

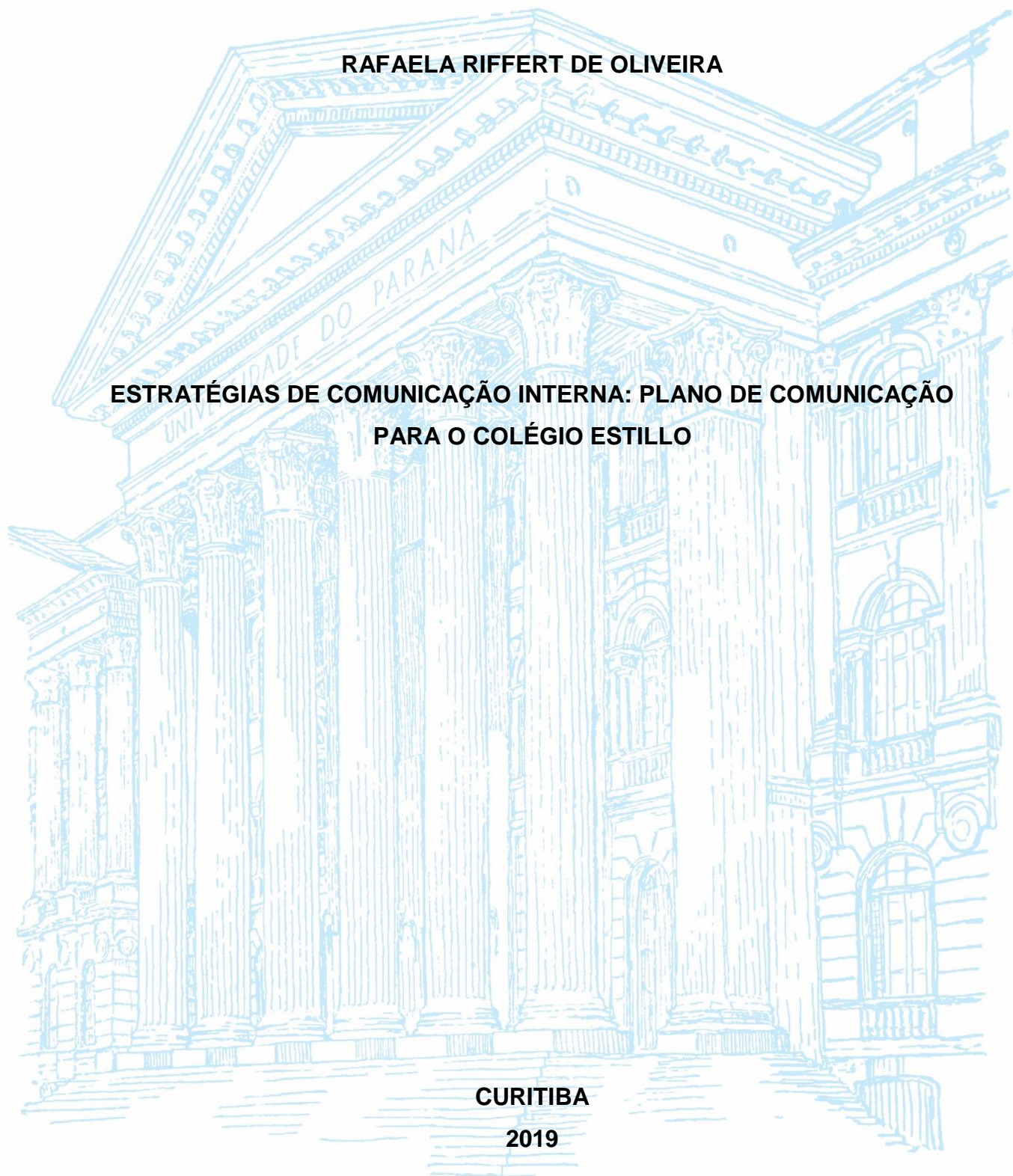
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

RAFAELA RIFFERT DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA: PLANO DE COMUNICAÇÃO
PARA O COLÉGIO ESTILLO**

CURITIBA

2019



RAFAELA RIFFERT DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA: PLANO DE COMUNICAÇÃO
PARA O COLÉGIO ESTILLO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, no curso de Comunicação Social, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Glauca da Silva Brito

CURITIBA

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

NOME DO ALUNO(A): RAFAELA RIFFERT DE OLIVEIRA

TÍTULO: Estratégias de comunicação interna: Plano de comunicação para o Colégio Estillo.

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 2, no dia 04/12/19, às 10h00.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
GLAUCIA DA SILVA BRITO (orientadora)	10,0
JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA	9,0
LIDIANA JANKE DA SILVA (convidada)	10,0
MÉDIA FINAL:	96,67

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
GLAUCIA DA SILVA BRITO	
JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA	
LIDIANA JANKE DA SILVA	

Curitiba, 04 de dezembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e força concedidas diariamente.

À UFPR, pela oportunidade de viver experiências tão enriquecedoras dentro e fora da sala de aula, as quais geraram aprendizados que levarei por toda a minha vida.

Às minhas orientadoras, pelo apoio na elaboração deste trabalho.

A todos os professores e professoras, especialmente Denise Stacheski, Milene Rocha e Virgínia Leal, por toda atenção, cuidado, compreensão e dedicação aos alunos.

Aos meus pais, irmãs e namorado, pelo incentivo, paciência, amor e apoio incondicional.

A todos os meus amigos e amigas, especialmente Alessandra Pastuch, Bruno Aguiar e Gabriele Paz, pelos momentos de alegria, tristeza, esperança, desespero e, principalmente, pela rede de apoio que construímos ao longo desses anos.

Ao Colégio Estillo, especialmente Lore Walesko, pelos dez anos em que fui aluna e pude vivenciar o carinho e o esforço de todos os professores e funcionários, e por aceitar fazer parte deste trabalho, contribuindo mais uma vez para a minha formação.

Por fim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o término desta etapa tão especial que foi a graduação.

*Se não houver frutos,
valeu a beleza das flores.
Se não houver flores,
valeu a sombra das folhas.
Se não houver folhas,
valeu a intenção da semente.*

Maurício Francisco Ceolin

RESUMO

Uma comunicação organizacional efetiva é um fator essencial na gestão das empresas, pois possibilita que todos os públicos se mantenham alinhados com o propósito e as ações da organização. Considerando que o público interno tem papel fundamental nesse cenário, o presente trabalho teve como objetivo demonstrar a importância da estruturação de um plano de comunicação interna para a instituição de ensino Colégio Estillo. Para tal, foram apresentados dados específicos sobre a organização e pesquisa bibliográfica acerca da comunicação organizacional, o papel do relações-públicas, a comunicação organizacional interna e os elementos que a envolvem. O diagnóstico interno da instituição se deu por meio de aplicação de questionário e entrevistas, os quais objetivaram conhecer o perfil e o grau de satisfação do público interno. Tais instrumentos revelaram alguns pontos importantes sobre a comunicação interna existente e possibilitaram a estruturação de um novo plano de ações internas, que levam em conta os diversos aspectos individuais apresentados pela instituição educacional.

Palavras-chaves: Comunicação interna. Plano de Comunicação. Colégio Estillo. Instituição de ensino.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO	17
QUADRO 2 - INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	27
QUADRO 3 - MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	68
QUADRO 4 - AÇÃO 1: COMITÊ DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	68
QUADRO 5 - AÇÃO 2: PROCESSO DE FEEDBACK.....	66
QUADRO 6 - AÇÃO 3: REUNIÃO DA GESTÃO	67
QUADRO 7 - AÇÃO 4: MELHORIA NA COMUNICAÇÃO COM O TRANSPORTE.....	67
QUADRO 8 - AÇÃO 5: DINÂMICAS DE INTEGRAÇÃO.....	68
QUADRO 9 - AÇÃO 6: AMISTOSOS.....	68
QUADRO 10 - AÇÃO 7: INTERESSE EM SITE E REDES SOCIAIS.....	69
QUADRO 11 - AÇÃO 8: VÍDEOS PELOS FUNCIONÁRIOS	69
QUADRO 12 - AÇÃO 9: PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA	70
QUADRO 13 - AÇÃO 10: APRIMORAMENTO HUMANO E PROFISSIONAL.....	70
QUADRO 14 - AÇÃO 11: DIVERSIDADE E INCLUSÃO	71
QUADRO 15 - CRONOGRAMA DE AÇÕES.....	72
QUADRO 16 - ORÇAMENTO DO PLANO	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODALIDADES DE COMUNICAÇÃO	23
FIGURA 2 - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	24
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES	32
FIGURA 4 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO VIA TV	37
FIGURA 5 - COMUNICADO REUNIÃO DE PLANEJAMENTO E ENCERRAMENTO.....	39
FIGURA 6 - AÇÃO SOLIDÁRIA DIA DAS CRIANÇAS	39
FIGURA 7 - HOMENAGEM AO DIA INTERNACIONAL DA MULHER.....	40
FIGURA 8 - DICAS COMPARTILHADAS SOBRE ATENDIMENTO EFICAZ E DE QUALIDADE PARA O ALUNO	42
FIGURA 9 - SIGILO PROFISSIONAL E ORGANIZAÇÃO NO ESPAÇO DE TRABALHO ..	43
FIGURA 10 - COMUNICADO DE BOAS VINDAS.....	43
FIGURA 11 - ANÁLISE SWOT	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SETOR / CARGO DOS COLABORADORES PESQUISADOS	45
GRÁFICO 2 - TEMPO DE TRABALHO DOS COLABORADORES	46
GRÁFICO 3 - CONHECIMENTO SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES	46
GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO SOBRE AS AÇÕES DO COLÉGIO	47
GRÁFICO 5 - OPINIÃO DOS COLABORADORES SOBRE O TRABALHO BASEADO EM VALORES	48
GRÁFICO 6 - VALORIZAÇÃO DA SAÚDE FÍSICA E MENTAL DOS COLABORADORES ..	49
GRÁFICO 7 - ORGULHO DE PERTENCER DOS COLABORADORES	49
GRÁFICO 8 - UNIÃO DA EQUIPE DE TRABALHO	50
GRÁFICO 9 - EFICIÊNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	50
GRÁFICO 10 - OPINIÃO SOBRE A RELAÇÃO CHEFES E COLABORADORES	51
GRÁFICO 11 - RECONHECIMENTO DE IDEIAS, OPINIÕES E CRÍTICAS DOS COLABORADORES	52
GRÁFICO 12 - RECEBIMENTO DE FEEDBACK PELOS COLABORADORES	52
GRÁFICO 13 - FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS EFETIVAS	53
GRÁFICO 14 - OFERECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO	54
GRÁFICO 15 - COMENTÁRIOS SOBRE O COLÉGIO COM PESSOAS EXTERNAS	56
GRÁFICO 16 - ACESSO AO SITE DO COLÉGIO	56
GRÁFICO 17 - ACESSO ÀS REDES SOCIAIS DO COLÉGIO	57
GRÁFICO 18 - NOTAS DE CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO COLÉGIO	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS COLÉGIO ESTILLO	30
TABELA 2 - CANAIS DE INFORMAÇÃO DO COLÉGIO	48
TABELA 3 - OPINIÕES SOBRE OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO CONTINUADA.....	55
TABELA 4 - TIPOS DE INFORMAÇÃO BUSCADAS NO SITE DO COLÉGIO.....	57
TABELA 5 - PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE INTERESSE DO COLABORADOR	58
TABELA 6 - INCENTIVO DE BOAS PRÁTICAS JÁ EXISTENTES OU SUGESTÃO DE NOVAS	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.1	O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA	22
2.3	CONCEITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	25
2.4	CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	26
3	COLÉGIO ESTILLO	30
3.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES	31
3.2	ORGANOGRAMA	31
3.3	ESTRUTURA	33
3.4	AÇÕES DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E QUALIDADE DE VIDA	34
3.5	COMUNICAÇÃO	36
3.6	COMUNICAÇÃO INTERNA EXISTENTE	36
3.6.1	TV Interna	36
3.6.2	Jornal Mural	38
3.6.3	Capacitação	40
4	COLÉGIO ESTILLO – DIAGNÓSTICO	44
4.1	PESQUISA – QUESTIONÁRIO	45
4.2	PESQUISA – ENTREVISTAS	60
4.3	ANÁLISE SWOT	61
5	PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	63
5.1	OBJETIVOS	64
5.2	ESTRATÉGIAS E AÇÕES	65
5.3	CRONOGRAMA	72
5.4	ORÇAMENTO	73
5.5	CONTROLE E AVALIAÇÃO	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO	79
	APÊNDICE 2 - ENTREVISTAS	83

1 INTRODUÇÃO

Cada organização possui cultura, valores e estrutura únicos, mas que nem sempre são trabalhados da melhor forma. A cultura é construída ao longo do tempo e é o que produz sentido e norteia as ações da organização. A partir da cultura são implementados diferentes aspectos internos e externos, que viabilizam a administração de acordo com a área de atuação de cada empresa e com as suas necessidades de gerar serviços ou produtos específicos.

Para gerenciar os diferentes aspectos das organizações, a comunicação torna-se um fator muito importante, pois através dela será possível estabelecer com transparência e clareza aquilo que se quer transmitir, mas mais ainda de que forma todos podem estar em sintonia, para cumprir os requisitos exigidos para cada um dos setores e para a empresa como um todo.

Maurício Tavares (2010) pontua que:

A comunicação dentro das empresas, entre funcionários em geral, departamentos e hierarquias, pressupõe a flexibilização das mensagens. Isto significa 'ida e volta' de comunicação com planejamento e retorno para todas as partes, permitindo, assim, participação constante das mesmas em processos que sejam liberados e convenientes. Tudo se inicia dentro da empresa. Se as comunicações e, conseqüentemente, as motivações dos seus públicos não se fizerem presentes no coração da organização, tudo ficará mais difícil externamente. (Tavares, 2010, p 126).

Portanto, como a comunicação deve ser um aspecto importante a ser considerado pelas empresas e, quando se fala em comunicação ela precisa ser eficaz, parece necessário estar atento aos diversos aspectos que a compõem como determinação de seus objetivos, elaboração, estrutura, conteúdo e destino da mensagem e seleção dos canais de comunicação. Tudo isso deve fazer parte de um plano de comunicação com estratégias bem definidas e pensadas a partir de determinado cenário dentro do qual se está trabalhando.

Conforme Wilson da Costa Bueno (2009, p. 9), “a Comunicação Empresarial deixou de ser mero conjunto de atividades, desenvolvidas de forma fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse”.

Além disso, em se tratando de comunicação interna, essa deve contribuir para que a transparência e delimitação no que diz respeito aos diversos conteúdos que podem transitar internamente aconteçam da melhor forma, pois são aspectos essenciais para um entendimento mútuo. Tanto a cultura mal definida, quanto a realidade organizacional mal assimilada, portanto, podem gerar diversos danos para a empresa como um todo. De maneira geral o que se deseja evitar, quando a informação transita dentro da empresa são alguns dos aspectos que Margarida M. Krohling Kunsch (2003, p. 74) aponta como as barreiras na comunicação, ou seja, que a comunicação pode ser bloqueada por fatores administrativos e burocráticos e fatores físicos, semânticos ou psicológicos.

Tavares (2010) acrescenta outros aspectos que devem ser considerados no momento de comunicar ou de estruturar um Plano de Comunicação, que são:

- Baixo nível de integração e comunicação;
- Entendimento precário sobre as informações repassadas sobre a organização;
- A falta de planejamento e o trabalho com ações isoladas;
- A não adaptação dos meios e processos de comunicação com o perfil cultural e interesses do público interno. (TAVARES, 2010, p. 117)

Ao estabelecer um plano de comunicação interna, esses diversos aspectos devem ser considerados. Ainda uma questão importante em relação à comunicação é que há hoje múltiplos canais que são possíveis e que podem ser utilizados de forma planejada a fim de agilizar de forma considerável o desenvolvimento da comunicação. Os meios de comunicação digital permitem acelerar o acesso a uma série de novas formas de apresentar uma integração na informação, sendo que seus efeitos podem ser rapidamente sentidos como benéficos para as organizações. Um planejamento estratégico de comunicação deve ser preciso e centrado em elementos relevantes para a transmissão das mensagens e que não se tornem meros repositórios de informações irrelevantes ou que não tragam um diferencial competitivo interno e externo para as empresas.

Levando-se em consideração todos os aspectos aqui abordados e que permeiam a comunicação interna nas organizações e sua efetividade, o plano de

comunicação torna-se elemento fundamental, que possibilita estruturar estrategicamente desde questões básicas às mais complexas.

O Colégio Estillo foi a instituição escolhida para fazer parte desse trabalho. A instituição tem como seu objetivo principal ser referência em qualidade de ensino: o ponto principal que direciona o trabalho do colégio é o desenvolvimento global da criança e do adolescente nas dimensões físicas, intelectuais, emocionais e sociais, por meio da construção de valores e atitudes fortalecendo as relações interpessoais, contribuindo para formação de cidadãos competentes, conscientes e comprometidos na construção de um mundo mais justo (COLÉGIO ESTILLO, 2019).

As instituições de ensino apresentam um cenário muito particular, envolvendo múltiplos elementos no momento da comunicação interna que podem afetar a forma como o público interno e externo é comunicado sobre os projetos e ações realizados e participa deles. A diversidade de perfil do público interno de uma instituição de ensino torna a estruturação das estratégias de comunicação interna muito complexa e importante. Para a realização desta pesquisa, apenas os funcionários foram considerados como público interno. Mesmo assim, para que ela seja eficiente é necessário que todos os setores, desde a área pedagógica até o atendimento, estejam envolvidos de forma harmônica.

Estruturar um plano de comunicação interna em uma instituição de ensino significa poder estar no cerne das questões principais que direcionam as ações das escolas, no sentido de que quanto maior e mais próxima for essa comunicação, maior será a possibilidade de que todos estejam conectados para se fazer cumprir a missão, transmitir de forma efetiva quais seus objetivos, sua visão, possibilitando a integração entre os diferentes setores e públicos.

Nesse sentido, o papel das Relações Públicas torna-se essencial, pois a elas caberá conhecer os diferentes perfis e buscar formas de estruturar a rede de informações a fim de que integrem a identidade da organização. Partindo da importância da comunicação nas organizações, o presente trabalho apresenta uma proposta de estruturação de um plano de comunicação interna para o Colégio Estillo. A iniciativa de formalizar e estruturar esse plano surgiu a partir da consideração da importância de poder ampliar as estratégias hoje existentes nessa área e possibilitar trazer outras formas de gerenciar essa dimensão da comunicação no colégio. Para compor esse plano serão considerados aspectos individuais do colégio, estrutura

organizacional e o diagnóstico do clima organizacional obtido a partir de questionário e entrevista.

O presente trabalho inicia com a abordagem teórica sobre a comunicação organizacional e a comunicação interna, trazendo os diferentes aspectos que estão englobados nelas e o importante papel das Relações Públicas nesse processo de comunicação; no capítulo seguinte fazemos o histórico do colégio, sua missão, visão e valores, informações sobre a comunicação interna e ações de integração, responsabilidade social e ambiental e qualidade de vida; e, por fim, abordamos o diagnóstico da pesquisa realizada com os colaboradores do colégio e apresentamos a análise e o plano de comunicação interna com suas respectivas estratégias e ações. Os procedimentos metodológicos utilizados para esse fim foram, além da pesquisa bibliográfica, as pesquisas qualitativa e quantitativa, realizadas por meio de entrevistas e questionário.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação pode ser entendida, basicamente, como a transmissão de informação entre os indivíduos. No entanto, na prática seu entendimento se mostra como algo bem mais complexo e amplo, com diferentes aspectos que devem ser considerados e que podem ser entendidos isoladamente ou coletivamente, fazendo parte de um contexto que traz inúmeras formas de conduzir a comunicação entre os diferentes públicos. Para Tavares (2010, p. 47) a comunicação institucional deve ser vista como “conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização”. Já para Bueno (2009, p. 3), comunicação no processo de gestão das empresas pode ser compreendida como o “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Isoladamente, ela pode ser vista apenas como a comunicação bilateral entre os indivíduos ou ainda entre grupos de indivíduos. Considerando o contexto empresarial, ela passa a ter um outro caráter, o qual define de que forma a empresa interage com os diferentes públicos que compõem o mundo organizacional. Tal realidade traz a questão de como a empresa cria sua identidade e imagem perante esses diversos públicos e como as mantém através de diferentes meios e formas de comunicar, tendo o propósito de integrar e permitir que haja uma propaganda que efetive a sua credibilidade interna e externamente. Nesse sentido, Roger Kerin et al (2007) apontam que:

organizações precisam de uma razão para sua existência – e uma direção. E aí que seu negócio, sua missão, sua cultura organizacional e suas metas convergem. [...] As organizações devem se conectar não apenas com seus clientes, mas com todos os interessados, pessoas afetadas pelo que a empresa faz e pela qualidade do seu desempenho. (KERIN ET AL, 2007, p. 31-32).

