CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A COMUNICAÇÃO NO COLÉGIO SINODAL GUSTAVO ADOLFO: ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM SEUS PÚBLICOS

Bruna Medina Finger

Lajeado, novembro de 2013

Bruna Medina Finger

A COMUNICAÇÃO NO COLÉGIO SINODAL GUSTAVO ADOLFO: ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO COM SEUS PÚBLICOS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso Comunicação com Habilitação em Relações Públicas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do Título de Bacharel em Comunicação com Habilitação em Relações Públicas

Orientador: Professor Doutor Flávio Roberto Meurer

Lajeado, novembro de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a algumas pessoas muito importantes em minha vida:

Aos meus pais, Pedro e Angelita Finger pelo carinho, atenção e motivação. Sem seus ensinamentos e exemplo eu não teria chegado até aqui.

Ao meu noivo, Carlos Arnholdt, pela parceria, compreensão, amor e respeito que me dedica motivando-me a realizar os meus sonhos.

Aos colegas de curso que acompanharam minha caminhada acadêmica e acreditam na profissão de Relações Públicas.

Enfim, a todos que contribuíram para a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa só foi possível graças à colaboração de algumas pessoas, as quais expresso profundo agradecimento:

À equipe do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo que permitiu a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Flávio Roberto Meurer, sempre prestativo, atencioso, sábio.

Aos meus pais, noivo, familiares e amigos que sempre me incentivaram e apoiaram na realização dos meus sonhos.

A todos que contribuíram de alguma forma, muito obrigada.

RESUMO

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo (Lajeado-RS) cresceu muito nos últimos anos (de dois mil e oito à dois mil e treze), construindo perfil de escola-empresa. Esta nova realidade requer da instituição uma atenção especial para a forma de como se comunica com seus públicos. Através desta pesquisa buscou-se verificar se as ferramentas de comunicação utilizadas pela instituição acompanharam seu crescimento atendendo a demanda satisfatoriamente. A metodologia implicou na realização de pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso bem como aplicação de questionários com os colaboradores da instituição, pais/clientes e diretor. Através destes questionários, foram analisadas as ferramentas de comunicação do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo sob a visão do profissional de Relações Públicas.

Palavras-chave: Instituição privada de ensino. Relações Públicas. Ferramentas de comunicação. Planejamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Identidade e cultura organizacional..... 32
Figura 2 – Comunicação organizacional..... 40

Figura 3 – Print do site do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 62
Figura 4 – Print da página do Facebook do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo 63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de classificação dos *stkeholders*: interesse X poder..... 35

Quadro 2 – Resumo: respostas dos colaboradores administrativos em relação à comunicação interna do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 74

Quadro 3 – Resumo: respostas dos professores e monitores em relação à comunicação interna do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:..... 75

Quadro 4 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre a Comunicação Externa do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:..... 81

Quadro 5 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre os Eventos do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:..... 82

Quadro 6 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre o crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:..... 84

Quadro 7 – Observações e comentários sobre a agenda registrados pelos pais durante a entrevista..... 95

Quadro 8 – Seleção de observações e comentários sobre o e-mail registrados pelos pais durante a entrevista:..... 97

Quadro 9 – Seleção das observações e comentários sobre a agenda registrados pelos pais durante a entrevista..... 101

Quadro 10 – Seleção das observações e comentários sobre o site registrados pelos pais durante a entrevista..... 102

Quadro 11 – Seleção das observações e comentários sobre o *facebook* registrados pelos pais durante a entrevista..... 104

Quadro 12 – Seleção das observações e comentários sobre o e-mail registrados pelos pais durante a entrevista..... 106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de alunos por ano - 2008 a início de 2013..... 56
Gráfico 2 – Crescimento do número de alunos por ano (%) - 2008 a início de 2013..... 57
Gráfico 3 – Investimentos concluídos - 2008 a início de 2013..... 59
Gráfico 4 – Participação colaboradores administrativos..... 73
Gráfico 5 – Participação dos professores..... 74
Gráfico 6 – Total de participação..... 93
Gráfico 7 – Total de participantes da educação infantil..... 94
Gráfico 8 – Avaliação da agenda pelos pais da educação infantil..... 95
Gráfico 9 – Avaliação do *facebook* pelos pais da educação infantil..... 97
Gráfico 10 – Avaliação do e-mail pelos pais da educação infantil..... 98
Gráfico 11 – Avaliação do site pelos pais da educação infantil..... 99
Gráfico 12 – Total de participantes do ensino fundamental séries iniciais..... 99
Gráfico 13 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino fundamental séries iniciais..... 101
Gráfico 14 – Avaliação do site pelos pais do ensino fundamental séries iniciais.. 102
Gráfico 15 – Avaliação do *facebook* pelos pais do ensino fundamental séries iniciais..... 104
Gráfico 16 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino fundamental séries iniciais..... 106
Gráfico 17 – Total de participantes do ensino fundamental séries finais..... 107
Gráfico 18 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino fundamental séries finais..... 109
Gráfico 19 – Avaliação do site pelos pais do ensino fundamental séries finais.... 110
Gráfico 20 – Avaliação do face pelos pais do ensino fundamental séries finais... 111
Gráfico 21 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino fundamental séries finais..... 111

Gráfico 22 – Total de participantes do ensino médio..... 112
Gráfico 23 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino médio..... 113
Gráfico 24 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino médio..... 114
Gráfico 25 – Avaliação do site pelos pais do ensino médio..... 114
Gráfico 26 – Avaliação do *facebook* pelos pais do ensino médio..... 115
Gráfico 27 – Avaliação geral dos pais sobre a agenda..... 118
Gráfico 28 – Avaliação geral dos pais sobre o e-mail..... 121
Gráfico 29 – Avaliação geral dos pais sobre o site..... 123
Gráfico 30 – Avaliação geral dos pais sobre o *facebook*..... 123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de alunos por ano - 2008 a início de 2013..... 57
Tabela 2 – Transformação do quadro de colaboradores de 2008 a início de 2013..... 58
Tabela 3 – Orçamento anual – 2008 a início de 2013..... 59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 18
2.1 Educação e instituições de ensino..... 18
2.1.1 Sobre a história da educação e os desafios da realidade escolar contemporânea..... 18
2.1.2 Instituição privada de ensino: a realidade das “escolas – empresas”. 22
2.2 Relações públicas..... 25
2.2.1 Histórico e conceitos..... 25
2.2.2 Planejamento estratégico em relações públicas..... 28
2.2.3 Cultura, imagem, identidade organizacional..... 30
2.2.4 Definição e relacionamento com públicos em relações públicas..... 34
2.2.5 Comunicação organizacional..... 37
2.2.6 Comunicação organizacional digital: a participação da internet no processo de comunicação organizacional..... 41

3 METODOLOGIA..... 46

4 HISTÓRICO COLÉGIO SINODAL GUSTAVO ADOLFO..... 52
4.1 Comunicação organizacional no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 61

5 ANÁLISE..... 66
5.1 A comunicação interna no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo sob o olhar do profissional de relações públicas..... 66
5.1.1 Análise das respostas dos colaboradores em relação às ferramentas de comunicação do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 71
5.1.2 Opinião dos colaboradores sobre a comunicação externa, eventos e crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 81

5.2 Comunicação externa do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo..... 85
5.2.1 Comunicação externa voltada para os pais – clientes..... 89
5.2.2 Observações gerais sobre a pesquisa com os pais, sugestões e associação com o profissional de relações públicas..... 116

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 129

REFERÊNCIAS..... 133

APÊNDICES..... 138

1 INTRODUÇÃO

> “Existem momentos na vida onde a questão de saber se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir” (MICHEL FOUCAULT).

O contexto contemporâneo pós-moderno carrega consigo uma constante e presente inquietação em todos os aspectos sociais: a permanente busca pela adequação e acompanhamento das estruturas da sociedade. Ou seja, estamos em tempos de crise, de dúvida, insegurança total, onde o hoje já é passado e o amanhã está como presente.

Várias são as correntes filosóficas que caracterizam a sociedade contemporânea através do termo “idade mídia” pelo fato de estar totalmente ambientada e influenciada pelas ações da mídia. Rubim (2000), destaca que a situação da realidade atual é resultado do desenvolvimento do capitalismo e da globalização sob constante e incansável bombardeio da mídia.

> Os cenários econômicos, políticos e sociais da atualidade estão mudando. As novas disposições e atitudes sucedem-se velozmente e decorrem das profundas alterações ocasionadas pela evolução tecnológica das telecomunicações e pelos procedimentos hodiernos do comércio e do fluxo de capitais. Então sendo dissolvidos os fundamentos da antiga ordem, na qual prevaleciam os valores nacionalistas, o estatismo imobilista e o corporativismo, substituídos pelo reconhecimento dos direitos civis, das questões sociais, ecológicas e éticas na chamada ‘era da informação’. As empresas, como todas as organizações complexas, de maneira geral, são influenciadas por essas mudanças e geridas de acordo com os relacionamentos definidos par os diferentes grupos de interesse que as envolvem. Atingem esse objetivo ao utilizar técnicas de gerenciamento e competentes meios de comunicação apropriados a cada tipo de mensagem (FORTES, 2003, p. 39).

Não podemos dizer apenas que estamos envolvidos na sociedade da informação, pois a informação sempre existiu. O que mudou com o passar dos tempos é a influência e a importância que os conteúdos das informações trazem e como transformam a nossa vida cotidiana. As tecnologias da informação e da comunicação estão revolucionando nossas vidas, transformando hábitos e costumes enraizados há tempos em nossa sociedade.

A tecnologia remodelou os processos de comunicação fazendo com que a distância entre as pessoas se tornasse praticamente inexistente: temos a condição de nos relacionarmos com qualquer pessoa do mundo onde quer que ela esteja e a qualquer hora do dia. Este novo cenário foi invadindo também as estruturas organizacionais reconfigurando a administração das empresas no sentido de dar maior foco à gestão para a comunicação em geral.

> As empresas de hoje têm de ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos, considerando que um público indireto hoje pode ser um público prioritário amanhã (TERRA, 2011, p. 15).

Esta realidade, em constante mudança e com informação atualizada e instantânea, acirrou ainda mais a concorrência no mercado em geral, principalmente pelo fato de que cada organização tem a liberdade, a possibilidade e a condição de buscar referências e informações para inovar a cada instante. Assim, o processo de resposta às estratégias dos concorrentes tornou-se mais rápido e dinâmico, trazendo a comunicação como ferramenta e suporte para nortear todas estas novas ações.

