

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

CATHRYN MAYARA BOEIRA TELES

COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:

Um estudo de caso no Colégio Santa Teresa de Jesus

PORTO ALEGRE

2017

Cathryn Mayara Boeira Teles

COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO:

Um estudo de caso no Colégio Santa Teresa de Jesus

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional, pelo MBA em Gestão da Comunicação Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Porto Alegre

2017

Dedico este trabalho ao meu marido, **Eduardo Pinto Gomes**.

Amor, obrigada por sempre me motivar e acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu hesitei. Gratidão pelo teu companheirismo, apoio e amor.

Te amo muito!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de uma forma ou outra, me apoiaram nesta caminhada. Em especial ao Eduardo, meu companheiro amado, ao qual dedico este trabalho. Minha família, em especial aos meus pais, Maria Elisa e José Antônio, e a minha irmã, Caren, por sempre acreditarem que eu poderia ir mais longe e mesmo de longe, sempre estarem torcendo e rezando por mim.

Agradeço às minhas sobrinhas, Giulia, Maria Eduarda, Manuela e Olívia por muitas vezes me abastecerem de energia com tanto amor recebido, mesmo sem saberem o quanto isso significa para mim.

Agradeço à Maira Pinto Gomes, por ter me apresentado à Jamir Berton e a esta, em especial, pela confiança de me permitir pesquisar sobre o Colégio Santa Teresa de Jesus, instituição a qual adquiri muito apreço.

Agradeço a professora, minha orientadora, Josefina Coutinho, por tantas vezes me receber e me orientar com tamanha paciência.

Agradeço a minha coaching, Eliane Böttcher por me guiar em momentos tão difíceis e por me fazer perceber os momentos de vitória.

Agradeço também àquelas que, talvez, mesmo sem saber, me ajudaram muito: Gabriela Ustárroz, Juliane Oliveira, Linda Mary Camargo Pinto, Lolla Teles Gomes e Vanessa Fontoura.

“Você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade.”

Walt Disney

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise de como ocorre a comunicação interna no Colégio Santa Teresa de Jesus em Porto Alegre e como é a percepção dos colaboradores quanto a esses processos comunicacionais, com o intuito de ouvir o público interno, para adquirir base para propor melhorias aos processos comunicacionais da instituição. A exposição das reflexões bibliográficas de autores da área, entrevista com a diretoria, visitas à escola e a aplicação de um questionário de pesquisa aos colaboradores, foram as ações realizadas para chegar ao objetivo. Os dados foram tabulados e compilados, para que através das estatísticas, se pudesse chegar às conclusões. Como principais resultados identificou-se que a instituição utiliza meios de comunicação interna como cronograma de atividades, quadro mural, circulares e reuniões. No entanto, verificou-se que os professores são mais atingidos por esses meios comunicacionais, reconhecendo, principalmente, as reuniões semanais. Porém, os auxiliares, por não possuírem essa agenda semanal de reuniões, acabam nem sempre sendo atingidos pela comunicação interna. Ao final do estudo, foram propostas sugestões para serem aplicadas de forma ordenada e periódica a fim de que a comunicação atinja todos os colaboradores da instituição, sem exceção, de forma a alinhar o pensamento do público interno aos objetivos da instituição, trazendo com isso, mais motivação aos profissionais.

Palavras-chave: Comunicação interna. Endomarketing. Percepção. Público interno. Colégio Santa Teresa de Jesus.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1. Problema de pesquisa.....	10
1.2. Objetivo geral.....	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificativa.....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1. Comunicação organizacional.....	13
2.2. Comunicação interna.....	14
2.2.1. Endomarketing.....	18
2.3. Comunicação Administrativa.....	21
2.4. Comunicação Mercadológica.....	22
2.5. Comunicação Institucional.....	23
2.6 Fluxos de comunicação.....	25
2.7 Meios de comunicação.....	26
2.7.1 Canais de comunicação interna.....	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	31
3.1 Delineamento da pesquisa.....	31
3.2 Unidade Caso.....	32
3.3 Coleta de Dados.....	32
3.4 Análise dos dados.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	35
4.1 Pesquisa documental - Conhecendo a instituição.....	35
4.1.1 Proposta Filosófica da Escola.....	35
4.1.2 Objetivo da escola Teresiana.....	36
4.1.3 Educadores Teresianos.....	37
4.1.4 A metodologia de ensino.....	38
4.2 Pesquisa aplicada aos colaboradores.....	38
4.2.1 Características do perfil dos colaboradores.....	38

	8
4.2.2 Percepção dos colaboradores quanto a comunicação interna na instituição ...	41
4.2.3 Percepção dos colaboradores quanto a pertinência das informações recebidas	54
4.2.4 Opinião dos colaboradores.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	72

1 INTRODUÇÃO

À medida que o cenário de competitividade e mudanças aumenta, mais a comunicação organizacional é considerada um importante ativo e diferencial nos ambientes corporativos atuais. Dessa forma, é importante enxergarmos as organizações como sistemas vivos, conectadas por fluxos de informações entre pessoas diferentes. Conforme Brum (2010), nesse contexto, a efetividade da comunicação interna é fundamental para o envolvimento e aproximação dos funcionários.

Segundo a maioria dos autores pesquisados neste estudo, disseminar as normas, valores, campanhas e objetivos da empresa para os funcionários pode determinar e engajar os colaboradores enquanto atuantes na organização. Deste modo, surge a importância de refletir sobre processos de comunicação que considerem as diversidades de funções, cargos e graus de conhecimento, existentes nas empresas.

A relação de como ocorre e como é recebida a comunicação interna em uma instituição de ensino será estudada através do estudo de caso da escola particular Santa Teresa de Jesus, situada na Zona Sul de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

A crença católica, advinda da Congregação Teresiana fundada por Enrique Ossó, conforme o site da Instituição, aparece desde os objetivos da escola, compreende os valores da mesma, como o desenvolvimento das relações de convivência fraterna e a valorização do diálogo, até a disseminação das filosofias educacionais, as quais os seus professores e auxiliares devem seguir.

Desperta o interesse pelo caso, a conexão entre crença e o desenvolvimento da relação comunicacional desta instituição, além da hospitalidade que a diretoria recebeu o estudo. Sendo assim, esta pesquisa faz-se importante para contribuir, mesmo que minimamente, com uma instituição com fundamentos fortes e, ao mesmo tempo, sensível às mudanças da sociedade.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O Colégio Santa Teresa de Jesus – CNPJ 92.880.962/0010-91, situado na Avenida Cavahada, 2250, bairro Cavahada, zona Sul de Porto Alegre/RS. Fundado em 1965, pertence à Associação de Ensino e Assistência social Santa Teresa de Jesus, com sede e foro em Porto Alegre – RS, desde janeiro de 1963. A escola mantém os seguintes cursos: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Atualmente a escola conta em seu quadro com 58 professores, 48 auxiliares, 12 com funções de coordenação e diretoria, além de 08 estagiários e menores aprendizes. A estrutura acolhe atualmente 900 alunos, distribuídos nos níveis de educação básica mencionados.

Segundo a Associação de Ensino e Assistência Social Santa Teresa de Jesus, fundada em 20 de fevereiro de 1953 com o nome “Companhia de Santa Teresa de Jesus”, na cidade de Santana do Livramento – RS e posteriormente com a inscrição cancelada dos estatutos daquela comarca, transferindo-se para Porto Alegre – RS, é uma sociedade sem fins lucrativos, de duração indeterminada, com fins filantrópicos, de caráter educacional, cultural e de assistência social, com sede e foro em Porto Alegre.

Segundo o site da instituição, o Colégio Santa Teresa de Jesus faz parte da Companhia de Santa Teresa de Jesus Irmãs Teresianas, fundada na Espanha, cidade de Tarragona, em 23 de junho de 1876, pelo Padre diocesano Enrique de Ossó y Cervell, está hoje distribuída em 23 países como uma Congregação religiosa com o dom de educar, atuando nas áreas Educativo-escolar, Pastoral e de Assistência Social.

A chegada das Irmãs Teresianas ao Brasil foi em 1911, pelas fronteiras do Uruguai (Rivera-Livramento), e da Argentina (Alvear-Itaqui). Neste mesmo ano, foram fundados os Colégios de Santana do Livramento, e de Itaqui. Atualmente, no Brasil, fazem parte da Companhia Santa Teresa de Jesus, três escolas, nas cidades de Porto Alegre (agente desse estudo), Santana do Livramento e Rio de Janeiro.

Com o intuito de parametrizar a situação atual na capital gaúcha, segundo dado do SINEP (Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul), Porto Alegre conta hoje com 47 escolas privadas. Em torno de sete delas localizadas na mesma região do Colégio Santa Teresa de Jesus. A concorrência do setor não é tão específica, pois cada escola, mesmo as localizadas na mesma região que a Instituição estudada, possuem propostas filosóficas bem diferentes entre si. Portanto, não aprofundaremos o assunto concorrência nesse estudo, devido ao objetivo do mesmo não estar diretamente relacionado à concorrência mercadológica.

No entanto, com um quadro de funcionários (denominados professores e auxiliares) não tão enxuto, são 126 colaboradores, divididos em diversos níveis de cargos, em distintas funções, em diferentes horários de trabalho e, em franca expansão, há a possibilidade de que na comunicação interna haja ruídos e comunicações incompletas.

Em virtude deste cenário, a questão problema que norteará o trabalho de pesquisa será: qual a percepção dos professores e auxiliares quanto os processos de comunicação interna adotados pela instituição para interação com os mesmos?

1.2. OBJETIVO GERAL

A partir de pesquisa quantitativa e qualitativa obtida através de questionário aos professores, auxiliares, estagiários e coordenação, será possível:

Analisar qual a percepção dos professores, auxiliares e coordenação quanto aos processos de comunicação interna adotados pela instituição para interação com os mesmos.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral exposto, iremos:

- a. Analisar a percepção dos colaboradores quanto aos meios de comunicação utilizados pela instituição para se comunicar com os mesmos.

- b. Apresentar a avaliação dos professores e auxiliares quanto a comunicação interna adotada.
- c. Apresentar a percepção dos funcionários quanto a pertinência das informações recebidas.

1.4. JUSTIFICATIVA

Ao escolher o tema, a autora buscou uma empresa a qual se importasse com o objetivo final do estudo, onde as análises obtidas pudessem ser colocadas em prática e assim, auxiliasse na melhoria contínua dos processos comunicacionais da organização. Por isso, a escolha de uma instituição a qual possui bastante empatia, tanto pela proposta filosófica quanto pela abertura para se renovar e melhorar, quando necessário.

Dessa forma, o resultado obtido poderá atender ao propósito de analisar se os processos de comunicação internos do colégio Santa Teresa necessitam de melhorias, as quais poderão ser propostas à instituição. Por fim, será possível identificar se o estudo pode ser continuado através de novas questões, como por exemplo, de que forma esse processo de comunicação interna influencia na imagem da escola para o público externo, como alunos, responsáveis e comunidade.

Para a comunidade acadêmica, a autora acredita que pode contribuir com este estudo que abrange comunicação em instituições de ensino, tema pouco pesquisado até o momento, apesar da grande expansão corporativa deste mercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para embasar os assuntos deste estudo, será realizado neste capítulo, uma revisão bibliográfica com os temas que nortearão a chegada ao objetivo proposto.

Serão transcorridos os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional, além de fluxos e meios de comunicação.

2.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No início da década de 90, a comunicação era entendida simplesmente como a forma de expressão, verbal e não verbal para a troca de informações entre as pessoas. Segundo Sousa (2009), citando Wolf, 1987 (p.49), “numa definição funcionalista da comunicação, a comunicação é assumida como uma prática de relação vertical entre emissor e receptor, apoiada pela significação da mensagem e de canais tecnológicos, em busca de efeitos comportamentais no âmbito do consumo de valores e de bens materiais e simbólicos. O esquema emissor/ receptor/ canal/ mensagem em busca desses efeitos comportamentais dá conta desse modo de compreensão da comunicação como instrumento. ”

Já nos anos 2000, o conceito de comunicação nas organizações pôde ser compreendido como toda a comunicação que ocorre nas empresas entre os stakeholders e sociedade, desdobrando a comunicação organizacional, em quatro eixos principais, conforme Margarida Kunsch (2003), que, considera, portanto, que a comunicação organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente, como uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram.

Além disso, a autora configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam em comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

2.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Kunsch, 2003, a comunicação interna deve promover a liberdade e a abertura comunicacional, além de proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite a integração entre funcionários e setores, justamente porque o funcionário é um dos porta-vozes da organização e influi diretamente na imagem e conceito da empresa. Assim, para Argenti (2006, p. 169), a comunicação interna no século XXI envolve mais que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. Corrado (1994, p.06), destaca que,

O papel da comunicação interna não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre empregador e empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na organização. Isto significa que a administração deve considerar cada vez mais importante a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

Dessa forma, para Torquato, 2002, a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Segundo Moreira (2005), a comunicação interna se bem gerida, pode propiciar a extensão dos seus benefícios para a comunicação dos seus integrantes com o cliente. Ciente de que representa a empresa e é uma referência para o cliente, o colaborador tende a atuar corretamente na comunicação com pessoas do público externo. Para Eltz (1994, p 79), “a valorização do cliente precisa sair do plano técnico e entrar no plano comportamental. Todo discurso realizado sobre clientes deve ser internalizado, e propiciar mudanças de atitude e de comportamento.”

Bekin (2005, p.02), vai além e defende que o empregado deve ser como um embaixador:

O empregado personifica a empresa e é uma espécie de seu embaixador. Nas empresas mais conscientes todos fazem marketing, e não apenas o departamento de marketing. Portanto, há um efeito a partir da forma como o

empregado fala, o que fala, como se veste, opiniões que dá, etc. O empregado vai praticar essa representatividade, quando estiver com familiares, amigos colegas, enfim, fora da empresa.

Nassar, 2006, destaca que, a partir de uma política de comunicação interna, que ressalte a clareza, a verdade e a interação, constrói-se o relacionamento que se deseja, e cita (2006, p.11),

O gestor da comunicação interna precisa ter sempre em mente que ele está a lidar com gente, com ser humano, que pensa, observa, compara, que ouve, aprende, deseja, necessita, sente e, no fundo, só faz as coisas que quer. É preciso convencer, conquistar, explicar e, então, cooptar aliados para um determinado empreendimento, objetivo a ser atingido dentro da organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Ana Beatriz Ansarah (2006, p. 13) traz uma reflexão sobre o fator humano,

Mesmo com os avanços das máquinas, o ser humano continua sendo o principal fator das empresas. E, cada vez mais capacitado, o colaborador deseja transparência na organização, ser bem informado sobre acontecimentos internos e externos que interferem no dia a dia. Isso significa se sentir parte da empresa.