Assim, quando as organizações instituem um planejamento de comunicação precisam saber de que forma querem estruturar esse plano e que estratégias serão utilizadas para transformar as ações em uma vantagem competitiva, que coloque a empresa em posições que tragam oportunidades e estabeleçam um circuito interativo e coerente de troca de informações, que potencializem direcionar e redirecionar,

buscando sempre as melhores alternativas sob o ponto de vista empresarial. Para Bueno (2009):

a comunicação empresarial encerra [...] um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, ela caminha para assumir, na íntegra, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas [...]. (Bueno, 2009, p. 10).

Contudo há diferentes formas de encaminhar esse desempenho que foca nos diferentes públicos e que pode trazer uma maior ou menor dinâmica aos diversos contextos existentes dentro das empresas e às condições que elas apresentam e que devem sempre ser revistas, no momento em que se deseja comunicar, transpor barreiras de comunicação, criar um espaço para o diálogo e mais ainda para a integração de forma a identificar pontos que podem ser retomados, melhorados e reestruturados de acordo com a dinâmica de mudanças que cada empresa enfrenta.

Kunsch (2010, p. 44) mostra que há diferentes aspectos na comunicação e relaciona dimensões da comunicação organizacional:

QUADRO 1 - ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO

Dimensão Instrumental	Aquela caracterizada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização.
Dimensão Estratégica	Aquela que se relaciona com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. Alinha-se estrategicamente por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.
Dimensão Humana	As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio dos processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas.

FONTE: ADAPTADO DE KUNSCH (2010/2016)

Tais dimensões requerem planejamentos de comunicação alinhados e integrados, que permitam, primeiramente, que as ações estruturadas a partir deles

seja pontual; segundo, que se estabeleçam relações integradas e transparentes; e terceiro, que se considere não apenas precariamente os componentes distintos dessa integração entre os públicos, a comunicação efetiva e as ações desenvolvidas, mas que permita uma percepção empresarial constante do que pode ser mantido e do que deve ser mudado. Assim, planos de comunicação não são perenes nem imutáveis, eles devem estar estruturados e ser revistos constantemente, estando sempre alinhados à dinâmica de mudanças internas e externas.

Ainda é importante observar que um sistema de gestão adequado é fundamental para tornar a comunicação empresarial consistente. Bueno (2009) traz a informação sobre o que deve ser considerado como ponto estratégico no princípio de comunicação:

De imediato, é necessário considerar que a Comunicação Empresarial não flui no vazio, não se realiza às margens das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e é expressão, portanto de uma realidade concreta. Para que a Comunicação Empresarial seja assumida como estratégica, será, pois, necessário que esta condição lhe esteja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros) sem os quais ela não se realiza. (BUENO, 2009, p. 54).

Se necessário, a cultura da comunicação deve estar voltada para novas formas de estabelecer contato, o que requer uma constante renovação não apenas interna. Essa renovação deve estar estritamente relacionada ao diagnóstico interno e externo que se obtém da organização constantemente. O mesmo deve ser utilizado como prioridade para embasar as ações nos momentos do processo comunicacional, permitindo não apenas a manutenção do relacionamento com os diferentes públicos, mas também a contínua revisão das decisões tomadas pela alta gestão. Nessa linha, Kunsch (2009) pondera que a comunicação deve ser considerada um ponto totalmente estratégico para a organização, pois é trabalhada a partir dos objetivos e metas e colabora na percepção de aspectos positivos e negativos:

O processo de comunicação precisa ser abrangente e proativo, no sentido de auxiliar a organização a fazer a leitura de ameaças e oportunidades presentes no ambiente, definir diretrizes, meios, oportunidades e ações adequadas a cada um de seus grupos de relacionamentos; otimizar a aplicação dos recursos e monitorar os resultados. (KUNSCH, 2009, p. 235).

Estruturar a comunicação a curto e médio prazo exige um planejamento adequado, sendo fundamental conhecer essencialmente os públicos e dar voz a eles no sentido de se colocarem, darem opiniões, mostrarem sua satisfação ou fazerem críticas. Ainda, a cultura organizacional, reconhecida por Freitas (1991) como uma constituição de elementos como valores, crenças, ritos, mitos, tabus e normas, será um importante fator a se considerar na implementação de um plano de comunicação, pois pode nortear diferentes aspectos, buscando implementar e direcionar os focos do plano na direção que se alinhe à realidade da organização e traga maior valor agregado para sua imagem e para a de todos aqueles envolvidos nas suas diferentes instâncias. Assim, para João José Azevedo Curvello (2012):

[...] A cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012, p, 14).

Bueno (2009) comenta a respeito do planejamento voltado para a prevenção e gerenciamento de crise, considerando que, por maior que seja o planejamento de comunicação, nem sempre é possível mantê-lo de forma constante, porque haverá situações adversas que exijam a tomada de caminhos diferentes. O planejamento deve considerar as possibilidades de crises e de redirecionamento, porque o que a empresa gostaria de transmitir anteriormente pode estar mudando gradualmente e se tornando necessário considerar novos aspectos, novos pontos e novas estratégias mais condizentes com a realidade atual. “Há vários processos, ações e estratégias que devem ser definidos, elaborados e implementados visando prevenir, gerenciar ou mesmo evitar as crises” (BUENO, 2009, p.144).

A comunicação organizacional é fator preponderante para que haja um efetivo engajamento entre os diferentes setores que compõem uma empresa, interna e externamente, sendo a principal fonte de troca de informações, mas também definidora do perfil com o qual a empresa deseja se apresentar aos públicos. Para Bueno (2009, p. 6) a comunicação funciona como uma espécie de espelho da cultura e dos valores organizacionais: “se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta

no mesmo sentido” (BUENO, 2009, p. 6). Isso significa dizer que é necessário que todos aqueles envolvidos nas diferentes tomadas de decisões e nas ações que alavancam a empresa saibam de que forma a empresa conduz sua visão, missão e valores e de que maneira comunica, criando estratégias relevantes para o sucesso da sua imagem e reputação.

2.1 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreender as Relações Públicas e seu papel importante no contexto empresarial amplo em que os profissionais irão trabalhar ajuda a situar suas práticas e sua conformidade em processos múltiplos de cenários e de decisões. Kerin et al (2007) estabelecem que:

as Relações Públicas são uma forma de gerenciamento de comunicação que busca influenciar os sentimentos, as opiniões ou as crenças dos potenciais consumidores, acionistas, fornecedores, empregados e outros públicos, sobre uma empresa e seus produtos e serviços. (KERIN ET AL, 2007, p. 462. TRADUÇÃO DA AUTORA).

Ao fazer parte de um determinado cenário empresarial, o profissional de Relações Públicas deve incorporar seus aprendizados de forma que eles estejam a favor dos objetivos da empresa e que colaborem para potencializar os pontos fortes e conduzir a uma melhor e maior visibilidade da mesma. Segundo Krishnamurthy Sriramesh, Ansgar Zerfass e Jeong-Nam Kim (2013):

1. A função de relações-públicas deve estar localizada na estrutura organizacional, para que tenha acesso imediato aos principais tomadores de decisão da organização [...], a fim de que possa contribuir nos processos de gerenciamento estratégico da organização.
 2. Todos os programas de comunicação devem estar integrados ou serem coordenados pelo departamento de relações públicas.
 3. Os departamentos de relações públicas devem ser estruturados horizontalmente para refletir os públicos estratégicos, sendo assim possível redesignar pessoas e recursos para novos programas, à medida que novos públicos emergem e outros públicos cessem de ser estratégicos.
- (SRIRAMESH; ZERFASS; KIM, 2013, p. 59. TRADUÇÃO DA AUTORA).

A repercussão da implementação de um plano de comunicação voltado ao público interno é fator preponderante para que a comunicabilidade se realize de forma

efetiva. Kunsch (2010) menciona o quanto o papel do relações-públicas pode ser satisfatório na condução estratégica da comunicação em diferentes empresas, indicando que ele efetiva uma ligação entre o ambiente externo e ambiente social e modifica, muitas vezes, a forma de agir internamente: “As relações públicas como gestoras da comunicação contribuem [...] com as metas da diversidade organizacional: ajudam a construir intercâmbios com grupos constitutivos necessários para que as organizações alcancem seus objetivos [...]” (KUNSCH, 2010, p. 131).

Há a necessidade de uma atuação abrangente, mas ao mesmo tempo pontual. Ou seja, o profissional terá que conhecer muito bem o cenário em que atua, mas também deverá buscar soluções muito específicas para cada tipo de realidade e empresa. Não há como, inadvertidamente, desprezar os pontos focais em que e como se deseja atuar, mas deve haver uma condução adequada da comunicação que privilegie o posicionamento estratégico desejado, integrando os diferentes públicos e percepções.

Boanerges Lopes e Roberto Fonseca Vieira (2004) definem as Relações Públicas como:

Informações entre entidade e o público, inclusive sobre os objetivos da organização, mediante campanhas de opinião pública. Com a utilização dos meios de comunicação, contando com pesquisas de opinião pública para orientação de dirigentes na formulação de suas políticas, na solução de problemas que influam na opinião pública, promovendo maior integração, para fins institucionais. (LOPES; VIEIRA, 2004, p. 96).

Levar em consideração as diferentes barreiras impostas pelas constantes mudanças de cenários possíveis pode levar o profissional de Relações Públicas a ter uma resiliência necessária para conduzir de forma imediata o redirecionamento dos planos e ações já estabelecidos. Para Tavares (2010, p. 116) essas novas demandas e barreiras estão pautadas na era da informação, na valorização das pessoas, nas mudanças de percepção do consumidor e nos novos relacionamentos que surgem. A atuação da profissão não está em um contexto proposto de forma definitiva, o que implica na necessidade de uma versatilidade constante. Ou seja, o profissional deve utilizar sua bagagem acadêmica, experiências e ferramentas estratégicas para construir um relacionamento com base na forma com que o cenário organizacional se apresenta.

2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM) salienta que, para que haja uma efetividade na comunicação, deve haver um esforço conjunto. A empresa precisa saber comunicar aquilo que deseja e trabalhar intensamente sobre formas atuais e futuras de se organizar. Todo trabalho deve partir da missão, da visão e dos valores, que integram os principais pilares de cada empresa e que dão um direcionamento mais exato de quem são, como trabalham e para onde querem ir. Isso tem um reflexo contínuo no processo de comunicação, uma vez que as escolhas de formas e mídias para comunicar com o público externo devem estar alinhadas com ambas e o público interno estará envolvido nessa comunicação de diferentes maneiras.

Essa escolha também define o tipo de público que se deseja alcançar: mesmo se tratando do ambiente interno, é importante porque dá visibilidade às ações realizadas e pode trazer credibilidade a aquilo que é estabelecido internamente, mas cujo foco reflete no público externo.

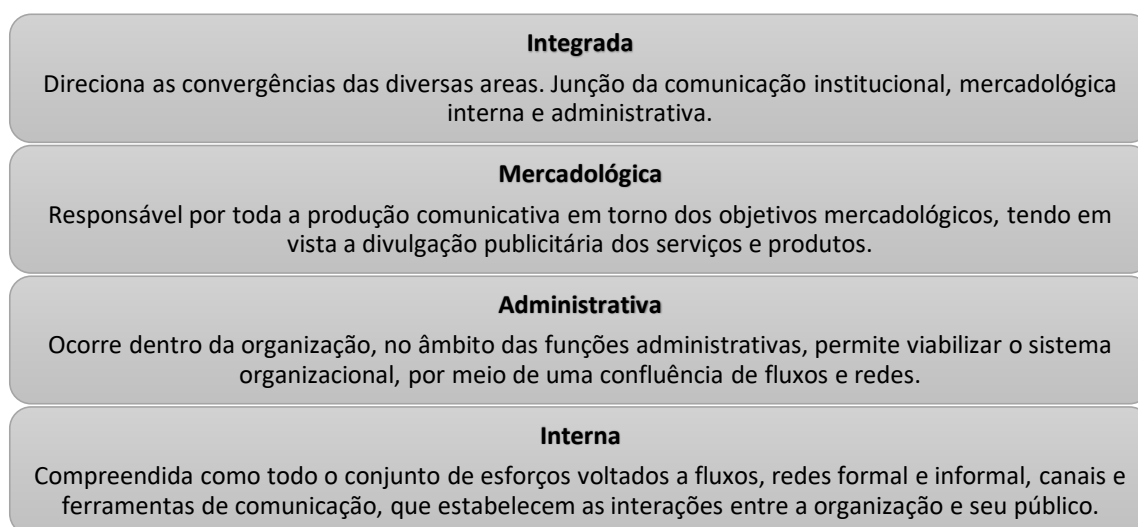
O processo de organização interno é de extrema importância: ele indica o caminho a seguir e pode impulsionar o relacionamento com os públicos interno e externo, permitindo ações efetivas e estabelecendo uma identidade para a empresa. A construção dessa identidade organizacional torna-se essencial e deve haver um esforço para mantê-la internamente através das atividades desenvolvidas. Mais do que nunca os diferentes públicos estão constantemente verificando não apenas que produtos e serviços as empresas oferecem, mas também como se comportam, qual sua ética e se são condizentes com aquilo que comunicam. Existe uma dinâmica que envolve todos os parceiros e fortifica a missão e visão com um planejamento estratégico, mas a participação do público interno se torna um caminho quase que obrigatório para a dinâmica dentro da organização e um outro para comunicar “quem somos” para fora dela. Nesse sentido, a ABRACOM afirma que:

O importante é que, ao estruturar um processo formal de comunicação, as empresas insiram a Comunicação Interna como parte de uma estratégia de comunicação abrangente e integrada, dirigida também aos públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo, etc.), de maneira que os relacionamentos tenham objetivos comuns, fortalecendo uma imagem única e refletindo a postura ética estabelecida entre os diferentes agentes da organização. (ABRACOM, s/d, p. 10).

Bill Quirke (2016) aponta fatores que têm feito com que a comunicação venha sofrendo grandes mudanças, o que implica em verificar qual será a melhor forma de estruturar no sentido que seja significativa para cada empresa no setor em que atua. O primeiro fator que cita é a questão de os colaboradores serem cada vez mais a voz da empresa e, portanto, serem muito responsáveis por transmitir a imagem que consideram que a empresa possui. Como segundo fator, cita o grande impacto da tecnologia, que modificou de forma substancial as formas de comunicação. As pessoas têm um rápido acesso às informações veiculadas, aos diferentes processos de estabelecimento de contato e também podem expor mais rapidamente sua posição em relação às marcas e empresas. Em terceiro, o fato de os consumidores não serem mais passivos receptores de informação, terem se tornado mais seletivos e estarem expostos à grande quantidade de informação também afeta a forma como agem e reagem em relação às informações que recebem.

Nesse sentido, a comunicação não se realiza apenas de uma forma, pode e deve ser múltipla. Kunsch (2003, 2010, 2016) classifica quatro diferentes modalidades de comunicação (FIGURA 1):

FIGURA 1 - MODALIDADES DE COMUNICAÇÃO

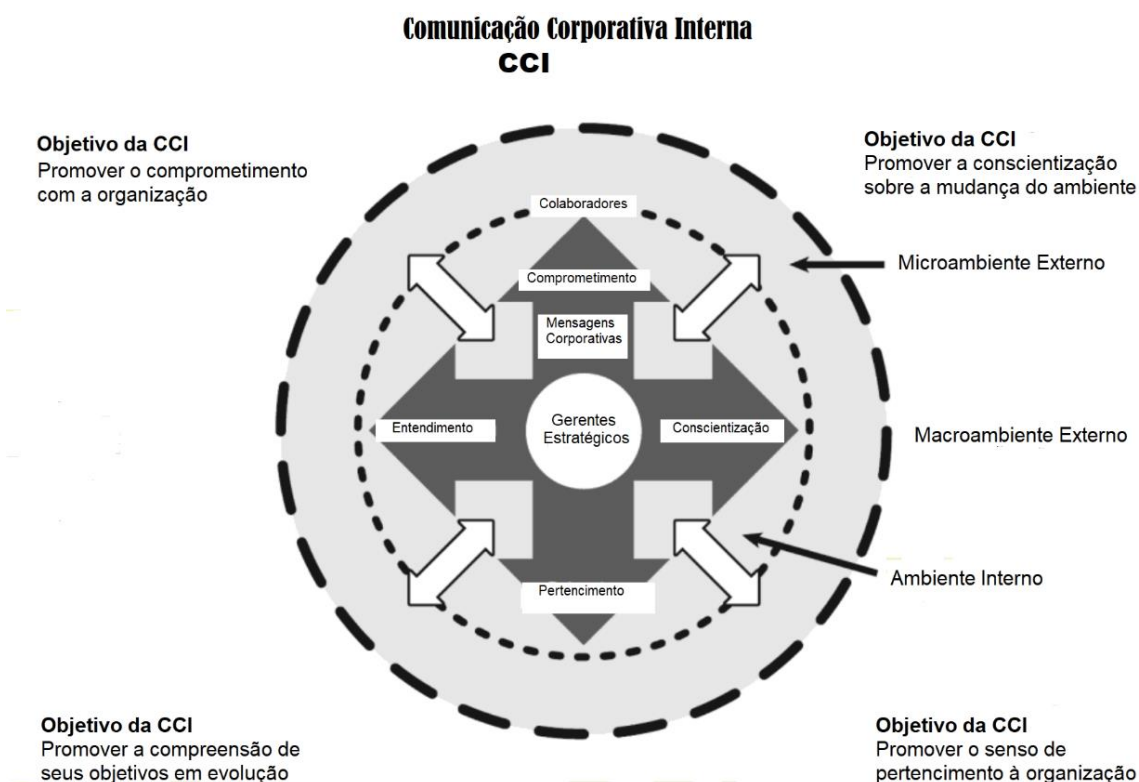


FONTE: ADAPTADO DE KUNSCH (2003/2010/2016)

Essas diferentes formas de comunicação não se mantêm independentes, pelo contrário, estão interligadas, conectando os diferentes setores de forma integrada, no sentido de concretizar um posicionamento favorável da empresa em relação aos seus públicos. Na comunicação interna, requisitos como comprometimento, conscientização, compreensão e senso de pertencimento são fatores que alavancam ainda mais a imagem das empresas e que são fundamentais para que, sensibilizados com o papel que exercem, os colaboradores sejam participantes ativos na construção da organização, a partir das diretrizes estabelecidas pela comunicação.

Ainda é preciso considerar que se o plano de comunicação interna for estruturado, mas não for devidamente comunicado, ou seja, não atingir o conhecimento de todos, sua efetividade pode estar comprometida, uma vez que seu conteúdo conta com um direcionamento oficial das ações em toda a organização. Ruck (2015) apresenta os objetivos da comunicação interna e como cada um desses elementos pode ser considerado importante para obter a unicidade naquilo que se quer transmitir ou validar dentro da empresa.

FIGURA 2 - ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA



FONTE: ADAPTADO DE RUCK (2015). TRADUÇÃO DA AUTORA

2.3 CONCEITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Pode-se dizer que o relacionamento efetivo com todos os públicos é essencial para o desenvolvimento de uma organização. O público interno, por sua vez, é um componente ativo no processo comunicacional e, por isso, demanda muito cuidado e atenção. A comunicação interna deve ser pensada e trabalhada a partir dos princípios e diretrizes da empresa, pois só assim terá bons e verdadeiros resultados. Essa relação do público interno permite não apenas informar, mas o manter conectado com os objetivos, formas de agir e princípios que regem todos os sistemas existentes, como também ter grande reflexo na comunicação da imagem da empresa externamente.

Na concepção de Bueno (2009, p. 21), “a comunicação interna é responsabilidade de todos em uma organização. E, se todos não estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver esse processo, a comunicação interna não funciona”. Tal posicionamento reforça a necessidade de que haja uma unicidade de comportamentos e que levem a ações que permitam consolidar os protocolos estabelecidos, os valores, as ações que estabeleçam estruturas internas, que conversem entre si, no sentido de terem um mesmo objetivo final a ser atingido.

Marlene Marchiori (2012, p. 1) define a comunicação interna como um “processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações”. Tal processo envolve diferentes fluxos, veículos e barreiras na interação social, o que, segundo Marchiori (2008b, p. 213-214), “age no sentido de manter a identidade organizacional viva”. O que implica em necessariamente conhecer o colaborador e permitir que ele esteja integrado no processo de comunicar não apenas internamente, mas como alguém que permite o fluxo de informação e de visibilidade da empresa no ambiente externo.