Argenti (2006) diz que, para se competir em um ambiente de constante mudança, é essencial reconhecer por completo o contexto em que se está inserido. A partir deste conhecimento geral, é preciso adaptar-se à realidade sem abrir mão dos princípios já estabelecidos, bem como planejar estrategicamente todas as ações da organização, principalmente as voltadas à comunicação e às mudanças necessárias relacionadas às demandas da organização em geral.

> Do ponto de vista deste conhecimento, a comunicação passa a exercer papel relevante nesse processo, e de forma intensa nessa era da informação. A constante entrada de novas tecnologias nas organizações gera um número de impactos nas pessoas e na sociedade de uma forma geral. Portanto, nessa dimensão o comprometimento da administração

> superior é fundamental, sobretudo na gestão da política de comunicação (VIEIRA, 2004, p. 23).

As instituições privadas de ensino são um exemplo de organização, pois se esforçam para acompanhar o ritmo acelerado da nova realidade sem perder os princípios e os fins que as mesmas têm enquanto produtoras de cultura, cidadania e formação humana. Mesmo tendo que manter o foco na excelência da gestão enquanto empresa, as instituições privadas de ensino não podem deixar de cumprir e zelar pelos princípios da educação que também têm de acompanhar as mudanças da sociedade.

A cultura da organização equilibra as exigências das inovações de gestão, mercado, empresa frente à qualidade do ensino oferecido. Desta forma, a cultura organizacional das instituições privadas de ensino se reformula à medida que a escola tem de acompanhar as mudanças nas estruturas sociais.

Para a contextualização dos trabalhos pedagógicos, técnicas, ações e planejamento, a educação readaptou seus conceitos como um todo. Assim, com o passar dos tempos, todos os que integram o processo educacional (família, aluno, profissionais, comunidade) passaram a participar dele e não apenas observá-lo e repeti-lo.

> Algo novo está surgindo nesse ‘nosso velho mundo’ e não se enquadra nos pressupostos convencionais e nos paradigmas que antes eram transmitidos de uma geração para a outra. De fato, é um novo tempo, uma novíssima economia, uma nova civilização e não se trata, absolutamente, de pensar o que a educação pode fazer por ela, mas de buscar indícios de como essa nova civilização está mexendo nas entranhas do conhecimento, do ensinar e do aprender (ANTUNES, 2002, p. 09).

Deve-se levar em consideração que a possibilidade de frequentar uma escola acompanhou a evolução da sociedade, que, com o passar dos anos, tornou a frequência escolar obrigatória. Anos atrás, muitas pessoas não tinham acesso ao ensino ou deixavam os estudos de lado para poder trabalhar e assim sobreviver, sem maiores pretensões futuras ou exigência por qualificação para a execução das tarefas no trabalho. Aqueles que podiam escolher pela melhor escola para a educação das crianças, o faziam apenas pelo status que a mesma representava perante a sociedade ou pela condição financeira, sem intervenção externa nenhuma.

Hoje este processo é influenciado de várias maneiras, principalmente pela mídia. As instituições privadas de ensino utilizam jingles criativos e marcantes, material gráfico diferenciado, sites e páginas de relacionamento para se aproximar da clientela e assim conhecê-la melhor. Ao contrário do que acontecia no passado, o currículo acadêmico é influente e decisivo para a conquista de um bom trabalho e futura carreira profissional, ou seja, para o ingresso em um mercado cada vez mais exigente.

Como não optar por uma instituição de ensino que demonstra ser atualizada, moderna, aberta para diálogo, com professores especializados e de qualidade e com grande número de alunos com lugares de destaque nas listas de aprovação de vestibular? Sem falar da estrutura física, do acesso às novidades tecnológicas do mundo do conhecimento e o convívio com um grupo que se preocupa com o futuro, com diferenciar-se dos demais através do mercado de trabalho.

Este estudo delimita-se à análise da realidade do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, situado no Bairro São Cristóvão, município de Lajeado - RS, que, nos últimos anos, dobrou o número de alunos matriculados, ampliou e melhorou o espaço físico, bem como buscou reconfigurar o quadro de colaboradores com profissionais de qualidade e especializados para a realização das funções.

Para isso, o Colégio foi reformulando todo sistema de gestão focando o mesmo para o acompanhamento da demanda que se apresentava. Foram observadas questões como a importância da inserção no universo tecnológico (desde ações técnico-administrativas quanto pedagógicas), a necessidade de especializar o quadro de colaboradores, a ampliação do espaço físico, mudanças na cultura organizacional, o trabalho com ferramentas de comunicação entre os públicos, entre outras.

Trata-se da análise ampla e abrangente dos mecanismos, estratégias e ferramentas que a instituição utiliza para relacionar-se com seus públicos sob o ponto de vista da comunicação organizacional e da ação/postura do profissional de Relações Públicas.

Assim, é necessário questionar se toda essa transformação na realidade da escola foi ou não influenciada pela postura com a qual a instituição passou a

comunicar-se com seus públicos. Como a instituição percebe as transformações dos últimos anos, quais os fatores que influenciaram nesse processo bem como as principais mudanças na cultura organizacional da instituição e de que forma as ações de comunicação influenciam na relação da instituição com seus públicos?

A partir destes questionamentos, tem-se a seguinte hipótese: os problemas de comunicação com os públicos surgem a partir do momento em que a instituição cresce expressivamente em um curto período de tempo, não conseguindo planejar e ordenar suas ações de comunicação estrategicamente para atender a demanda adequadamente.

O objetivo geral da pesquisa é:

Investigar se a comunicação organizacional bem como o relacionamento com os públicos do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo acompanhou o crescimento da instituição e colocou-se como ponto primordial no planejamento estratégico.

Os objetivos específicos são:

a) Contextualizar historicamente o crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo e a relação com seus públicos;

b) Conhecer a cultura organizacional da instituição e a relação da mesma com os mecanismos de comunicação adotados;

c) Identificar e descrever os instrumentos, ações e estratégias de comunicação que a instituição tem atualmente para com seus públicos.

O mercado de trabalho atual pede constante atualização e acompanhamento das transformações nas realidades das organizações. O diploma não basta para a garantia de emprego ao profissional seja qual for a área de atuação. É necessário buscar a constante afirmação e valorização da área de atuação dando significado à ação que se realiza.

Além disso, investigar e abrir novos nichos de atuação vem a ser uma saída para colocação no mercado de trabalho. Ou seja, no caso da comunicação, não se pode ficar preso somente às tradicionais funções da área ligadas aos meios de

comunicação e mídia em geral, mas buscar por atuação em organizações que ainda não perceberam o quanto demandam estas funções ou que até já realizam algumas destas funções de maneira não especializada.

A formação em Pedagogia e a especialização Gestão Escolar com ênfase em Orientação Educacional, motivou a autora deste trabalho a buscar um elo que ligasse as duas áreas de atuação: comunicação e educação, sendo possível contribuir cientificamente para ambas as áreas e então trabalhar de maneira integrada.

Assim, ao acompanhar diariamente a rotina do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, a autora passou a questionar sobre como as ações eram planejadas e organizadas até o momento de serem efetivamente realizadas. Foi convivendo com a realidade da instituição, e, de fato, a partir das respostas do clientes/pais a determinadas situações, que as dúvidas e as relações entre educação e comunicação começaram a surgir e tomar corpo enquanto pesquisa.

A autora realizou uma sondagem prévia sobre as relações entre ambas as áreas de atuação (comunicação e educação) constatando pouco material que mencionasse um trabalho integrado entre os campos em questão. Escolas são empresas diferenciadas que necessitam de um planejamento de comunicação diferenciado para atender suas necessidades.

Como já dito, o campo de atuação da comunicação ainda é bastante limitado, em especial aqui na região onde as empresas não estão devidamente dispostas a contratar ou reorganizar a sua gestão com foco na comunicação. Esta pesquisa enfatiza (e exemplifica) a importância que a empresa deve dar à comunicação organizacional em sua gestão.

A busca por informações para qualificar o trabalho da educação e da comunicação deve ser incessante, permanente. Ambas as áreas se completam, pois quando nos comunicamos estamos nos educando e vice-versa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação e instituições de ensino

Esta seção traz um histórico geral sobre a educação, sua evolução com o passar dos tempos e os desafios que as escolas enquanto instituições de ensino vêm encontrando no contexto social contemporâneo. Além desta contextualização geral sobre educação e escola, a seção traz o novo perfil que as instituições privadas de ensino vêm assumindo na realidade atual, o perfil de escolas – empresas.

2.1.1 Sobre a história da educação e os desafios da realidade escolar contemporânea

A educação acompanhou toda a evolução social para conseguir contextualizar e organizar com mais coerência o trabalho pedagógico a ser desenvolvido, adaptando a postura do profissional da educação frente à realidade contemporânea.

Os objetivos das propostas educacionais foram se transformando de tal forma, que passaram da mera mecanização e memorização dos conhecimentos à difícil e complexa tarefa de considerar o perfil psicológico e sentimental do aluno, tratando o mesmo como pensante e ativo e o profissional como mediador do processo educacional e não redentor supremo do conhecimento.

Partindo deste pressuposto, a educação vem ao encontro do desenvolvimento humano como ferramenta socializadora e democrática do convívio em sociedade, como fonte desenvolvimento e troca de conhecimentos. Assim, além da construção cognitiva do ser humano, a educação insere e contextualiza o mesmo à realidade inconstante da pós-modernidade.

> A educação é, portanto, uma incentivação, um alimento, um cultivo. Todas essas palavras subentendem atenção a condições de crescimento. Como sinônimas de educar, costumamos empregar em inglês palavras que significam elevar, exprimindo-se assim a diferença de nível que a educação visa suprimir. Etimologicamente, a palavra educação significa exatamente o processo de dirigir, de conduzir ou de elevar. Se tivermos em mente o resultado desse processo, diremos que a educação é uma atividade formadora ou modeladora – isto é, modela os seres na forma desejada da atividade social (DEWEY, 1959, p. 11).

Questões tratadas com frequência e presentes na realidade educacional contemporânea não se aproximam em nada da educação em sua origem inicial. Desde os primeiros registros de vida humana, os pequenos grupos/organizações sociais passavam suas bagagens históricas de geração para geração para que nada fosse perdido mantendo o controle e organizações destas “tribos” por meio da difusão oral da cultura sem maiores questionamentos sobre o que estava sendo difundido.