Contudo, Angeloni, 2010, argumenta que para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, no entanto, a credibilidade só é atingida se o discurso é condizente com a prática do dia a dia. E aponta como sendo os principais objetivos da comunicação interna (2010, p. 72):

- Informar e integrar todos os colaboradores da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho e externo;
- Tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno;
- Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios;
- Conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações das pessoas; e

- Criar embaixadores da empresa.

Desta forma, explica Angeloni (2010), ao criar e formar verdadeiros embaixadores, a empresa estará multiplicando os valores, atividades e produtos. Eles levarão uma imagem positiva da empresa para o seu mundo exterior, razão que justifica investir em comunicação interna e ter colaboradores bem informados e consequentemente motivados e comprometidos com as estratégias da organização.

Igualmente, Tavares 2010, resguarda que a comunicação interna pode ser considerada a base para qualquer processo administrativo, sendo imprescindível trabalha-la de forma planejada e quando isto ocorre, ela tem a excelente capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização:

- Motivar e integrar o público interno (funcionários, familiares e seu círculo de amizades);
- Desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e empresa. Um fator de fundamental importância sobre a existência de um clima positivo é que o mesmo deve estender-se para situações e momentos difíceis na organização, como, por exemplo, uma crise de imagem. E não ficar limitado apenas a momentos previsíveis e positivos;
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;
- Incentivar a proatividade nos recursos humanos;
- Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e unidades de negócios;
- Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas e informações sobre os clientes da empresa para o público interno;
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência.

Nesse sentido, para Marques (2004), a imagem que os colaboradores têm de sua própria organização é a base da imagem externa da empresa, e não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus colaboradores em embaixadores, ou seja, representantes e defensores da marca.

Sendo assim, Kunsch (2003), legitima que o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, cidadão que merece ser respeitado e considerado. Por consequência, Kunsch (2003, p. 159), defende que,

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos ainda que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível.

E Kunsch (2003) continua, argumentando que, uma comunicação interna ativa, por meio de todos os instrumentos disponíveis, envolverá o empregado nos assuntos da instituição e nos fatos do país e do mundo. Dessa forma, ele tende a ter um olhar para dentro e outro para fora, acompanhando de forma consciente e dinâmica os acontecimentos. Como por exemplo, trazer para dentro da organização temas atuais políticos, econômicos e sociais do país e do mundo, podem contribuir para o debate dos grandes temas, para o exercício da cidadania e cultivando valores comunitários. Por consequência, estabelecendo diálogos e comunhão de ideias, não simplesmente transmitindo informações e se fechando para o mundo externo.

Kunsch (2003, p. 162), conclui, que o verdadeiro papel da comunicação nas organizações devem ser:

Estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito.

Portanto, conclui-se que a importância da comunicação interna habita principalmente, nas possibilidades que ela oferece quando há incentivo ao diálogo e à troca de informações.

2.2.1. Endomarketing

Para Tavares (2010) é impossível falar de comunicação interna sem falar em endomarketing. Ele defende que os dois conceitos andam praticamente juntos. Segundo ele, o endomarketing utiliza a comunicação como ferramenta, e a comunicação interna utiliza o endomarketing para tornar a comunicação eficiente e planejada, melhorando a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerando motivação nos funcionários. Conforme Tavares, 2010, citando Bekin (2004, p. 17),

Endomarketing são ações de marketing eticamente dirigidas para o público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas em lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Tavares (2010, p. 19), traz exemplos de situações pelas quais as empresas passam no dia a dia para explicar a importância do endomarketing:

- Uma empresa lança uma promoção no mercado. Um cliente precisa tirar algumas dúvidas sobre os prazos da promoção e entra em contato com a empresa por telefone, fazendo a seguinte indagação:
- Até quando a promoção estará valendo? Para a sua decepção, a atendente responde da seguinte forma:
- Eu não estou sabendo de nenhuma promoção. O Sr. tem certeza de que ligou para o número correto?
- Você está vendo televisão em casa quando é impactado por um comercial de um novo produto. Nada de errado, se a empresa anunciante não fosse a empresa em que você trabalha há tanto tempo.
- A empresa em que você trabalha fez uma nova parceria ou fusão. E você foi o último a saber, por fontes externas, como, por exemplo, uma matéria no jornal.

Nos casos acima e em muitos outros, Tavares argumenta que a desvalorização do público interno é comprovada. Nessas situações, todos saem perdendo. A empresa, por passar uma imagem ruim para o funcionário; o público interno por causa da desatenção dada a ele, gerando desmotivação constante. Por

isso, a importância de apresentar as campanhas e ações de marketing antes para o público interno.

Segundo Bekin (2000), o endomarketing tem como objetivo, portanto, realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna. Todavia, para Moreira (2005, p.31),

O endomarketing possui uma importância estratégica e, nesse sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Concordando com Bekin, Analisa Brum, 2010, defende que fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. O propósito, portanto, segundo a autora, é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado.

Para Brum (2010), as definições de endomarketing são muitas. Mas possuem, como pano de fundo, a importância de se trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente. De acordo com Cerqueira (2005), o endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano.

Para Brum (2010, p. 22), “endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas perenização. ” Além disso, a autora desmistifica a diferença entre comunicação interna e endomarketing (2010, p.41):

A comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Mais do que isso, a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa.

O endomarketing por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas do marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem-feita.

Brum, traz ainda uma analogia de um conceito versus o outro:

Comunicação interna	Endomarketing (ou Marketing interno)
É algo que, de maneira ou outra, toda a empresa faz. A partir do momento que repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento para os seus empregados.	É quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que a mensagem seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade.

Fonte: Brum, 2010, p.42

Brum (2010), destaca também, que a informação deve ser explicada, para permitir que o colaborador se sinta parte do processo. Ou seja, divulgar e explicar os benefícios da empresa, por exemplo, pois as pessoas se acostumam muito rápido com aquilo que é bom e deixam de valorizar. Portanto, fazer marketing dos benefícios é fazer o funcionário lembrar sistematicamente o que a empresa oferece. Exemplo: no primeiro mês, divulga-se alimentação, no outro transporte, no outro plano de saúde, treinamentos, etc. Utilizar diversos instrumentos, como cartazes, banners impressos e online, anúncios em jornais internos e outros canais que a empresa venha a ter, são importantes para divulgar a todos os públicos e cargos internos. Ou seja, o texto pode ser o mesmo para todos os funcionários, mas o instrumento individual ou o envio para a casa de cada um, estabelecem e representam diferença.

A autora defende também a importância de divulgar a cultura, valores e benefícios da empresa assim que um novo funcionário é contratado, em materiais de divulgação e, sugere que sejam elaborados manuais em cinco grandes capítulos:

- Quem somos;
- Onde estamos;
- Como pensamos;

- O que oferecemos aos nossos colaboradores; e
- O que esperamos de nossos colaboradores.

Brum (2010), finaliza que desenvolver canais, instrumentos e ações são a chave para as empresas que desejam estabelecer uma aproximação maior com seu público interno e conseqüentemente melhorar o clima organizacional.

2.3. COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Conforme Marcélia Lupetti (2012), a comunicação administrativa é a comunicação que abrange todos os assuntos relacionados ao cotidiano da administração, ou seja, é ela quem se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formais e informais, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Tem por objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades funcionais.

Para Kunsch, 2003, administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um processo contínuo de comunicação para alcançar tais objetivos. E pondera que,

[...] o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. [...] o fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. KUNSCH (2003, p. 153)

Para Torquato (2002), a comunicação administrativa também é o eixo principal de tramitação da informação do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, regulamentos, avisos, racionalização de rede etc.

Ainda conforme Lupetti (2012), os vários tipos de mensagens administrativas têm sua origem em diferentes setores da empresa, e alinhar esse tipo de comunicação é uma tarefa bastante árdua, tendo em vista o caráter e a

personalidade dos executivos que a emitem. Por essa razão, Lupetti (2012, p. 16), observa que,

A comunicação administrativa é considerada um dos maiores problemas da organização. O gestor da comunicação administrativa deve possuir amplo conhecimento dos sistemas organizacional e de comunicação, afim de administrar e orientar os diversos setores da empresa para que haja unificação, clareza e objetividade na construção de mensagens.

Concluindo que, a comunicação administrativa tem como preocupação a unificação da linguagem no que se refere aos fluxos de serviços, aos níveis hierárquicos, às redes formais e informais de comunicação, objetivando orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais da organização.

2.4. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Conforme Kunsch, (2003, p. 162),

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Estando diretamente vinculada diretamente ao marketing de negócios.

Angeloni, 2010, complementa que, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, é a área que se ocupa do relacionamento da empresa com o consumidor, cliente, usuário, paciente, contribuinte etc., ou seja, aquele para qual a empresa vende seu produto ou serviço, quer dizer, a comunicação de marketing está voltada para a venda de produtos e serviços existentes ou novos.

Lupetti, (2012, p. 19), completa que,

A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de marketing, e deve ser elaborada com base no quadro sociocultural do consumidor-alvo. Seus principais instrumentos são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, eventos e marketing direto de relacionamento.

Ainda nesta linha, Tavares, 2010, resume que comunicação de marketing pode ser entendida como qualquer técnica de comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, merchandising, marketing direto, embalagens,

etc.) que uma organização utiliza para divulgar seus produtos, serviços, marcas etc. no mercado em que atua. Seus objetivos são mercadológicos. Dentre eles:

- Posicionar de forma eficiente a organização, seus produtos e serviços na cabeça do consumidor.
- Desenvolver conteúdos objetivos.
- Integrar ações de comunicação, visando melhores resultados.
- Traçar objetivos mensuráveis, através de planejamento.
- Promover mudanças no comportamento do consumidor sobre hábitos e perfil de compra.

Tavares (2010, p. 85), ainda destaca que,

O tempo todo, surgem novas técnicas e meios de comunicação. O grande diferencial para o profissional de marketing é identificar as melhores oportunidades, com menores custos e eficiência suficiente para desenvolver, manter ou melhorar a visibilidade do negócio no mercado.

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing, conclui Kunsch (2003).

2.5. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Kunsch, 2003, explica que a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Conforme conclui (2003, p. 164),

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Para Lupetti, 2012, a comunicação institucional tem por objetivo conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos stakeholders da organização. Além de estabelecer um conceito público para a empresa, difundindo sua filosofia, missão, visão e valores, que serão retratados em suas políticas e práticas.

Segundo Kunsch (2003), os instrumentos da comunicação institucional compreendem a identidade e a imagem corporativa, publicidade/propaganda institucional, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, marketing social e cultural, além das relações públicas para delinear e gerenciar essa comunicação.

Para Miguel Jorge (2000), a comunicação institucional deve ser norteada por princípios claros e o principal deles é a consciência do dever de informar a todos os públicos sobre suas atividades.

Ainda segundo Jorge, comunicação institucional é o meio pelo qual as organizações dialogam com a sociedade, dão satisfação de seus atos e conhecem as expectativas de seus públicos com relação às ações institucionais, visando à construção e solidificação da imagem empresarial.

Como complemento à linha de pensamento de Jorge, Maurício Tavares (2010, p. 64), conclui que,

A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.

E, para Maria Terezinha Angeloni (2010, p.84),

A comunicação institucional engloba ações relativas a construção e fortalecimento de marcas e imagens, relações com a mídia, gerenciamento de crises, relações com a comunidade, relações com acionistas, responsabilidade social e ecológica, eventos especiais, entre outros que devem se alimentar diretamente da cultura da empresa, devendo as mensagens estarem baseadas nos valores, missão, visão e credo da organização.

Para Torquato, 2002, “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta final, a influência político-social, utilizando para tanto, estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do lobby”

Portanto, comunicação institucional não objetiva vender produtos, função das comunicações de marketing, mas sim vender a própria empresa, muitas vezes para públicos muito diferentes de clientes, conclui Angeloni (2010).

2.6 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

Kunsch, 2003, esclarece que são os fluxos de comunicação que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções. Sendo mais comuns os fluxos comunicacionais descendentes ou verticais, os ascendentes e os horizontais ou laterais. A esses, acrescenta ainda os fluxos transversal e circular.

Torquato, 2002, defende que os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, podendo-se crer que companhias complexas, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo, e resume:

Fluxo descendente ou verticais: tem como origem a estrutura emissora das informações ou os dirigentes hierárquicos que emitem mensagens. O alvo da comunicação está sempre em patamares hierárquicos abaixo, ou seja, da cúpula diretiva da organização para os subalternos;

Fluxo ascendente: responsável pelo transporte de informações de baixo para cima, ou seja, pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações;

Fluxo horizontal ou lateral: que permite inter-relacionamento entre estruturas e pessoas do mesmo posicionamento hierárquico, sejam elas de setores diferentes, unidades de negócio, departamentos, etc.

Porém, para os fluxos transversal e circular, Kunsch, 2003, defende que se trata de uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis, onde permite-se que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. Organizações que incentivam uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas, as quais podem interagir. A autora explica, (2003, p.86),

É o fluxo transversal ou longitudinal, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descende, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

Já o fluxo circular surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho. Segundo Kunsch, citando Flores Gortari e Orozco Gutiérrez (2003, p. 86), o fluxo circular “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo, pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

Kunsch, 2003, complementa que para todos os fluxos usam-se os mais variados métodos, meios, recursos de comunicação como canais orais, escritos, audiovisuais, contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixa de sugestões, publicações, filmes institucionais e comerciais, entre outros.

2.7 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

As organizações processam suas informações como fontes e como receptoras no seu ambiente interno (comunicação interna, com canais internos) e ambiente externo (comunicação externa, canais externos) de várias formas. Segundo Kunsch, 2003, para viabilizar a comunicação com os diferentes públicos,

se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos.

Conforme a autora, os **meios orais**, podem ser divididos em diretos e indiretos. Sendo os diretos, as conversas, os diálogos, as entrevistas, as reuniões, as palestras, os encontros com o presidente face a face, etc. Já os indiretos, seriam o uso de telefone, rádios, alto-falantes e meios eletrônicos. Já os **meios escritos** dizem a respeito a todo material informativo impresso ou não. Exemplo: instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas, etc. Os **meios pictográficos** representam-se por mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, etc. Nos **meios escritos pictográficos** acrescenta-se o uso da palavra escrita à ilustração. Podendo ser gráficos, cartazes, filmes ou imagens com legenda. Logo, os **meios simbólicos** são representados pela marca, emblemas, símbolos, assim como sirenes, sinos e outros sinais que podem ser tantos visuais como auditivos. Nos **meios audiovisuais** temos principalmente os vídeos institucionais, de treinamentos e outros, como telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes, etc.