Seguindo essa linha de complexidade da comunicação interna, Curvello (2012, p. 22) comenta a resignificação do termo, abrangendo ações e objetivos para que o relacionamento com o público, bem como a imagem organizacional que será construída por ele, sejam plenos:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar

e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Retoma-se, portanto, aqui, a questão de que a organização possui uma imagem que será transmitida e que desse gerenciamento da comunicação interna e da sensibilização do capital humano devem surgir uma harmonia e entendimento de como se estruturar e como comunicar. Kunsch (2003, p. 157) aponta importante fator que deve ser considerado, que é a coerência no tratamento constante para com os colaboradores:

[...] se pretendemos realmente implantar uma comunicação interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática do dia a dia das organizações. De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um no conjunto de públicos da organização. (KUNSCH, 2003, p. 157).

A autora identifica como de suma importância a dimensão humana da comunicação, que busca não apenas considerar a importância do colaborador e da forma como ele será reconhecido dentro da empresa, mas além disso a questão da subjetividade, dos pontos de vista diferenciados e que devem ser integrados no momento de se relacionar internamente.

2.4 CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para a construção de um bom relacionamento é essencial que a organização dê atenção e esteja aberta a todas as características de perfil e realidades dos públicos. A diversidade social e cultural existe e deve ser entendida também no ambiente interno, a fim de que se criem e desenvolvam relações saudáveis, além de possibilitar o planejamento e a construção de estratégias assertivas.

Os desafios do ambiente levam necessariamente a estudos que possam não só ajudar a construir a realidade interna de uma organização, mas principalmente a interpretá-la, com o objetivo de identificar as diferentes realidades e entender de que maneira cada discurso faz sentido para as pessoas que dele participam. Assim, em uma mesma organização, diferentes processos existem, interagem e reafirmam a existência de inúmeras realidades organizacionais. (MARCHIORI, 2012, p. 7).

Nessa visão de Marchiori estão contidos os diferentes fatores que levam cada organização a ser única, no sentido de ter um público interno variado e, por consequência, formas de interação variadas. Um melhor conhecimento dessa realidade interna possibilita o direcionamento do planejamento e de todo processo interno. Isso permite que haja uma integração maior em torno dos pontos focais da comunicação e que o fluxo das informações se realize de forma a ser compreendido em sua totalidade, sendo dinâmico, mas ao mesmo tempo assertivo.

Tavares (2010, p. 25), ao abordar a comunicação interna, traz exemplos de diferentes informações que podem ser transmitidas por ela, dando uma dimensão mais real sobre o que ela representa internamente:

QUADRO 2 - INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA

✓	Características de novos produtos da empresa, benefícios, diferenciais, promessas, características gerais.
✓	Características dos serviços que a empresa presta: o que são, como funcionam, principais benefícios.
✓	Informações sobre as campanhas de comunicação da empresa e os resultados esperados.
✓	Características dos clientes da empresa e as principais mudanças nos seus comportamentos em relação à compra de produtos e serviços.
✓	Informações sobre pesquisas: futuros clientes, clientes atuais, tendências do mercado, novos produtos, novos serviços, etc.

FONTE: ADAPTADO DE TAVARES (2010)

Essa variação de informação passou a ser ainda muito mais abrangente com o advento do uso da tecnologia tanto dentro como fora das empresas. As informações circulam mais rapidamente e o tempo de resposta para diferentes questões, inclusive sobre produtos e serviços, passa a ser muito reduzido. Às vezes é possível ter o feedback do cliente a respeito de uma campanha praticamente em tempo real, o que influencia de forma circunstancial a postura da comunicação interna, já que ela deverá estar apta a rápidas reações e preparada para situações que exigem destreza. Caso as exigências das demandas externas não sejam compreendidas rapidamente e trabalhadas de forma efetiva pelo público interno, a comunicação será deficiente e haverá limitações, que podem ou não ser intransponíveis.

Outra questão de extrema importância é a valorização da opinião dos colaboradores. Bueno (2009, p. 15) comenta que se uma organização não dá voz a

todos e concentra o poder de decisão nas mãos de poucos, não dá espaço para uma cultura de comunicação verdadeira, a qual deve apresentar diversidade de saberes e experiências de todos os envolvidos. Já Tavares (2010, p. 57) fala sobre a importância de ouvir as reclamações, pois por meio dessa manifestação será possível entender o que não está funcionando perfeitamente e redirecionar as estratégias:

Incentivar o público interno a reclamar é o grande lema. Sendo assim, alguns administradores devem estar pensando, se incentivarmos os funcionários a reclamarem, o resultado poderá ser catastrófico para os cargos mais elevados, como diretoria e gerência, funcionários que reclamam não estão satisfeitos com a empresa, portanto temos que melhorar alguns pontos da empresa, para que eles não reclamem mais. [...] O ideal é que sejam criados canais diretos de comunicação entre o público interno e o alto escalão da empresa. (TAVARES, 2010, p. 57).

Aniisu Verghese (2012) também aborda o entendimento do contexto e do público-alvo como ponto importante que deve ser considerado, quando se aborda a comunicação interna. Esse entendimento permite que o planejamento e intervenções sejam pautadas na realidade como ela se apresenta hoje, mas permite ainda reconsiderar a comunicação interna conforme os cenários externos vão se modificando, o que exige monitoramento constante. Para o autor, “a base da comunicação interna envolve o planejamento efetivo. O planejamento inicia com entendimento do contexto dos negócios, dos seus públicos, dos desafios atuais, dos objetivos da empresa e de intervenções que abordam soluções de curto e longo prazo” (VERGHESE, 2012, p. 23). Esse entendimento do contexto pode levar em conta diversos fatores como momento atual da empresa (MARCHIORI in NASSAR, 2005), interlocutores do discurso (ROMAN in KUNSCH, 2009), fatores de mercado e sua volatilidade (BUENO, 2009), gerenciamento da diversidade (KUNSCH, 2010) e gerenciamento de crises (TAVARES, 2010).

Considerando a questão dos objetivos para a comunicação interna, os mesmos devem ser precisos e definidos a partir de um consenso do que, como e com quem se quer comunicar. Segundo Kunsch (2003, p. 161), “a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Ou seja, o sucesso da comunicação interna é creditado justamente nessa mediação e percepção completa dos objetivos e práticas.

A partir dos seus conceitos e importância, Tavares (2010, p. 16) sugere a estrutura de um departamento de comunicação interna com um profissional de

Relações Públicas, o qual tem como atividade principal a “criação de um bom relacionamento entre a organização e os seus públicos de interesse”. O autor resume as funções básicas com o público interno em “planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar: todos os veículos de comunicação interna; todos os tipos de evento; desenvolvimento de pesquisas; o gerenciamento de crises entre a empresa e o público interno e ouvidoria” (Tavares, 2010, p. 17).

3 COLÉGIO ESTILLO

O Colégio Estillo é uma instituição de ensino privada localizada no município de Pinhais-PR. Oferece ensino integral e bilíngue e atende ao público do maternal ao 9º ano. Além das atividades normais referentes a cada ano, oferece ainda atividades extracurriculares como Ballet, Jazz, Ginástica Rítmica, Yoga, Taekwondo, Natação, Educação Tecnológica e Futsal.

Iniciou suas atividades em 1995, sempre tendo como objetivo melhorar e se modernizar de uma forma progressiva. Possui hoje uma infraestrutura de 9000 m² e tem como seu princípio que investir em educação também é investir em pessoas. O número de pessoas/alunos atendidos gira em torno de 900.

O colégio tem como desafio constante ampliar e se manter atualizado no que se refere a ferramentas destinadas a proporcionar a qualidade de ensino e aprendizagem significativa. Para que isso se torne uma realidade, além de atualizar o seu acervo bibliográfico com novos livros técnicos, pedagógicos, didáticos e paradidáticos, vem ampliando o material lúdico e o tecnológico. Possui rede de internet, Wi-Fi e recursos multimídia instalados em todas as salas de aulas. Outro diferencial apresentado pela instituição é o laboratório de educação tecnológica, ambiente multidisciplinar, que visa despertar o raciocínio lógico, a disciplina, o trabalho em grupo e o interesse pela tecnologia em prol da melhoria da qualidade da vida.

TABELA 1 – DADOS COLÉGIO ESTILLO

DADOS GERAIS

Razão Social: **GRUPO EDUCACIONAL WALESKO - EIRELI**

Nome fantasia: **Colégio Estillo**

CNPJ: **79.796.926/0001-95**

Endereço: **Rua Peabiru, 140 – Emiliano Pernetá, Pinhais-PR, CEP 83324-480**

Telefone: **(41) 3668-1942 | (41) 98490-5452**

Horário de Funcionamento: **Segunda a sexta-feira das 08h00 às 12h00 e das 13h00 às 18h00; Sábado das 08h00 às 12h00.**

Início das atividades: **1995**

Área de atuação: **educação**

Site: <http://colegioestillo.com.br/>

Facebook: <https://www.facebook.com/ColegioEstillo/>

Instagram: https://www.instagram.com/colegio_estillo/

FONTE: COLÉGIO ESTILLO (2019)

3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Colégio Estillo tem como **missão**:

- Promover a formação do ser humano e a construção da sua cidadania, sistematizando o saber tecnológico, filosófico e científico.

Sua **visão** está focada em:

- Formar cidadãos justos e dignos capazes de realizar seus projetos de vida preservando valores morais essenciais.

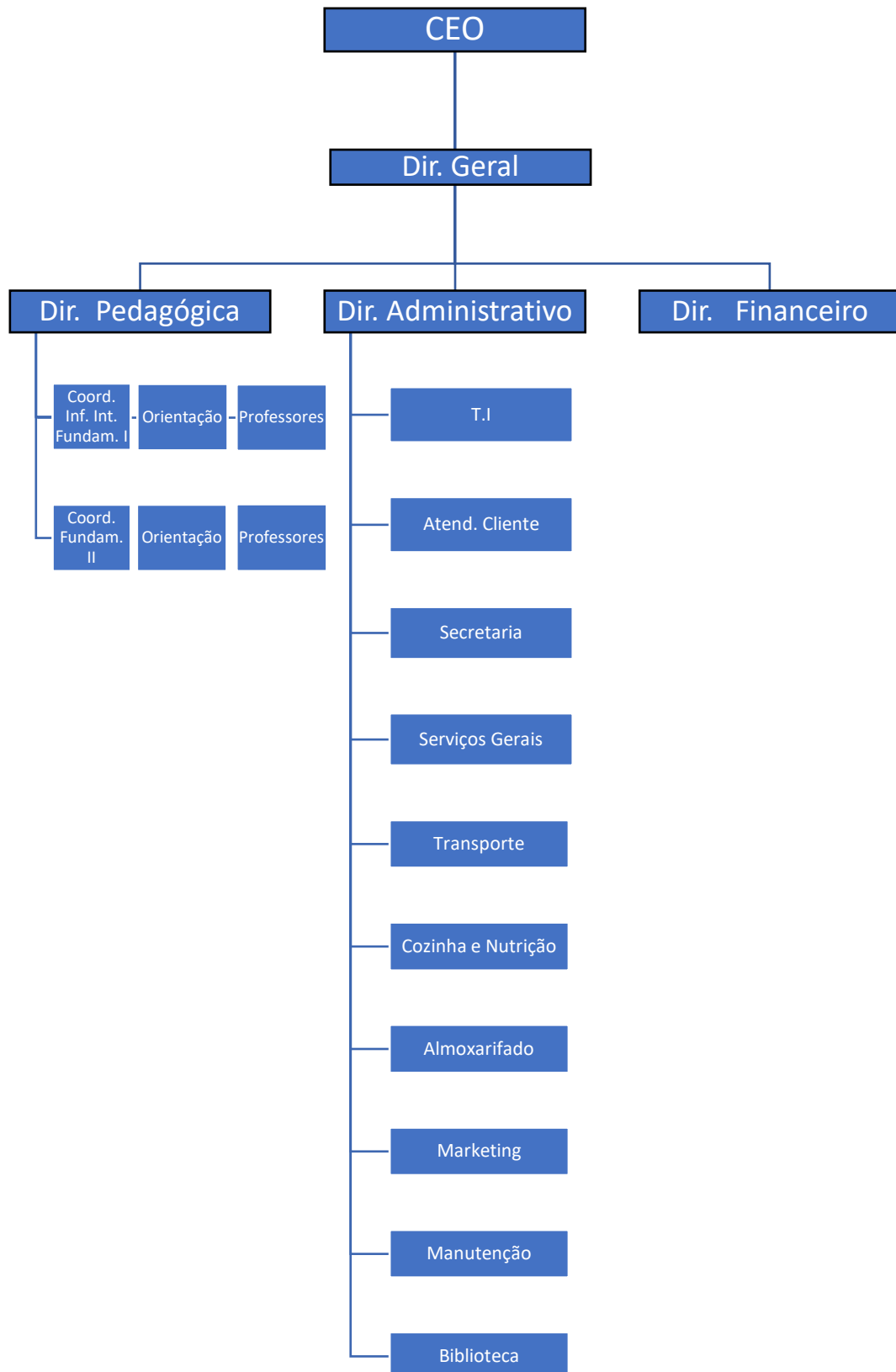
E os **valores** que fazem parte do trabalho do colégio são:

- Confiança, diálogo, disciplina, respeito, bom senso e perseverança.

3.2 ORGANOGRAMA

O colégio conta com 140 funcionários, os quais têm uma média de idade de 24 a 30 anos e 65% são do sexo feminino. O quadro de funcionários está dividido entre Direção Pedagógica e Direção Administrativa e Financeira, que incluem diversos setores que podem ser analisados na Figura 3.

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES



FONTE: COLÉGIO ESTILLO

3.3 ESTRUTURA

O Colégio Estillo tem diferentes espaços que visam atender o aluno de forma integral e proporcionar o melhor atendimento não apenas nas salas de aula, mas também fora dela, no sentido de permitir que haja uma integração que seja positiva para o desenvolvimento emocional e psicológico do aluno, a partir do momento em que ele pode estar integrado com outros alunos participando de momentos de integração. Nesses espaços também conforto e segurança são essenciais para a instituição.

- **Estação do Aluno:** um espaço de convívio repleto de alternativas de interação, divertimento e conhecimento disponíveis para todas as faixas etárias.
- **Quadra de Esportes:** o Ginásio Poliesportivo e a quadra coberta são os dois espaços do Colégio Estillo voltados para as atividades físicas, tanto nas aulas de Educação Física, quanto nos momentos de recreação.
- **Praça Miguel de Cervantes:** inaugurado em 2016, o espaço é de convivência dos alunos e foi idealizado para receber a escultura de Dom Quixote, obra construída pelo artista plástico Luiz Gagliastri.
- **Centro de Natação:** possui três piscinas aquecidas em ambiente coberto, no qual acontecem as aulas com a metodologia Gustavo Borges.
- **Laboratório de Informática:** possibilita aos alunos acesso à Internet para pesquisas, jogos e softwares que auxiliam a aplicação e aprendizagem de conteúdos diversos e interação digital.
- **Laboratório de Ciências:** local onde são aplicadas as aulas práticas por meio da investigação e de experimentos, em momentos em que instrumentos científicos são utilizados.
- **Laboratório de Matemática:** ambiente organizado para promover o ensino da matemática por meio de diferentes atividades, estimulando a criatividade e a curiosidade.
- **Laboratório de Educação Tecnológica e Robótica:** espaço que utiliza os recursos do Programa Lego Zoom e busca integrar a pesquisa, a criatividade e o desenvolvimento de atividades.

- **Ateliê de Artes:** ambiente que proporciona o desenvolvimento de diversas atividades manuais que estimulam a criatividade.
 - **Sala da Árvore Mais Forte:** espaço de aprendizagem a partir do “encantamento”, localizado no tronco de uma árvore artificial.
 - **Centro Cultural:** amplo espaço com palco, coxias, iluminação, som e estrutura adequada para proporcionar eventos a diferentes públicos.
 - **Biblioteca:** espaço interativo para incentivar a pesquisa em diversos formatos.
 - **Sala de Psicomotricidade Infantil:** ambiente desenvolvido especialmente para as crianças da Educação Infantil a fim de exercitar as habilidades motoras, a socialização e a interação entre o brincar e o aprender.
 - **Refeitório:** oferece café da manhã, almoço e lanche, com acompanhamento de nutricionista.
 - **Praças de alimentação:** destinada a alunos, pais, professores, colaboradores e demais clientes.
 - **Enfermaria:** espaço para atendimento aos alunos, não só para os pequenos acidentes, mas orientações para prevenção.
 - **Parque dos Cinco Reinos:** espaço de aprendizagem e experimentação localizado na região de Colombo-PR, no qual os alunos vivenciam a ciência e a tecnologia por meio do projeto “Fábulas de Gunter”.
- (COLÉGIO ESTILLO, 2018)

3.4 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL E QUALIDADE DE VIDA

A responsabilidade social e ambiental é a adoção voluntária de condutas, atitudes, posturas na finalidade de promover uma melhoria e mais harmonia de todos os seus públicos. Seu ideal envolve a satisfação do todo, ou seja, desde a pessoa que planeja, até quem é beneficiado pelas ações. Assimila-se, dessa maneira, que

responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista: a. contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão; b. propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além da remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de

tomada de decisões; c. assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios; d. preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza; e. praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários; f. implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aqui incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário. (BUENO, 2003, p. 106-107)

O principal projeto que a organização trabalha dentro desse contexto é o das Fábulas de Gunter, desenvolvido de forma prática no espaço ambiental chamado Parque dos Cinco Reinos. Tal espaço abriga o projeto, elaborado pelo colégio, que une ciência, natureza e tecnologia em prol de um mundo melhor, no qual os alunos vivenciam a ciência e a tecnologia. Esse projeto tem como fundamento teórico o livro “A Economia Azul”, obra que prioriza a inovação dentro do ecossistema local, permitindo a produção de mais por menos. A coleção Fábulas de Gunter faz parte do Projeto Sustentabilidade desenvolvido pelos professores do Colégio Estillo. As Fábulas possuem um formato diferenciado de outras obras literárias, porque além de apresentarem a história da fábula em duas línguas (português e inglês), dispõem de uma seção que propõe ações educativas relacionadas à mensagem de cunho sustentável. O objetivo, segundo o Colégio, é que se possibilite a reflexão sobre a responsabilidade de cada um com o meio ambiente e como as ações podem refletir e ter impacto sobre ele.

As ações são constantemente pensadas para refletir esses objetivos. Entre elas, há o plantio da horta realizado pelos alunos e cujos produtos chegam ao refeitório do colégio, o que os estimula a refletir sobre de que forma podem contribuir para que essas ações se concretizem. Assim, por meio de ações propostas, é possível levar o aluno a entender como utilizar os recursos da natureza. As práticas estão pautadas no que está nas fábulas, como por exemplo um projeto que proporcionou a oportunidade de plantar laranjeiras e refletir sobre os elementos cítricos. Com isso, a organização consegue atingir o objetivo principal: desenvolver uma consciência coletiva que tenha compromisso com a transformação da realidade e que vise o desenvolvimento das soluções humanísticas sustentáveis.

3.5 COMUNICAÇÃO

O setor de comunicação e marketing do colégio conta com duas pessoas e tem como responsável pelo gerenciamento de campanhas e redes sociais a agência Job Space. Os canais de comunicação externa utilizados são site, redes sociais, blog, WhatsApp, e-mail e telefone.

Na comunicação interna os contatos são realizados através do e-mail, WhatsApp, mural, TV na sala ponto, agenda e pessoalmente. Há também, em todas as quartas-feiras, uma capacitação com formação continuada com o objetivo de promover uma constante atualização de informações para alinhar os colaboradores na execução de ações necessárias.

Ao ser contratado, o processo de integração do funcionário inicia com vídeos que mostram a estrutura do colégio, passeio de reconhecimento dos espaços e encontros com diretores, coordenadores, seguidos de treinamento e formação continuada. Como projetos que visam ampliar ainda mais a integração entre os funcionários, há comemorações de aniversário, festa junina para todos os funcionários, festa da Páscoa na qual, geralmente, todos participam procurando as suas cestas, festa de encerramento com direito a cesta de Natal, entre outras.

3.6 COMUNICAÇÃO INTERNA EXISTENTE

O Colégio Estillo já desenvolve diferentes ações de comunicação para seu público interno, com o objetivo de divulgar eventos e notícias que acontecem no local para todos os colaboradores.

3.6.1 TV Interna

Um dos meios de comunicação utilizados pelo colégio é a televisão, disposta em diferentes pontos pelo colégio. Uma delas está localizada estrategicamente na sala ponto dos colaboradores, local de passagem obrigatória de todos eles diariamente. Nela são comunicados aniversários, datas, reuniões e eventos e ainda os alunos aprovados em concursos. Esse meio permite que a informação alcance os diferentes públicos internos e traz a possibilidade de uma visualização mais aberta,

diferente daquela do mural, por exemplo. Visa de certa forma atingir um público maior, que esteja no setor ou que passe por ele.