Piletti e Piletti (2002) afirmam que nas sociedades primitivas não havia escolas e nem por isso a educação deixou de existir. Neste sentido, os mais velhos dos grupos familiares detinham o “poder” sobre os mais jovens, não dando a estes a possibilidade de questionar ou repreender alguma atitude ou organização tribal. Dessa forma, as crianças e jovens eram tidas como incapazes de construir aprendizado, apenas reproduziam o que lhes era dito sem a coragem de fazê-lo diferente.

Na Antiguidade, a educação no mundo oriental foi dividia em dois grandes grupos: a massa geral composta por lavradores, artesões, comerciantes restringiu-se à informalidade da educação familiar de geração para geração enquanto que a nobreza dispunha dos profissionais pedagógicos da época. Já no Ocidente, na Grécia e Roma, a educação estava voltada à formação integral do ser humano (mente mais corpo) ainda com a participação da família orientada pela sua opção

religiosa. As primeiras escolas foram surgindo de acordo com o desenvolvimento das primeiras cidades.

Passando para a Idade Média, a concepção de homem era tida como algo divino, provido de alma e vida eterna. A Igreja determinava os sábios professores aos quais as pessoas poderiam recorrer para tirar suas dúvidas e/ou aprenderem conseguindo assim manter a coesão e o poder da Igreja para com o povo. Esta concepção foi contestada durante o período Renascentista em que a formação moral e a liberdade de expressão individual começaram a ser estimuladas.

Neste contexto surgem as primeiras situações de educação particular. As tradições religiosas eram levadas tão a sério pelas famílias em geral que estas buscavam por profissionais capacitados para repassar os conteúdos sem perder as tradições da família e a visão teocêntrica do sentido da vida.

No Brasil, os Jesuítas são a referência para se buscar a origem da educação particular. Aranha (1989) explica que a missão fundamental destes religiosos era a de catequizar os índios tornando-os dóceis para o trabalho e pacíficos para o convívio social e reforçar a formação moral, cívica e cognitiva dos filhos da classe nobre.

Este marco histórico reflete-se até hoje, pois, a maioria das escolas privadas tem cunho religioso, em sua maioria católica ou evangélica. Porém, esta é uma das poucas características que acompanharam as escolas ao longo dos tempos, pois as mudanças foram enormes e incontáveis.

Se nos tempos antigos a escola era tida como a instituição reprodutora da cultura de determinado povo, hoje é o centro de difusão e acolhimento dos processos educacionais, a estrutura e ferramenta social organizada de modo a contextualizar sua ação pedagógica para que se torne coerente e significativa à vida dos educandos. A estrutura escolar não se basta apenas às burocracias pedagógicas e às vontades dos cidadãos, pois, tem de ir além, sensibilizar e motivar a comunidade como um todo a participar e se envolver no processo.

A cada segundo mais e mais informações são despejadas ao mundo para serem digeridas por toda a população, tornando cada dia um novo desafio de

adaptação e contextualização em todos os setores sociais. A escola passa a adaptar suas “verdades” dia a dia, contextualizando sua ação pedagógica às nuances da realidade social globalizada em que sua estrutura está envolvida.

> O desafio da globalidade é também um desafio de complexidade. Existe complexidade, de fato, quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes. Ora, os desenvolvimentos próprios de nosso século e de nossa era planetária nos confrontam, inevitavelmente e com mais e mais frequência, com os desafios da complexidade (MORIN, 2001, p. 14).

De acordo com Grinspun (2006), os desafios que a escola enfrenta são inúmeros, pois, todos remetem aos desafios da sociedade em geral que está em plena e constante mudança. A autora continua com suas afirmações sobre a realidade contemporânea das escolas, explicando que todas estas influências sociais “ampliaram ainda mais os seus desafios numa busca não só da democratização de seus meios para superar as questões da exclusão social, mas também para efetivar a melhor qualidade do processo ensino aprendizagem no interior da mesma” (GRINSPUN, 2006, p. 71).

Schneider (2008) explica que a escola é o espaço onde as pessoas aprendem a viver em grupo e criam assim um sentimento ou a noção de pertencimento, ou seja, na escola ocorrem os processos de acolhida e convívio em grupo preparando a personalidade dos indivíduos para o convívio em sociedade.

Desta forma, a escola não é apenas um prédio, uma estrutura física limitada aos toques e horários determinados por campainhas representando os modelos sociais vigentes no contexto. É dentro da escola que o ocorre o processo primordial de formação do ser humano, o reforço do trabalho da família através da ação do educador.

> A escola é uma criação histórica coletiva, baseada em certas condições peculiares, que não se produzem de maneira linear e automática. Como tal, precisa ser cuidada e recriada, passa por mudanças e adaptações que, a partir de certo ponto, todavia, podem começar a perder o sentido, na medida em que outras criações surgem e vão se encarregando de constituir nosso universo de existência (RÜDIGER, 2009, p. 99).

Harmoniosamente a escola conduz, dirige e acompanha o desenvolvimento humano condicionando o mesmo ao convívio social, à dignidade, cidadania e justiça

bem como à construção qualitativa e completa do ensino em um ambiente democrático onde a opinião e atitude individual são estimuladas e respeitadas por todos.

Acompanhando a evolução social e cultural como um todo, as escolas vêm se transformando para se manterem atualizadas e com seu trabalho coerente à realidade em que se inserem. As instituições privadas de ensino, em especial, estão cada vez mais voltando sua organização para os aspectos administrativos e estratégicos construindo perfis de escola-empresa.

2.1.2 Instituição privada de ensino: a realidade das “escolas – empresas”.

Todas as considerações e transformações tratadas anteriormente ocorreram no acompanhar das transformações sociais em geral. A escola não é mais vista como um serviço social que apenas ensina a ler e a escrever, e sim como a possibilidade de discussão e mudança da sociedade, chave para solução dos problemas sociais.

> Haverá quem diga que é fácil definir a verdadeira missão da escola: trata-se de possibilitar a todas as crianças que aprendam a ler, a escrever e a contar, que se apropriem dos programas escolares necessários ao seu desenvolvimento pessoal, à sua integração social e ao seu êxito profissional. Mas será que isso resolve o problema? [...] Não se pode reduzir a escola a um simples “serviço” destinado a ser uma máquina de ensinar e de aprender (MEIRIEU, 2005, p. 25-26).

A escolha da escola que irá proporcionar o desenvolvimento integral dos alunos é uma questão que demanda bastante tempo, conhecimento e segurança para os pais. Se hoje o governo em geral não investe o necessário em educação e assim o ensino público não consegue tratar de todos os aspectos necessários para uma boa formação, as famílias apostam na educação particular para atender a todas as necessidades.

Assim, as instituições privadas de ensino estão ganhando cada vez mais força e criando um novo perfil de gestão pedagógico-administrativa: as empresas-escolas. Nas últimas três décadas, as escolas, em especial as privadas, passaram a preocupar-se profundamente com as instâncias administrativas da instituição. Esta questão é enfatizada por Bologna (2011) quando este afirma que a escola é uma

empresa, mas não uma empresa qualquer, pois possui responsabilidades éticas, sociais e morais muito altas.

> O pressuposto é que a escola dever ser uma unidade autônoma e, portanto, capaz de planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as suas ações, controlar o seu desenvolvimento e a qualidade dos serviços prestados e buscar, constantemente, seu aprimoramento técnico. [...] A escola deve ser capaz de gerenciar os serviços por ela prestados, transformando-se numa unidade de decisão que planeja sua atividade com liberdade, estrutura-se para gerir os recursos financeiros e estabelece rotinas e fluxos de serviços cujas deliberações sobre o que e como fazer são tomadas pela equipe escolar (XAVIER; SOBRINHO; MARRA, 1994, p. 126).

O consultor em comunicação e marketing Mario Persona, especializado em "trabalhos voltados às instituições de ensino, explica que a escola em si é considerada uma empresa a partir do momento que existe um público disposto a pagar por seus serviços e assim acompanhar o procedimento dos mesmos" (ESCOLAS..., 2012, texto digital).

> Toda instituição atende a interesses de vários públicos. No setor educacional acontece o mesmo. A sua administração precisa fazer convergir interesses distintos de alunos, funcionários, professores, dirigentes, mantenedores, investidores, mídia, sindicatos, governo e comunidade. Todos esses elementos influenciam e são influenciados pela instituição, de forma que é preciso ter ideias muito claras a respeito da intenção e das expectativas de cada um desses *stakeholders*, a fim de criar uma visão de futuro que atenda, de forma equilibrada aos diversos interesses desenvolvidos (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 42).

Desta forma, a instituição privada necessita de profissionais cada vez mais capacitados e contextualizados à nova realidade do mercado para que o trabalho possa ser planejado da melhor maneira. O olhar para esta nova concepção do quadro de profissionais é um dos focos que a instituição precisa ter. De acordo com Paquay (2001), o status da instituição de ensino está diretamente ligado ao status que ela dá aos seus profissionais e clientes, um é o reflexo do outro.

As escolas-empresas buscam pela qualidade e excelência em seus trabalhos tanto pedagógicos quanto administrativos e preocupam-se cada vez mais em se destacar em meio à concorrência, tendo a consciência da realidade de crise da educacional atual. Cury (2003) relata a importância da reflexão das ações realizadas no contexto educacional afirmando que tudo o que é feito na educação não se basta em uma avaliação "boa", mas necessita que se haja com excelência.

Porém, a escola-empresa não pode medir a qualidade e excelência de seus serviços através da satisfação dos seus clientes por ser uma análise redundante, assim como afirma Meirieu (2005, p. 26):

> A qualidade de uma escola não pode ser medida apenas pela satisfação dos alunos, dos pais ou dos professores. [...] Não se pode julgar a qualidade da escola pela satisfação de seus usuários e de seus funcionários do mesmo que não se pode julgar a qualidade da Justiça pala satisfação dos réus e dos magistrados.

Nestas circunstâncias, as escolas empresas necessitam voltar seu olhar para a comunicação no sentido de buscar estrategicamente a aproximação com seus públicos e a afirmação no contexto em que se inserem, e, é assim que as ações de Relações Públicas podem auxiliar.

A imagem de uma instituição de ensino está totalmente ligada à relação que a mesma estabelece com o contexto social em que se insere e esta reflete na estruturação do relacionamento com seus públicos.

> Devemos considerar que a única base que pode sustentar o processo interativo entre a organização e a comunidade é a veracidade das informações organizacionais e o seu interesse pela melhoria social, ou seja, agregar valor à sociedade é o desafio para a construção de imagem competitiva e, obviamente, sustentada pela credibilidade. Como a base de divulgação do processo e a comunicação, num gerenciamento de competência ética e de relato veraz, será ela igualmente responsável pelo processo de interatividade, atendendo as várias fases que contemplarão as mudanças organizacionais exigidas pela globalização (VIEIRA, 2004, p. 60).