Kunsch, 2003, ainda traz em seus conceitos o uso dos **meios telemáticos**, devido ao avanço das novas tecnologias da comunicação. Os meios levam esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso da informática e dos meios de telecomunicação. Como e-mail, computadores, intranet, smartphones, etc. Por fim, a autora ainda registra o uso do teatro nas organizações com o meio presencial pessoal que seria usado com os recursos da dramatização, da interpretação e da demonstração. “O teatro pode comunicar muitas mensagens e constituir-se numa excelente forma de comunicação participativa”, defende Kunsch (2003, p. 88) e, conclui, (2003, p.88),

[...]cada vez mais, as organizações em geral têm de se convencer de que a sua comunicação precisa ser trabalhada, gerenciada e conduzida por profissionais especializados e competentes. Caso contrário, estarão sempre improvisando e achando que estão se “comunicando” com o seu universo de públicos, quando na verdade estão apenas “informando”.

2.7.1 Canais de comunicação interna

Voltada para a comunicação interna, Analisa Brum, 2010, traz em seu livro “*Endomarketing de A a Z*” uma reflexão sobre os canais informativos. E pondera,

Mais do que canais e instrumentos, as empresas precisam de coragem para democratizar a informação internamente. BRUM (2010, p. 102).

A seguir, apresenta-se uma análise sobre os principais canais de comunicação, para uso, principalmente, interno.

E-mail: Já não é suficiente para uma organização cumprir com o seu papel de informar, ou seja, enviar aos colaboradores um nível satisfatório de informações para facilitar, auxiliar ou incentivar o trabalho que desenvolvem. O problema está no grande número de e-mails com os quais as pessoas se deparam diariamente. Fazendo com que se sintam na obrigação de escolher aqueles que irão abrir, ler e absorver. Além disso, o e-mail é um canal de comunicação cada vez mais comum, como o telefone e, as mensagens podem ser originadas externa ou internamente, assim como as ligações.

Dentro desse contexto, tudo aquilo que a empresa prepara em nível de informação para seu funcionário e envia através do e-mail, pode se perder no meio de tantas opções a serem abertas e lidas. Mesmo que exista um fator psicológico de “missão cumprida”, sempre que limpam a sua caixa de e-mails, as mensagens podem tornar-se não importantes, devido a ânsia de “limpar a caixa”.

Brum, 2010, defende que uma saída principalmente para pessoas que trabalham em áreas administrativas, operacionais ou circulam por uma sala comum, poderia ser acessar as informações por outros canais, como um jornal de parede, um informativo em papel ou até um outdoor. Usando assim canais visuais que não dependem de acesso.

Jornal eletrônico: Conforme defendeu anteriormente, Brum avalia que o ideal é que a empresa não trabalhe com e-mails de comunicação interna e sim, com um jornal eletrônico periódico. Este meio pode ter um nome definido, com informações mundo, corporativa e local, agrupando assim todas as informações a

serem repassadas através do meio eletrônico. Nesse caso a edição até pode ser diária, desde que saia sempre no mesmo horário. No entanto, Brum, atenta para o cuidado com o título do e-mail para que, novamente, não se torne mais uma mensagem no meio de tantas.

Boletins informativos: Podem ser impressos ou eletrônicos e servem para informações que necessitam de repasse imediato. Entregue de mão em mão, no início, meio ou final do dia de trabalho, demonstra atenção da empresa com a pessoa e a importância da informação. Os boletins eletrônicos podem substituir os muitos e-mails com informações isoladas.

Revista interna: Qualidade, criatividade e identidade. Segundo, Brum, 2010, esses três fatores são decisivos para o sucesso de uma revista interna. Esse canal de comunicação tem o objetivo, além de informar, envolver os colaboradores. Fazendo-os não apenas se interessar pelo seu conteúdo, mas esperar pelas próximas edições. Para o conteúdo ficar atrativo, Brum defende que sejam abordados temas variados, ressaltando atitudes de colaboradores que fazem a diferença, eventos, programas de treinamento, corporativos, benefícios, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros.

Além disso, uma revista interna, pode trazer informações estratégicas que, além de valorizar o colaborador, trabalhem os processos de gestão e cultura da empresa. Fazendo uma espécie de equilíbrio entre a cultura, entretenimento e informação. Textos leves, objetivos e de compreensão universal (lembrando que a revista será lida tanto pelo acionista como pelo colaborador mais simples). Trazer o colaborador como participante nas edições, criando uma ideia de identidade, com entrevistas, textos, etc. A periodicidade da publicação também deve ser respeitada e o projeto gráfico também deve ser atraente. Quanto a entrega, o ideal é que seja entregue de mão em mão, melhor ainda quando a empresa pode entregar na casa do empregado. Isso distingue o indivíduo e permite que a sua família também seja atingida pelo veículo.

Dessa forma, a revista pode ser vista como uma ótima mídia para lançamento e manutenção de campanhas, encartes e outras interações.

Jornal de parede: Ou o velho mural de feltro verde, como se refere Brum, 2010, passou a ser chamado de jornal de parede com editorias definidas. Os jornais de parede são uma importante mídia para campanhas motivacionais, pois podem ser produzidos em formatos diferenciados ou o mais comum, A3.

Intranet: este meio está cada vez mais sofisticado. O ideal é que tenha projeto gráfico e editorial definido, contemplando espaços para todos os grupos de conteúdo importantes para a empresa. Algumas tem formato de portal, que permitem inclusive, a interatividade por parte dos colaboradores. Na intranet pode-se fazer o “marketing pra dentro”, divulgando o que está fazendo, campanhas para atrair clientes, os resultados, e o que pretende adotar como melhoria, além de informações de mercado.

Mídias eletrônicas: segundo Brum, a tela de descanso dos computadores das empresas tem sido um importante canal para a veiculação de imagens relacionadas com campanhas internas. Caso o sistema de tecnologia permita, a tela pode ser utilizada para a transmissão de informações locais com caracteres num processo randômico atualizado diariamente. Assim como imagens de campanhas internas.

Existem também painéis luminosos, com mensagens motivacionais e informativas que ficam passando enquanto as pessoas estão na fila do restaurante ou em áreas comuns.

O celular também é o novo veículo utilizado. É possível enviar mensagem de voz do presidente quando algum se destaca, quando a empresa recebe um prêmio ou para divulgar campanhas. No entanto, assim como o e-mail, o uso deve ser limitado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho tem como finalidade principal a percepção dos colaboradores quanto ao processo de comunicação interna no colégio Santa Teresa de Jesus. Para atingir esse objetivo principal e os objetivos específicos, foram utilizados procedimentos baseados na literatura que tratam de metodologia de trabalhos científicos. Assim, foi explicitado a seguir os métodos utilizados para a presente pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A natureza dessa pesquisa, como explica Kauark, Manhães e Medeiros, (2010) é pesquisa aplicada, pois tem foco na criação de conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos. Já em relação à abordagem do problema, pode-se classificar essa pesquisa como tendo características predominantemente quantitativas, mas sem abrir mão de algum aspecto mais qualitativo, segundo Fonseca (2002, p.20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. [...] A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Em relação ao objetivo da pesquisa, podemos caracterizá-la como essencialmente descritiva. Conforme Gil, (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal, descrever características de determinada população. Sendo uma de suas marcas, a utilização de coleta de dados, seja em formato de questionário e/ou observação de um grupo com características teoricamente semelhantes a fim de levantar opiniões, atitudes e crenças. Além disso, Gil (2002, p. 42), explica:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para

proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

3.2 UNIDADE CASO

A unidade caso foi o colégio Santa Teresa de Jesus, situado em Porto Alegre – RS, cuja escolha como objeto de estudo baseou-se na conexão entre a proposta filosófica e o desenvolvimento comunicacional presente na instituição estudada.

O tipo de amostra utilizado nesse trabalho é um tipo não probabilístico, chamado de amostra por conveniência. Neste caso, a pesquisadora selecionou os elementos a que teve acesso, acreditando que esses possam representar o universo.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi feita com todos os indivíduos do universo a ser pesquisado, ou seja, 126 funcionários, entre professores, auxiliares, coordenação e estagiários. No entanto, foram obtidas 94 respostas desse total questionado. Ainda assim, o montante atingido é representativo em relação ao universo total de colaboradores, pois obteve-se 75% de pesquisas respondidas ao final do período, que ocorreu entre os dias 12 a 27 de abril de 2017.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013), os procedimentos através dos quais se obteve os dados necessários para elaboração da pesquisa fazem parte do delineamento da mesma. Sendo o principal elemento, a coleta os dados, utilizando-se fontes de papel / mídias em geral (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) ou fontes de pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-post facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

Nesse trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a revisão bibliográfica dos assuntos relacionados à pesquisa. Também se utilizou da pesquisa documental através de análise de documentos internos, como regimento interno, *folders*, sítio eletrônico da instituição, etc.

Utilizou-se como instrumento de coleta, o questionário, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), é uma série ordenada de perguntas que devem ser

respondidas por escrito pelo informante (respondente) e serve para coleta de dados. Esse instrumento foi escolhido para que pudesse ser aplicado à todos os cargos e níveis de funcionários da instituição. Procurou-se trabalhar com perguntas claras e objetivas, com a maioria de perguntas fechadas, de múltipla escolha e uma pergunta aberta.

Também foi realizada uma entrevista com a gestora Jamir Berton, com o propósito de apresentar o escopo do presente estudo e obter informações preliminares em relação aos meios de comunicação planejados e estruturados pela instituição e entender o universo de empregados e gestores que poderiam ser pesquisados posteriormente;

Finalmente, podemos resumir as etapas da coleta de dados desse trabalho da seguinte forma:

- Entrevista com a gestão do colégio estudado – entrevista não estruturada com perguntas abertas;
- Elaboração de questionário predominantemente com perguntas fechadas de múltiplas escolhas, com apenas uma questão aberta para livre expressão do entrevistado;
- Apresentação do questionário à Diretora do colégio para aprovação e pré-teste;
- Encaminhamento da pesquisa para todos os empregados e gestores (126 empregados) através da impressão dos questionários e entrega dos mesmos a todos os envolvidos, com a ajuda dos gestores da instituição.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, utilizou-se a tabulação das informações de todas as respostas a partir das categorias previamente definidas para interpretação dos dados das questões fechadas e a análise de conteúdo para a questão aberta. Assim, resumidamente, organizou-se a análise da seguinte maneira:

- Tabulação dos dados dos questionários em planilha eletrônica separados por categoria de trabalho (professores, auxiliares ou coordenação/direção), sexo e tempo de serviço na instituição;
- Análise dos dados e das frequências/ocorrências das respostas para cada tipo referido acima e combinados entre si;
- Análise e descrição dos principais resultados obtidos, cruzando as informações obtidas com o referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será feita a análise dos dados, que é parte fundamental da pesquisa, pois é com base nela que se formam os embasamentos para as considerações finais.

Nesta etapa serão apresentadas informações obtidas através de pesquisa documental e trechos da entrevista com a diretora da instituição, assim como os dados do questionário aplicado, de acordo com a análise estatística alcançada pela autora, incorporando gráficos para melhor visualização e relacionando os dados com a revisão bibliográfica apresentada.

4.1 PESQUISA DOCUMENTAL - CONHECENDO A INSTITUIÇÃO

Este capítulo tem o intuito de apresentar a instituição estudada através de informações obtidas pela pesquisa documental realizada e entrevista com a gestora da organização, Jamir Berton.

4.1.1 Proposta Filosófica da Escola

Segundo o site da instituição e materiais internos, a Educação Teresiana assume o compromisso de promover a dignidade da pessoa e a defesa da vida em todas as suas formas, através da solidariedade, da justiça e do exercício consciente da cidadania.

Promove, intencionalmente, o desenvolvimento integral do aluno através de práticas e vivências fundamentadas no compromisso libertador a serviço da vida e da esperança, nas diferentes culturas. Acredita no valor da pessoa, em sua capacidade de ler o mundo, de ser agente do processo de transformação na busca da coerência entre o pensar e o agir.

Atende a todas as dimensões da pessoa: saber conhecer, saber fazer, saber ser e saber conviver. Está pautada na consciência crítica, atitude cidadã e relações fraternas para construir a nova humanidade, tendo a expectativa como estímulo constante.

4.1.2 Objetivo da escola Teresiana

Conforme, Jamir Berton, diretora da escola, “o objetivo da Escola Teresiana é educar conforme os ideais de Santo Enrique de Ossó e Santa Teresa de Jesus, infundindo o espírito da verdade, alegria, dignidade, magnanimidade, solidariedade e fortaleza para contribuir na transformação do mundo.”

Conforme a diretora, a escola desenvolve relações de convivência fraterna, respeitando todas as pessoas, com a possibilidade de diálogo, despertando a capacidade de ouvir sugestões e de ser solidário. O processo educativo fundamenta-se na construção significativa, possibilitando aos alunos formação, educação e aprendizagem. E destaca, “o Colégio Santa Teresa prioriza o desenvolvimento das relações interpessoais e das competências, preparando os educandos para enfrentarem os desafios da vida.”

De acordo com o regimento interno, o Colégio Santa Teresa de Jesus, considerando as potencialidades individuais tem como objetivo geral proporcionar aos educandos condições que lhes permitam desenvolver:

- A vivência cristã comprometida com a transformação da sociedade;
- O senso crítico e reflexivo, o espírito comunitário, o amor à Pátria, a alegria, a participação, a dignidade da pessoa, o diálogo, a solidariedade, a fortaleza, a magnanimidade e o exercício consciente da cidadania;
- A qualificação para o trabalho de forma a torná-lo útil par si e para a sociedade.

Oferecendo uma educação que possibilite:

- Cultivar as próprias capacidades;
- Ser sujeito consciente, crítico e ativo;
- Superar suas dificuldades pessoais;
- Preparar para a vida;

- Construir conhecimentos;
- Participar da comunidade;
- Respeitar as culturas;
- Colaborar com os outros;
- Exercer a cidadania.

Que busque:

- Vivenciar a verdade, lealdade e fortaleza;
- Comprometer-se a transformar o mundo numa morada digna para as pessoas;
- Educar conforme os princípios do Evangelho de Jesus Cristo.

Que leve:

- Conhecimento de Jesus Cristo fazendo-o conhecido e amado por todos;
- À experiência de oração como “trato de amizade” com Jesus;
- À descoberta da própria interioridade;
- E para a comunhão com Deus presente na História e primordial sentido da vida.