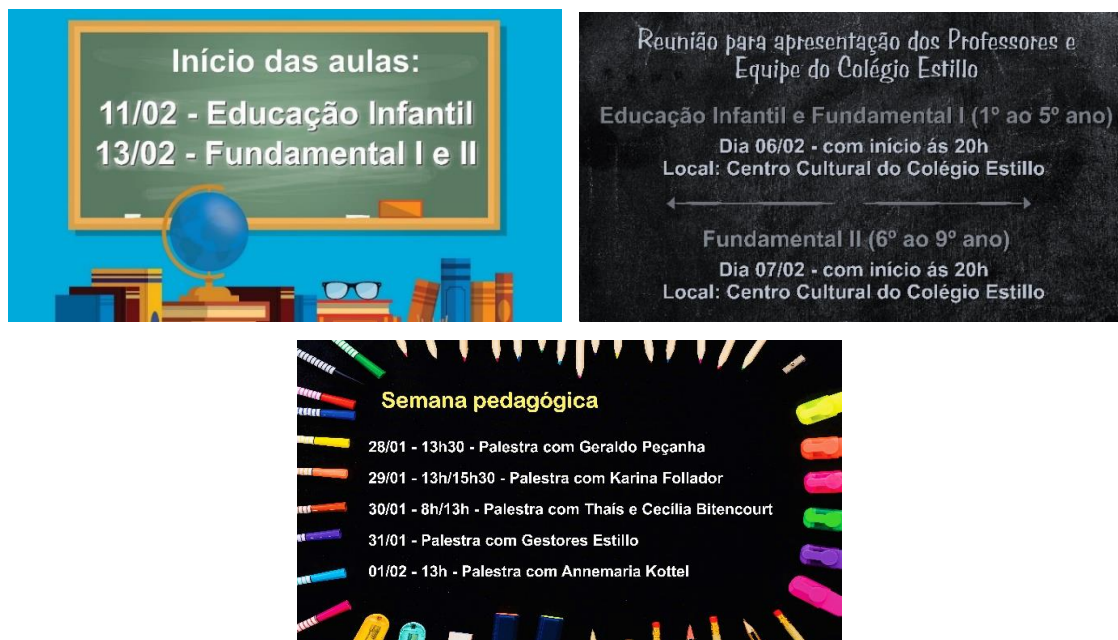
É bastante importante que nesse tipo de mídia as peças sejam muito atrativas, trazendo o apelo da cor, de figuras que expressem mais claramente aquilo que se quer comunicar e chamem a atenção do público interno. Os textos devem ser desenvolvidos de forma mais clara, simples e distribuídos pelo espaço de forma que sejam rapidamente compreendidos.

Ainda é importante que haja uma constante atualização das informações, pois mostra uma interação dinâmica e uma preocupação com o público, que deverá se sentir motivado a esperar o que virá nas próximas comunicações. Esse ponto torna-se um lugar focal para um ponto de coleta de informações para o público e deve ser motivador de constantes verificações por esse público.

Abaixo podem ser visualizadas diferentes comunicações realizadas através da TV para os diferentes públicos internos da organização.

FIGURA 4 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO VIA TV





FONTE: COLÉGIO ESTILLO (2019)

3.6.2 Jornal Mural

O colégio dispõe de alguns murais ao longo de seus espaços, que divulgam diversos eventos internos. A utilização desses espaços é intensa e o conteúdo das informações dependerá do local em que o colaborador estiver. Dessa forma, os diferentes públicos internos estarão em contato com as informações pertinentes a seu setor.

O ato de permitir que a informação seja transmitida e difundida de uma forma funcional, mas que esteja em consonância com os objetivos abrangentes que se deseja atingir em termos de ações programadas e resultados obtidos precisa ser considerado. Nesse momento, é essencial que os colaboradores estejam atentos ao mural, mas que também sejam replicadores das informações obtidas, de preferência indicando os locais da informação, para que não haja ruídos ou desentendimentos.

Tavares (2010) traz importantes observações referentes à utilização dos murais:

- O profissional de Relações Públicas da empresa, ou alguém ligado direta ou indiretamente à área de comunicação, deve ser o responsável pela coleta de informações que serão afixadas nos murais;
- Deve-se estabelecer: que tipos de informações serão afixadas (que sejam de interesse do público interno); quais os prazos para recolhimento e triagem, se necessário, das informações, quanto tempo as informações ficarão no mural, etc.;

- Outro detalhe é fazer um trabalho de conscientização junto aos funcionários para que leiam os murais e participem mais do processo, criando hábitos positivos de comunicação. (TAVARES, 2010, p. 30).

A seguir, seguem algumas das informações colocadas nos murais do Colégio Estillo.

FIGURA 5 - COMUNICADO REUNIÃO DE PLANEJAMENTO E ENCERRAMENTO



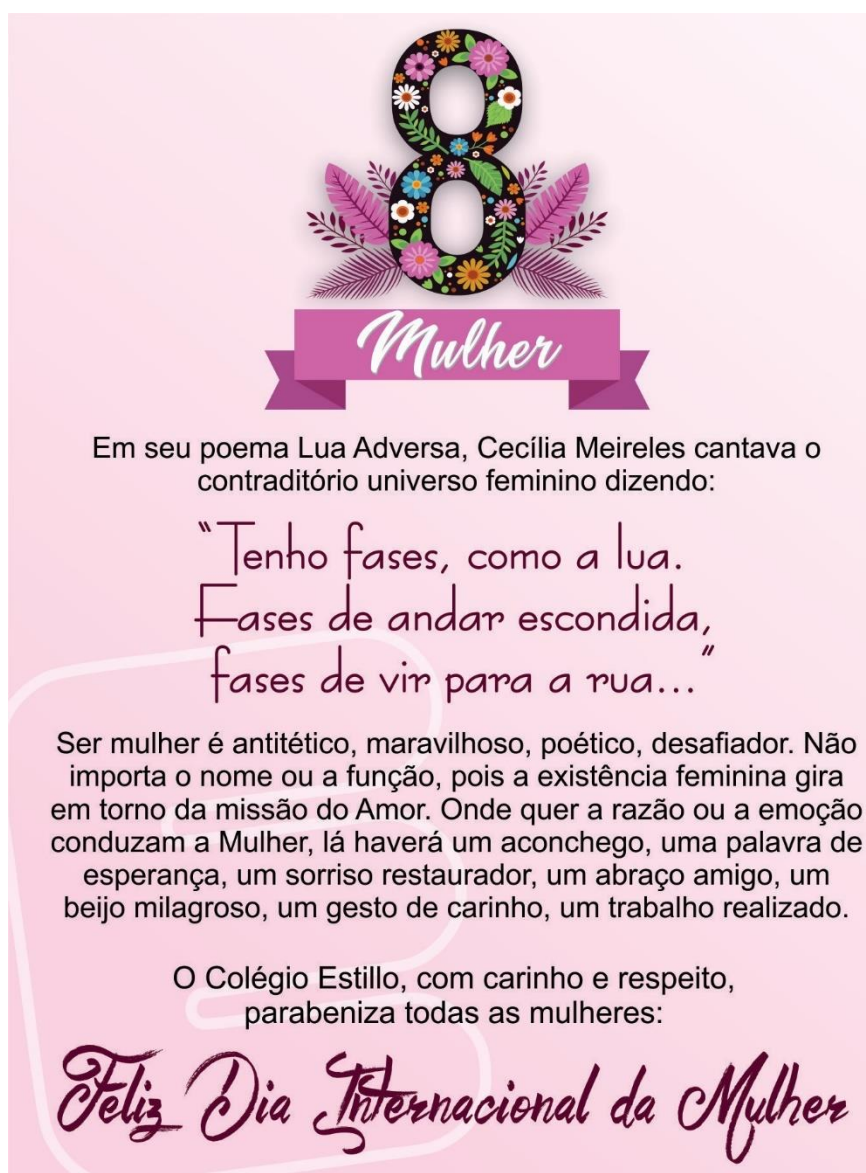
FONTE: COLÉGIO ESTILLO

FIGURA 6 - AÇÃO SOLIDÁRIA DIA DAS CRIANÇAS



FONTE: COLÉGIO ESTILLO

FIGURA 7 - HOMENAGEM AO DIA INTERNACIONAL DA MULHER



FONTE: COLÉGIO ESTILLO

3.6.3 Capacitação

O colégio incentiva que seus colaboradores estejam em constante atualização e aprendizado, por isso propicia diversos momentos para que os professores estejam em contato com outros temas, que vão além dos pedagógicos.

O desafio tem a ver com a capacidade para encontrar um espaço de desenvolvimento em sistemas com diferentes níveis de complexidade social e econômica, em diferentes estados de instabilidade. Em outras palavras,

trata-se de nos prepararmos para uma paisagem que, longe de mostrar-se claramente estruturada, se redefine permanentemente. (KUNSCH, 2010, p. 175).

A formação e capacitação não é apenas um momento de se obter informações, assistir palestras e receber pessoas que tragam para o colégio dinâmicas que permitam crescer como profissional. Essa formação é também um momento de integração entre membros de um mesmo grupo ou de grupos diferentes, possibilitando um conhecimento sobre o outro, que, muitas vezes, está próximo no dia a dia, mas com quem não se tem a oportunidade de conhecer que atividades exerce, que opiniões tem e que novos conhecimentos podem vir a agregar para outros setores.

A realidade corporativa é uma construção desenvolvida pelos integrantes da organização. É um traçado de rota que permite a movimentação em território no qual a informação é sempre incompleta. A realidade corporativa é uma trama de significados que interagem e se renovam entre os participantes da relação. (KUNSCH, 2010, p. 180).

Seguem diferentes abordagens utilizadas para as capacitações realizadas.

FIGURA 8 - DICAS COMPARTILHADAS NA CAPACITAÇÃO SOBRE ATENDIMENTO EFICAZ E DE QUALIDADE PARA O ALUNO

IMPORTANTE

Hoje compartilhamos com todos algumas das informações tratadas na capacitação desta quarta feira, dia 20/02/2019.

Para que o atendimento aos nossos alunos seja ainda mais eficaz e de qualidade, é necessário atenção especial às seguintes dicas:

- Sempre abordar os alunos com um tom de voz adequado, de forma calma e sutil, pois é nosso papel passar segurança, confiança e acolhimento de forma receptiva.
- Abaixar-se (Cócoras) ao falar com as crianças pequenas.
- Verificar se está tudo bem com o aluno, conversar, perguntar, ouvi-lo com atenção.
- Não permitir que o aluno saia do Colégio com rosto sujo, cabelo despenteado, mochila aberta, cadarço desamarrado. Deve estar impecável e feliz ao ir para casa. Orientar os alunos quanto aos seus pertences para evitar perdas de materiais ou uniformes;
- Tirar casacos quando houver necessidade e agasalhar de acordo com o clima.
- Chamar o aluno pelo nome. Identificá-lo pelo crachá, orientando para que utilize-o sempre.
- Deve sempre apresentar-se impecável: uniformizado, com o crachá, cabelos sempre arrumados, unhas bem feitas (sem esmalte escuro), calçado adequado para o ambiente (tênis, sapato, sapatilha), registrar seu ponto no horário, sem atrasos e uniformizado.
- Não se encostar nas paredes, nem colocar os pés. Não bocejar em frente às pessoas, pois esta atitude demonstra descaço com o próximo.
- Não utilizar telefone celular em horário de trabalho, muito menos em frente aos alunos.
- Não fazer críticas ao trabalho alheio, respeitar a ética e seguir procedimento padrão sobre solução de problemas. Fale direto com quem resolve.
- Sorrir sempre e cumprimentar todos.
- Não conversar nos corredores, ou tratar assuntos na frente de alunos ou pais. Não conversar com o pessoal da recepção em horário de entrada e saída, pois estes devem manter o foco no atendimento aos alunos
- Não conversar sobre assuntos fora do contexto escolar.
- Seu espaço de trabalho é de sua inteira responsabilidade, portanto, deve ser bem organizado, bem decorado, um ambiente agradável, lindo e instrutivo assim como você.
- Apagar luz, desligar ventilador, revisar data show, apagar o quadro, guardar o giz e organizar seu dia para amanhã, é disciplina. E disciplina só tem quem nasceu para vencer. Você é um vencedor, você é um educador. Parabéns! Nós o/a admiramos muito.

Sucesso e até breve!

Ciente: _____ Data: ____ / ____ / ____

FONTE: COLÉGIO ESTILLO

FIGURA 9 - SIGILO PROFISSIONAL E ORGANIZAÇÃO NO ESPAÇO DE TRABALHO

Nesta semana aprendemos

A IMPORTÂNCIA DO SIGILO PROFISSIONAL:

O estudante tem direito à confidencialidade sobre informações que se referem à sua vida. O não respeito a isso pode constituir violação do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei no. 8.069/90), artigo 17: "O direito ao respeito consiste na inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral da criança e do adolescente, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores e crenças, dos espaços e objetos pessoais".

Prevê o art. 154 do Código Penal: "...revelar alguém, sem justa causa, segredo, de que tem ciência em razão de função, ou profissão, e cuja revelação possa produzir dano a alguém". "A pena cominada é detenção de três meses a um ano, e multa".

- Não é permitido conversar na frente de alunos nenhum tipo de assunto pessoal ou comentário fora do contexto escolar.
- Usar a discricção quando ocorrer algum fato que possa constranger uma criança, um exemplo para ilustrar: fazer xixi na roupinha. Todo cuidado deve ser tomado para que os coleguinhas não percebam e a situação seja resolvida de forma que a criança fique segura e supere de forma tranquila e com normalidade. É imprescindível manter uma postura assertiva e de incentivo, dizendo que da próxima vez ela vai conseguir. Desta vez não conseguiu porque estava ocupada brincando.

Tenha empatia, seja amigável e paciente, pois estas situações podem acontecer no processo de desfralde ou de alteração emocional. Vamos ficar atentos!

Para os profissionais atuantes na área de educação, formadores de opinião, não se aconselha publicar foto de aluno em rede social, grupos de conversa ou qualquer outro meio de comunicação.

Ciente: _____ Data: ____/____/____

Seu espaço de trabalho reflete sua personalidade

A rotina de organização com seus alunos é aprendizado para vida, vamos incentivar a todos:

- Apagar a luz ao sair dos ambientes;
- Desligar ventilador, computador e data show;
- Apagar o quadro e guardar a caixa de giz, deixar a sala limpa e organizada.
- Zelar pelo patrimônio escolar, desde cuidado com carteiras, não permitindo riscos, uso de tinta, corretivo que mancham, até utilizar o espaço correto para guardar bolinhas e raquetes de tênis;
- manter cartazes expostos bem colados, com decoração atual e atrativa;
- Usar as palavras: Por favor (please), com licença(excuse me), obrigado(thank you), desculpe (sorry).
- Proibir com veemência desrespeito e palavrões;

Educamos pelo exemplo e incentivamos a cortesia, respeito, elegância, a educação, os bons modos e a serenidade.

Ciente: _____ Data: ____/____/____

FONTE: COLÉGIO ESTILLO

FIGURA 10 - COMUNICADO DE BOAS-VINDAS

Welcome

Prezados Colaboradores

A Educação Formal assume cada vez mais o papel de formar o indivíduo como cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres frente à sociedade em que vive. Desenvolver competências, habilidades e construir valores morais passou a ser um compromisso da escola tão importante quanto o processo de ensino-aprendizagem e é dever da nossa Equipe reajustar nossos compromissos frente às necessidades enfrentadas pela sociedade atual. Consolidar nas crianças e adolescentes um bom caráter, com base no cultivo de virtudes e na realização de boas ações, formando um cidadão ético, com valores bem definidos e pronto para construir um futuro promissor é nosso grande desafio.

No sentido de nos unirmos e tornarmos nossa filosofia de trabalho um objetivo "em comum", a todos norteamos afazeres diários, sugestões, normas e regras, e no intuito de revisá-las e fortalecê-las; atividades correlacionadas e trabalhadas nas capacitações deverão ser fixadas nesta agenda, com seu visto diário. O objetivo é resgatar algumas ponderações relacionadas ao trabalho, bem como sistematizarmos algumas orientações relevantes para o bom funcionamento do nosso Colégio, a fim de ampliarmos a qualidade dos serviços prestados pela nossa Instituição e a formação para a vida de nossos estimados colaboradores. Por isso mantenha esta agenda em local de fácil acesso para sua consulta e utilização. Nela você encontrará informações importantes sobre tudo que acontece neste espaço escolar. É de sua responsabilidade manter sua agenda atualizada com todas as informações trabalhadas nos encontros durante o ano letivo.

É um orgulho trabalharmos juntos.

Equipe Diretiva
Yes, we can!

Welcome

Prezados Colaboradores

A Educação Formal assume cada vez mais o papel de formar o indivíduo como cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres frente à sociedade em que vive. Desenvolver competências, habilidades e construir valores morais passou a ser um compromisso da escola tão importante quanto o processo de ensino-aprendizagem e é dever da nossa Equipe reajustar nossos compromissos frente às necessidades enfrentadas pela sociedade atual. Consolidar nas crianças e adolescentes um bom caráter, com base no cultivo de virtudes e na realização de boas ações, formando um cidadão ético, com valores bem definidos e pronto para construir um futuro promissor é nosso grande desafio.

No sentido de nos unirmos e tornarmos nossa filosofia de trabalho um objetivo "em comum", a todos norteamos afazeres diários, sugestões, normas e regras, e no intuito de revisá-las e fortalecê-las; atividades correlacionadas e trabalhadas nas capacitações deverão ser fixadas nesta agenda, com seu visto diário. O objetivo é resgatar algumas ponderações relacionadas ao trabalho, bem como sistematizarmos algumas orientações relevantes para o bom funcionamento do nosso Colégio, a fim de ampliarmos a qualidade dos serviços prestados pela nossa Instituição e a formação para a vida de nossos estimados colaboradores. Por isso mantenha esta agenda em local de fácil acesso para sua consulta e utilização. Nela você encontrará informações importantes sobre tudo que acontece neste espaço escolar. É de sua responsabilidade manter sua agenda atualizada com todas as informações trabalhadas nos encontros durante o ano letivo.

É um orgulho trabalharmos juntos.

Equipe Diretiva
Yes, we can!

FONTE: COLÉGIO ESTILLO

4 COLÉGIO ESTILLO – DIAGNÓSTICO

Este capítulo visa apresentar a coleta de dados da pesquisa qualitativa a sobre os diferentes aspectos da estrutura, relacionamento e comunicação interna do Colégio Estillo. Conforme aponta Maria Cecília Minayo (2001) in Tatiana Engel Gerhardt; Denise Tolfo Silveira (2009), “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos”, ao passo que na pesquisa quantitativa as informações obtidas são traduzidas em números, que mostram uma direção para o objeto de pesquisa, possibilitando que haja uma maior compreensão de até que ponto o fenômeno pesquisado pode ser dimensionado em termos de números.

Por meio da pesquisa realizada buscou-se compreender qual a percepção dos próprios colaboradores em relação à instituição de ensino e como se dá a integração entre os diferentes elementos que compõem os aspectos que circundam o principal e maior objetivo do colégio, que é a formação integral do seu aluno.