As escolas empresas possuem uma demanda específica de realidade estritamente pedagógica com padrões e posturas base para seguir e, por outro lado, uma realidade totalmente voltada para a administração da empresa visando lucro e qualidade.

As ações de planejamento têm de ser especificamente traçadas para que haja um equilíbrio entre as faces da instituição (administrativa e pedagógica) garantindo a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido que o profissional de Relações Públicas vem a contribuir no contexto educacional, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico das ações administrativas na gestão do relacionamento com os públicos diversos envolvidos com as instituições.

2.2 Relações públicas

Esta seção traz o histórico e conceitos gerais sobre a profissão de Relações Públicas bem como define os termos planejamento estratégico, cultura, imagem, identidade organizacional, relacionamento com públicos, comunicação organizacional e comunicação organizacional digital sob o ponto de vista e contexto das Relações Públicas.

2.2.1 Histórico e conceitos

Antes de tudo é necessário salientar que a comunicação é parte integrante do todo das ciências sociais e assim caracterizada e definida por todas as agências de pesquisa, como por exemplo, o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

O campo de atuação da Comunicação Social possui três habilitações acadêmicas: o Jornalismo, as Relações Públicas e a Publicidade e Propaganda. Durante o texto que segue, será detalhado especificamente a habilitação das Relações Públicas desde o histórico, passando por conceitos e até chegar às atribuições e contextualização contemporânea.

Grunig (2003) traz à discussão o surgimento das Relações Públicas relacionado ao desenvolvimento da humanidade em geral. O autor cita que a aristocracia Chinesa de aproximadamente cinco mil anos atrás bem como a função dos retóricos nas teorias de Aristóteles já realizavam ações que hoje classificamos como de Relações Públicas.

> Vamos partir do simples para o complexo. Com a maior das simplicidades, Relações Públicas é uma técnica de aceitação social. Como sabemos que técnica nada mais é do que o conjunto dos processos de uma arte, podemos esclarecer melhor o nosso pensamento afirmando que Relações Públicas é o conjunto dos processos da arte de se obter aceitação social. Estando clara em nosso espírito a concepção de aceitação social, a definição passa a ter significado (PENTEADO, 1978, p. 03).

A história traz à tona diferentes momentos que vão desenhando a trajetória dos conceitos de Relações Públicas. Porém, tudo começa a tomar corpo mais próximo ao final do século XIX, quando alguns jornalistas vinculados à administração

de empresas passaram a pensar estrategicamente a comunicação dentre de suas organizações.

Na América do Norte, a atividade de Relações Públicas começou a ser entendida como tal no início do século XX destacando-se dois fatos que marcaram esse período:

1. ‘O público que vá para o inferno’. De acordo com Penteado (1978), a frase citada anteriormente foi dita por um grande empresário norte-americano conhecido como Comodoro Vanderbilt quando interpelado por um jornalista sobre sua postura frente à situação de seus empregados (questões referentes ao transporte dos mesmos ao local de trabalho). O empresário irritou-se de tal forma que expulsou o jornalista de sua sala gritando a frase acima citada. Sua imagem perante a sociedade ficou totalmente destruída, pois o jornalista se aproveitou deste seu momento de ira para noticiar em manchete sua reação frente à entrevista;

2. Através do trabalho do jornalista Ivy Lee, que tentou melhorar e defender a imagem do empresário John Rockefelder, visto pela sociedade em geral como um verdadeiro capitalista selvagem.

A ação das “Relações Públicas” era vista como algo que qualquer outro profissional poderia realizar, ou seja, não necessitava de especificação e qualificação para ser um profissional assim classificado. “No início de tudo, as Relações Públicas eram apenas uma ocupação, para posteriormente se tornarem profissão, não existia um estudo específico para ser Relações Públicas, pois estes eram caracterizados como profissionais improvisados” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 18).

> Durante muito tempo, a área de comunicação era vista como um custo a mais para a maioria das empresas. Felizmente, essa percepção mudou e o sistemas de mensuração de resultados – além de outros fatores, como a profissionalização e a globalização dos negócios – contribuíram muito para que isso ocorresse. Mesmo assim, ainda há espaço para crescer (MAFEI; CECATO, 2011, p. 128).

De acordo com o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), em nosso país, a trajetória das Relações Públicas começa a tomar corpo oficialmente com a promulgação da Lei N° 5.377, que regulariza e disciplina a

profissão. Por meio desta lei, a designação de Profissional de Relações Públicas passou a ser privativa somente a quem fosse bacharel na área e para os que, na época, atuavam como tais há pelo menos um ano (BRASIL, 1967).

Em síntese, Kunsch (2003) define as atividades das Relações Públicas em três pontos básicos: identificação dos públicos (reações, percepções e contexto geral para reunir a maior quantidade de informações para o planejamento); supervisão e coordenação de programas de comunicação com os públicos e prevenção e gerenciamento de crises.

Partindo desse pressuposto, Relações Públicas independente de sua função primordial ser política, estratégica, mediadora ou administrativa, em qualquer uma delas estará buscando meio de e para fortalecer os relacionamentos. Estes laços entre externo e interno, interno e interno e sociedade em geral serão os pontos estratégicos para o desenvolvimento da organização em geral.

Grunig, Ferrari e França (2009) alertam que é indispensável para uma organização ter um profissional de Relações Públicas, pois, uma empresa que se comunica bem com seus públicos sabe o que esperar deles e assim consegue agir estrategicamente para atendê-los. De nada adianta ter uma mídia bombástica e extremamente criativa sem se ter a noção do que o público espera da empresa.

> Como se vê, o sucesso das Relações Públicas, sua própria razão de ser, depende, basicamente, de uma transformação da mentalidade empresarial. Nãos e quer com isto afirmar que todos os homens de empresa sempre agiram levados por seus interesses exclusivamente pessoais e egoístas. Com atividade diferenciada, as Relações Públicas, significam um verdadeiro seguro contra o risco de que isso venha a acontecer em dado momento da vida da empresa (PENTEADO, 1978, p. 13).

Os profissionais da área de Relações Públicas têm encontrado um mercado de trabalho bastante aquecido principalmente pelo fato de se adequarem a qualquer cenário organizacional. Esta visão multidisciplinar e adaptável, coloca o profissional de Relações Públicas, segundo Kunsch (2001), em uma ação de estratégia fundamental para o sucesso da empresa ou ramo em que atua.

> A natureza e o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que se pretende modificar. Com o processo, empregado metódica e sistematicamente, o profissional tem o

> instrumental necessário para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos de interessados na organização (FORTES, 2003, p. 40).

As Relações Públicas estão no centro das ações empresariais do contexto contemporâneo. Tudo gira em torno da informação, da comunicação e do relacionamento. É necessário buscar espaço, afirmação no mercado de trabalho e demonstrar resultados para disseminar e divulgar mais as capacidades e ações deste profissional.

As ações voltadas ao planejamento estratégico das organizações são ferramentas muito utilizadas pelos profissionais de Relações Públicas. Estas ações, nas mais diversas situações diferenciam tanto o profissional que as executa quanto à organização que utiliza e exerce as ações planejadas. No próximo item será possível acompanhar a relação entre Planejamento Estratégico e Relações Públicas.

2.2.2 Planejamento estratégico em relações públicas

Cada vez mais o mercado de trabalho exige versatilidade e adaptabilidade dos profissionais, todos têm de saber sobre tudo de forma exata e atual. Os profissionais de comunicação foram bombardeados pela nova realidade que se instaura principalmente pelo bombardeio de ações via *web* e tecnologias em geral.

> Nas duas últimas décadas do século XX e nesta primeira do século XXI assistimos a um processe jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para a alavancar a comunicação humana muito perto do incontrolável. Processo este que impacta diretamente as atividades dos profissionais de comunicação, independentemente de sua formação acadêmico-contemporâneo ou de sua esfera de atuação. Um dos dilemas do comunicador contemporâneo é dar conta da compreensão de tal processo, de seu uso e de sua obsolescência, especialmente se posicionado em ambientes coorporativos, nos quais temas como vantagens competitivas, agregação de valor, diferenciação e inovação passam pela forma e pelos meios de comunicação e relacionamento que trafegam no ciberespaço (KUNSCH, 2009a, p. 318).

O Relações Públicas é o profissional da área de comunicação com perfil versátil e que pode atuar em vários segmentos de uma organização/administração alterando sua postura, foco e ação de acordo com o objetivo de sua função. Pode vir a ser um agente de gestão de relacionamentos em geral, responsável pela imagem e comunicação com a mídia, organizador de eventos, voltar-se para a área política entre tantos outros perfis e funções.

Mesmo com esta ampla variedade e possibilidade de ação, o Relações Públicas mantém, como princípio básico, a formulação e organização de um planejamento de ação. Segundo Argenti (2006), em um ambiente de constante mudança, como uma empresa, é imprescindível planejar cada ação para que se possa reconhecer o ambiente em questão adaptando-se ao mesmo sem abrir mão dos princípios da organização.

O planejamento pode ser dividido em três tipos:

a) Planejamento Operacional: este planejamento é pensado para obter resultados em curto prazo, ou seja, tem curta duração. É voltado para controlar as ações rotineiras de uma organização;

b) Planejamento Tático: este planejamento é pensado para obter resultados em médio prazo. Pode vir a abranger a organização como um todo, mas também está mais voltado para os departamentos das organizações;

c) Planejamento Estratégico: este planejamento é pensado para obter resultados e longo prazo. Tem base na missão e objetivos da empresa e organiza a administração para voltar as ações ao mercado de trabalho: oportunidades, lucro, nichos de mercado ou outras situações que venham a ser destaque.

O planejamento estratégico exige do profissional de Relações Públicas totais conhecimento e envolvimento com a cultura e realidade da organização. É através das ações listadas no planejamento que a rotina da empresa muda, evolui e se destaca no mercado.

> Planejamento estratégico: processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado, estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite as organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 2003, p. 135).

De acordo com Kunsch (2001) a elaboração e posterior execução do planejamento estratégico é a melhor garantia de ação em excelência e eficácia em Relações Públicas. Agir com base no planejamento estratégico possibilita a construção de uma análise ampla do contexto em que a instituição se insere mapeando os pontos positivos e negativos. Através dos retornos das ações, é possível traçar o futuro da empresa valorizando os princípios, atingindo os objetivos e fortalecendo o relacionamento com o público.