4.1.3 Educadores Teresianos

Os Educadores Teresianos, segundo consta no Regimento Interno da Escola, são sujeitos de saber pedagógico capazes de:

- Criar experiências múltiplas de aprendizagem de qualidade;
- Garantir o sentido dos saberes que produzem;

- Mediar os processos de aprendizagem e convivência, considerando os diferentes saberes de cada educando.
- Proceder a uma avaliação formativa e mediadora;
- Utilizar metodologias variadas, enfatizando a ação-reflexão-ação;
- Desenvolver o projeto político pedagógico interdisciplinarmente, como equipe de educadores;

4.1.4 A metodologia de ensino

Em concordância com o exposto, Jamir explica que a metodologia de ensino visa o desenvolvimento de projetos interdisciplinares e significativos que visam o desenvolvimento da criatividade, a vivência de valores, a experimentação, a pesquisa, a investigação, a autonomia e a tomada de decisões.

4.2 PESQUISA APLICADA AOS COLABORADORES

Este capítulo tem o intuito de apresentar os dados e os resultados da pesquisa aplicada nos colaboradores do Colégio Santa Teresa de Jesus. Assim como, a análise estatística das informações obtidas através da tabulação de dados do questionário e algumas sugestões de melhorias.

4.2.1 Características dos perfis dos colaboradores

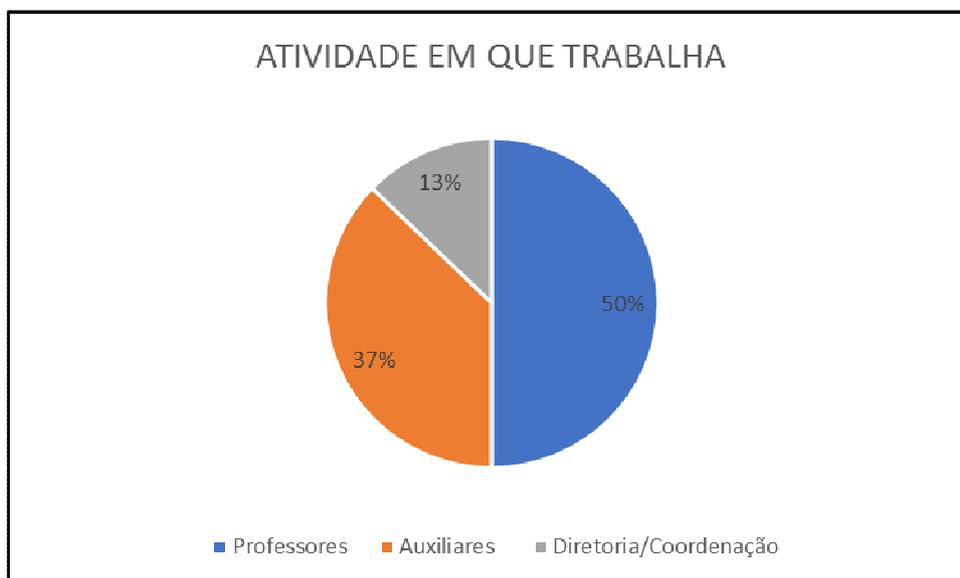
As questões a seguir compõem a primeira parte do questionário, com o intuito de caracterizar os perfis dos respondentes, a fim de que possamos correlacionar seus aspectos aos resultados obtidos.

4.2.1.1 Quanto a qual atividade se enquadra

A prevalência de professores na instituição e nos respondentes da pesquisa, em 50%, vai ao encontro do que é abordado na proposta filosófica da escola, que tem o compromisso de desenvolver os alunos. Para tal, se estrutura e conta com o apoio, de 37% outros funcionários, em diferentes funções, denominados auxiliares.

Já a coordenação e diretoria representa 13% do quadro de atividades da escola, conforme representa o gráfico 1.

Gráfico 1:



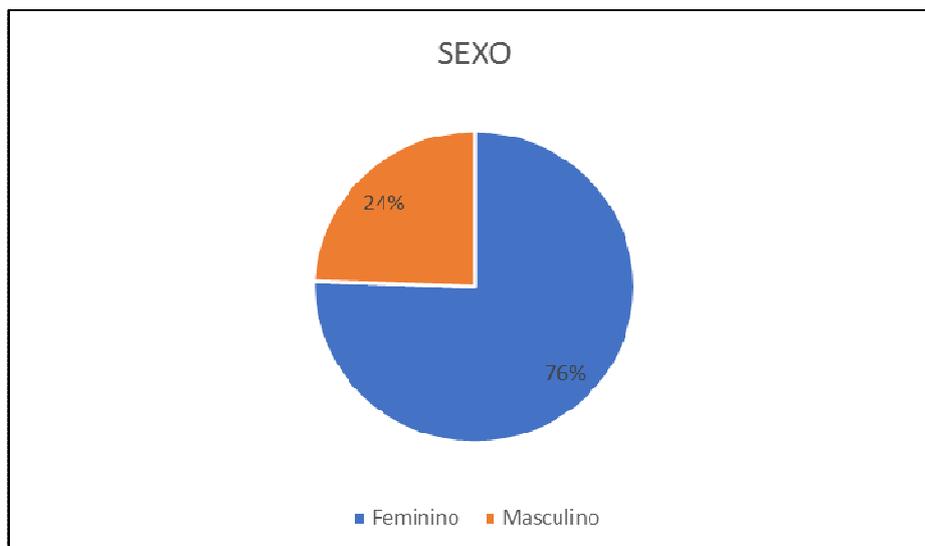
Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.1.2 Quanto ao sexo

A maioria dos respondentes são do sexo feminino, ou seja, 76% do grupo, sendo que os homens representam 24% dos colaboradores, conforme representado no gráfico 2. Destes, cerca de 70% são professoras, o que confirma a tendência apurada na pesquisa de Gatti e Barreto (2009, p. 24),

No que tange ao sexo do grupo, como é de conhecimento, a categoria de professores é majoritariamente feminina (segundo a Pnad 2006, 83,1% versus 16,9% do sexo masculino), apresentando algumas variações internas conforme o nível de ensino. É assim que a quase totalidade dos docentes na educação infantil (98%) é de mulheres, prosseguindo com uma taxa de 88,3% no ensino fundamental como um todo e atingindo aí 93% entre os professores de 1ª a 4ª séries com formação de nível superior. No ensino médio, por sua vez, são encontradas as maiores proporções de docentes do sexo masculino entre todas as demais modalidades da educação básica: 33% versus 67% do feminino.

O gráfico 2, abaixo, ilustra esta estatística.

Gráfico 2:

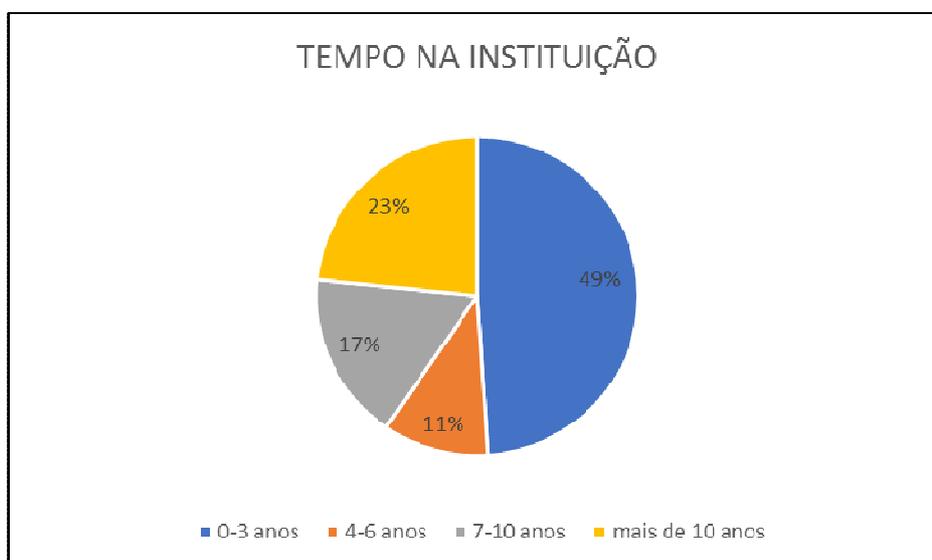
Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.1.3 Quanto ao tempo de serviço no Colégio Santa Teresa de Jesus

49% dos colaboradores enquadram-se na categoria até 3 anos de instituição e conclui-se que é uma instituição com um grande número de funcionários novos. Porém, destes, 67% são auxiliares, ou seja, possuem funções fora de sala de aula.

No contraponto, vem a população de veteranos, sendo 17% de 7 a 10 anos e 23% com mais de 10 anos. Se somarmos os colaboradores com mais de 7 anos, teremos um percentual de 40%, sendo a sua maioria, da equipe de professores e coordenação. Além disso, 11% se categorizam no grupo de 4 a 6 anos de trabalho na mesma instituição, destes, a maior parte também é de professores e coordenadores.

No gráfico 3, abaixo, podemos ver a ilustração destes dados.

Gráfico 3:

Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.2 Percepção dos colaboradores quanto a comunicação interna na instituição

Conforme Schiffman e Kanuk (2000, p. 103),

A percepção é definida como o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos, visando a um quadro significativo e coerente do mundo.

Ao receber um estímulo, ou seja, qualquer dado recebido pelos nossos cinco sentidos, o ser humano é provocado por uma sensação como resposta, essa reação dos sentidos é condicionada pela qualidade dos nossos receptores sensoriais (ex.: olhos, ouvidos, nariz, etc) e também pelo ambiente em que nos encontramos. Sheth e Banwari (2001) completam que depois da sensação ou resposta ao estímulo, as pessoas organizam esse dado de acordo com categorias semelhantes de elementos já armazenados na memória e em seguida o interpretam, dando significado ao estímulo como por exemplo, se ele é agradável ou não e qual é o seu valor em relação aos estímulos já conhecidos.

Segundo Schiffman e Kanuk (2000) há ainda, a seleção perceptiva, que trata-se de uma escolha pessoal de qual estímulo será percebido, dependendo

principalmente da expectativa e da motivação da pessoa. A expectativa se refere ao fato de que o ser humano tende a ver o que espera ver, ou, o que estão preparados para ver de acordo com suas experiências anteriores. Já a motivação é a predisposição humana a perceber as coisas de que precisam ou desejam. Isso resulta em, quanto maior a necessidade, maior a tendência de ignorar estímulos não-relacionados ao ambiente.

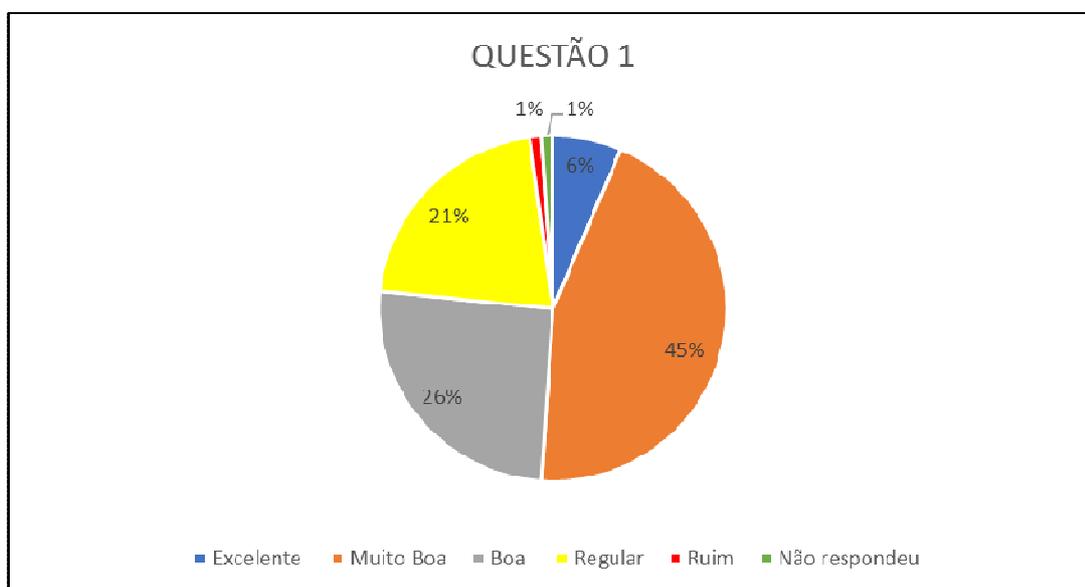
Percepção é um assunto amplo e que se apoia bastante em conceitos da psicologia. A exposição desse assunto aqui não visa o esgotamento, mas sim um embasamento para entendermos a intenção deste estudo: entender a percepção dos colaboradores do Santa Teresa de Jesus com relação a comunicação interna da Instituição. Para isso, foram elaboradas as questões que seguem, na segunda etapa do questionário.

4.2.2.1 Questão 1 – Como você avalia a comunicação interna da instituição hoje?

Podemos comemorar o resultado neste caso, considerando que 51% das pessoas que responderam a pesquisa, elegeram a comunicação interna do colégio Excelente (6%) ou Muito Boa (45%). Porém, se formos avaliar que 22% observaram a comunicação interna como Regular ou Ruim, e se, observarmos que essa amostra representa o universo de colaboradores, estaremos falando em cerca de 30 pessoas, de 126 funcionários que não estão contentes com a comunicação interna recebida. Além disso, se considerarmos o grupo que avaliou a comunicação interna Boa, ou seja, mediana, serão mais 26%, e estaremos falando de mais de 60 colaboradores que acreditam que poderia ter uma comunicação interna melhor na instituição.

O gráfico 4, abaixo, ilustra bem estes percentuais.