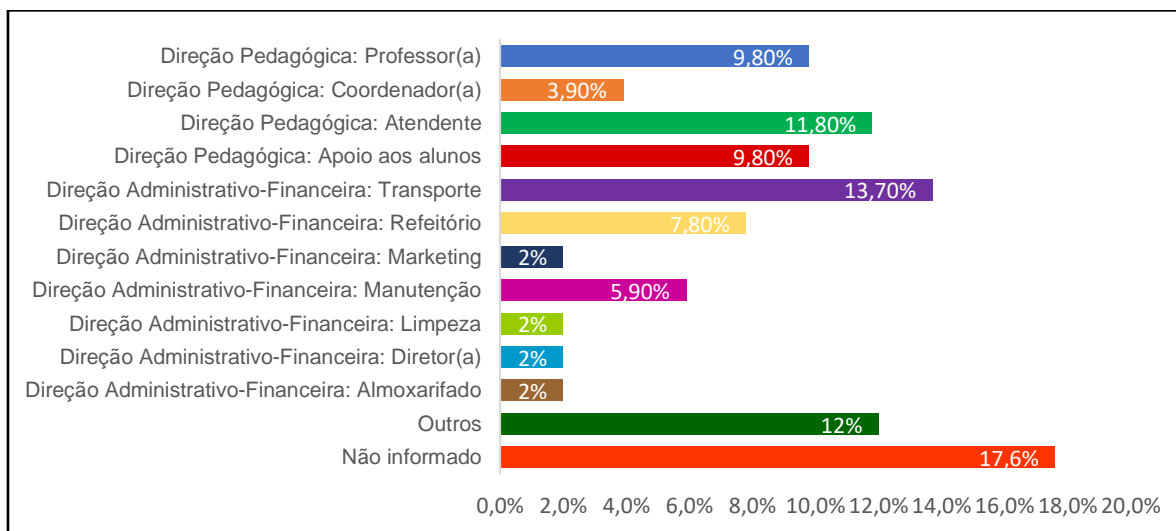
Para a coleta de dados, conforme já citado, foram utilizadas duas ferramentas, um questionário com 23 questões abertas e fechadas, que foi respondido por 51 dos 140 colaboradores no próprio colégio, e entrevista com a professora responsável pelo bilíngue e a pessoa responsável pelo Marketing. Em relação ao questionário, seu preenchimento se deu em arquivo impresso na própria escola (41 pessoas) e ainda através de formulário online (10 pessoas). Dos 140 colaboradores, apenas 51 participaram efetivamente da pesquisa. O contato com esses pesquisados não foi feito diretamente pela parte pesquisadora e, sim pelo próprio colégio, que buscava a adesão de seus colaboradores. As etapas que compuseram a pesquisa foram: contato com o colégio para proposta de pesquisa; conversas informais para primeiras impressões; estruturação do questionário visando abordar questões que englobassem fatores sobre o próprio colaborador, sua relação com o colégio e com outros colaboradores e sua opinião sobre relacionamento e preparo pedagógico; explicação e repasse dos questionários aos colaboradores; e devolução dos questionários respondidos.

Já as entrevistas foram realizadas pessoalmente no próprio espaço do colégio, sendo agendadas previamente e gerenciadas pela pesquisadora.

Diante dos resultados, foram possíveis algumas percepções, que estão apresentadas nos gráficos abaixo.

4.1 PESQUISA – QUESTIONÁRIO

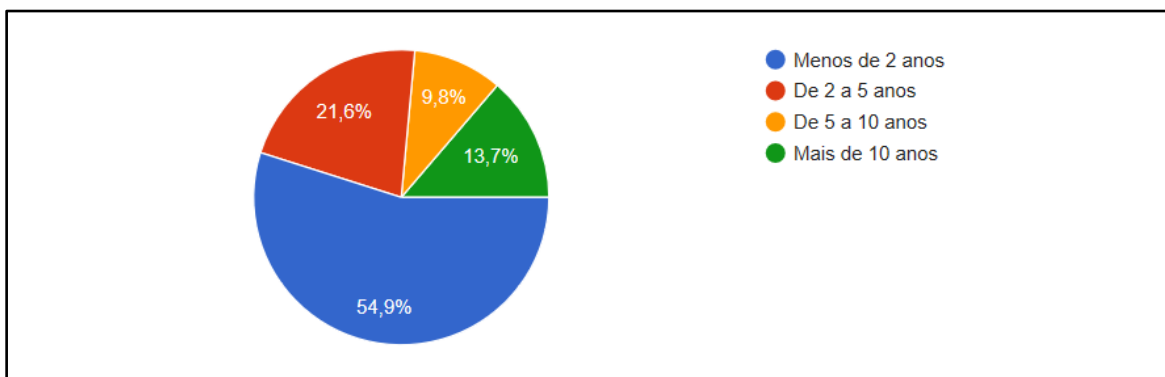
GRÁFICO 1 - SETOR / CARGO DOS COLABORADORES PESQUISADOS



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A primeira pergunta foi no sentido de conhecer o perfil e cargo dos respondentes: **“Qual o seu setor/cargo no Colégio Estillo?”**. Pode-se então verificar que Direção Pedagógica – professor(a), correspondia a 9,8% (5) dos respondentes, na Direção Pedagógica Coordenador(a) havia 3,9% (2), na Direção Pedagógica – Atendente 11,8% (6), na Direção Pedagógica – Apoio aos alunos 9,8% (5), Direção Administrativa – Financeira: Transporte havia 13,7% (7), Direção Administrativa – Financeira: Marketing 2% (1), Direção Administrativa – Financeira: Manutenção 5,9% (3), Direção Administrativa – Financeira: Limpeza 2% (1), Direção Administrativa – Financeira: Diretor(a) 2% (1), Direção Administrativa – Financeira: Almojarifado 2% (1), Outros 12% (6), sendo enfermaria, bibliotecária, orientação, auxiliar de orientação, orientadora, estagiária e não informado 17,6% (9).

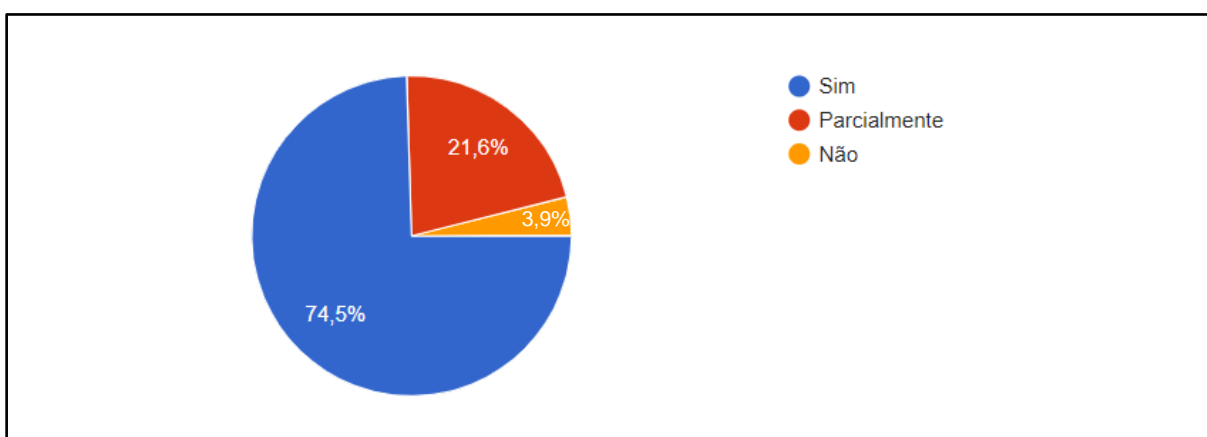
GRÁFICO 2 - TEMPO DE TRABALHO DOS COLABORADORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na questão **“Há quanto tempo você trabalha no Colégio Estillo?”** observou-se que a grande maioria 54,9% (28) estava há menos de 2 anos na escola, 21,6% (11) estava por um período de 2 a 5 anos, 9,8% (5) de 5 a 10 anos e 13,7% (7) trabalhava há mais de 10 anos. O que mostra, portanto, é que a grande maioria dos respondentes são colaboradores relativamente novos na empresa.

GRÁFICO 3 - CONHECIMENTO SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES DO COLÉGIO

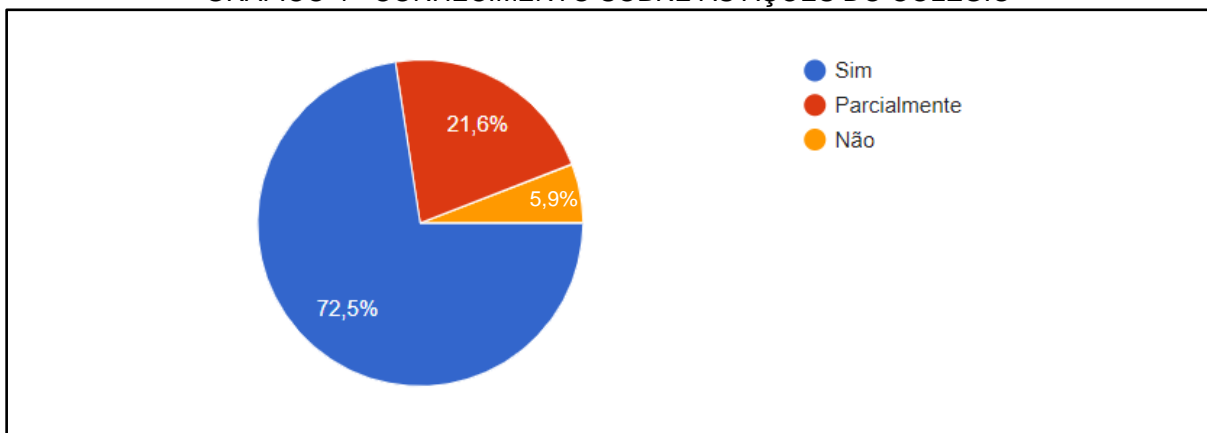


FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Já a pergunta **“Você sabe quais são a missão, a visão e os valores do Colégio Estillo?”** teve 51 respostas e mostrou que 74,5% (37) conhecia a missão, visão e valores do colégio, 21,6% (11) conhecia apenas parcialmente e 3,9% (3) não conhecia. O conhecimento da missão, visão e valores é imprescindível para o alinhamento das estratégias, pois são elas que permitem que haja uma consonância na forma de agir e atingir os objetivos da empresa e também permite dar consistência

ao Plano de Comunicação Interna. É necessário fazer uma maior divulgação dos mesmos, visando que a gestão da comunicação esteja fundada neles.

GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO SOBRE AS AÇÕES DO COLÉGIO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Perguntados sobre **“Conhecimento sobre as ações do Colégio (campanhas externas, matrículas, eventos, acontecimentos...)”**, 72,5% (37) respondeu que tinha conhecimento, 21,6% (11) que apenas parcialmente e 5,9% (3) que não conhecia essas ações. As respostas dadas a essa questão demonstram que nem sempre os colaboradores estão informados sobre o que acontece no colégio, o que pode prejudicar a integração entre os diferentes setores.

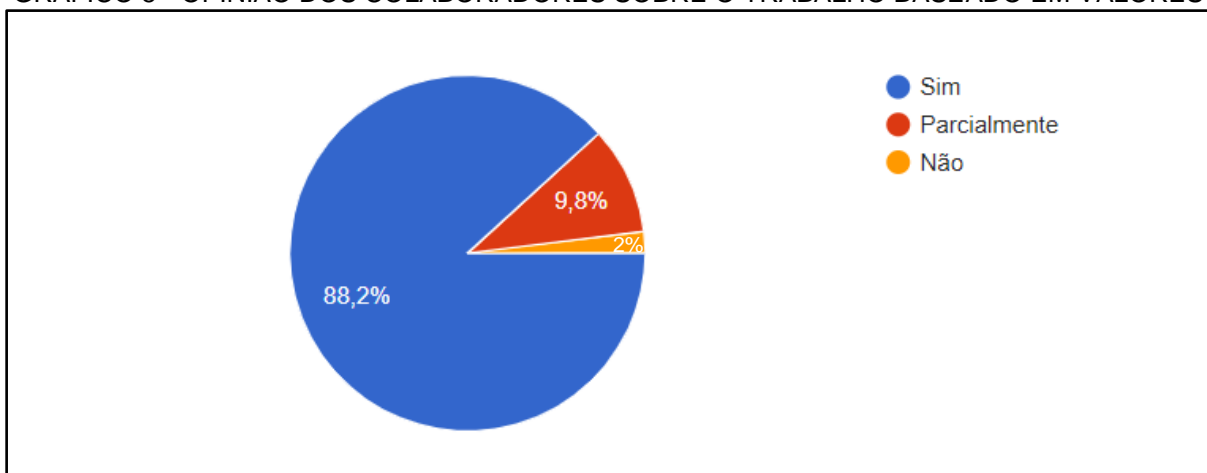
Para a pergunta **“De que forma/por quais canais essas informações chegam até você?”**, foram obtidas apenas 7 respostas, que estão compiladas na Tabela 1. As mesmas apontam que o e-mail é o principal canal de comunicação interna para os funcionários da organização.

TABELA 2 - CANAIS DE INFORMAÇÃO DO COLÉGIO

E-mail
Informativos/comunicados internos impressos, e-mails, reuniões
Via email ou pela equipe pedagógica
Mural, internet, boca a boca.
e-mail
Diversos
Encontros

FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

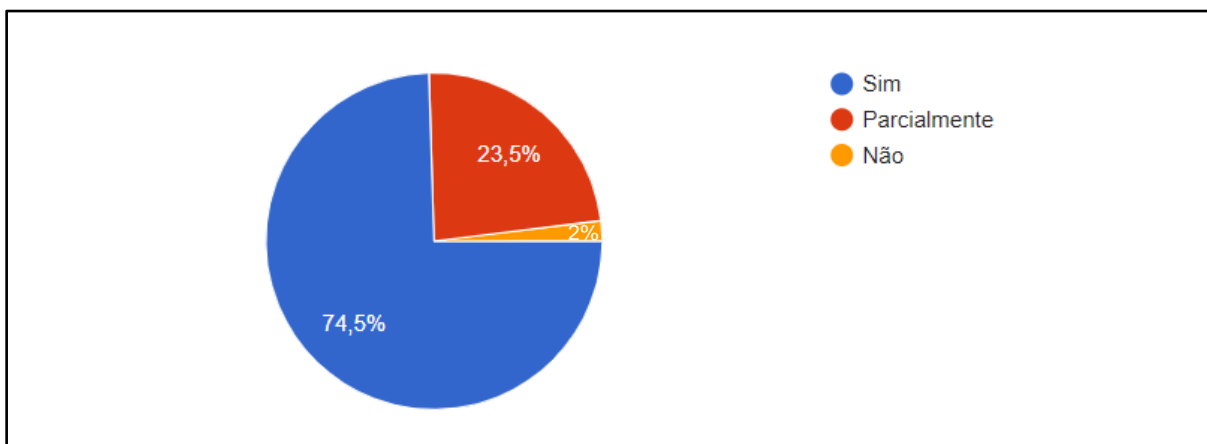
GRÁFICO 5 - OPINIÃO DOS COLABORADORES SOBRE O TRABALHO BASEADO EM VALORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Dos 51 respondentes da pergunta **“Você acredita que o Colégio Estillo realiza seu trabalho baseado em seus valores (confiança, diálogo, disciplina, respeito, bom senso e perseverança)?”**, 88,2% (45) respondeu que achava que sim, 9,8% (5) que parcialmente e 2% (1) acreditava que não. É importante que o colégio continue a trabalhar baseado em seus valores, para que essa percepção dos colaboradores aumente ainda mais.

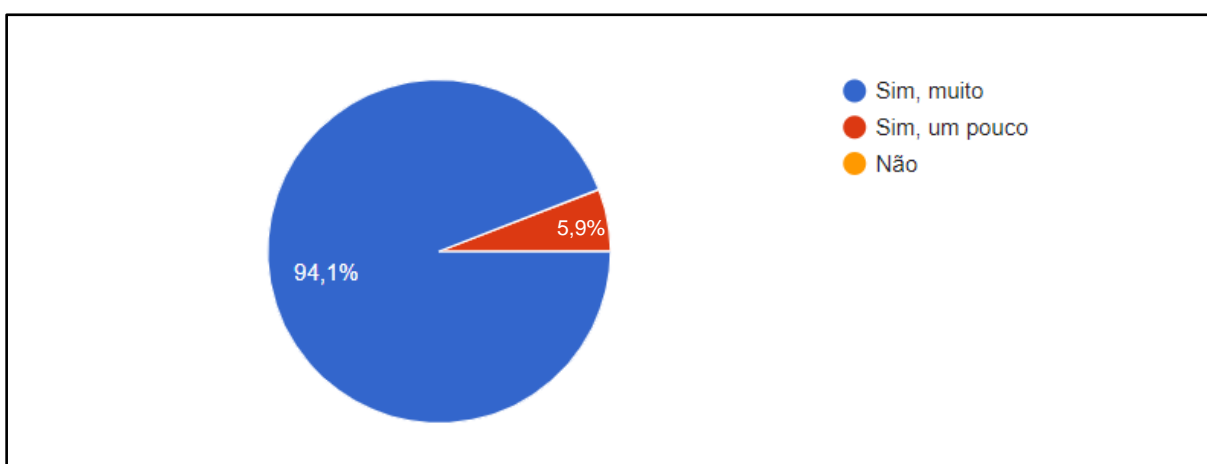
GRÁFICO 6 - VALORIZAÇÃO DA SAÚDE FÍSICA E MENTAL DOS COLABORADORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Considerando a pergunta **“O Colégio valoriza a saúde física e mental dos colaboradores?”**, dos 51 pesquisados 74,5% (38) considerava que sim, 23,8% (12) parcialmente e 2% (1) achava que não. É imprescindível saber que não apenas a qualificação em termos de trabalho é importante, mas que há outras instâncias que podem fazer com que o colaborador esteja satisfeito ou não com o ambiente em que está inserido.

GRÁFICO 7 - ORGULHO DE PERTENCER DOS COLABORADORES

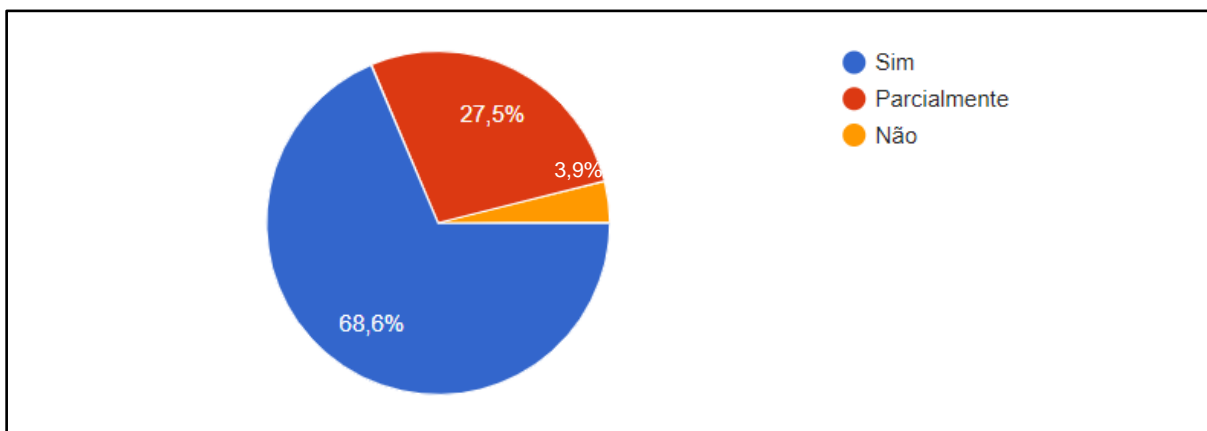


FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Em relação à pergunta **“Você sente orgulho de pertencer ao quadro de colaboradores do Colégio Estillo?”**, a grande maioria - 94,1% (48) - afirmou que

sim, contra 5,9% (3) que afirmou que não. Isso fortalece a organização como um todo, sendo uma referência de valorização da própria instituição.

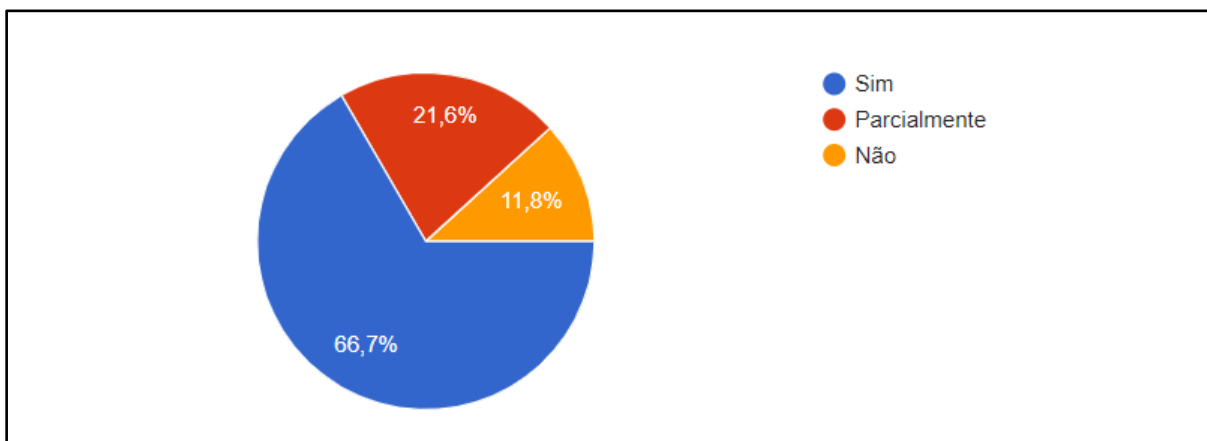
GRÁFICO 8 - UNIÃO DA EQUIPE DE TRABALHO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na pergunta “**Você considera sua equipe de trabalho unida?**”, dos 51 pesquisados 68,6% (35) considerava que sim, 27,5% (14) acreditava parcialmente na equipe de trabalho e 3,9% (2) achava que não havia união. Nesse quesito, parece ainda haver pontos a trabalhar em cada uma das áreas e que podem ser observadas pelos gestores.