> Para as Relações Públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante a função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional (KUNSCH, 2009c, p. 201).

O pensar/agir com planejamento é o diferencial do profissional de Relações Públicas. Programar as ações de acordo com o contexto, necessidades, realidade e possibilidades de uma organização vem a se tornar uma vantagem no sentido de trazer resultados de forma inteligente, segura e coerente. Desta forma, a empresa avança à frente das demais, pois sabe aonde quer chegar e se preocupa com o que o contexto externo espera, interpreta e expressa sobre a organização.

Nesse sentido, é importante que se construa, se mantenha e se repense permanentemente sobre a cultura, imagem e identidade organizacional para que as ações realizadas pela organização sejam identificadas e desenvolvidas de acordo com as características e objetivos da organização como um todo.

2.2.3 Cultura, imagem, identidade organizacional

O cenário em que se encontram as instituições está permeado pela competição e pela exigência constante do alcance das metas estabelecidas, tanto mercadológicas quanto institucionais. Weber (2009) relaciona o contexto atual com a ação e envolvimento da comunicação na gestão das organizações enfatizando a relevância da imagem pública positiva e dos resultados positivos através das ações da comunicação.

As ações das instituições estão organizadas em rede: ações internas provocam resultados externos e vice-versa; a ação dos concorrentes acarreta consequências para a organização e vice-versa. Ou seja, além do trabalho em grupo, as ações de todos os envolvidos de alguma forma com o planejamento da organização remetem a consequências e resultados. As organizações são referências tão importantes na sociedade contemporânea que muitas pessoas sentem-se parte das mesmas assim com se identificam com religiões, clubes de futebol, entre outros.

De acordo com Marchiori (2008), as primeiras definições de cultura foram registradas por volta de 1871, com sentido amplo e voltado ao desenvolvimento das sociedades e do ser humano enquanto cidadão e pertencente a um grupo.

A mesma autora explica que estes primeiros conceitos influenciaram as primeiras pesquisas para conceituação de cultura organizacional registradas por Jaques (1951). Jaques (1951) definiu cultura organizacional como a forma de fazer as coisas de maneira costumeira e tradicional compartilhada com os envolvidos que devem aceitar e aprender estes processos.

Para Vieira (2004, p. 23) “cultura organizacional é o conjunto de normas e valores mais ou menos comuns, compartilhado pelas pessoas da organização, podendo ser visto como o clima interno: o conhecimento da organização”.

Há cinco pontos básicos no conceito de Cultura Organizacional, são eles: gestão, estratégia, tecnologia, estrutura e pessoas. Assim, a Cultura Organizacional vem a ser o “raio-x” da instituição, é fruto das diversas formas de relacionamento e da integração no ambiente de trabalho. São os hábitos, comportamentos, valores, princípios, crenças, tudo o que faz parte do contexto da organização.

> A cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham. Nesse ponto, enquanto função, a cultura tem dois aspectos que, embora distintos, são indissociáveis: ao mesmo tempo em que se preocupa com o sentido, que é intangível (crenças, atitudes, valores compartilhados), ela está relacionada aos comportamentos, que são observáveis (CÉSAR apud KUNSCH, 2009d, p. 133).

Para Marchiori (2008), a consolidação da Cultura Organizacional se faz através da permanência dos colaboradores na organização. A alta rotatividade de

colaboradores afeta a formação e a consolidação da cultura, pois “quebra” o processo de consolidação e reflexão sobre a cultura. São as pessoas que mantém a cultura, a reconstroem, repensam e convivem com a rotina estabelecida. Uma vez que os colaboradores mostram-se engajados com a cultura, esta se fortifica e acompanha o crescimento da organização.

A construção da Identidade Organizacional, segundo Marchiori (2008) volta-se para uma questão de autorreflexão, saber responder o que a empresa é e como se enxerga enquanto organização. Todos nós possuímos uma identidade que diz respeito às nossas características individuais. O mesmo acontece com as organizações: a identidade organizacional diz respeito às características da organização, diz quem ela é e como ela se apresenta a ela mesma e a seus diversos *stakeholders*[1], o que faz, como faz, qual seu propósito na sociedade, o que a distingue das outras instituições (nome, jeito de ser, costumes...).

Kunsch (2009b) lista três características da identidade organizacional. A primeira é a centralidade, que se refere à filosofia empresarial, sua missão, visão, valores, objetivos, normas. A segunda é a distintividade, característica pela qual a empresa se destaca e diferencia das demais. E a terceira é a permanência, referente à identidade organizacional, o que será mantido ou transformado.

Figura 1 – Identidade e cultura organizacional

Fonte: Organizational... (2013, figura digital).

[1] Stakeholder: nesta pesquisa, refere-se aos públicos de interesse.

Se a identidade é uma construção que parte da vivência, do contato dos *stakeholders* com a instituição, a imagem organizacional refere-se às interpretações que os envolvidos fazem da realidade da instituição. Assim, a imagem organizacional é importante no sentindo de medir as respostas que os envolvidos têm sobre a organização conseguindo planejar, questionar e avaliar as ações futuras.

Através de um processo de comunicação estratégico planejado e definido de acordo com os objetivos, metas e construções, a organização consegue projetar e manter uma imagem forte, capaz de identificá-la e diferenciá-la mantendo e reforçando seu espaço no mercado.

Este é um ponto chave da relação entre instituição e o trabalho do Relações Públicas. Esta nova realidade organizacional é o reflexo do mundo contemporâneo, fragmentado e em constante mudança na busca da solução dos conflitos e adequação ao meio.

> Portanto, nesse processo de transformação a caminho da transição, as mudanças de postura das organizações deverão ser conduzidas de forma racional e competente, sobretudo por interferirem diretamente em sua cultura. O que exige profundas mudanças na filosofia administrativa, incorporando novos valores e refletindo a transformação da própria organização no cenário do futuro (VIEIRA, 2004, p. 19).

Assim sendo, a comunicação vem permeando todas as ações da gestão das empresas, mesmo quando as mesmas não possuem um departamento específico para tal planejamento. A comunicação é a ferramenta chave para a pesquisa, compreensão, acompanhamento, avaliação e mudança no planejamento e cultura da empresa.

O trabalho do profissional de Relações Públicas volta-se para a preocupação com o relacionamento que a organização mantém com seus públicos e de como estes relacionamentos influenciam na estrutura da mesma como um todo. O próximo item trata desta definição sobre públicos e relacionamento com públicos sob o ponto de vista das Relações Públicas.

2.2.4 Definição e relacionamento com públicos em relações públicas

Os públicos para os quais a organização se dirige são o foco de todas as ações, planejamentos e perspectivas. A organização tem de conhecer, identificar e caracterizar seus públicos a fim de saber como proceder e valorizar cada um deles.

> Para Poyares (1974, p. 158-159), público é o grupo intencional que se forma, ainda que por curto período, em virtude de um objetivo social ou moral e comunidade é a evolução do grupo e do público pela ligação ideológica que estabelece identidade entre seus membros.

O conhecimento sobre os públicos da organização garante maior segurança na hora de planejar e executar ações voltadas a eles, pois conhecendo os envolvidos com o processo pode-se mensurar o que querem saber, por qual canal e de qual forma. Caso a empresa não tenha conhecimento destes dados, sua comunicação passa a ser incoerente, pois pode estar divulgando informações que não sejam pertinentes ou não estar acertando o canal para divulgação comprometendo a imagem e credibilidade da organização como um todo.

> Ao planejar o processo de comunicação, é muito importante levar em consideração o que os públicos de interesse já sabem sobre a empresa, o que não sabem (mesmo que já tenha sido comunicado) e o que mais eles gostaria de saber. Da mesma maneira, ao planejar as ações e investimentos da empresa para os próximos anos, é fundamental levar em consideração as dúvidas, os interesses e desejos das partes interessadas, como forma de garantir a perenidade do negócio (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 28).

Braga e Monteiro (2005) afirmam que na etapa inicial do planejamento estratégico cabe à instituição realizar as seguintes tarefas preliminares: identificar todos os *stakeholders* (públicos de interesse) envolvidos com a instituição, classificá-los em ordem de importância para o negócio, conhecer as intenções, expectativas e necessidades de cada um deles e considerar as mesmas na definição da missão e na visão do futuro da instituição.

Rocha e Goldschmidt (2010) analisam as relações com os *stakeholders* potencializando a eles poder específico sobre a organização. Cada *stakeholder* tem seu interesse particular (classificado pelo autor em três grupos – propriedade; interesse econômico e interesse social) que exerce poder na organização (três classificações de poder: formal, econômico e político).

Na tabela abaixo é possível observar a relação entre interesse e poder dos *stakeholders*, pois cada interesse gera um poder sobre a empresa. O público que se interessa pelos assuntos econômicos da empresa consequentemente norteará os objetivos da organização neste campo para melhor atender este público. Desta forma, exerce poder econômico sobre a empresa.

Quadro 1 – Matriz de classificação dos *stkeholders*: interesse X poder

Propriedade	Diretores Acionistas Proprietários		
Interesse Econômico	Parceiros Credores Receita Federal	Funcionários Credores Fornecedores Clientes Distribuidores	Governo Comunidade Concorrentes
Interesse Social	Agências reguladoras	Comunidade Financeira	Ativistas Governo Imprensa
	Poder Formal	**Poder Econômico**	**Poder Político**

Fonte: Adaptado pela autora com base em Rocha e Goldschmidt (2010, p. 67).

De acordo com Fortes (2003), os públicos definem os objetivos da empresa por meio de seu poder, opinião e comprometimento. O mesmo autor lista as características, interesses e funções de alguns públicos das organizações, como segue abaixo:

a) Grupo de funcionários: seu interesse está voltado à empresa como fonte de remuneração, condições de trabalho satisfatórias, oportunidades de crescimento e estabilidade. De acordo com o relacionamento estabelecido com este público, a produção e a qualidade ficam comprometidas, bem como a lealdade e a dedicação. Uma vez bem integrados à empresa, os colaboradores sentem-se pertencentes à mesma e trabalham motivados, e engajados com a proposta da empresa;

b) Fornecedores: foco nas negociações com o objetivo de trabalhar de forma equitativa, ajudar a empresa oferecendo produto com preço baixo para

que ela faça uso do mesmo e lucre, desde que seus produtos possam ser comercializados sem prejuízo para sua marca;

c) Consumidores: buscam saciar suas necessidades através do serviços/produtos ofertados pelas organizações, buscam preço justo e qualidade;

d) Comunidade: interesse na organização no sentido de valorizar e enriquecer e fortalecer a comunidade como um todo.