Gráfico 4:

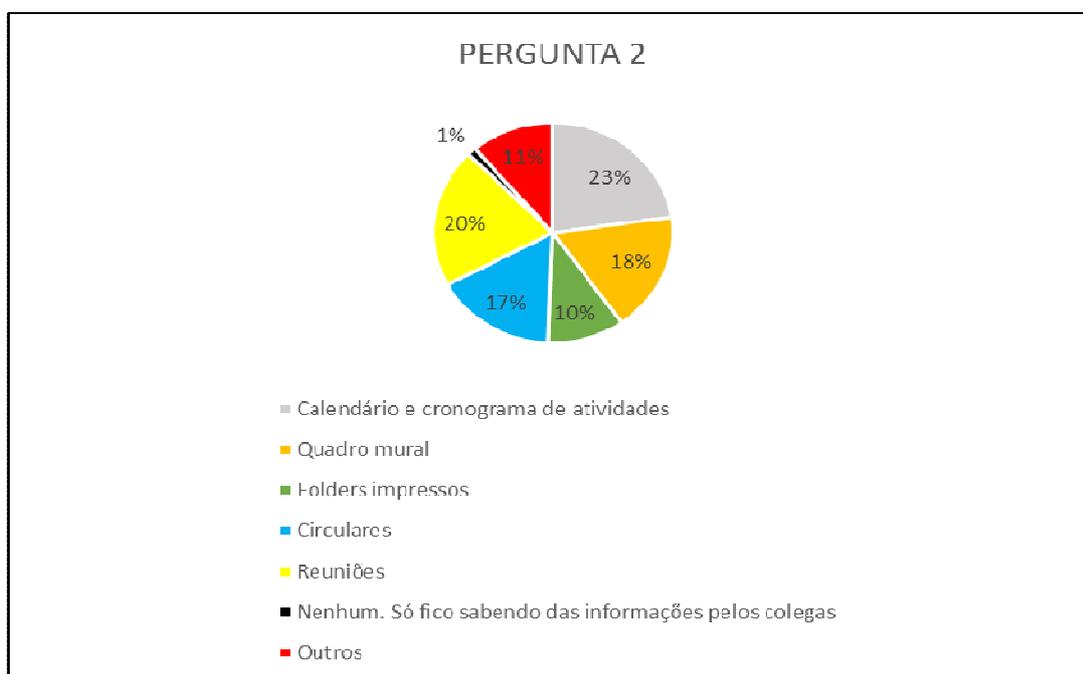


Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.2.2 Questão 2 – Quais os meios de comunicação são usados pela Instituição para dialogar com você?

Segundo a diretora da escola, Jamir Berton, são usados os seguintes meios de comunicação interna: calendário/ cronograma de atividades, quadro mural, *folders*, circulares e reuniões.

Na avaliação dos colaboradores, no entanto, 23% reconheceram que há calendário/cronograma de atividades, 20% enxergam as reuniões como meio de comunicação interna, 17% citaram as circulares como forma de comunicação e outros 18% disseram que o quadro mural é outro meio comunicacional. 10% veem os *folders* como meio de comunicação, 1% disseram que não reconheceram nenhum meio de comunicação e só ficam sabendo das informações pelos colegas. Outros 11% enxergaram outros meios de comunicação interna, como e-mail e *WhatsApp* e outros ainda citaram que um meio de comunicação interna que identificam é o exercido pessoalmente, através de seus coordenadores. O gráfico 5, abaixo, ilustra essas percepções.

Gráfico 5:

Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

Retomo, portanto, uma citação de Margarida Kunsch, 2003, defendendo que uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, métodos online, intranet, etc), envolverá o funcionário nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo.

Nas imagens abaixo, serão exemplificados os meios de comunicação citados. A imagem 1 trata-se de um exemplo do cronograma de atividades. Esse cronograma é entregue aos colaboradores e alunos com periodicidade trimestral.

Imagem 1 – cronograma de atividades escolares:

Colégio Santa Teresa de Jesus
Telefone: 3396.7615 – www.stateresa.com.br

Porto Alegre, 18 outubro de 2016.

Senhores Pais e/ou Responsáveis,

Estamos no terceiro trimestre e, para uma maior organização, encaminhamos, a seguir, o cronograma com as datas finais do ano letivo de 2016.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

DATAS	ATIVIDADES
22 de outubro	• Feira Cultural e Literária.
28 de novembro a 02 de dezembro	• Provas de Recuperação do 3º trimestre - somente para os alunos do 3º ao 5º ano do Ensino Fundamental, que obtiveram nota trimestral inferior a (7,0).
25 de novembro	• Celebração de Natal e ação de graças às 20h na Escola.
08 de dezembro	• Comemoração dos Aniversários do Semestre. • Último dia de aula para os alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental.
09 de dezembro	• Entrega das Avaliações, no turno da aula, para as turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. • Último dia das atividades do Turno Integral e Brinquedoteca.
12 a 16 de dezembro	• Exames Finais - somente para os alunos que obtiveram média anual inferior a (7,0).
16 de dezembro	• Entrega dos Resultados para os alunos que realizaram Exames Finais, nos respectivos turnos de aula - 7h40min às 8h30min(Manhã) e 13h20min às 14h30min (Tarde).
19 a 23 de dezembro	• Trabalho Pedagógico e expediente normal na secretaria e tesouraria do Colégio.
21 de dezembro	• Último dia de matrícula, conforme circular encaminhada.
26 a 29 de dezembro	• Expediente normal na secretaria e tesouraria do Colégio.
30 de dezembro	• Não haverá expediente no Colégio.
02 a 21 de janeiro e 01 de fevereiro de 2017	• Expediente na secretaria e tesouraria somente no turno da manhã - 8h às 13h.
02 de fevereiro	• Feriado Nossa Senhora dos Navegantes.
03 de fevereiro	• Não haverá expediente no Colégio.
06 a 10 de fevereiro	• Expediente na secretaria e tesouraria somente no turno da manhã - 8h às 13h.
13 de fevereiro	• Expediente na secretaria e tesouraria das 14h às 16h30min.
14 de fevereiro	• Expediente das 8h às 13h e das 14h às 17h.
15 de fevereiro	• Início das atividades escolares 2017.

Atenciosamente,
Direção e Coordenação Pedagógica.

Fonte: Material divulgação disponibilizado pela instituição

A imagem 2 trata-se de exemplos de *folders* da instituição. Esses materiais, produzidos pela agência de publicidade da instituição, são confeccionados conforme demandas de campanhas.

Imagem 2 - folders:

Fonte: Materiais divulgação disponibilizados pela instituição

A imagem 3 trata-se de um quadro mural instalado na sala dos professores. Esses materiais, são colocados conforme demanda dos setores para informações aos professores. Não há, no momento, uma pessoa específica responsável pela atualização e montagem deste mural.

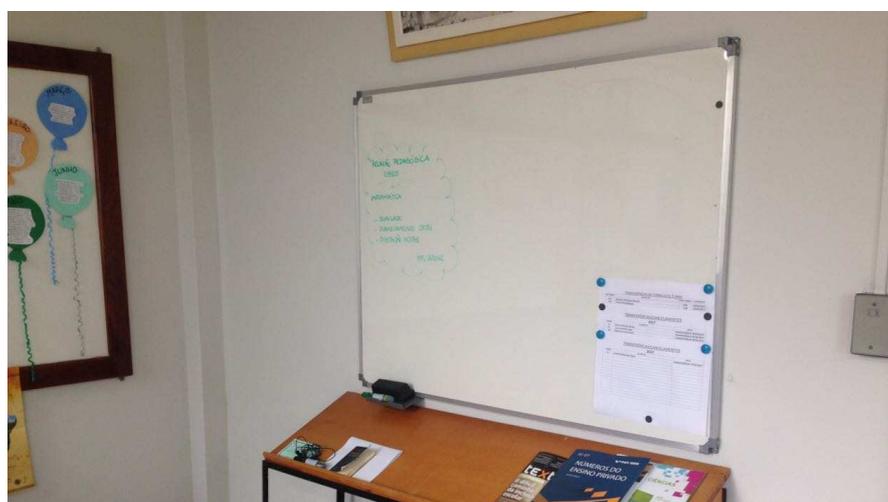
Imagem 3 - Quadro mural:



Fonte: Foto quadro mural 1 – localizado na sala dos professores

A imagem 4 trata-se de um quadro mural branco instalado também na sala dos professores. Esse quadro tem o intuito de serem anotados recados aos professores. Não há, no momento, uma pessoa específica responsável pela atualização e conteúdo deste mural.

Imagem 4 - Quadro mural 2:



Fonte: Foto quadro mural 2 – localizado na sala dos professores

A imagem 5 trata-se de um exemplo de circular. As circulares são enviadas aos coordenadores que devem repassar aos colaboradores. A mesma circular é enviado aos alunos na sequência.

Imagem 5 - Circulares:

— Mensagem encaminhada —
 De: JamirstjBerton <direcao@stateresa.com.br>
 Data: 26 de abril de 2017 17:36
 Assunto: Circular paralisação 28 de abril
 Para:

Bom dia

Em anexo segue a circular, que estamos enviando hoje, no final do dia 26 de abril, com a decisão tomada na Equipe Diretiva sobre a paralisação do dia 28 de abril, sexta-feira.

Ressaltamos que a Escola tem o compromisso e o cuidado com a vida, e com a segurança de todas as pessoas envolvidas no espaço educativo.

Solicitamos que as coordenadoras pedagógicas, enviem a circular, para seus respectivos professores e reafirmem o compromisso de que esse assunto em relação a paralisação seja trabalhado em sala de aula, de maneira especial amanhã, dia 27 de abril, pois diante da situação de País não podemos permanecer omissos.

	Colégio Santa Teresa de Jesus Telefone: 3368.7815 – www.stateresa.com.br
Porto Alegre, 26 de abril de 2017	
Prezados Pais e Responsáveis,	
<p>Comunicamos que, em solidariedade à manifestação prevista para sexta-feira, dia 28 de abril, o Colégio paralisará suas atividades curriculares e extracurriculares. Ressaltamos que nosso maior compromisso é o cuidado com a vida e a com a segurança de todos.</p>	
<p>O Colégio Santa Teresa de Jesus – Porto Alegre acredita que a Educação é o caminho para a transformação do mundo e por esse motivo não podemos permanecer omissos à realidade do País, diante da reforma trabalhista e da reforma da previdência social.</p>	
<p>Acreditamos que a Proposta Educativa Tercesina convida a manter o nosso compromisso evangelizador, ético, participativo e transformador e nos convoca a lutar pelos nossos direitos e contra todas as questões de injustiças, principalmente aquelas que agridem as classes mais desfavorecidas e excluídas da sociedade.</p>	
<p>O calendário letivo não será prejudicado, visto que constam no calendário de nossa escola 201 dias letivos no ano de 2017 e, conforme previsto pela Legislação, o Colégio deve cumprir 200 dias.</p>	
<p>"Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda." - Paulo Freire</p>	
<p>Atenciosamente, Direção Pedagógica</p>	

Fonte: material interno Colégio Santa Teresa de Jesus

A imagem 6 trata-se de uma foto de uma reunião. Esta foi realizada no início do ano, com informações de retorno às aulas. A ocorrência das reuniões com os professores, é semanal.

Imagem 6 - Reuniões:



Fonte: Foto divulgação, site da instituição. Fev/ 2017

4.2.2.3 Questão 3 – Qual o meio de comunicação você considera mais efetivo?

Nesta questão, trouxemos para múltipla escolha as mesmas alternativas dos meios de comunicação anteriores, com a opção de “outros” e espaço para comentários.

Para 31% da amostra de colaboradores da instituição, o calendário/ cronograma de atividades é bem efetivo como meio de comunicação interna. Acredito que o fato dos colaboradores gostarem desse meio, deve-se ao fato de estarem habituados a ter seu trimestre/ semestre organizado com as datas importantes da instituição. O que, sendo assim, deve ser mantido.

Já 26% dos respondentes consideram como meio mais efetivo, as reuniões. No entanto, destes, 55% são professores e já possuem reuniões semanais, onde

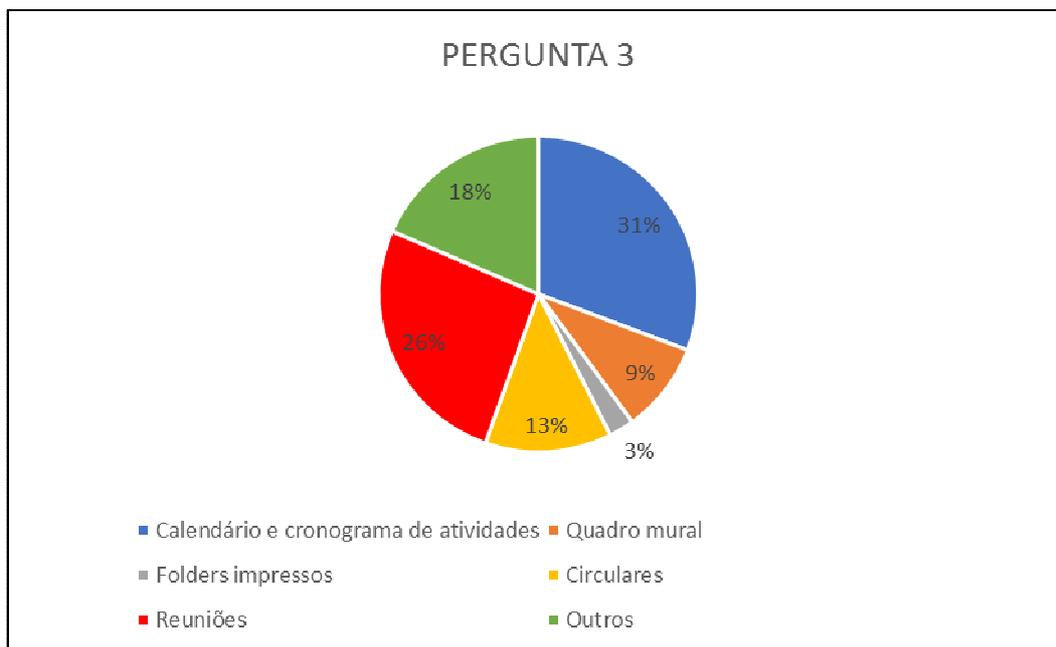
são colocadas em pauta todas as informações necessárias sobre os alunos e sobre a instituição. Já os auxiliares possuem reuniões conforme necessidade.

13% consideraram que as circulares são um meio efetivo e 9% disseram que o quadro mural é meio o mais eficaz. Apenas 3% considerou os *folders* como um bom meio de comunicação interna, já 18% acham outros meios de comunicação mais eficazes. Para a maioria destes, o e-mail ou alguma forma digital, são mais eficazes do que outros meios comunicacionais. Outros acreditam que pessoalmente, através dos coordenadores, do “olho no olho” é a melhor forma de comunicação interna. Uma pessoa disse que “todos os meios possíveis de comunicação são importantes”. O gráfico 5, a seguir, ilustra esses dados.

Para Analisa Brum, (2010, p.65) “a informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com seu público interno. E defende que “a forma é uma questão não apenas de criatividade, mas de adequação”, (2010, p. 77). A autora argumenta que a informação pode ser repassada através de qualquer meio possível. Seja um jornal, uma música ou uma peça teatral, dependendo das características de quem deve absorvê-las. Afinal, canais de comunicação interna servem para conduzir os instrumentos informativos e motivacionais.

Trago essa reflexão pela importância de verificar na instituição quais meios são mais adequados a cada tipo de funcionário. Vimos até aqui, que para os professores, as reuniões funcionam bem, pois eles possuem encontros semanais para a realização das mesmas, já os auxiliares dividem suas opiniões sobre os meios que consideram mais efetivos. Veremos a seguir mais percepções deles a esse respeito, mas acredito que a instituição deve elaborar algo diferente para esse público, que não possui reuniões periódicas e sim, mais comunicações informais.