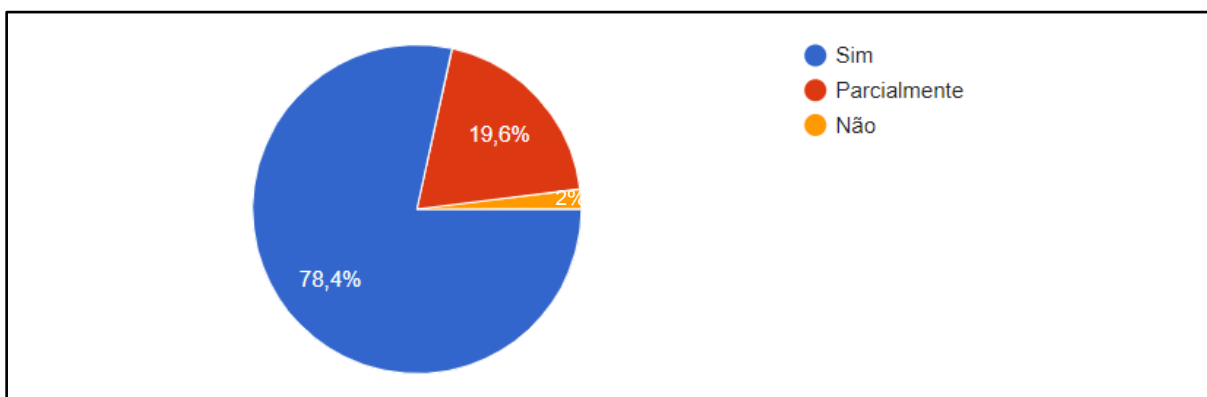
GRÁFICO 9 - EFICIÊNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na questão **“Você acredita que o gerenciamento da comunicação interna no seu setor é eficiente?”** 66,7% (34) acha que sim, 21,6% (11) acredita que parcialmente e 11,8% (6) acredita que não. Junto a essa pergunta foi pedido que aqueles que respondessem “não” ou “parcialmente” indicassem pontos que pudessem melhorar, porém não se obteve nenhuma resposta para esse item. Embora a grande maioria dos participantes estivesse satisfeito com a comunicação interna, aqueles que não estavam não conseguiram indicar quais deveriam os pontos de melhoria, o que acabou por dificultar as propostas de melhoria direcionadas do posterior planejamento estratégico.

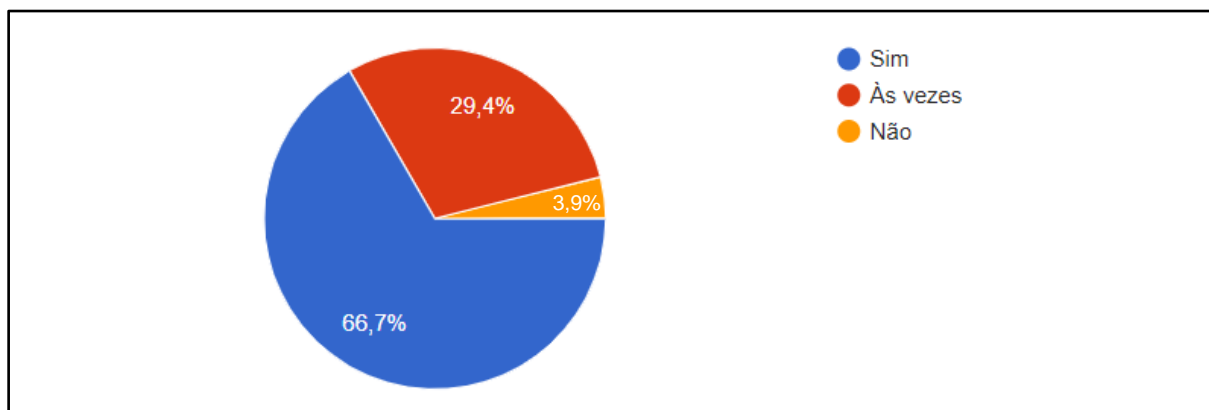
GRÁFICO 10 - OPINIÃO SOBRE A RELAÇÃO CHEFES E COLABORADORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na questão referente à **“Você acredita que a relação entre chefes e colaboradores é respeitosa e satisfatória?”**, dos 51 pesquisados 78,4% (40) afirmou que sim, 19,6% (10) afirmou que parcialmente e 2% (1) afirmou que não. A dinâmica existente entre os diversos grupos de trabalho deve ser uma preocupação constante, pois é a partir dela que haverá uma eficiência que pode distinguir uma empresa das demais.

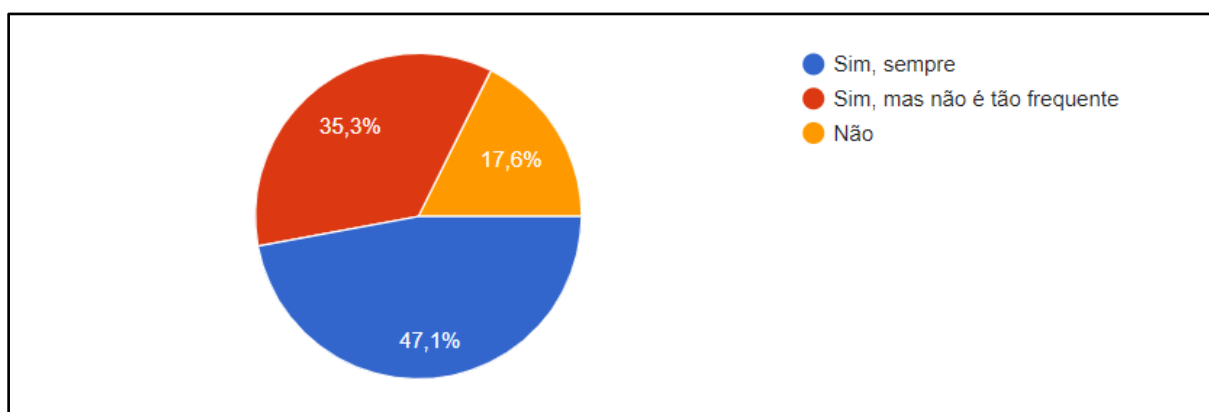
GRÁFICO 11 - RECONHECIMENTO DE IDEIAS, OPINIÕES E CRÍTICAS DOS COLABORADORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Em relação à pergunta **“Você acredita que os gestores reconhecem as ideias, opiniões e críticas dos seus colaboradores?”**, dos 51 pesquisados 66,7% (34) achava que sim, 29,4% (15) achava que às vezes e 3,9% (2) acreditava que não. Notou-se que o grau de satisfação quanto ao reconhecimento não é o ideal comparado às demais questões, portanto procurou-se propor estratégias que valorizem no processo de gestão o ato de conhecer melhor aquilo que os colaboradores têm para contribuir, assumir novos patamares e ser cada vez mais flexível.

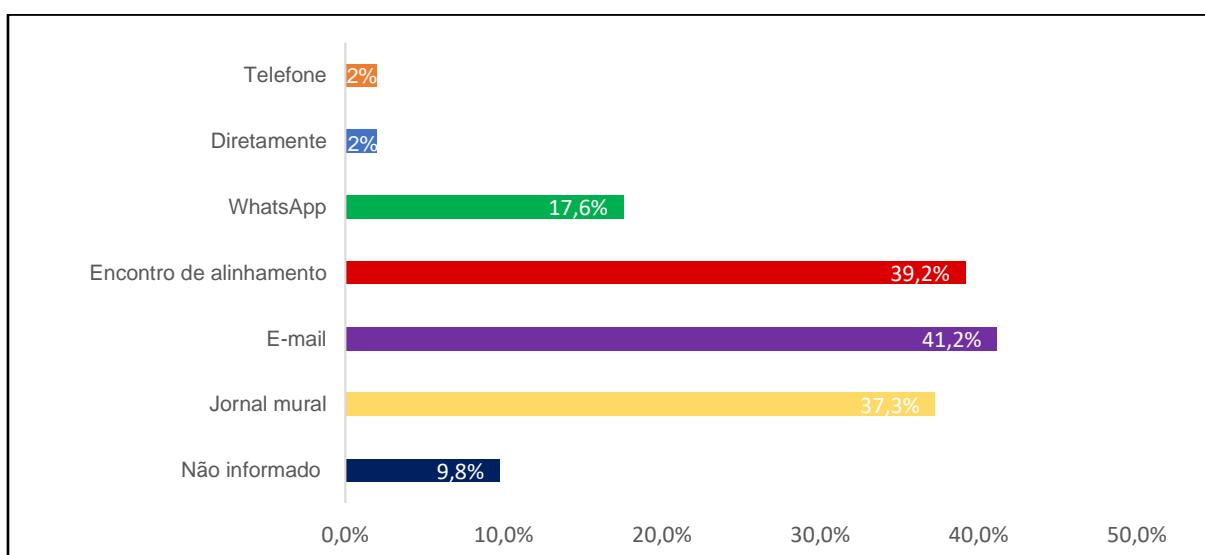
GRÁFICO 12 - RECEBIMENTO DE FEEDBACK PELOS COLABORADORES



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na pergunta relativa aos processos de feedback (“**Você recebe feedback do(s) seu(s) gestor(es)?**”), os pesquisados ficaram divididos entre 47,1% (24) para “sim, sempre”, 35,3% (18) “sim, mas não tão frequente” e 17,6% (9) disse que “não”. Nessa questão parece ficar claro que ainda é necessário perceber que reunir os colaboradores em torno de uma comunicação efetiva é essencial, e a dinâmica do feedback faz com que os colaboradores possam estar mais interligados e todos os elementos no processo de integração e também que eles se motivem para fazer suas atividades de forma cada vez melhor.

GRÁFICO 13 - FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS EFETIVAS

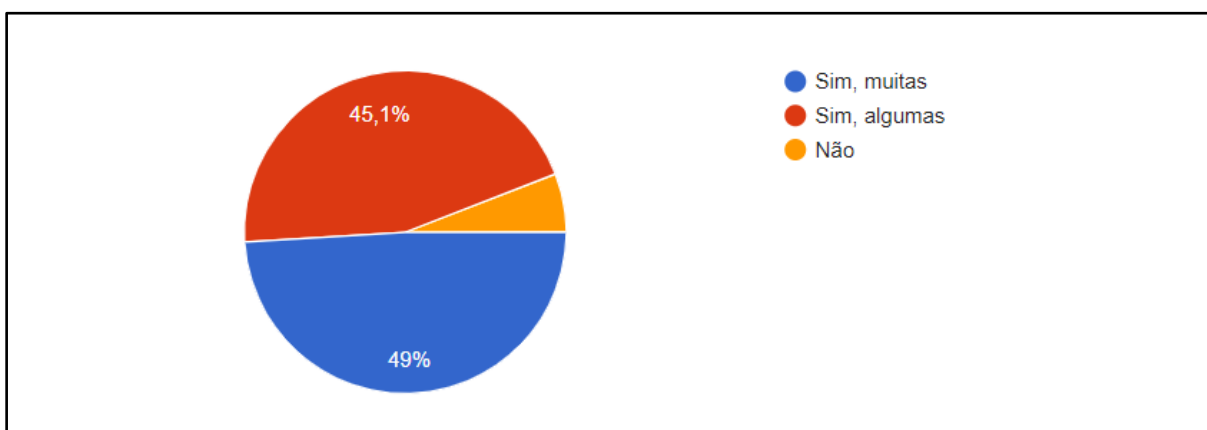


FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Em relação à pergunta “**Qual ferramenta de comunicação interna do Colégio é mais efetiva para você? Considere comunicação interna como a gestão do relacionamento da empresa direto com o seu público interno (no caso, os funcionários)**” as respostas foram variadas. Observou-se que há um contato mais próximo como no caso do contato pessoal 2% (1) ou nos encontros de alinhamento 39,2% (20), telefone 2% (1) e WhatsApp 17,6% (9), mostrando canais de acesso à informação e de troca de informações mais rápidos. No caso do encontro de alinhamento, o fato de muitos colaboradores considerá-lo importante, demonstra que há uma efetividade nesses encontros que buscam alinhar as informações e outras vezes trazer a possibilidade de receber informações em forma de palestras ou cursos. Os demais meios de comunicação, como e-mail e jornal

mural, com respectivamente 41,2% (21) e 37,3% (19), mostravam que apesar de serem menos pessoais são muito utilizados. Quanto à efetividade do jornal mural, Stacheski (2012) comenta que “a eficácia do jornal mural depende de se definir um local estratégico para sua colocação, um ambiente onde haja bastante circulação de trabalhadores e fácil acesso para sua explicação e leitura”.

GRÁFICO 14 - OFERECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na questão “**O Colégio oferece oportunidades de aprimoramento humano e profissional (cursos, workshops, palestras)?**”, 49% (25) respondeu que sim, muitas, 45,1% (23) respondeu que sim, algumas e 5,9% (3) respondeu que não. A instituição escolar tem como finalidade não apenas fornecer conhecimento para os alunos, mas ainda ter a capacidade de aprimorar o conhecimento de seus professores e demais colaboradores, para que todos cresçam juntos no processo de aprendizagem. Para Hofmeister (2009, p. 78):

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. O processo mais evidente dessa formação é a educação. [...]. O aprimoramento ou desenvolvimento profissional não é apenas ter informações específicas, mas sim, proporcionar que o desenvolvimento do ser humano esteja integrado com novos conhecimentos, habilidade e destrezas, tornando-o mais eficiente naquilo que faz.

Desenvolver estratégias para propiciar aos colaboradores novas oportunidades de crescimento exponencial de suas habilidades e de seu conhecimento pode ser um elemento para humanização, no sentido de que o

colaborador se sente acolhido pela instituição e o paradigma relacional pode ser modificado.

TABELA 3 - OPINIÕES SOBRE OS ENCONTROS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

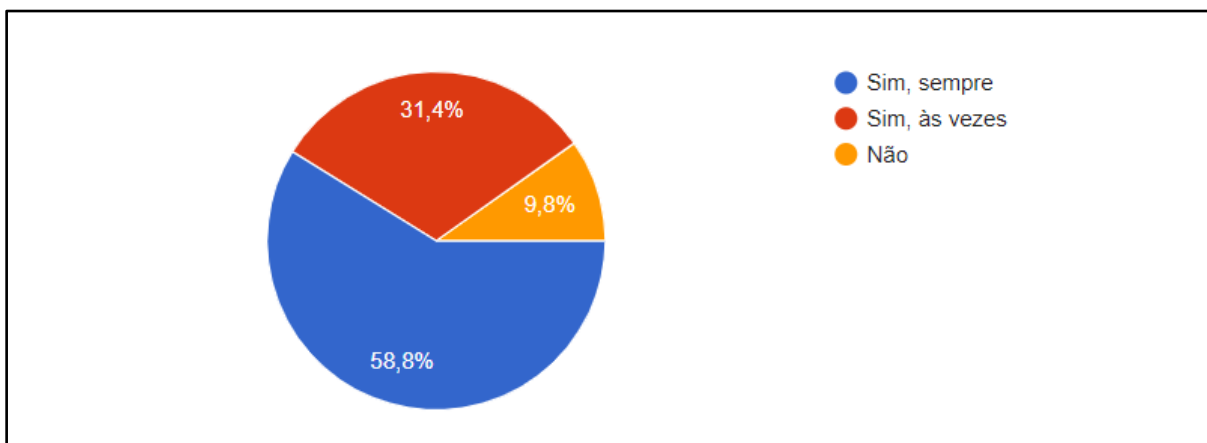
sim
É um momento muito importante
Não tenho.
Excelente! Deve ter sempre , pois é muito proveitoso.
MUITO BOM. ADORO.
Amo!
SÃO ÓTIMOS.
Gostaria de mais formações pedagógicas , que nos auxiliem na formação como professores.
Seria interessante mais encontros voltados a formação pedagógica , que auxilie na formação dos professores e no contato com os alunos.
SIM
ÓTIMO!

FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na questão **“O Colégio promove encontros de formação continuada realizados nas quartas-feiras. Você tem algum elogio, crítica ou sugestão que possam trazer uma nova dinâmica aos mesmos?”**, apenas 12 dos 51 pesquisados deram sua opinião. Alguns dos pesquisados consideraram que eram uma ótima oportunidade de aprendizado e traziam uma opinião superpositiva sobre os eventos (“bom”, “excelente”, “amo”, “são ótimos”, “muito bom” etc), porém alguns pesquisados diziam sentir falta de uma formação continuada mais voltada para a parte pedagógica e de contato com o aluno.

Ouvir os colaboradores dá um significado de pertencimento que permite que os diversos contextos em que a organização está inserida tornem-se mais dinâmicos e as conexões e a comunicação podem permitir que as estruturas se fortaleçam e tragam uma abordagem institucional que se identifique com a missão, visão e valores.

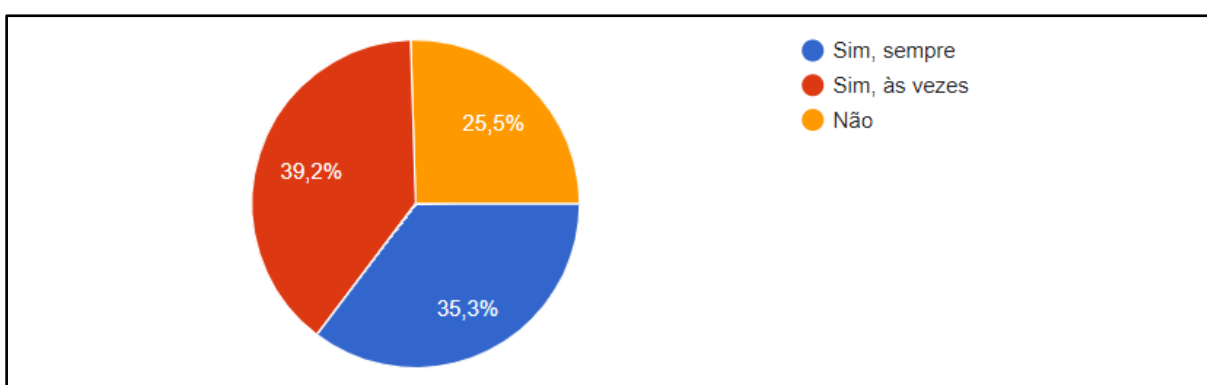
GRÁFICO 15 - COMENTÁRIOS SOBRE O COLÉGIO COM PESSOAS EXTERNAS



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na pergunta “**Você comenta sobre o Colégio com pessoas de fora dele?**”, 58,8% (30) respondeu que sim, 31,4% (16) respondeu que sim, às vezes e 9,8% (5) respondeu que não. No entanto não foi possível saber como o colaborador interno está comunicando o que acontece dentro do colégio e se essa divulgação é positiva ou negativa e pode ter reflexo no microambiente.

GRÁFICO 16 - ACESSO AO SITE DO COLÉGIO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Para a pergunta “**Você acessa o site do Colégio Estillo?**”, que visava entender se de fato esse era um meio de obter informações, 35,3% (18) respondeu que sim, sempre, 39,2% (20) respondeu que sim, às vezes e 25,5% (13) respondeu que não. Isso indica que o interesse pelo site, que pode ser um local para amplo conhecimento de todos os aspectos do colégio e da forma como ele também se

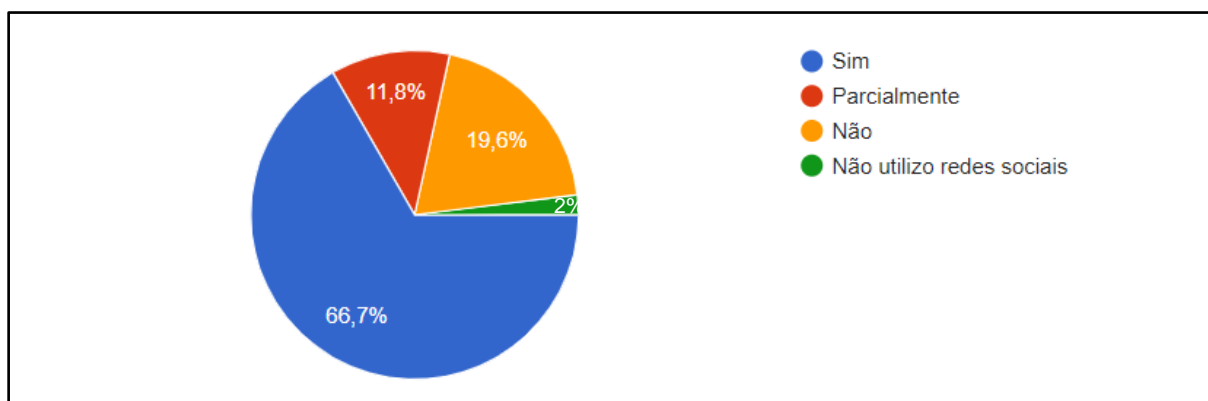
comunica com o público externo, não é algo conhecido por grande parte dos participantes da pesquisa, o que pode demonstrar que sua utilização para o público interno não parece ser efetiva. Quando a resposta para essa pergunta foi sim, os respondentes, deveriam informar que tipo de informação eles buscam no site. Essa pergunta foi respondida apenas por 9 dos colaboradores, o que não permitiu obter informações mais completas e que confirmassem ou não a efetividade das informações obtidas nessa mídia. As respostas dadas podem ser vista na Tabela 3.