Rocha e Goldschmidt (2010) possuem uma definição exata para público interno.

> “Dizer que o público interno é composto apenas pelos funcionários não é nenhuma novidade, mas entender a extensão desse público e de sua importância na sociedade como um todo é um desafio para empresas e estudiosos. Fatores como a sua representatividade na comunidade em que vive, seu papel familiar e no seu círculo de relacionamentos sociais também devem ser levados em conta, já que, de alguma maneira, os funcionários da empresa serão, perante esses públicos, porta – vozes da empresa, disseminando as crenças, valores e eventuais acontecimentos ocorridos dentro do ambiente corporativo que são de interesse da comunidade. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 82-83).

Kunsch (2009c), em seus diversos estudos, conceitua os públicos de uma organização em público misto e público externo.

> Em relação ao público externo, a definição comumente aceita é a de que não apresenta claras ligações [...] com a empresa, mas que interessam à instituição por motivos mercadológicos, políticos e sociológicos. Como por exemplo: fornecedores, revendedores e clientes. [...] Público misto é aquele que representa claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa e não ocupa seu espaço físico. Compõem esses públicos os familiares dos empregados, acionistas, assessores, clientes” (KUNSCH, 2009c, p. 219 -220).

França (2007) tem uma visão diferente dos autores anteriormente citados em relação a divisão e conceitos de públicos. O autor traz a ideia de que não como classificar metódica e especificamente os públicos de uma organização, nomeando-os por categoria. Os públicos são interdependentes e todos exercem influência no todo da organização. É necessário que a gestão observe as características de cada grupo pra agir de acordo com os interesses dos mesmos.

De acordo com Vieira, o processo de globalização influenciou total e completamente na administração dos recursos humanos das organizações. De nada

adianta trabalhar com as mais avançadas tecnologias se o potencial humano não estiver devidamente preparado e motivado para a tarefa. Desta forma, a administração não pode mais ser fechada, de cima para baixo, e pouco esclarecedora, pelo contrário, é preciso transparência e motivação para evitar a mecanização dos relacionamentos.

> Embora se possa ver as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadora de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, históricas particulares etc (CHIAVENATTO, 2009, p. 66).

O Relações Públicas quando volta seu trabalho especificamente para o relacionamento com os públicos da instituição torna-se o gestor do maior e mais importante investimento da organização: os públicos. Uma vez responsável e atuante junto a estes grupos, o Relações Públicas toma conhecimento da empresa como um todo conseguindo delinear os passos futuros e reforçar o caminho presente.

Conhecer a empresa, se inteirar da cultura e participar da construção e do repensar constante da identidade permite ao profissional de Relações Públicas o planejamento das ações referentes à comunicação organizacional. A comunicação organizacional surte efeito e transcorre de acordo com o esperado quando planejada de acordo com a realidade e características específicas da organização.

2.2.5 Comunicação organizacional

A comunicação é a ferramenta que direciona a organização aos seus públicos possibilitando que a mesma organize suas ações de acordo com sua realidade e interesse dos públicos envolvidos. Kunsch (2009d) diz que devido às transformações tanto sociais quanto tecnológicas do contexto atual, a comunicação tem sido considerada uma área estratégica, e, integrada ao planejamento geral da organização considera o processo de competitividade global em que as empresas hoje estão instauradas.

Assim sendo, a comunicação vem permeando todas as ações da gestão das empresas, mesmo quando as mesmas não possuem um departamento específico

para tal planejamento. A comunicação é a ferramenta chave para a pesquisa, compreensão, acompanhamento, avaliação e mudança no planejamento e cultura da empresa.

Para Weber (2009), existem três tipos de comunicação: a Comunicação Pública, a Política e a Organizacional. As duas primeiras dependem da informação gerada pelo sistema de comunicação midiática que permite visibilidade e sugere credibilidade e a última depende das questões de responsabilidade social, relacionamento com os públicos, conquista de mercados e produtos.

A comunicação organizacional para Tavares (2010) é a comunicação existente entre a organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral.

Scroferneker (2008) define que comunicação organizacional é, antes de tudo, comunicação. Para o autor, a comunicação organizacional se trata de um subcampo ou subsistema do processo de comunicação geral da organização. Desta forma, não pode ser analisada e classificada isoladamente, pois faz parte do processo comunicacional da organização como um todo.

> A comunicação organizacional compreende e exige certo nível de planejamento (e é importante que seja assim) para que alguns fluxos de sentido possam atender as necessidades de continuidade da organização (seja para informar, instituir-se, persuadir, exercer responsabilidade ecossistêmica etc.) e por outro – que se acredita mais amplo e complexo-, consiste em incertezas, possibilidades relacionais e de produção de sentido, imprevisibilidade e dispersão. Comunicação organizacional é a permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/ reorganização de sentidos; forças em identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para continuidade do sistema organizado (a organização) (SCROFERNEKER, 2008, p. 48).

O modo pelos quais os processos que envolvem a comunicação organizacional são considerados, praticados, administrados e avaliados está diretamente relacionado, de acordo com Machado Neto (2003), ao alcance dos objetivos da organização bem como aos seus padrões de qualidade, eficiência e eficácia.

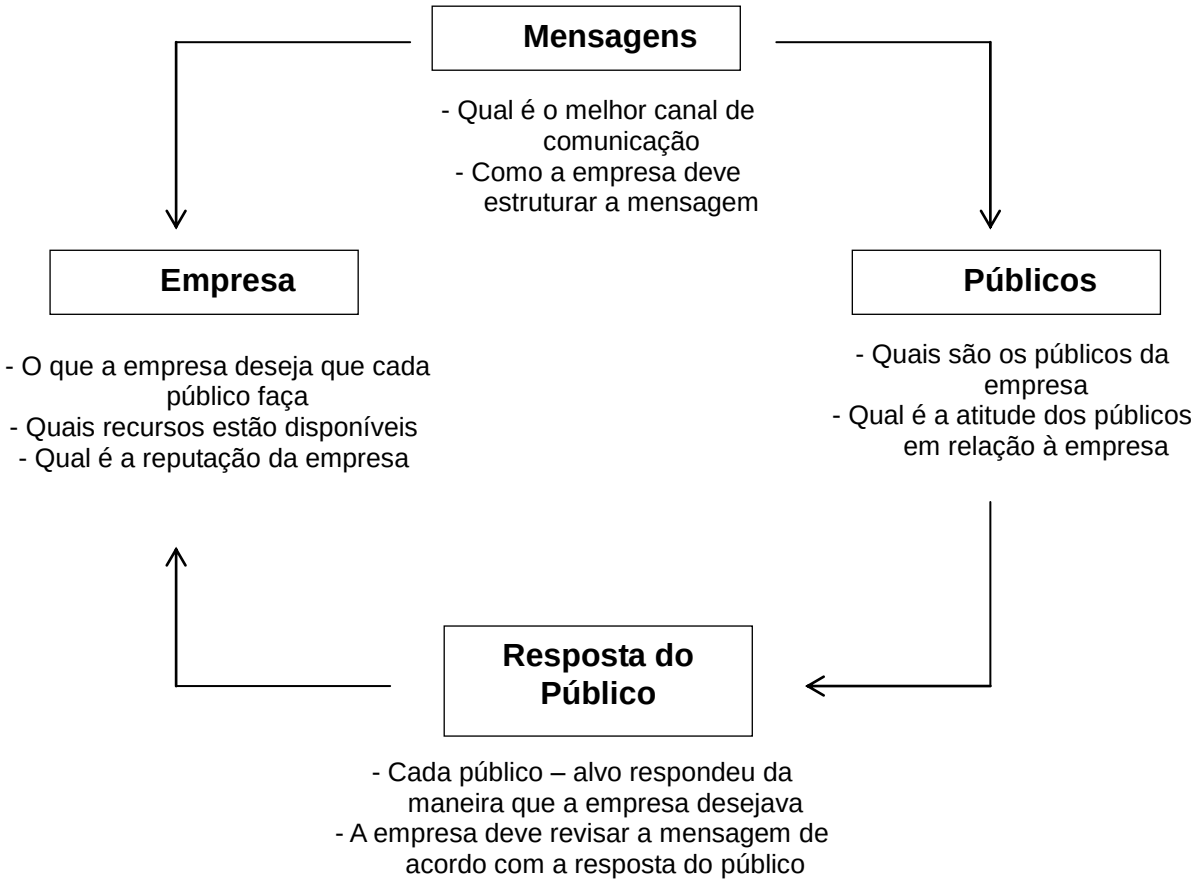
> Comunicação Organizacional é a comunicação praticada nas empresas para conduzir as ações e alcançar os resultados desejados. É parte integrante da natureza e da realização da maioria das atividades empresariais. Realiza-se de duas formas: verbal ou escrita. Utiliza linguagem apropriada à atividade empresarial e profissional realizada no ambiente estratégico e operacional das empresas. É uma linguagem característica do meio ambiente administrativo e de negócios que emprega o idioma, mas confere às palavras, aos termos e ao modo como são usados conotação e simbologia próprias ao exercício da vida empresarial (MACHADO NETO, 2003, p. 14).

O planejamento da comunicação organizacional deve respeitar o contexto/realidade em que a mesma está inserida, seus objetivos, públicos e demais fatores que constituem seu perfil. Porém, mesmo sabendo que cada organização tem suas especificidades, há alguns objetivos da comunicação organizacional que são permanentes. Estes objetivos não mudam de organização para organização, seguem um padrão e trazem os mesmos retornos para todas as organizações.

Os objetivos permanentes da comunicação organizacional, segundo Cahen (2009) direcionam a empresa para ser capaz de: conscientizar a opinião pública, em todos os segmentos e níveis de que a empresa participa (do ponto de vista humanístico; do ponto de vista tecnológico; do ponto de vista administrativo e do ponto de vista econômico, financeiro e mercadológico); fortalecer a credibilidade; obter noticiário favorável; ser fonte natural de noticiário; obter reconhecimento positivo e boa vontade; abrir e manter canais de comunicação; obter bons negócios e motivar funcionários.

Argenti (2006) estrutura a comunicação organizacional em um sistema de troca entre empresa e público considerando a importância de a empresa refletir sobre o processo de transmissão da mensagem e posterior retorno do público. No sistema abaixo é possível verificar a organização que o autor define como comunicação organizacional.

Figura 2 – Comunicação organizacional



Fonte: Adaptado pela autora com base em Argenti (2006, p. 42).