No gráfico 6, a seguir, podemos ver a ilustração desta estatística.

Gráfico 6:

Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.2.4 Questão 4 – Qual a frequência da comunicação interna na Instituição?

Nesta questão, o interesse é quanto a percepção de frequência da comunicação interna para os colaboradores da Instituição.

42% dos respondentes veem a comunicação interna acontecer semanalmente. Destes, 77% são professores e podemos concluir que essa percepção ocorre devido ao fato de eles terem reuniões semanais, sistematicamente.

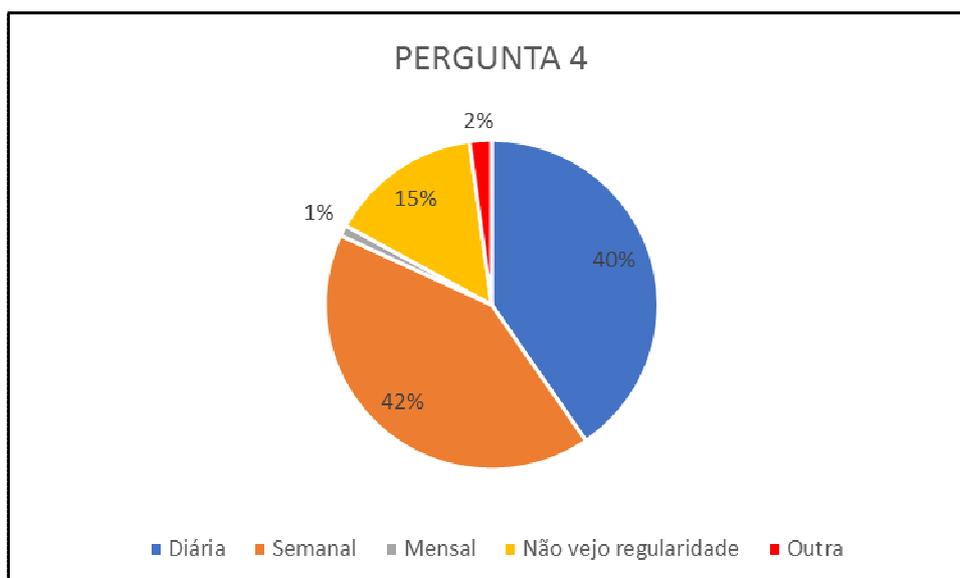
40% veem a comunicação interna acontecer diariamente, destes, 53% são auxiliares e acredito que podemos atribuir esse índice, por terem uma comunicação interna por meio de canais mais informais, transmitida por colegas e coordenadores, como vimos nas estatísticas anteriores.

Porém, 15% não vê regularidade na comunicação interna. O que pode ser considerado uma estatística inquietante, se analisarmos a população respondente na mesma proporção do universo. Deste modo, teremos, na realidade, cerca de 20 colaboradores que não são atingidos pela comunicação interna com regularidade.

Outros 6% consideram que a frequência da comunicação interna ocorre “sempre que necessário”, “conforme demanda” e “antecedente a eventos”.

Ainda tivemos 1% que enxerga a regularidade da comunicação interna sendo mensal. Abaixo, o gráfico 7 ilustra essas taxas.

Gráfico 7:



Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.2.5 Questão 5 – Você acredita que a comunicação interna auxilia no relacionamento com os alunos?

A última questão deste bloco de perguntas, tinha o intuito de verificar se os colaboradores enxergavam que a comunicação interna está diretamente relacionada ao relacionamento com o cliente, no caso estudado, em específico, com os alunos, pais e responsáveis.

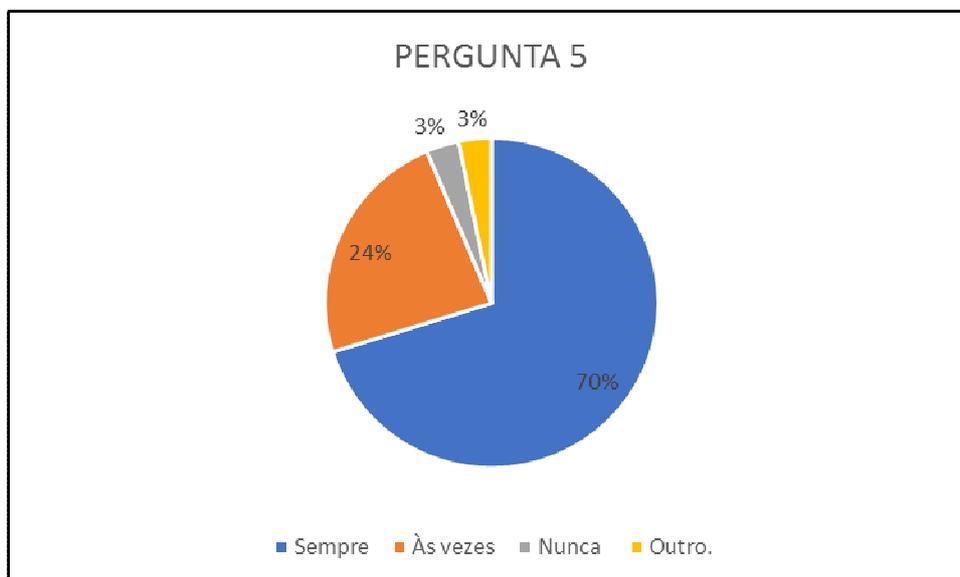
Retomo, portanto, um conceito de Marques (2004), quando explana que a imagem que os colaboradores têm de sua própria organização é a base da imagem externa da empresa, e não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus colaboradores em embaixadores, ou seja, representantes e defensores da marca.

A boa notícia, é que a maior parte dos respondentes da pesquisa entende a importância da comunicação interna para o relacionamento com os clientes finais. 70% responderam que a comunicação interna auxilia “sempre” no relacionamento com os alunos. Porém, 24% consideram que a comunicação auxilia às vezes nesse relacionamento e 3% acharam que nunca auxilia. Para esses e para os outros 3% que assinalaram “outro” como resposta, sendo que apenas uma pessoa admitiu que desconhece essa relação, a importância da comunicação interna deve ser trabalhada, assim como reforçada para os demais.

Como complemento trago a defesa de Angeloni (2010), sobre o assunto. Que explica que ao articular, criar e formar verdadeiros embaixadores, a empresa estará multiplicando os valores, atividades e produtos. Eles levarão uma imagem positiva da empresa para o seu mundo exterior, razão que justifica investir em comunicação interna e ter colaboradores bem informados e conseqüentemente, motivados e comprometidos com as estratégias da organização.

O gráfico 8, abaixo, representa as opiniões sobre o assunto.

Gráfico 8:



Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.3 Percepção dos colaboradores quanto a pertinência das informações recebidas

Nas questões a seguir, o intuito foi entender o que os colaboradores acham quanto as informações que recebem, sua suficiência, aplicação prática e com relação a substância das informações para transmitir ao público externo. E assim, responder aos objetivos específicos deste trabalho.

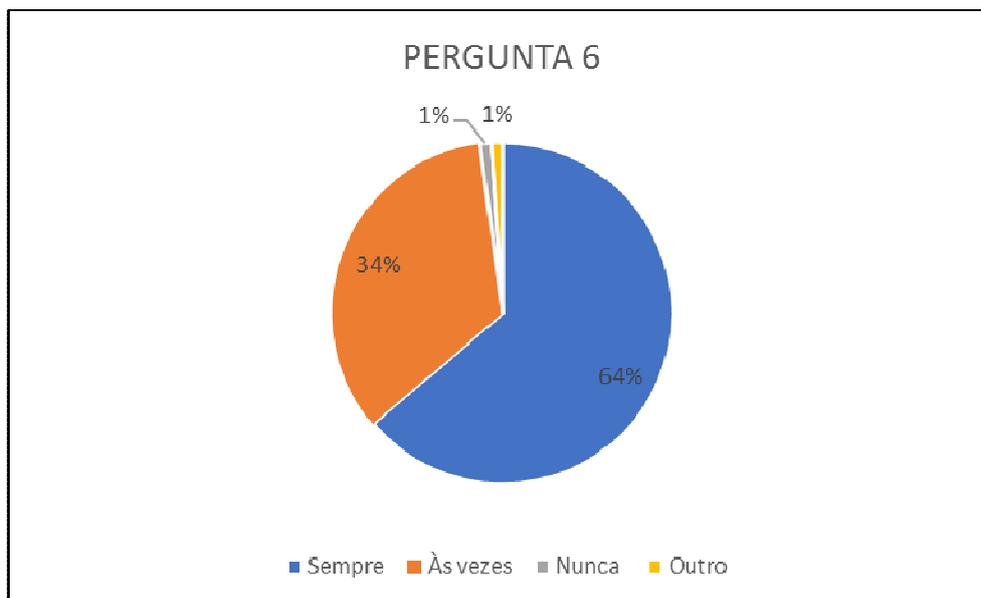
4.2.3.1 Questão 6 – Você considera que as informações que recebe da Instituição são suficientes?

64% da população da amostra consideraram que as informações recebidas da Instituição sempre são suficientes. Já 34% observam que “às vezes”, ou seja, nem sempre se sentem bem informados sobre o dia-a-dia da escola. Em números, considerando o universo de colaboradores, seriam mais de 40 colaboradores com informações inconstantes. Nesse quesito a Instituição pode melhorar seu relacionamento com os colaboradores, informando-os mais e/ou confirmando que a informação foi captada.

Recordo aqui uma citação de Brum (2010), que explica que as pessoas resistem àquilo que não conhecem e, muitas transformações ou campanhas institucionais fracassam porque são mal explicadas ou não explicadas. Talvez possamos exemplificar isso melhor nas questões 8 e 9 a seguir. Mas é importante retomar aqui a definição da autora sobre a informação ser produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação com o seu público interno.

Continuando nos resultados da questão, alguns auxiliares acreditam que as informações que recebem “nunca são suficientes” (1%) e outros colocaram resposta como “outro” (1%). Supõe-se, nesse caso, que os colaboradores não souberam responder.

Abaixo, o gráfico 9 representa o que estamos falando.

Gráfico 9:

Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.3.2 Questão 7 – Você considera que as informações que recebe da Instituição tem aplicação prática no exercício de suas funções?

Muito semelhante as respostas anteriores, temos como resultado 69% dos pesquisados entendendo que as informações que recebem da instituição têm sempre aplicação prática no exercício de suas funções, ou seja, não acham que recebem informações irrelevantes. Destes, a maioria são professores (57%).

Já os auxiliares ficam divididos entre os que acreditam que Sempre (21%) recebem informações práticas e a segunda alternativa “às vezes”, 28% no total, sendo que 39% deste total, possuem função de auxiliares.

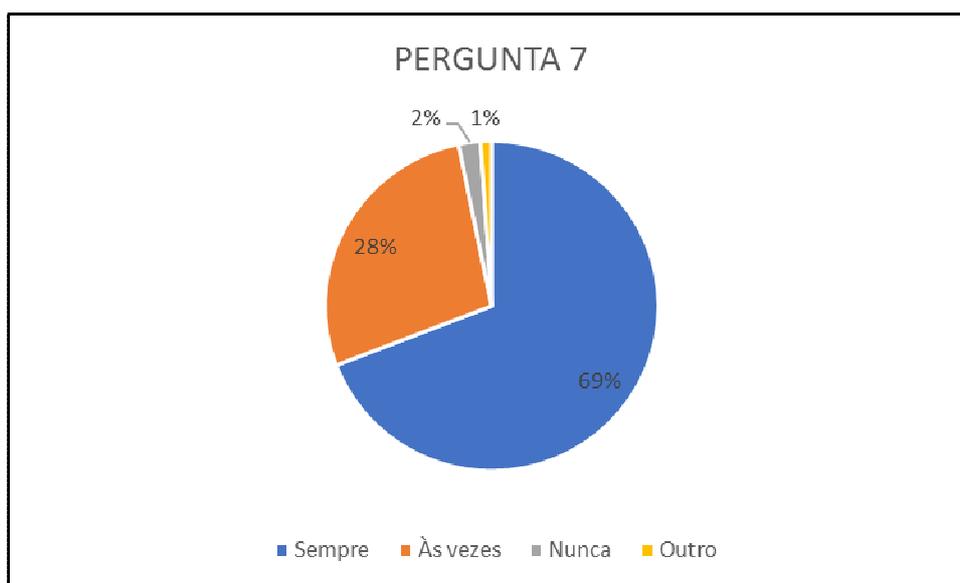
Outros 2% responderam que nunca recebem informações aplicáveis ao seu dia-a-dia e 1% respondeu a última alternativa “outro”, sem comentar sua opinião.

O curioso, é que nenhum destes foram os mesmos que responderam “nunca” e “outro” na questão anterior sobre a suficiência das informações. Portanto, nesse caso, supõe-se que os colaboradores acreditem mesmo que não existe prática nas informações recebidas. Nesse caso, pode-se trabalhar a importância de todos

saberem as informações pertinentes à instituição. Devido a todos serem “embaixadores” como defende Marques (2004), Bekin (2005) e Angeloni (2010).

Abaixo, observamos o gráfico 10, como representação dessas estatísticas.

Gráfico 10:



Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.3.3 Questão 8 – Ao receber um pedido de informações do público externo (alunos, pais, responsáveis, etc), dentro do âmbito de suas competências, você sabe como responder?

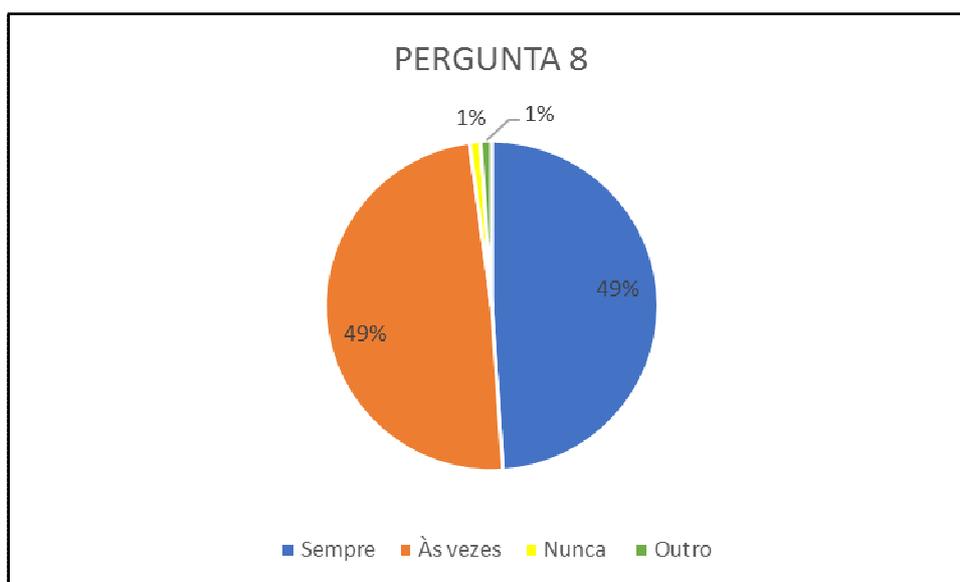
Nesta questão, vemos um empate: 49% acham que quando recebem solicitações do público externo, sabem “sempre” como responder. Porém, outros 49% informaram que somente “às vezes” sentem-se seguros para atender uma demanda pertinente as suas funções. O que pode ser preocupante, visto que são informações dentro do âmbito de suas competências, ou seja, são informações que o funcionário deveria saber resolver, informações do seu setor de atuação.