TABELA 4 - TIPOS DE INFORMAÇÃO BUSCADAS NO SITE DO COLÉGIO

As informações do blog, com as notícias e eventos que ocorrem no colégio
Ofertas.
Melhorar a estrutura do mesmo
Informações Blog
POSTAGENS
ATUALIZAÇÕES
blog
NOVIDADES.
BILHETES , DATAS EVENTOS , INFORMAÇÕES (São Poucas)

FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

GRÁFICO 17 - ACESSO ÀS REDES SOCIAIS DO COLÉGIO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A pergunta **“Você acompanha as redes sociais do Colégio Estillo?”** foi respondida pelos 51 pesquisados. Sendo que 66,7% (34) respondeu que sim, 11,8% (6) que parcialmente, 19,6% (10) respondeu que não acessava e 2% (1) respondeu que não utilizava a rede social. Através dessa resposta pode se entender que o fluxo comunicacional nas redes mais informais tem uma maior influência sobre os colaboradores, mas ainda é possível melhorar esse fluxo uma vez que o gerenciamento da comunicação e sua organização podem atingir um maior número de pessoas.

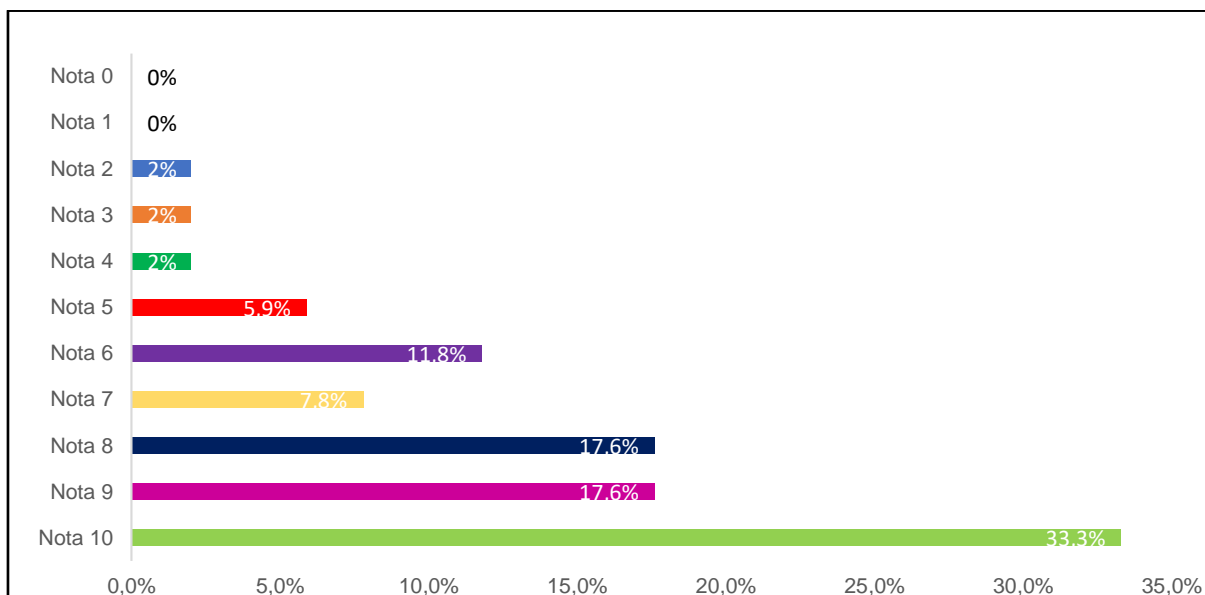
TABELA 5 - PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE INTERESSE DO COLABORADOR

As reuniões
Mural
Acho que a mais eficiente é a reunião de alinhamento
Uso das redes sociais, tem alcance a um grande público
Pessoal
informativos impressos - todos recebem e repassam a mesma informação
Todas ; Pois comunicação é TUDO .
Encontros.

FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na pergunta **“Das práticas de comunicação que o Colégio desenvolve para os colaboradores, qual você acha mais interessante e por quê?”**, apenas 8 dos pesquisados deram uma resposta, os demais não informaram. Tal falta de informação por parte dos colaboradores limita a visualização de um contexto mais amplo, que poderia ser a base para o desenvolvimento de estratégias e ações futuras.

GRÁFICO 18 - NOTAS DE CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO COLÉGIO



FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Na pergunta **“De 0 a 10, como você classifica a comunicação interna do Colégio Estillo? Considere comunicação interna como a gestão do relacionamento da empresa com o seu público interno (no caso, os funcionários),** a grande maioria (76,3%) deu notas de 7 a 10 em relação a comunicação interna e apenas 23,7% deu notas inferiores a 7. A nota média da comunicação interna do colégio, dada pelos próprios colaboradores, é oito.

Foi solicitado também para que os respondentes justificassem essa resposta, no entanto apenas dois colaboradores responderam.

Na pergunta **“Você gostaria de incentivar alguma boa prática já existente, criticar ou sugerir a adoção de novas? Se sim, aponte quais”**, apenas 5 pessoas deram suas sugestões, indicando que era necessária uma melhora na organização da informação e comunicação. Kunsch já afirma que a comunicação “quando bem conduzida pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 85).

TABELA 6 - INCENTIVO DE BOAS PRÁTICAS JÁ EXISTENTES OU SUGESTÃO DE NOVAS

Plano de carreira.
Melhorar a comunicação para todos os setores , em alguns a informação não chega.
QUANTO À COMUNICAÇÃO INTERNA/EXTERNA , TEMOS QUE APRIMORAR MAIS , SEMPRE VISANDO ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS E EFICIÊNCIA.
Pode melhorar com mais reuniões para passar as propostas e eventos que estão acontecendo no colégio.
Com certeza a capacitação , pois nela existe a troca efetiva de comunicação.

FONTE: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Os resultados obtidos mostraram, no geral, uma boa impressão dos colaboradores em relação à organização. A nota média 8 para a comunicação interna e mais de 90% de respostas positivas ao “orgulho de pertencer” ao colégio são fatores consideravelmente satisfatórios. Por outro lado, ficou evidente que muitas falhas existentes no processo de comunicação se dão por conta da ausência de uma estrutura formalizada de práticas do setor, o que impacta diretamente na recepção da mensagem de forma plena por todos os indivíduos. Além disso, notou-se uma “tímida” participação dos funcionários, os quais não revelaram muitos detalhes nem procuraram responder todas as questões abertas do questionário.

4.2 PESQUISA – ENTREVISTAS

Como forma de complementar as informações obtidas a respeito da organização, no dia 18 de outubro foram realizadas duas entrevistas com funcionárias: a primeira, professora e responsável pelo bilíngue no colégio; a segunda, responsável pelo setor de Marketing. Ambas aconteceram presencialmente/oralmente nas dependências do Colégio Estillo. Dentre os assuntos abordados, o processo de feedback, os ruídos na comunicação e os projetos de responsabilidade social e ambiental. A primeira entrevista auxiliou principalmente na complementação das informações sobre a organização e a segunda entrevista teve foco nos projetos e processos internos de comunicação.

Notou-se certo receio e cuidado nas respostas, as quais tiveram um tom neutro/imparcial. Ficou evidente a ausência de um procedimento formalizado de feedback do qual todos têm conhecimento e acesso. Além disso, as entrevistas afirmaram haver ruídos na comunicação principalmente por conta do cotidiano agitado: “uma demanda muito grande e a gente sempre quer inovar, fazer coisas; às vezes está em cima da hora, mas a gente vai, a equipe abraça e faz, e, com isso, acontecem falhas” (Cristiane Araújo, 2019). No mais, mesmo sem planejamento estratégico de comunicação, o processo acaba fluindo aos poucos e se adequando, com falhas, aos parâmetros da organização.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT ou FOFA constitui uma importante etapa para conhecer melhor a situação atual da empresa e entender de que forma ela está em relação a diferentes fatores internos e externos. Permite estabelecer os diferentes pontos em que deve haver uma atuação para a mudança, que pode acontecer com um planejamento de curto, médio e longo prazo, dependendo das ações requeridas, mas também do espaço físico, aporte financeiro e dos recursos humanos que serão necessários alocar, para conseguir que as mudanças se efetivem.

Para Larry Kelley, Donald Jugenheimer e Kim Bartel Sheeban (2015, s/p).,

Antes de estabelecer uma recomendação estratégica, avalie a situação. Esse é o primeiro passo no processo de planejamento. Uma análise da situação adequadamente construída deve fornecer a informação necessária e insights para construir o plano de comunicação que irá de encontro aos objetivos da marca e do marketing. (KELLEY, JUGENHEIMER E SHEEBAN, 2015, s/p)

Assim, o planejamento estratégico de comunicação da empresa também pode ter estratégias alinhadas que busquem não apenas definir as ações, como e quando serão implementadas, mas ainda de que forma é possível dar visibilidade interna ao que vai ser realizado e traçar um cronograma fazendo com que todos os setores conheçam e participem ativamente do objetivo. Essa participação será mais efetiva se houver a possibilidade de comunicação antes, durante e depois da implementação das mudanças, mas requer, principalmente, que haja adaptação de cada setor, otimização da comunicação para que todos saibam em que etapas estão e quais serão as próximas. Kunsch (2003) explica que “[...] a área de comunicação precisa ter uma

postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores. Para tanto deve-se pensar e planejar estrategicamente a comunicação [...]”.

Apresenta-se na Figura 11 a análise feita do Colégio Estillo, em que se pesquisou e buscou entender os diferentes fatores que estão englobados na configuração atual e futura do colégio.

FIGURA 11 - ANÁLISE SWOT



FONTE: COLÉGIO ESTILLO

5 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O plano de comunicação interna é extremamente relevante para integrar colaboradores e colocá-los no mesmo patamar de conhecimento sobre as ações desenvolvidas, situações-problema, necessidade de novos direcionamentos. Mas não apenas isso é importante: dentro das empresas temos pessoas que se comunicam e se expressam de formas diferentes, o que muitas vezes pode gerar ruídos ou desentendimentos. Nesse sentido, a comunicação que se dá muitas vezes de forma oral, outras através de mural, e-mail, flyer, site, entre outros deve ser muito precisa, para que a diversidade da forma humana de comunicar não anule ou seja um fator problemático na interatividade e na credibilidade da mensagem.

De forma bastante direta, Tavares (2010, p. 140) define plano de comunicação como “a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio”. O plano deverá ter estratégias que ampliem a possibilidade de expansão da empresa dentro do macro e microambiente. Esses dois polos devem ser considerados porque é preciso conhecer os públicos e assim poder dar segmento àquilo que se deseja estabelecer como fundamental na estruturação contínua e integrada. Assim haverá a possibilidade não apenas de elaboração, mas de redirecionamento de pontos que hoje exigem uma nova visão, porque o cenário que se tinha também foi modificado.

Kunsch (2010) fala em comunicação:

como trabalho (comunicação para se dirigir ao outro da atividade de trabalho), comunicação no trabalho (comunicação constitutiva da situação de trabalho global na qual se desenrola a atividade) e comunicação sobre o trabalho (encontros e trocas que evocam o trabalho, para comentá-lo ou avaliá-lo, para lembrá-lo, para se justificar [...] para transmitir saberes, avaliar um problema objetivando a ação. (Adaptado de Kunsch 2010, 104-105).

Levando-se em conta esses aspectos abordados por Kunsch, percebe-se a complexidade da comunicação e a importância das relações públicas como apoio para um desenvolvimento de um planejamento efetivo em todos os aspectos.

A partir da pesquisa e das entrevistas realizadas na instituição, constatou-se que a mesma não possui um planejamento de comunicação estruturado, com ações voltadas exclusivamente aos colaboradores. Portanto, procurou-se estruturar um

plano específico de comunicação interna seguindo os moldes apresentados por Tavares, o qual esquematiza o modelo proposto no seguinte quadro:

QUADRO 3 - MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Tópicos do plano	Objetivos
1. Informações sobre o negócio de forma resumida	Inclui missão, visão, princípios e valores
2. Objetivos gerais para a comunicação interna	Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada.
3. Objetivos específicos da comunicação	Informação empresarial, incentivo, motivação etc.
4. Determinar as formas de comunicação interna	Técnicas? Meios/veículos? Formas? Período? Justificativas?
5. Plano de ação	O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
6. Formas de controle e avaliação	Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo?
7. Investimento de comunicação	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido?
8. Anexos	Dados e informações que embasem o plano.

FONTE: TAVARES (2010, P. 194)

5.1 OBJETIVOS

A comunicação é fator essencial nas empresas, porque permite divulgar aquilo que está sendo desenvolvido nas diferentes áreas, mas também é nela que está centrada a integração das equipes. Ou seja, permite a circulação sistemática e

harmoniosa de informações entre todos que frequentam um mesmo ambiente de trabalho. Um dos grandes objetivos da comunicação interna é promover o engajamento entre os colaboradores e a própria empresa, para que eles se sintam parte do ambiente em que trabalham e estejam realmente envolvidos com o propósito da organização, participando ativamente das ações promovidas. Dessa forma, eleva-se o nível de comprometimento dos colaboradores e promove-se uma cultura organizacional estruturada e de sentimento de pertencimento, com o propósito de levar mais crescimento e satisfação para o ambiente de trabalho.

Os objetivos, geral e específicos, que estão ligados à determinação dos passos e ações do presente plano de comunicação são:

OBJETIVO GERAL

Propor melhorias no relacionamento entre Colégio Estillo e colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Melhorar a comunicação com setores que não estão diretamente envolvidos na prática pedagógica;
- Especificar novas diretrizes para a comunicação com os alunos na comunicação interna ligada aos conteúdos aprendidos;
- Reformular as ações de integração e relação entre gestores e colaboradores;
- Promover a valorização, o reconhecimento e estimular o engajamento dos colaboradores.

5.2 ESTRATÉGIAS E AÇÕES

As estratégias foram distribuídas em diferentes programas devido ao foco das ações de cada uma delas: basicamente, eles se classificam em informar, integrar, engajar e zelar. As mesmas serão apresentadas em formato de programas e projetos estruturados no modelo de plano de ação de Tavares (2010, p. 193).

5.2.1 Programa Estillo de Informar

Este programa tem como objetivo aprimorar e desenvolver novas formas de comunicação entre os funcionários, para que a informação possa atingir todos os setores igualmente, sem prejuízos. Para o mesmo, foram criados três projetos de ações: comitê de comunicação interna, processo de feedback e reunião de gestores.

QUADRO 4 – AÇÃO 1: COMITÊ DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O que fazer?	Implementação de um Comitê de Comunicação Interna
Como fazer?	Reunir membros de cada setor interessados em fazer parte do comitê. Permitir aos setores a votação dos membros efetivos desse comitê para cada semestre. As pautas, definidas previamente, buscarão abordar assuntos gerais e específicos que necessitem o conhecimento de todos.
Onde fazer?	Sala de reuniões do Colégio Estillo
Por que fazer?	Identificar os problemas e demandas e melhorar as estratégias futuras da comunicação
Quem fará?	Setor de Marketing organizará as pautas e o agendamento, bem como o envio de um breve relatório dos assuntos discutidos. Participação de um membro de cada setor.
Quando fazer?	Uma vez ao mês

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 5 - AÇÃO 2: PROCESSO DE FEEDBACK

O que fazer?	Formalização de um processo de feedback em todos os setores
Como fazer?	Estabelecer o processo de feedback individual quinzenal do gestor direto com cada colaborador.
Onde fazer?	Todos os setores do Colégio Estillo
Por que fazer?	Assim, ambos ficam cientes dos pontos positivos e negativos e estabelecem metas futuras em conjunto, fortalecendo a credibilidade das informações.
Quem fará?	Todos os gestores
Quando fazer?	Quinzenalmente

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 6 - AÇÃO 3: REUNIÃO DA GESTÃO

O que fazer?	Estruturação de reunião de gestores (coordenadores, diretores)
Como fazer?	Formalizar protocolos de reuniões quinzenais e estabelecer encontros de gestores responsáveis por cada setor para alinhar diretrizes e discurso
Onde fazer?	Sala de reuniões do Colégio Estillo
Por que fazer?	Atualização das ações do Colégio, discussão sobre situações e acontecimentos adversos e estabelecimento de estratégias únicas
Quem fará?	Gestores
Quando fazer?	Quinzenalmente

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 7 – AÇÃO 4: MELHORIA NA COMUNICAÇÃO COM O TRANSPORTE

O que fazer?	Melhorias na comunicação com o setor de Transporte
Como fazer?	Planejar avisos e informações específicas para jornal mural e incentivar a utilização de computadores no colégio para acesso ao e-mail
Onde fazer?	Mural em espaço de concentração do setor de Transporte
Por que fazer?	Pesquisa institucional realizada apontou que o setor utiliza mais o mural que o e-mail é o setor mais insatisfeito com a comunicação no geral
Quem fará?	Marketing
Quando fazer?	Continuamente

FONTE: A AUTORA, 2019

5.2.2 Programa Integra com Estillo

O programa visa propor ações que favoreçam a interação entre os colaboradores. A organização é constituída por processos comunicativos, portanto a participação de todos os indivíduos é essencial.

QUADRO 8 - AÇÃO 5: DINÂMICAS DE INTEGRAÇÃO

O que fazer?	Dinâmicas de integração
Como fazer?	Criar momentos em que colaboradores de diferentes setores participem de atividades/dinâmicas que demandem o trabalho em equipe para serem realizadas (exemplo: “sem a peça/o conhecimento que você tem, não consigo concluir a minha tarefa”).
Onde fazer?	Espaços em que são realizados os encontros de formação continuada
Por que fazer?	Para demonstrar a importância da colaboração e cultivar o hábito de ajudar e permitir ser ajudado.
Quem fará?	RH e Marketing
Quando fazer?	Semestralmente (realizar até que todos participem), nos encontros de formação continuada

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 9 - AÇÃO 6: AMISTOSOS

O que fazer?	Jogos amistosos de vôlei e futsal
Como fazer?	Divulgar o projeto via e-mail e mural para levantar interessados, montar times, confeccionar camisetas e organizar jogos
Onde fazer?	Ginásio poliesportivo do colégio
Por que fazer?	Melhorar a interação/o relacionamento interpessoal dos colaboradores por meio do lazer
Quem fará?	Marketing
Quando fazer?	Mensalmente

FONTE: A AUTORA, 2019

5.2.3 Programa Você Constrói o Estillo

Tal programa busca proporcionar ações que favorecem o reconhecimento e o engajamento dos funcionários, buscando uma maior identificação dos mesmos em relação à organização.

QUADRO 10 - AÇÃO 7: INTERESSE EM SITE E REDES SOCIAIS

O que fazer?	Incentivo ao acesso e à participação dos colaboradores ao site e às redes sociais do colégio
Como fazer?	Fazer campanha de divulgação prévia do site e das redes sociais do colégio e em seguida aplicar um quiz no qual os colaboradores devem responder a perguntas cujas respostas estão nessas mídias. O colaborador que mais souber responder ganhará um prêmio. Propiciar mais interação nos posts e stories do Instagram e Facebook do colégio com vídeos e fotos que mostrem o dia a dia e as atividades realizadas, marcando o perfil de funcionários envolvidos sempre que possível.
Onde fazer?	Site e redes sociais
Por que fazer?	Tornando os funcionários mais interessados e ativos nas mídias e conseqüentemente mais engajados, a identidade corporativa também é fortalecida
Quem fará?	Marketing
Quando fazer?	Campanha e quiz: um mês Postagens: continuamente

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 11 - AÇÃO 8: VÍDEOS PELOS FUNCIONÁRIOS

O que fazer?	Vídeos pelos funcionários
Como fazer?	Além de manter os brindes nas datas comemorativas durante o ano, criar o projeto “O meu estilo”, que aborde dois funcionários por mês, no qual mostrarão por meio de vídeos seu cotidiano e falarão sobre vida e gostos pessoais, além da missão de deixar um "ensinamento" aos demais e indicar o próximo participante, desde que não seja do mesmo setor.
Onde fazer?	Colégio Estillo
Por que fazer?	Para promover a valorização da “família Estillo” e a identificação entre os funcionários
Quem fará?	Gravação pelos funcionários e edição pelo Marketing
Quando fazer?	Mensalmente

FONTE: A AUTORA, 2019

5.2.4 Programa Você+Estillo

O programa tem como objetivo zelar pelos aspectos profissionais, humanos e sociais que envolvem os colaboradores, visando promover uma maior qualidade de vida no trabalho.