De acordo com Conrado (1994), para reforçar a comunicação organizacional, o profissional de comunicação deve preocupar-se em realizar quatro ações básicas e estratégicas dentro das organizações: desenvolver uma visão compartilhada de futuro, estabelecer e manter a confiança dos colaboradores em sua pessoa, iniciar e gerenciar as mudanças e delegar poderes e motivação aos colaboradores.

Para Argenti (2006), a comunicação organizacional deve abranger basicamente os seguintes aspectos: reputação, propaganda corporativa, ações voltadas à sociedade, relações com a mídia, relações com o marketing e comunicação interna.

O autor ainda destaca que a propaganda corporativa reforça a identidade e melhora a reputação da empresa, atrai novos investimentos e influencia a opinião dos consumidores auxiliando no aumento das vendas, e, consequentemente no

aumento de clientes, para criar e manter uma reputação sólida e recrutar e tornar efetivo o quadro de colaboradores.

A partir desta reflexão sobre a importância da comunicação organizacional da empresa, fica evidente a necessidade de um profissional devidamente capacitado para trabalhar com este tipo de planejamento. O Relações Públicas vem a ser um gestor de relacionamentos, que planejando suas ações consegue aliar a cultura organizacional às necessidades e demandas da comunicação trabalhando de forma integrada e construindo uma imagem idônea e de credibilidade da empresa frente aos seus públicos.

A comunicação organizacional utiliza as mais diversas ferramentas para a prática das ações planejadas, e, nos últimos anos, cada vez mais busca apoio e recursos na internet. No próximo item, será possível perceber a participação da internet no processo de comunicação organizacional bem como as diferentes possibilidades, perspectivas e ações que a comunicação organizacional digital permite.

2.2.6 Comunicação organizacional digital: a participação da internet no processo de comunicação organizacional

A comunicação acompanha as evoluções e transformações sociais adequando suas ações ao meio em que se insere. Cada vez mais se faz presente a utilização e a necessidade das tecnologias na comunicação organizacional e no desenvolvimento de ações entre empresa e seus públicos.

Neste sentido, a internet vem a ser a ferramenta de união entre a comunicação organizacional e diversificada gama e demanda de possibilidades de ações digitais possíveis de se realizar atualmente. A internet possibilita a integração e a troca entre pessoas do mundo todo, a qualquer momento e situação construindo relações em rede que se constroem e se reconstroem de acordo com suas interações.

> Devido às suas características, a internet tornou-se a primeira mídia em massa a qual permite interação entre pessoas, clientes e empresas a baixo custo e à velocidade da luz (LIMEIRA, 2007, p. 10).

Com a utilização da internet, o contexto da comunicação toma novas perspectivas: a informação passa a ser transmitida de muitos para muitos, as informações não são repassadas de um emissor para um receptor, mas em um ambiente mediador onde todos assumem o papel tanto de emissor quanto de receptor, não se tem o controle das respostas e o retorno/influência destas no contexto da organização.

Corrêa (2003) diz que um dos maiores desafios do profissional de comunicação, no caso os Relações Públicas, contextualizados à realidade digital é tornar a empresa conversacional. Ou seja, em um ambiente digital, a empresa não somente divulga informações através da comunicação organizacional, mas tem de saber captar as resposta dos receptores – públicos e planejar suas ações.

A autora cita quatro aspectos importantes para o sucesso das organizações no ambiente virtual: a necessidade de comunicação constante com os públicos e contexto geral, a possibilidade de múltiplas interações, existência de mecanismos para identificar e estimular o surgimento de “líderes comunitários” e tempo. Além disso, as organizações devem observar a liberdade de expressão dos usuários na internet.

As ações de comunicação organizacional digital exigem do profissional de Relações Públicas “a integração e ações coordenadas de áreas como tecnologia de informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa” (TERRA, 2011, p. 21).

O Relações Públicas enquanto estrategista da comunicação organizacional digital tem de conhecer e estabelecer fortes vínculos com os públicos envolvidos com a organização bem como com as tecnologias que fará uso para desenvolver o processo de comunicação organizacional. Cada pessoa tem uma realidade e um suporte diferente de acesso à internet quem tem de ser observado para que a comunicação seja realmente efetivada.

> Lidar com esse cenário é mais um desafio ao estrategista da comunicação. Ele precisará definir as mensagens mais relevantes para informar os internautas espalhados no universo *web*. São pessoas que já não encaram uma visita ao site da empresa como um procedimento convencional para se informar. A linguagem e o conteúdo para “falar” com eles precisam ser adaptados ao seu perfil, ao aparelho que usam, comunidade ou rede que costumam acessar (MAFEI; CECATO, 2011, p. 78).

Para Corrêa (2003) existem quatro elementos básicos para formatar a comunicação organizacional digital de uma instituição. O primeiro é saber se a cultura organizacional em questão está aberta às inovações tecnológicas e como já faz uso das tecnologias em geral, desde computadores até softwares e sistemas mais sofisticados. Em segundo lugar, especificar e caracterizar todos os públicos da instituição. Depois, em terceiro lugar, combinar cultura com as características dos públicos para a estruturação adequada das mensagens e conteúdos a serem divulgados. A última etapa refere-se ao planejamento e construção de uma estratégia de comunicação digital estabelecendo quais serão as ferramentas utilizadas de acordo com as preferências dos públicos envolvidos (e-mail, site, rede social, blog...).

Outras ações que o profissional de Relações Públicas tem de considerar e realizar em relação à comunicação organizacional digital, segundo Mafei e Cecato (2011) são: mapear os formadores de opinião da sua empresa, analisar a postura destes na *web* em relação à sua empresa, identificar pontos positivos e negativos, entender as colocações dos internautas na *web* e acompanhar o que eles postam, varredura na *web*: acompanhar sites das concorrentes e informações em geral, traçar plano de ação (estratégia para agir com os internautas), evitar debates na *web* e manter os internautas a par das informações.

Shuler (2004) cita que a comunicação organizacional digital pode ser projetada a partir das seguintes variantes: alcance (quantos receptores se pretende alcançar em determinada situação por determinado período); frequência (quantas vezes divulgar a mensagem aos públicos); continuidade (por quanto tempo expor a mensagem) e por fim, custo.

A comunicação organizacional digital possibilita a troca de conteúdos e o retorno, bem como o *feedback* dos públicos envolvidos simultânea e instantaneamente. Cada um dos clientes ou *stakeholders* pode ser receptor, produtor, difusor de conteúdos sobre a organização e disponibilizar sua opinião para o mundo todo.

> A empresa precisa dialogar com seus clientes e estar aberta às vozes que vêm de fora. O cliente é tido como uma espécie de coprodutor e a opinião pública cede a vez para o saber público. No ambiente digital, o relacionamento é cada vez mais estreito e direcionado. O conceito de

> sabedoria das multidões nunca fez tanto sentido, por isso, é preciso mapear os pontos de encontro com o consumidor na internet, no SAC, nos contatos e naqueles lugares em que a marca não se faz presente, como nos *blogs*, nos posts, nas comunidades. [...] De fato, a gestão dos relacionamentos com o cliente precisa ir além dos canais oficiais oferecidos pela organização aos seus consumidores. É necessário entender a percepção das pessoas em relação as suas marcas, seus produtos, seus serviços e experiências. (CORRÊA, 2003, p. 53)

Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) citam que as principais vantagens que uma empresa tem ao se fazer presente na internet é a flexibilidade com o layout (poder mudar e inovar de acordo com os produtos, notícias, promoções que trabalha); possibilidade de atualização constante e instantânea de conteúdos; interação com o cliente; visualização do mercado e concorrência.

A comunicação organizacional digital não pode ser resumida a um site, ou há apenas uma ferramenta de comunicação mediada pela internet. Para Corrêa (2003), deve haver mais canais de comunicação para que os públicos possam, através de diferentes canais, expressar suas opiniões e interagirem com a organização.

> O canal de comunicação escolhido pode determinar as condições ambientais nas quais ocorrerá o contato entre o emissor e o receptor. Quando escolhemos um outdoor para levar uma mensagem aos nossos receptores, sabemos de antemão que o receptor fará contato com a mensagem num ambiente cheio de movimento e informação (o movimento da rua), com um fundo confuso e poluído (paisagem de prédios, fios, copas de árvores) e muito rapidamente, pois estará frente a placa por alguns segundos, de passagem para outro lugar. É importante saber isso, para poder se projetar uma comunicação atrativa, capaz de competir pela atenção do receptor com tudo o que circula, além de capaz de deixar no receptor uma informação mínima, básica, mesmo que este olhe para a placa somente de passagem, sem nela se ater mais de um segundo (SHULER, 2004, p. 80).

A escolha do canal de comunicação tem de ser exatamente planejada de acordo com a demanda da organização e com as características específicas do canal em questão. Por exemplo, as redes sociais possibilitam o levantamento instantâneo de informações e a consequente interpretação do retorno dos internautas. Este relacionamento instantâneo e colaborativo pode tanto ser positivo quanto negativo. A organização tem de estar ciente que o público pode acessar o perfil da empresa e expressar suas ideias sobre a mesma. Caso a empresa não esteja preparada para esta situação, se inicia uma situação incontrolável e que será vista por todos os internautas do mundo.

> Cada ator pode comentar em mensagens escritas por suas conexões que também tem suas próprias conexões (e que, muitas vezes, não são comuns). Assim, pessoas que não estão conectadas com o comentarista terão acesso àquilo que ele diz em outras conversações. Assim, um determinado ator pode sentir-se confortável em comentar coisas pessoais em seu plurk privado, mas, se o fizer no plurk de outrem, o que é dito poderá ser visualizado por outros atores. E de um modo geral, isso parece gerar conflitos inerente às conversações na ferramenta, principalmente entre indivíduos que não estão conectados entre si. Em parte, isso acontece porque a maior dificuldade em reconstruir o contexto de um comentário quando não se conhece o ator. Algo sarcástico, por exemplo, pode ser compreendido literalmente, ocasionando um desentendimento, o que também obriga que se construam correções o tempo todo, de modo a reconstruir a situação de fala (RECUERO, 2012, p. 146-147).

Outro exemplo em relação à importância da escolha do canal para a realização da comunicação organizacional digital é o relacionamento com o público interno. Este público em específico, além de receber os comunicados internos, faz uso da internet como internauta, sem vínculo com a empresa e pode participar do gerenciamento da divulgação e informações negativas sobre a organização na rede.