Outros 1% informaram que “nunca” sabem responder a um pedido de informações do público externo e outros 1%, selecionaram a alternativa “Outro”, com a justificativa que “nunca recebeu tal solicitação”.

Destaco que 47% dos 50% que responderam “às vezes” ou “nunca” sabem responder informações ao público externo, dentro do âmbito de suas competências são auxiliares. Ou seja, confirma-se o fato de que as informações que os auxiliares recebem são escassas. Devendo serem revistas imediatamente.

No gráfico 11, abaixo, podemos verificar a ilustração destes fatos.

Gráfico 11:



Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.3.4 Questão 9 – Ao receber um pedido de informações do público externo (alunos, pais, responsáveis, etc), fora do âmbito de suas competências, você sabe como encaminhar?

Comunicação é transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS E JOHN NEWSTROM, 1996, p. 4)

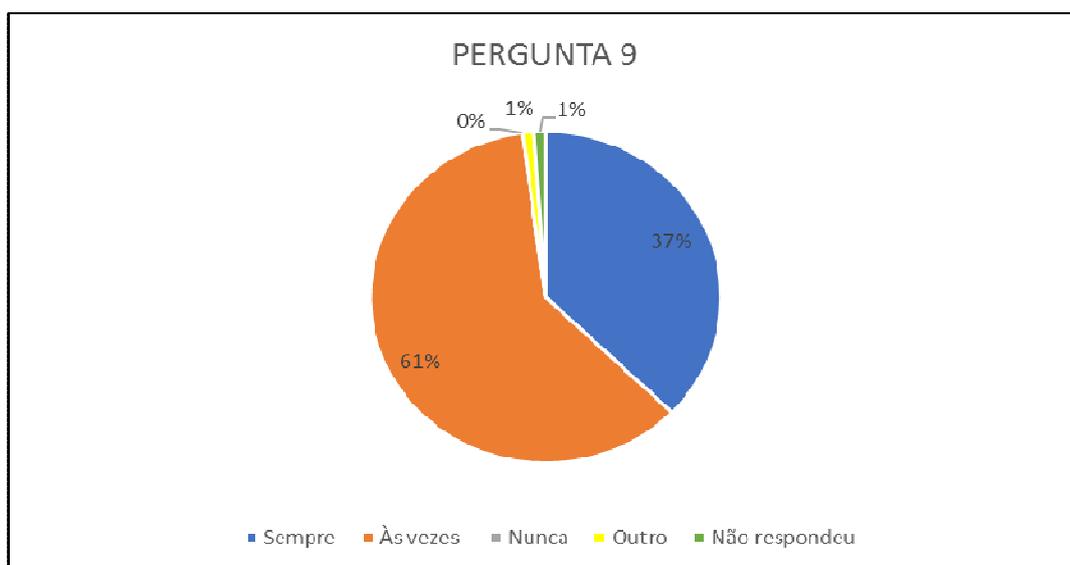
Concordando com Davis e Newstrom, Kunsch (2003), ressalva que “para a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula diretiva até os funcionários que exercem funções mais simples”.

Trago essa reflexão antes de falarmos dos dados obtidos nesta questão. Onde 61% da população da amostra respondeu que “às vezes” sabe como encaminhar as solicitações recebidas, fora das suas competências. Enquanto apenas 37% respondeu que “sempre” sabe como encaminhar.

1% não respondeu à questão e 1% respondeu a opção “outro” e justificou que “Quando não estamos informados do assunto, procuramos ir atrás para passar a informação correta. ” Podemos supor que a maioria que indicou a resposta “às vezes” também faz isso, vai atrás da informação para encaminhar corretamente. Mas o ponto é que todo esse processo deve demandar muito tempo internamente e até mesmo, os assuntos receberem encaminhamentos mais longos do que o necessário.

A importância do líder (coordenadores, no caso do colégio Santa Teresa) nesse sentido, é fundamental. Brum (2010), explica que quando a liderança não comunica e o colaborador não encontra a informação nos canais de comunicação interna da empresa, ele acaba se contentando com o acesso informal, ou seja, através de outros colegas ou até boatos. “No caso de a decisão demorar muito para ser transformada em informação, as pessoas se encarregam de criar suas versões”, Brum, (2010, p. 103). O gráfico 12, abaixo, ilustra os dados obtidos nesta questão.

Gráfico 12:



Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

4.2.4 Opinião dos colaboradores

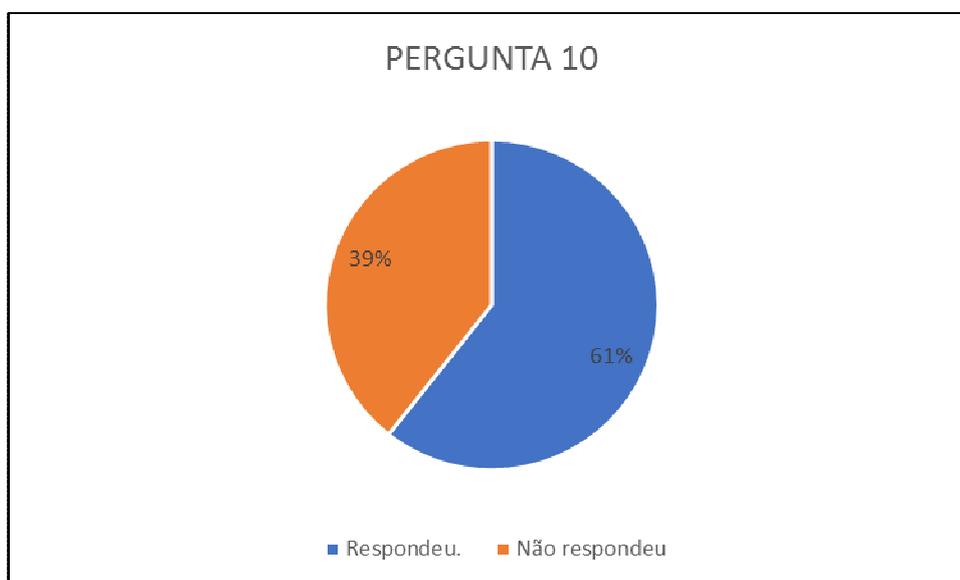
Segundo o dicionário Aurélio, Opinião é “Modo de ver; pensar, deliberar; ideia. Parecer, juízo sobre alguém ou alguma coisa.” E, Diálogo é “a fala alternada entre duas ou mais pessoas. É a troca ou discussão de ideias, opiniões, informações, etc.”

Portanto, como cita Freitas, no livro organizado por Kunsch (2009, p. 146), para fazer parte de organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, “o diálogo, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade.”

A última pergunta do questionário trata-se exatamente disso: sabermos o que o colaborador pensa com relação ao que poderia ser adotado ou melhorado como instrumento de comunicação interna na Instituição. Para isso, trouxe a reflexão sobre a importância do diálogo, a fim de não fazermos pré-julgamentos, mas sim, “ouvirmos” a opinião de quem dedica parte dos seus dias às organizações.

4.2.4.1 Questão 10 – Na sua opinião, quais os processos comunicacionais poderiam ser adotados pela Instituição ou de que forma poderiam ser modificados? Comente.

Dos 94 respondentes da pesquisa, 61% responderam à última pergunta do questionário, enquanto 39% não responderam. Com essa estatística, podemos perceber que o universo de colaboradores da instituição é bastante participativo. Podendo ser trabalhado melhores meios de obter a opinião deles seguidamente com o intuito de que se sintam ouvidos, colaborando e sentindo-se cada vez mais “embaixadores” da instituição, como explicado anteriormente. Conforme ilustração do gráfico 13, logo abaixo, podemos entender esses dados.

Gráfico 13:

Fonte: estatística obtida através da pesquisa elaborada pela autora

Para Brum (2010), saber ouvir garante a sobrevivência de qualquer tipo de relacionamento, seja ele pessoal ou profissional. Nesse sentido, a importância do líder para interagir, saber ouvir e elucidar as intenções da equipe são fundamentais para o relacionamento profissional e saudável do colaborador com a empresa.

Retomando os resultados da última questão do questionário de pesquisa, **tivemos retorno de 26% dizendo que acreditam que a instituição procede com uma comunicação interna boa e correta.** Abaixo alguns comentários nesse sentido:

“Acho que os processos de comunicação atendem todas as necessidades propostas para o bom andamento da rotina da Instituição.” (Professor)

“A comunicação é muito boa, principalmente por realizarmos reuniões semanais com as coordenações. Desta forma, dúvidas e questionamentos são esclarecidos com frequência e clareza. Funciona muito bem o e-mail para esclarecimentos.” (Professor)

“Na minha opinião, a Instituição deixa bem claro e especificado o que devemos ou deveríamos saber.” (Auxiliar)

“Percebo que a comunicação no colégio não é problema. Aliás, chama minha atenção como as informações são repassadas com clareza e em tempo, a fim de uma melhor organização de todos. ” (Coordenação)

Outros 19% acreditam que por e-mail a comunicação facilitaria:

“Gostaria de receber por e-mail as comunicações. ” (Auxiliar)

“Acredito que o e-mail institucional, individualizado e/ou por setor, ajudaria muito a comunicação interna fluir facilmente. Hoje temos apenas alguns setores que utilizam de forma eficaz. ” (Coordenação)

“Acho a comunicação na escola satisfatória, mas em alguns momentos, a comunicação por e-mail também facilitaria. “ (Professor)

“Penso que as comunicações via e-mail nos dias atuais seriam mais efetivas. As principais comunicações que ficam a desejar, são do setor administrativo, pois por vezes a escola contrata serviços para os alunos e nem todos ficam sabendo, pois não houve uma organização prévia. “ (Professor)

12% acredita que ferramentas como intranet e/ou portais como o moodle, possam trazer grandes resultados. Abaixo os comentários:

“Penso que se houvesse algo como uma "intranet", onde pudessem estar disponíveis informações de todos os setores, facilitaria muito a comunicação interna.” (Coordenação)

“A comunicação interna é fundamental, sendo assim, uma intranet poderia contribuir. Percebo que o nível de comunicação entre coordenações e direção temos êxito. Minha preocupação maior é na forma como comunicamos aos professores e famílias. Por não podermos utilizar e-mail, o processo é mais lento. Utilizamos reuniões e bilhetes para comunicar, precisando assim de muita organização. ” (Coordenação)

“Acesso restrito de professores ao site (Intranet) sobre as circulares da semana. “ (Professor)

“Sistema interno de publicações de materiais, notas e informações aos pais. Ex: moodle. “ (Professor)

“Acredito que no STJ esses processos de comunicação possam ser melhorados, levando em consideração meios como: as reuniões, telefonemas (principalmente), evitar passar informações no corredor ou na sala dos professores, setor de recepção atualizado das informações, circulares, e-mail... Sugiro que tenhamos uma intranet como meio de comunicação. ” (Auxiliar)

10% defendeu que as reuniões poderiam ser mais frequentes ou entre setores, conforme os comentários abaixo:

“A comunicação é bem eficaz. Acredito que poderíamos ter mais tempo dentro das reuniões para nos comunicar entre setores. “ (Professor)

“Se pudéssemos ter reuniões com a coordenação 1 vez ao mês para saber como estamos realizando nossas funções e atividades, ou melhorar em alguma coisa, seria interessante. “ (Auxiliar)

“Acho que poderia haver mais reuniões com todo o quadro de funcionários e não divididos em professores e auxiliares. ” (Auxiliar)

“Temos muitos e muitas formas de comunicação que poderíamos adotar: e-mails, intranet. O que responde sempre com eficácia é olho no olho, acolhendo, escutando, encaminhando. “ (Coordenação)

7% acreditam na melhora dos murais e materiais visuais, como bons canais de informação:

“Sugiro um mural central com informações atualizadas para todos, pois as vezes a comunicação falha. ” (Auxiliar)

“Poderia ser adotada as circulares com maior frequência, melhorar a comunicação por e-mail, ter murais espalhados por setores específicos. “ (Professor)

“Acredito que além de tudo que já é feito pela escola, um mural de informações no pátio (área coberta) seria interessante. “ (Professor)

“Melhorar *folders* e quadro mural. “ (Auxiliar)

5% sugeriu jornal ou revista informativas, conforme os comentários abaixo:

“Sugiro que haja um jornal informativo que ajude a divulgar as ações realizadas internamente. ” (Coordenação)

“Jornais mensais, com informações pertinentes e atuais da escola. ” (Auxiliar)

Foram ainda sugeridos, “grupos de *WhatsApp*”; “ferramenta de bate-papo do *webmail*”; “cronogramas mensais de atividades, distribuídos para todos”; “centralizar a comunicação em um setor de marketing”;

Destaco ainda, o comentário de um professor, que diz: “São vários meios de comunicação usados, porém, não existe um onde, caso queira saber alguma situação seja seguro e eficiente. ”

Este último comentário destaca a importância dos funcionários terem uma referência de onde buscar as informações, seja para se atualizarem, seja para tirar dúvidas sobre algo que já foi informado, seja para lembrar uma comunicação já enviada. Informações concentradas facilitam o dia a dia de quem é o responsável por comunicar e de quem busca a informação. Os meios comunicacionais, conforme citado no capítulo 2.7, são vários, assim como os canais que diversos colaboradores mesmo citaram (intranet, jornais/revistas, murais, boletins informativos, e-mails etc), mas utilizar ao menos um que seja “referência” é muito importante. Por isso, tantas empresas acabam utilizando a intranet como ferramenta principal de comunicação interna. Uma espécie de portal, onde pode ter todos os comunicados, circulares, campanhas arquivadas, de forma que somente quem tem login/senha pode entrar, consultar, baixar e até comentar. Uma ferramenta bastante eficaz no caso de instituições de ensino.

