em comunicação, v. 46).

SOUZA ANDRADE, C. T. de. **Relações públicas na sociedade em mudança**. Disponível em <<http://www.portal.rp.com.br>>. Acesso em: 2004.

TORQUATO, G. **Comunicação interna**: os desafios da integração. Disponível em: <<http://www.megabrasil.com.br/megaportal/bibliotecagau.htm>>. Acesso em: 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOCÊ S/A. 100 lições eternas de carreira. São Paulo: Abril, n.100, out. 2006.

<<http://www.estacaopr.com.br>>

<<http://www.ibmec.br>>

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA: COLABORADORES (PERFIL).....	105
APÊNDICE B – PESQUISA: COLABORADORES (COMUNICAÇÃO).....	106
APÊNDICE C – PESQUISA: ALUNOS.....	108

APÊNDICE A – PESQUISA: COLABORADORES (PERFIL)

Universidade Federal do Paraná
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Professora Orientadora: Gláucia da Silva Brito
Aluna pesquisadora: Marcela Fraga

Prezado colaborador,

Esse instrumento de pesquisa visa levantar informações sobre os colaboradores da Estação Business School com o objetivo de traçar o perfil deste público. Sua colaboração é essencial nesse momento, uma vez que você representa a população alvo de um trabalho de conclusão de curso e de um possível produto de interesse da população analisada.

1. Sexo:

() Feminino

() Masculino

2. Idade:

3. Estado civil:

4. Filhos:

5. Grau de escolaridade:

6. Tempo de empresa:

7. Salário (sendo o salário mínimo no valor de R\$ 415,00)

() 1 () 2 () 3 () até 5 () de 5 à 10 () mais de 10

8. Horário de trabalho:

9. Ano e mês de contratação:

Obrigada por sua colaboração,
Marcela Fraga.

APÊNDICE B – PESQUISA: COLABORADORES (COMUNICAÇÃO)

Universidade Federal do Paraná

Curso de Comunicação Social – Relações Públicas

Professora Orientadora: Gláucia da Silva Brito

Aluna pesquisadora: Marcela Fraga

Prezado colaborador,

Esse instrumento de pesquisa visa levantar informações sobre os colaboradores da Estação Business School com o objetivo de entender os processos de comunicação interna da escola. Sua colaboração é essencial nesse momento, uma vez que você representa a população alvo de um trabalho de conclusão de curso e de um possível produto de interesse da população analisada.

- Qual a sua área de atuação na instituição de ensino IBMEC?

- Qual o seu cargo e função?

- Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- Como foi a recepção e o acolhimento no início de suas atividades na instituição?

- Você conhece a estrutura organizacional da instituição (organograma)?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você conhece todas as áreas?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você conhece a função de todas as áreas?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você conhece o responsável de cada área?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você acha que a instituição de uma maneira geral é integrada?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

Explique: _____

-
- Você acha que existe uma comunicação eficiente entre as áreas em relação aos funcionários?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Quais os meios de comunicação que você utiliza para se comunicar dentro da organização?

-
-
- Você conhece os objetivos do IBMEC?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você sente um esforço coletivo para alcançar esses objetivos?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Você se sente motivado pela organização para buscar esses objetivos?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Quais são os fatores de motivação que levam você a sentir-se motivado?

-
-
- Como você se vê dentro da instituição?

-
-
-
-
- Neste espaço, sugira, opine, contribua para a melhoria da instituição IBMEC. LIVRE.

Obrigada por sua colaboração,

Marcela Fraga.

APÊNDICE C – PESQUISA: ALUNOS

Universidade Federal do Paraná

Curso de Comunicação Social – Relações Públicas

Professora Orientadora: Gláucia da Silva Brito

Aluna pesquisadora: Marcela Fraga

Prezado colaborador,

Esse instrumento de pesquisa visa levantar informações sobre os colaboradores da Estação Business School com o objetivo de conhecer as expectativas dos alunos da escola e averiguar quais os meios de comunicação utilizados para a comunicação entre aluno-organização. Sua colaboração é essencial nesse momento, uma vez que você representa a população alvo de um trabalho de conclusão de curso e de um possível produto de interesse da população analisada.

- Quanto tempo você passa na instituição?

- O que você espera da instituição?

- Você conhece a missão da instituição?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

- Como foi a recepção e o acolhimento no início de suas atividades na instituição?

- Você acha que a comunicação realizada pela instituição é eficiente?

() Sim () Não () Muito pouco () O suficiente

Explique: _____

- Quais os meios de comunicação utilizados pela instituição que você acredita serem mais eficazes?

- Quais meios de comunicação você utiliza para se comunicar com a instituição?

- Neste espaço, sugira, opine, contribua para a melhoria da instituição IBMEC. LIVRE.

Obrigada por sua colaboração,
Marcela Fraga.

ANEXOS

ANEXO A – TABELA UNIGESTÃO.....	111
ANEXO B – CRONOGRAMA PARA CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	112

ANEXO A – TABELA UNIGESTÃO

	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Finanças	-	Orçamento Empresarial 16h	-	Gestão Financeira Do Caixa 16h	Sistemas de Custeio 16h Matemática Financeira em Excel – 16h	Análise e Decisão de Investimentos 16h	-	Contabilidade Gerencial 16h Negociações de Dívidas c/ Uso da HP12C Ou Excel – 12h	-
Marketing	Marketing De Serviços 16h	Comportamento do Consumidor 16h	Marketing de Varejo 16h	Gestão de Marcas 16h	Atendimento e Manutenção de Clientes 12h	Estratégias de Marketing 16h	-	-	Marketing de relacionamento 16h
Gestão	Estratégias Empresariais – 16h	Gestão da Qualidade 16h	Técnicas Alternativas De Resolução De Conflitos 16h	-	Economia Empresarial 16h	Sistema de Informações Gerenciais 16h	Balanced Scorecard 16h	Introdução à Gestão de Projetos 16h	Gestão de Estoques 16h
G. Pessoas	Liderança de Equipes 16h	-	Empreendedorismo 16h	Coach e a Cultura do <i>Feedback</i> 16h	-	Comunicação Interpessoal 12h	Gestão por competências – 16h Desenvolvimento Empresarial 16h	-	Gestão de Conflitos 16h
Temáticos	Planejamento Financeiro Pessoal 16h	Auditoria de Contratos 12h	Marketing de Comunicação Esportiva 16h	Introdução à Indústria do Futebol 16h	Introdução ao Mercado de Capitais 16h	-	Administração de Consultórios E Clínicas 16h	Planejamento Tributário 16h	Direito do Consumidor 16h
Saber	-	Personal Branding: Sua Marca, seu estilo 12h	Habilidades em comunicação 10h	Comunicação e Etiqueta Empresarial 10h	Dinâmica Lúdica 10h	Teatro e Criatividade 10h	Gestão da Intuição 10h	Mudanças na Empresa e as Relações Humanas 10h	Mentes em ação – inteligência Organizacional 10h