QUADRO 12 – AÇÃO 9: PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA

O que fazer?	Promoção da saúde mental e física
Como fazer?	Implementar o projeto “Estillo é saúde”, o qual terá programação mensal com diversas atividades voltadas à saúde, como palestras sobre saúde mental, bate-papo com nutricionista do colégio, aferição de pressão, teste glicêmico, orientações sobre obesidade, massagem relaxante, ginástica laboral etc.
Onde fazer?	Colégio Estillo
Por que fazer?	Para valorizar o colaborador a fim de que seu nível de estresse, cansaço e desmotivação diminuam
Quem fará?	Marketing, RH e setores da saúde
Quando fazer?	Mensalmente

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 13 – AÇÃO 10: APRIMORAMENTO HUMANO E PROFISSIONAL

O que fazer?	Incentivo ao aprimoramento humano e profissional
Como fazer?	Implementar uma prática de subsídio de inscrições/participações em algumas palestras e workshops de desenvolvimento profissional. Posteriormente, estruturar encontros para que os colaboradores que participam de atividades externas subsidiadas possam compartilhar essas experiências internamente.
Onde fazer?	Colégio Estillo
Por que fazer?	Investir no aprimoramento do colaborador, seja pessoal ou profissional, é também investir na qualidade do serviço do próprio colégio.
Quem fará?	Marketing
Quando fazer?	Continuamente

FONTE: A AUTORA, 2019

QUADRO 14 – AÇÃO 11: DIVERSIDADE E INCLUSÃO

O que fazer?	Valorização da diversidade e da inclusão
Como fazer?	<p>Proporcionar aos professores e, posteriormente, aos alunos o conhecimento mais aprofundado de Libras e Braille. Criar em sala de aula, por exemplo, materiais nas diversas linguagens.</p> <p>Proporcionar acesso à palestras e formação inclusiva com o trabalho de ONGs como a ASID Brasil.</p> <p>Incluir no site a linguagem em libras com o aplicativo Hand Talk.</p> <p>Incentivar práticas de RH de inclusão de pessoas com deficiência para trabalhar a diversidade no seu quadro de funcionários (promover a educação pelo exemplo).</p>
Onde fazer?	Encontros de formação continuada
Por que fazer?	Todos os colaboradores precisam estar preparados e conscientes sobre as mais diferentes situações e perfis, tanto de alunos quanto dos próprios colegas. Promover a educação pelo exemplo.
Quem fará?	Marketing e RH
Quando fazer?	Continuadamente

FONTE: A AUTORA, 2019

5.3 CRONOGRAMA

QUADRO 15 - CRONOGRAMA DE AÇÕES

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Programa Estilo de Informar												
AÇÃO 1												
AÇÃO 2												
AÇÃO 3												
AÇÃO 4												
Programa Integra com Estilo												
AÇÃO 5												
AÇÃO 6												
Programa Você Constrói o Estilo												
AÇÃO 7												
AÇÃO 8												
Programa Você+Estilo												
AÇÃO 9												
AÇÃO 10												
AÇÃO 11												

FONTE: A AUTORA, 2019

5.4 ORÇAMENTO

QUADRO 16 - ORÇAMENTO DO PLANO

PROGRAMA	CUSTO
Programa Estilo de Informar	R\$0
Programa Integra com Estilo	R\$1500,00
Programa Você Constrói o Estilo	R\$150,00
Programa Você+Estilo	R\$800,00
TOTAL	R\$2450,00

FONTE: A AUTORA, 2019

5.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO

As ações foram propostas para serem testadas por três meses. O controle das mesmas foi representado no cronograma apresentado anteriormente em um modelo proposto por Idalberto Chiavenato: “onde as linhas configuram as tarefas ou atividades e as colunas definem os períodos de tempo, geralmente dias ou meses. Os traços horizontais significam a duração das tarefas ou atividades, com início e término bem definidos, conforme sua localização nas colunas” (Chiavenato, 1982, pp. 261-2). Após o período de teste, devem ser aplicadas formas e métodos de avaliação da eficácia das ações propostas. Tal avaliação e mensuração pode ser realizada a partir do Modelo PII (Planejamento, implementação e impacto), proposto no livro “Effective public relations”, de Scott Cutlip, Allen Center e Glen Broom (1985):

Na etapa de avaliação, o modelo oferece medidas para demandas distintas: a medida de retorno, relacionada ao feedback gerado pelo programa, e a medida de impacto, resultado ou efeito gerado pelo programa no público ao qual o programa se destinava. Assim, de acordo com Tom Watson (2001), a principal contribuição do modelo é a separação das medidas de avaliação, uma vez que auxilia os profissionais a detalhar e, conseqüentemente, compreender o processo de comunicação e os resultados a ser alcançados por meio dele [...] (LOPES in KUNSCH, p. 341)

A partir dos resultados avaliados, a organização deve estudar a continuidade, o término ou a alteração das ações de comunicação interna.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que comunicar é preciso todos já sabem, porém o que parece algo simples e comum no dia a dia, mostra-se uma tarefa muito complexa no universo das organizações. Se na maioria das empresas a comunicação efetiva pode fazer a diferença, nas escolas ela se torna não apenas um movimento para a comunicação interna, mas ela está inserida em todas as instâncias possíveis, muitas vezes para informar, outras para deliberar em relação a ações necessárias, outras para reclamar, outras para elogiar e outras para integrar as diferentes equipes num trabalho de equilíbrio contínuo entre o que se diz e o que se faz.

Dentro da sala de aula, por exemplo, a comunicação é fundamental: ela apresenta conteúdos, pensamentos são estruturados, conversas surgem, há troca de experiências e vivências... o indivíduo se comunica de um jeito, mas acaba aprendendo vários outros jeitos de comunicar. Essa diversidade de situações presentes em uma instituição de ensino faz com que a implementação de um plano de comunicação interna exija pensar nas ações que podem potencializar essa dinâmica, na sala de aula e fora dela. Há uma relação que se estabelece com o público interno, mas que rapidamente se expande para o público externo, gerando assim uma troca de informações constante.

Alguns importantes pontos a serem comentados são em relação à aplicação e à taxa de retorno da pesquisa. A aplicação foi totalmente feita pela própria instituição, de forma majoritariamente impressa. Apesar da grande expectativa, obteve-se apenas 51 respondentes, número considerado baixo em comparação aos 140 funcionários. Não se pode deixar de considerar que tais informações podem explicar um possível “recuo” nas respostas e encobrimento dos resultados.

Apesar disso, percebeu-se que havia uma satisfação em relação a itens como capacitação, mas que essa ainda poderia ser melhorada; que a integração entre as equipes também precisava ser revista e que o processo de comunicação interna necessitava de uma forma e estrutura. Ainda através da pesquisa percebeu-se que alguns setores estavam se sentindo à margem do processo de recebimento de informação e de feedback. Isso provavelmente acontecia devido ao distanciamento

entre equipes pedagógicas e outras equipes de trabalho, que não estão tão próximas fisicamente no cotidiano.

O processo comunicativo apresentava falhas e estava prejudicado, principalmente, por uma rotina de “correria”, que nem sempre permitia que o relacionamento entre os setores fosse o desejado. No entanto, de forma geral, os resultados foram satisfatórios, o que pode indicar que os respondentes possuem visão positiva da organização, fator facilitador para a aplicação do plano de forma integral, fazendo com que eles se sintam motivados e parte integrante do grupo de trabalho.

Notou-se que o clima entre as pessoas não é muito formal, pelo contrário, é bastante familiar, característica que procurou ser preservada na forma de propor as ações. Os indicadores de cada ponto do questionário foram possibilitando construir uma comunicação mais integrada, inclusive com os alunos, que são a razão da existência da instituição e ponto de partida para tudo que é desenvolvido lá dentro.

Ao final deste plano, foi possível reconhecer a importância do profissional de relações públicas e da presença de um planejamento estruturado de comunicação para o desenvolvimento pleno de uma organização. Mais especificamente, percebeu-se a necessidade dessa construção dentro do Colégio Estillo. As instituições de ensino possuem características particulares e que demandam uma estruturação clara e fluida, pois isso influencia públicos extremamente relevantes, como os alunos, e que fazem com que a postura e o que foi passado chegue intensamente a toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO – ABRACOM. Caderno de Comunicação Organizacional. **Como entender a Comunicação Interna.** s/d.

BAPTISTA, Myrian V. **Planejamento Social: intencionalidade e instrumentação.** São Paulo: Veras Editora, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z.** 2. ed. São Paulo: Doravante, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - políticas e estratégias.** 2. ed. Saraiva, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1982.

COLÉGIO ESTILLO. **Colégio Estillo**, 2019. Disponível em: <<https://colegioestillo.com.br/>>. Acesso em: 29 set. 2019.

COWAN, David. **Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance.** 2. ed. UK/USA: Kogan Page, 2017.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FIGUEIREDO, Suzel. **Paradoxos na pesquisa de comunicação corporativa.** Meio & Mensagem Especial, São Paulo, p. 10, 28 fev. 2005.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias.** São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRUNING, James. **Relações Públicas: Teoria, contextos e relacionamentos.** São Paulo, Difusão Editora, 2009.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira.** Curitiba: IESDE, 2009.

KELLEY, Larry D.; JUGENHEIMER, Donald W.; SHEEHAN, Kim Bartel. **Advertising Media Workbook and Sourcebook.** 4. ed. Nova York: Routledge, 2015.

KERIN, Roger et al. **Marketing: the core.** 7. ed. McGraw-Hill, 2007.

KOLLROSS, Nicole. **As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais**. Universidade Federal do Paraná, 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoes-publicas-grupos-organizacionais.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2019.

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

_____. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e Relações-públicas: ação e reação**. Rio de Janeiro, Mauad, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Artigo apresentado em Congresso, em 2008.

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARTINUZZO, José Antônio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas**. v. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Hedra, 1995.

QUIRKE, Bill. **Making the Connections: using internal communication to turn strategy into action**. Nova York: Routledge, 2016.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RHODIA S.A. **Plano de comunicação social**. São Paulo, 1985.

RUCK, Kevin. **Exploring Internal Communication: towards employee voice**. 3. ed. Gower, 2015.

STACHESKI, Denise Regina. **Comunicação Empresarial e Correspondência**. Curitiba: IESDE, 2012.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGHESE, Anisus K. **Internal Communication: insights, practices and models**. UK/USA: SAGE, 2012.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

COMUNICAÇÃO INTERNA DO COLÉGIO ESTILLO

1. Qual o seu setor/cargo no Colégio Estillo?
 - () Direção Pedagógica: Apoio aos alunos
 - () Direção Pedagógica: Atendente
 - () Direção Pedagógica: Coordenador(a)
 - () Direção Pedagógica: Diretor(a)
 - () Direção Pedagógica: Professor(a)
 - () Direção Administrativo-Financeira: Almoxarifado
 - () Direção Administrativo-Financeira: Diretor(a)
 - () Direção Administrativo-Financeira: Limpeza
 - () Direção Administrativo-Financeira: Manutenção
 - () Direção Administrativo-Financeira: Marketing
 - () Direção Administrativo-Financeira: Refeitório
 - () Direção Administrativo-Financeira: Transporte
 - () Outro:

2. Você sabe quais são a missão, a visão e os valores do Colégio Estillo?
 - () Sim
 - () Parcialmente
 - () Não

3. Você se sente informado sobre as ações do Colégio no geral (campanhas externas, matrículas, eventos, acontecimentos...)?
 - () Sim
 - () Parcialmente
 - () Não

4. De que forma/por quais canais essas informações chegam até você?

5. Você acredita que o Colégio Estillo realiza seu trabalho baseado em seus valores (confiança, diálogo, disciplina, respeito, bom senso e perseverança)?
- Sim
 - Parcialmente
 - Não
6. O Colégio valoriza a saúde física e mental dos colaboradores?
- Sim
 - Parcialmente
 - Não
7. Você sente orgulho de pertencer ao quadro de colaboradores do Colégio Estillo?
- Sim, muito
 - Sim, um pouco
 - Não
8. Você considera sua equipe de trabalho unida?
- Sim
 - Parcialmente
 - Não
9. Você acredita que o gerenciamento da comunicação interna no seu setor é eficiente?
- Sim
 - Parcialmente
 - Não
10. Caso a resposta seja "não" ou "parcialmente", indique os pontos que podem melhorar.
11. Você acredita que a relação entre chefes e colaboradores é respeitosa e satisfatória?
- Sim

Parcialmente

Não

12. Você acredita que os gestores reconhecem as ideias, opiniões e críticas dos seus colaboradores?

Sim

Às vezes

Não

13. Você recebe feedback do(s) seu(s) gestor(es)?

Sim, sempre

Sim, mas não é tão frequente

Não

14. Qual ferramenta de comunicação interna do Colégio é mais efetiva para você?

Considere comunicação interna como a gestão do relacionamento da empresa com o seu público interno (no caso, os funcionários).

Jornal mural

E-mail

Encontro de alinhamento

WhatsApp

Outro:

15. O Colégio oferece oportunidades de aprimoramento humano e profissional (cursos, workshops, palestras)?

Sim, muitas

Sim, algumas

Não

16. O Colégio promove encontros de formação continuada realizados nas quartas-feiras. Você tem algum elogio, crítica ou sugestão que possam trazer uma nova dinâmica aos mesmos?

17. Você comenta sobre o Colégio com pessoas de fora dele?

- Sim, sempre
- Sim, às vezes
- Não

18. Você acessa o site do Colégio Estillo?

- Sim, sempre
- Sim, às vezes
- Não

19. Se sim, que tipo de informação você busca no site?

20. Você acompanha as redes sociais do Colégio Estillo?

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Não utilizo redes sociais

21. Das práticas de comunicação que o Colégio desenvolve para os colaboradores, qual você acha mais interessante e por quê?

22. De 0 a 10, como você classifica a comunicação interna do Colégio Estillo?

Considere comunicação interna como a gestão do relacionamento da empresa com o seu público interno (no caso, os funcionários).

Péssima () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
() 6 () 7 () 8 () 9 () 10 Excelente

Se puder, justifique sua resposta anterior.

23. Você gostaria de incentivar alguma boa prática já existente, criticar ou sugerir a adoção de novas? Se sim, aponte quais.

APÊNDICE 2 – ENTREVISTAS

Entrevista 1

Entrevistada: Cristiane Araujo

Cargo: professora e responsável pelo bilíngue

Data: 18 de outubro de 2019

Local: sala de reunião do Colégio Estillo

Pergunta: Como você enxerga a comunicação interna do colégio, a relação interpessoal, os canais e também a satisfação/motivação dos funcionários?

Resposta: “Além dos próprios canais (circulares internas, uma “agendinha” para acompanhar), existe para o grupo que não são dos professores uma capacitação interna toda semana feita pela [CEO] mesmo, para agregar profissional e pessoal mesmo. Quando tem eventos grandes temos reuniões para colocar todos a par disso. Tem as coordenações que fazem as pontes e cada setor tem seu gestor.”

P: Como você vê o feedback na instituição? Há alguma prática ou projeto com os funcionários?

R: “Tudo é resolvido pontualmente, a gente tem os canais de ouvidoria também para os funcionários. Mas assim, de registro, que eu saiba não. Temos o RH também que nos dá esse suporte. Mas algo padronizado, formalizado não. Ah! No final do ano tem uma ficha de auto avaliação.”

P: Você percebe alguma falha/problema/ruído na comunicação interna?

R: “Apesar de todos esses canais, sempre tem o ruído, né, às vezes a informação vem mas não é entendida da forma que deveria. Uma vez fizemos um trabalho sobre o livro “Se Disney Administrasse um Hospital”, fala sobre o padrão Disney de atendimento e que você pode aplicar em qualquer empresa, a gente tentou aplicar aqui na escola para tentar reduzir essa distância entre o saber e o fazer. Muita gente sabe fazer, mas não executa, fica esperando alguém que vai fazer, aí fica “será que era para ter feito?”. Hoje temos muito essa questão, uma demanda muito grande e sempre a gente quer inovar, fazer coisas, às vezes está em cima da hora, mas não, a gente vai, a equipe abraça e faz, e com isso acontecem falhas. Mas vai acontecendo

assim, claro que já presenciei muitos problemas pela falha na comunicação. Tem que cuidar também, às vezes esse filtro que a gente faz, tem lá uma reclamação externa de um pai de um aluno, a gente tem que filtrar para a pessoa (funcionária) não levar um baque.”

P: Em relação aos projetos de responsabilidade social e ambiental, pode explicar melhor sobre eles, em especial as Fábulas de Gunter?

R: “Temos um projeto que é inclusive feito na chácara deles, eles separaram um espaço, toda uma área em que podemos trabalhar, colocar em prática. Ano passado trabalhamos mais o clube das Ciências (e não de Ciências, porque envolve todas as Ciências). Gunter é economista belga que cria essas fábulas para trabalhar especificamente temas científicos, então cada fábula é baseada em um grupo de cientistas, todo fundamentado nisso. Busca soluções humanísticas sustentáveis para dar um upgrade nesse mundo louco em que estamos vivendo, busca essas soluções para que a gente continue deixando algo para os nossos filhos.

Em 2019, não foi trabalhado na prática por conta de algumas mudanças no colégio, mas o projeto está aí, ano passado foram trabalhadas com aula de campo e esse ano está sendo um ano de buscar informações, ver como podemos agir. É um projeto permanente, todo ano elas fazem parte do material escolar e a cada série vai indo além. Tivemos uma equipe do Gunter mesmo que faz a tradução para nos dar assessoria.”

Entrevista 2

Entrevistada: Jheny Walesko

Cargo: Marketing

Data: 18 de outubro de 2019

Local: sala de reunião do Colégio Estillo

Pergunta: Em relação à questão da comunicação interna como um todo, à estrutura dela... há um planejamento específico disso que já teve ou tem, ou é mais algo que acontece no dia a dia?

Resposta: “A gente tem a normatização interna, para a informação passar para todos os setores. Mas às vezes acaba não acontecendo por conta da correria do dia a dia, então o e-mail acaba sendo nosso principal meio de comunicação. O WhatsApp é mais grupos específicos, professores por conta da sala de aula. Mas o principal sempre é o e-mail. É só a normatização interna, não é nenhum planejamento externo.”

P: Em questão de projetos com os funcionários, o que há?

R: “A gente tem semanal a capacitação, onde procura passar informações por ali também. Acontece toda semana com grupos específicos, e com estagiários e atendentes é toda semana.”

P: Mas projetos não relacionados à capacitação/ao trabalho, mas em relação à integração, promoção da qualidade de vida?

R: “Normalmente temos o costume de fazer na semana pedagógica, sessão relaxamento, nos tempos específicos deles também, não no horário de serviço. Temos o sábado letivo, que é feito uma vez por bimestre. No começo do ano os 5 dias que tem essas atividades, e depois uma vez por bimestre. Não é semanal, mensal, nada.”

P: Como funciona a questão de feedback? É algo formalizado?

R: “Geralmente os feedbacks são semanais, do gestor com seu grupo e da gestão com os gestores. Então toda semana tem que ter.”

P: Como funciona as questões de ouvidoria, reclamação, sugestão?

R: “Temos as fichas nas capacitações que são anônimas, o RH tem o caderninho de ouvidoria e temos registro no site também para quem se sentir mais confortável. Não é usado muito, é mais para elogios, reclamações geralmente é direto com o gestor.”

P: No geral como você enxerga a comunicação com todos os funcionários? Há algum setor que talvez a comunicação tenha mais ruído? Você vê que o objetivo é atingido?

R: “Eu até respondi a pesquisa, não está no 100%, acaba passando batido por conta da correria. Agora peguei um caso assim, que o transporte sai 17h30. O pai avisa

17h20 que o aluno não vai de transporte e o motorista já está no ônibus. Mas é mais pontual, no mais a gente está conseguindo alinhar bem.”

P: Como são os momentos de integração/confraternizações? Com qual frequência acontecem?

R: “Todas as datas procuramos fazer. Se não fazemos em dia específico, fazemos no horário de trabalho mesmo. Como no Dia dos Professores, que íamos chamando e colocando alguém no lugar da pessoa para ela ir lá pegar seu presente, tomar um café com os amigos. Todos os funcionários participam.”