Além disso, reforço a importância de uma comunicação interna igualitária entre os setores. Vimos uma disparidade de recebimento de informações pelos professores e menos pelos auxiliares. Isso pode ser modificado através das lideranças. Cada líder de equipe, no caso, coordenadores, tem a obrigação de

informar os seus funcionários sobre determinados assuntos. Assim, poderiam ser adotadas circulares, especiais para os funcionários, onde cada líder repassa para o colaborador, que assina o seu “conhecimento” sobre o assunto.

A importância de os funcionários sentirem-se importantes, ouvidos e fazendo parte de algo, foi bastante exposta no capítulo 2.2, e trago novamente para reflexão a referência de Ansarah (2006, p. 13) que diz,

Mesmo com os avanços das máquinas, o ser humano continua sendo o principal fator das empresas. E, cada vez mais capacitado, o colaborador deseja transparência na organização, ser bem informado sobre acontecimentos internos e externos que interferem no dia a dia. Isso significa se sentir parte da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos professores, auxiliares e coordenação quanto aos processos de comunicação interna adotados pela instituição para interação com os mesmos, para tanto, traçou-se alguns objetivos específicos.

No que se refere ao objetivo de analisar a percepção dos colaboradores quanto aos meios de comunicação utilizados pela instituição para se comunicar com os mesmos, identificou-se que os materiais usados possuem eficácia para alguns, porém, não abrangem a todos. É mister a revisão dos materiais de forma que possam ser elaborados novos instrumentos voltados ao público interno. Um exemplo disso é a entrega de *folders* e materiais de campanhas de marketing, elaboradas para o público externo e que são antecipadamente entregues para os professores e auxiliares. Vê-se boa vontade da instituição de levar até eles essas informações antes da divulgação em massa. No entanto, os materiais que são entregues aos colaboradores, são os mesmos que serão entregues aos alunos nos dias seguintes. Isso pode fazer com que o funcionário não se engaje na próxima campanha externa, tomando apenas conhecimento do assunto, pelo fato da comunicação não ser voltada especificamente para ele. Há a possibilidade, inclusive, de não absorção integral da mensagem ou perda de interesse. Como citado anteriormente, é a tendência de ignorar estímulos não-relacionados às expectativas.

Uma das autoras estudadas, Analisa Brum, defende em quase todos os capítulos do seu livro, a importância de materiais específicos para os colaboradores. Podem iniciar até com materiais “caseiros”, mas que sejam com uma linguagem clara, objetiva, voltada para o público interno. Além disso, é fundamental que seja pensado o meio ou instrumento para cada tipo de função exercida. Como vimos no caso estudado, os professores sentem-se satisfeitos com as reuniões semanais, assim, a grande maioria de docentes considerou a comunicação interna satisfatória e em alguns casos, excelente, certamente devido a atenção que é dada a eles. Nessas reuniões são atualizados os acontecimentos da instituição e também os assuntos pedagógicos. Sabemos que os professores são órgãos importantes dentro do organismo da instituição, pois estão em contato diretamente com os clientes (alunos) todos os dias e esse cuidado deve permanecer. Porém, deve-se ter um

pouco de empatia com os colaboradores que não entram em salas de aula, que não possuem postos específicos (como é o caso dos monitores) e que muitas vezes ficam sem saber de informações institucionais importantes. Esses colaboradores merecem atenção tanto quanto os professores, mesmo que seja preciso adaptar mecanismos para isso. Talvez para eles, realmente não seja viável reuniões semanais, mas reuniões em pequenos grupos, ou um resumo dos acontecimentos da semana, através de circulares entregues pelo próprio gestor e assinado “para conhecimento/entendimento” deles. Priorizar o diálogo. Ouvir esse colaborador. Treinar os gestores. Pequenos passos que podem fazer muita diferença na comunicação organizacional como um todo.

Melhorar o quadro mural já existente, pode ser um meio eficaz de comunicação. Expandi-lo e traze-lo para outros pontos da escola onde os demais colaboradores também o vejam, atualizando-o com periodicidade e deixando uma pessoa responsável por ele. Torná-lo interativo também pode ser uma forma de aprimorá-lo. Fazer um “jornal de parede” em tamanho A3, com destaques e frases motivacionais também pode ajudar para que o mural seja mais percebido e um meio comunicacional mais eficiente.

Além disso, *feedbacks* são importantes para o crescimento do funcionário e para a evolução do coordenador como gestor de pessoas. Quem sabe tornar isso mais popular, trazendo para os meios de comunicação interna, os destaques do mês? Podem ser destaques de atitude, não apenas de “melhor” funcionário. Quantas pessoas devem ter atitudes bacanas dentro da escola? Imagino um colaborador que vê uma criança brincando que cai e esfola o joelho, o choro faz com que ela se sinta desamparada, mas o profissional a acolhe com carinho, conta-lhe uma história que a acalma. Pode-se dizer que esse é o trabalho daquele profissional, afinal, ele “cuida de crianças”. Mas cuidar pode ser de várias maneiras e em diferentes escalas de dedicação. Ressaltar esse funcionário e as boas atitudes que ele tem, trarão reconhecimento e exemplo para os demais profissionais da instituição. Jornais internos fazem muito bem esse papel, pois esse meio de comunicação pode ser lido em momentos de intervalos do profissional e ele ainda poderá levar para a família também ver.

Outro meio de comunicação que foi bastante comentado pelos próprios colaboradores e é bastante efetivo, é a intranet. Porém, o ideal é que ela tenha um visual atraente, onde se possa liberar materiais internos, como o cronograma/calendário de atividades, avisos, campanhas internas como aquela citada acima sobre destaques de atitudes, campanhas de marketing, avisos importantes, concursos, textos e editoriais. Em muitos casos a intranet substitui até as revistas eletrônicas e, pode funcionar quase como uma rede social interna.

Respondendo ao objetivo de verificar a avaliação dos professores e auxiliares quanto a comunicação interna adotada, através dos resultados da pesquisa, vimos que o Colégio Santa Teresa de Jesus, possui uma comunicação interna estatisticamente mediana, com quase 50% de colaboradores manifestando que a comunicação interna possui diversos pontos a melhorar. Percebe-se, pelos comentários dos colaboradores, pelas conversas com a diretoria e pelas visitas à escola, a pretensão de se fazer sempre o melhor e com isso vem a intenção de realizar também uma boa comunicação interna. O que vimos, porém, é que hoje a instituição apresenta diversos ruídos nessa comunicação, os quais podem ser solucionados com medidas específicas, entre as quais algumas que discorri nos parágrafos anteriores, dependendo da demanda e da disponibilidade em investir nessa área da comunicação.

No entanto, verificou-se que a instituição possui um quadro de colaboradores bastante empenhado em ajudar a desenvolver e evoluir com a instituição. Chega-se a essa conclusão pelo fato de mais de 60% da população respondente do questionário ter se manifestado com sugestões, defesas favoráveis à instituição e expressando-se de forma colaborativa com a empresa. Vale ressaltar que não verificou-se nenhum comentário extremamente negativo. Todos que responderam, foram enfáticos em dizer apenas que a instituição pode melhorar. Isso deve-se a um trabalho que já é feito no sentido de respeitar o colaborador, seguindo a proposta filosófica de relações fraternas. Sente-se isso ao entrar na instituição e ao percorrer seus corredores. Eu, particularmente, senti. Ressalto isso, pois quem estuda essa área da comunicação, vê exemplos de empresas com imagens denegridas pelos próprios funcionários. Nesse sentido, a Instituição deve alegrar-se e, principalmente, manter essa maneira de tratar o ser humano.

Quanto ao objetivo de apresentar a percepção dos funcionários quanto a pertinência das informações recebidas, tivemos dados bem relevantes e descobrimos que mais de 40 colaboradores recebem informações inconstantes. Os professores entendem que as informações recebidas não são irrelevantes, mas quando 39% dos auxiliares enxerga que somente “às vezes” recebe informações práticas, eles podem estar sentindo-se não-pertencentes à instituição como elemento fundamental da organização. Deve-se trabalhar aqui a motivação desses funcionários, mostrando o quanto são importantes para a organização e quanto as campanhas, mesmo que não relacionadas ao dia a dia deles, trarão crescimento para a instituição. A motivação dos auxiliares também pode estar relacionada com outro fator que chamou atenção no resultado da pesquisa, porém, era apenas um dado para caracterização dos colaboradores. É o fato de a grande maioria dos auxiliares estar na Instituição há no máximo 3 anos. Isso pode significar que há uma rotatividade grande nesses setores. Não aprofundarei o assunto de rotatividade, por não ser diretamente ligado ao objetivo deste trabalho, mas enxergo que é um fator que deve ser urgentemente observado pela diretoria da Instituição.

Quando descobriu-se o dado de que, mesmo dentro do âmbito das suas competências, o colaborador “às vezes” não sabe como responder a uma demanda, temos uma estatística preocupante, já que novamente, a maioria exerce a função de auxiliar. No entanto, é o caso de uma revisão de informações técnicas. Treinamentos podem ser alternativas para a solução deste problema. Assim como, o papel do líder no acompanhamento do dia a dia, a fim de detectar as falhas técnicas e corrigi-las.

Da mesma forma, ao identificar os resultados estatísticos de que a maioria dos colaboradores não tem certeza de como encaminhar os assuntos não relacionados aos seus escopos, podemos concluir que a pouca informação disponibilizada entre os setores também apresenta eventuais falhas. Reunir esporadicamente o grupo todo, realizar dinâmicas e integrar as equipes, podem ser formas de melhorar essa comunicação.

Lembro, portanto, que a informação deve ser vista como a principal estratégia da comunicação interna para aproximar os colaboradores da instituição. Ela pode ser de muitas formas, através de muitos meios. O que não deve acontecer é não

fazê-la acontecer. Além disso, a comunicação interna pode estar diretamente relacionada com a comunicação mercadológica. Nesse estudo de caso, vimos uma escola com 900 alunos. Quem sabe iniciando por inovações em uma comunicação interna melhor resolvida, com um endomarketing efetivo, isso não acabará atingindo a imagem da instituição e alcançando metas de, por exemplo, aumentar o número de alunos em pouco tempo?

Investir em comunicação interna é investir no bem humano que as organizações possuem. “Bendito seja o público interno!”, disse Brum (2010) no título de um dos capítulos do seu livro e eu reforço: “Bendito seja.”

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Comunicação nas organizações da era do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, P. Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem, reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CORRADO, F. M. A força da comunicação. São Paulo: Maktron Books, 1994.

ELTZ, F. L. F. Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Positivo, 2010.

GATTI, Bernadete A.; BARRETO, Elba S. de Sá. Professores do Brasil: impasses e desafios. Brasília: UNESCO, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JORGE, Miguel. A comunicação empresarial como vantagem competitiva. Artigo disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo5.php> Acesso em: 22 de março de 2017.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H.. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling, organizadora. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling, organizadora. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

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

LUPETTI, Marcélia. Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARQUES, R. Comunicação interna. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3715&org=2>> Acesso em: 20 de março de 2017.

MOREIRA, E. G. O papel estratégico da comunicação interna no processo de fidelização do empregado à marca. 2005. Monografia (Pós-graduação lato sensu Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Fundação de Ensino de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

Portal Santa Tereza de Jesus. Disponível em: <<http://www.stateresa.com.br/colegio.php?S=1>> Acesso em: 01 de março de 2017 e 20 de abril de 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. p. 103-132 e 165-195.

SHETH, Jagdish N.; BANWARI, Mittal; BRUCE, I. Newman. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001. p. 283-320.

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

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Primeira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos; trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa de Comunicação Interna – Colégio Santa Teresa de Jesus

A sua opinião é muito importante para contribuir com melhorias na comunicação interna do Colégio Santa Teresa de Jesus. Você pode colaborar muito conosco respondendo as questões abaixo, elaboradas por uma aluna do MBA em Gestão da Comunicação Organizacional da Unisinos, para o seu trabalho de conclusão de curso.

Fique à vontade para dar sua opinião, garantimos que não teremos acesso aos dados pessoais dos colaboradores que responderem à pesquisa.

Pedimos apenas que indique algumas características do seu perfil:

Em qual atividade você se enquadra:

Professores

Auxiliares

Diretoria/ Coordenação

Sexo:

Feminino

Masculino

Tempo de serviço no Colégio Santa Teresa de Jesus:

0 – 3 anos

4 – 6 anos

7 – 10 anos

+ de 10 anos

Agora, gostaríamos de saber a sua percepção sobre a comunicação interna (comunicação da instituição com professores e auxiliares) da Instituição:

1. Como você avalia a comunicação interna da instituição hoje?
- a. Excelente
 - b. Muito Boa
 - c. Boa
 - d. Regular
 - e. Ruim
2. Quais meios* de comunicação são usados pela Instituição para dialogar com você?
- a. Calendário e cronograma de atividades
 - b. Quadro mural
 - c. *Folders* impressos
 - d. Circulares
 - e. Reuniões
 - f. Nenhum. Só fico sabendo das informações por outros colegas.
 - g. Outros. Comente:
-

3. Qual o meio* de comunicação você considera mais efetivo?
- a. Calendário e cronograma de atividades
 - b. Quadro mural
 - c. *Folders* impressos
 - d. Circulares
 - e. Reuniões
 - f. Outros. Comente:
-

4. Qual a frequência da comunicação interna na Instituição?
- a. diária
 - b. semanal
 - c. mensal
 - d. não vejo regularidade
 - e. Outra. Comente:
-

5. Você acredita que a comunicação interna auxilia no relacionamento com os alunos?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Nunca
 - d. Outro. Comente:
-

Nas questões a seguir, gostaríamos de saber a sua percepção sobre as informações recebidas da Instituição:

6. Você considera que as informações que recebe da Diretoria / Coordenação desta Instituição são suficientes?
- a. Sempre

- b. () Às vezes
 - c. () Nunca
 - d. () Outro. Comente:
-

7. Você considera que as informações que recebe da Diretoria / Coordenação desta Instituição, tem uma aplicação prática no exercício de suas funções?

- a. () Sempre
 - b. () Às vezes
 - c. () Nunca
 - d. () Outro. Comente:
-

8. Ao receber um pedido de informações do público externo (alunos, pais, responsáveis, etc), dentro do âmbito de suas competências, você sabe como responder?

- a. () Sempre
 - b. () Às vezes
 - c. () Nunca
 - d. () Outro. Comente:
-

9. Ao receber um pedido de informações do público externo, fora do âmbito de suas competências, você sabe como encaminhar?

- a. () Sempre
 - b. () Às vezes
 - c. () Nunca
 - d. () Outro. Comente:
-

10. Na sua opinião, quais processos comunicacionais poderiam ser adotados pela instituição ou de que forma poderiam ser modificados? Comente.

*Nesta pergunta fique à vontade para considerar uma ou mais alternativas.