> Considerando os objetivos de rp nas mídias sociais, o (re) posicionamento da marca, o monitoramento ou o relacionamento on-line caberá também à organização decidir como quer ser vista e exposta por seu público interno, que inevitavelmente falara sobre ela na rede. O estabelecimento de políticas de condutas e a criação de guias didáticos garantirão não somente a informação, mas a assimilação, aplicação e educação do público interno, de forma a minimizar problemas relacionados à imagem e à reputação institucional, assim como possíveis crises (CORRÊA, 2003, p. 65).

A análise da realidade cultural da organização bem como a necessidade de adaptação à comunicação organizacional digital exige do profissional de Relações Públicas totais integração e convívio com o meio empresarial e seus públicos específicos. Só assim é possível construir um planejamento de comunicação organizacional específico e coerente com a demanda da organização.

A comunicação organizacional digital só faz sentido em uma organização que realmente esteja inserida e adaptada às possibilidades da internet. Simplesmente criar ferramentas de comunicação através da internet não garante a divulgação correta das informações nem o estreitamento do relacionamento com os públicos. Pelo contrário, o amadorismo nestas ações acarreta a desconstrução da credibilidade e imagem da empresa.

3 METODOLOGIA

> Os métodos expandem e ampliam a nossa perspectiva de vida estudada e, assim, estendem e aprofundam aquilo que aprendemos dela e sobre ela. Por meio de nossos métodos, primeiro devemos ver este mundo da forma como nossos participantes de pesquisa o fazem, a partir de uma perspectiva pessoal (CHARMAZ, 2009, p. 31).

Para a realização desta pesquisa, os métodos mais adequados são os qualitativos, que, segundo Charmaz (2009), permitem maior flexibilidade ao pesquisador para seguir as indicações que vão surgindo ao logo do trabalho. Além disso, de acordo com Flick (2009), os métodos qualitativos permitem desenvolver uma análise dos tipos de dados a serem examinados e assim criar as práticas necessárias para suas examinações, por trabalhar com a pluralização das possibilidades.

> Os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais (GIBBS, 2009, p. 17-18).

Quanto aos fins, a pesquisa classificou-se como descritiva - explicativa, pelo fato de, descrever, refletir e explicar o objeto de estudo em questão (e não apenas caracterizá-lo). A pesquisa explicativa tem como principal objetivo explicar e justificar os motivos pelos quais existe, ou seja, “esclarece quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2004, p. 42).

Os trabalhos de pesquisa iniciaram por meio da pesquisa bibliográfica que, segundo Duarte e Barros (2008, p. 51) “é o planejamento global inicial de qualquer

trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto". Trata-se da análise, seleção e categorização de diferentes fontes bibliográficas que se enquadram ao assunto em questão e afirmam as ideias do pesquisador e as constatações que o mesmo faz.

Além da pesquisa bibliográfica, caracterizou-se também como uma pesquisa de campo, pois necessitou do conhecimento e caracterização do objeto de estudo de maneira prática, de acordo com a realidade e as vivências do local. Exigiu também, participação de pessoas envolvidas e isto só foi possível através do conhecimento do contexto e organização em geral.

De acordo com Vergara (2010, p. 43), pesquisa de campo é a "investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não".

O trabalho enquadrou-se também como pesquisa documental, pois suscitou a relevância dos documentos oficiais do objeto de pesquisa como fonte segura, real e verídica tanto do histórico quanto dos planejamentos administrativos em geral (ações do passado, presente e o que pensam sobre o futuro). No caso desta pesquisa, uma escola possui documentos específicos que organizam globalmente os processos, como o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, atas de reuniões, registros históricos, entre outros.

Para Duarte e Barros (2008, p. 271-272), "a análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim." Assim sendo, a análise dos documentos pertinentes do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo auxiliará na obtenção das respostas e alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

O estudo de caso foi realizado a partir das informações coletadas através das metodologias de pesquisas citadas até então (bibliográfica, de campo e análise documental), pois, de acordo com Duarte e Barros (2008) é a metodologia que melhor consegue fazer uso de diversas fontes e informações.

Segundo Godoi, Mello e Silva (2010) estudo de caso vem sendo amplamente utilizado nos estudos organizacionais com o objetivo de identificar os tipos e as estratégias de pesquisa qualitativa utilizadas nos estudos organizacionais. É, na verdade, a descrição de um fenômeno bem delimitado voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto.

Goode (1979) e Yin (2001) concebem o estudo de caso como a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real com diversas fontes de informação. Não se caracteriza cientificamente como uma técnica, mas como um meio de organizar os dados do objeto escolhido sem alterar sua imagem e composição original.

Para Goldenberg (2007), através do método do estudo de caso se pode construir e adquirir conhecimento sobre o que se quer estudar por meio da exploração intensa do caso em questão. O estudo de caso foi adaptado das teorias médicas tradicionais tornando-se uma das principais modalidades da pesquisa qualitativa nas ciências sociais.

> O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera unidade social como um *todo* seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em u, objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social não conseguida pela análise estatística (GOLDENBERG, 2007, p. 33-34).

O tipo de amostra relacionada aos meios de pesquisa utilizados neste trabalho foi a amostra não probabilística por tipicidade. Ou seja, a pesquisadora selecionou pessoas influentes e pertinentes ao objeto de estudo, como os colaboradores e pais de alunos (clientes), para a realização e aplicação da metodologia escolhida.

A amostra por tipicidade é designada por Hair et al. (2005, p. 247) como amostra por julgamento:

> Envolve a seleção de elementos de amostra para um fim específico. É uma forma de amostra por conveniência REM que o julgamento do pesquisador é usado para selecionar elementos de amostra. Os elementos de amostra

> são escolhidos porque o pesquisador acredita que eles representam a população alvo.

De acordo com Hair et al. (2005), a amostra quando adequadamente selecionada oferece informações suficientes para o objetivo que se tem traçado. Na verdade, não há como calcular um erro, mas fazer julgamentos e observações sobre determinada situação com base em informações reais.

> Na amostragem não-probabilística, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua própria experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc, para selecionar os elementos da amostra. (HAIR et al, 2005, p. 246).

Assim, a coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio das seguintes técnicas e ações:

a) Pesquisa bibliográfica: busca bibliográfica de conceitos sobre ações e estratégias de comunicação organizacional e Relações Públicas (KUNSCH, ARGENTI, POYARES, entre outros) bem como sobre educação e gestão/administração escolar (GRISPUN, FREIRE, HORTON, entre outros).

b) Pesquisa de campo: entrevistas com pessoas influentes para o colégio, como diretor, colaboradores, clientes.

b.1) Entrevista com o diretor: A entrevista foi realizada individualmente, em profundidade, “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE; BARROS, 2008, p. 62) Serão organizadas a partir de um roteiro semiestruturado e com perguntas semiabertas a partir de “questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1990, p. 146). Ou seja, neste tipo de entrevistas, todas as questões se originam do problema pesquisado permitindo que o entrevistado faça sua elaboração da resposta e não se utilize apenas de

dados conceituais ou estratégicos bem como o roteiro pode ser alterado durante os questionamentos, de acordo com as percepções do entrevistador.

b.2) Entrevista com os colaboradores: As entrevistas com os colaboradores seguiram um roteiro de questões fixo e determinado somente com perguntas abertas. Segundo Duarte e Barros (2008) o questionário formulado a partir de perguntas abertas, permite ao entrevistado maior liberdade para responder e expressar sua opinião, pois considera as palavras e o modo de expressar individual conseguindo extrair nas respostas a aproximação com a realidade pesquisada.

c) Entrevistas com os pais: As entrevistas realizadas com os pais foram organizadas em um roteiro de questões fixo e fechado. Esta formatação foi escolhida e executada desta forma, pois, segundo Duarte e Barros (2008), quando um questionário é aplicado para muitas pessoas com o objetivo de comparar as respostas e mensurar determinada informação com precisão, as perguntas fechadas e em roteiro fixo permitem o alcance maior e mais efetivo destas constatações.

d) Análise documental: Análise de documentos: Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Escolar, registros histórico – administrativos (relatórios, atas, arquivo morto) de toda a história do colégio. Pesquisa nos documentos e meios de comunicação da escola (site, canais de relacionamento com os públicos).

e) Estudo de caso: analisar, descrever e caracterizar o caso em questão.

A entrevista com os colaboradores foi realizada em uma reunião geral. Primeiramente, o roteiro de perguntas foi apresentado e lido para esclarecimento de dúvidas e em seguida, cada colaborador respondeu o mesmo individualmente e de acordo com a sua opinião. Os colaboradores tiveram uma semana para responder o questionário e depositaram o questionário respondido no escaninho da pesquisadora ou em mãos da mesma.

O roteiro das perguntas foi estabelecido com o objetivo de realizar uma sondagem inicial das opiniões, conhecimentos, observações e informações que os colaboradores têm em relação ao conteúdo da pesquisa. Os colaboradores não se identificaram (nome), porém, classificaram-se a partir da função que realizam no colégio. Esta classificação foi relevante para analisar a comunicação interna, a comunicação proveniente de cada setor.

O roteiro da pesquisa/entrevista com os colaboradores está descrito e detalhado nos apêndices deste trabalho (apêndice A – Questionários TCC, item A). Vale lembrar que este roteiro não teve texto introdutório para apresentação e explicação da pesquisa pelo fato destes esclarecimentos terem sido realizados pela pesquisadora oralmente antes da entrega das entrevistas:

Com o diretor da escola, a entrevista seguiu inicialmente o mesmo roteiro dos demais colaboradores, porém os questionamentos foram mais específicos e detalhados. De acordo com as respostas do diretor e as informações que as mesmas continham, os questionamentos foram adaptados para conseguir colher o maior número de informações possíveis. O roteiro da pesquisa/entrevista com o diretor está descrito e detalhado nos apêndices deste trabalho (apêndice A - Questionários TCC, item B).

Com os pais, a entrevista foi enviada através da agenda escolar do filho/aluno. Com o aval da direção, a pesquisadora esclareceu e combinou com os professores de cada turma sobre a pesquisa a ser realizada com os pais dos alunos e, cada professor enviou para as famílias a pesquisa em questão e após recolheu as mesmas encaminhando novamente para a pesquisadora.

O roteiro da pesquisa/entrevista com os pais está descrito e detalhado nos apêndices deste trabalho (apêndice A - Questionários TCC, item C). Vale lembrar que o “bilhete pesquisa” foi elaborado com base nos moldes pedagógicos utilizados pela instituição associando a pesquisadora como profissional da instituição para que os pais reconheçam e identifiquem a pesquisa de maneira segura.

4 HISTÓRICO COLÉGIO SINODAL GUSTAVO ADOLFO

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo integra a Rede Sinodal de Escolas Evangélicas da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB). A Rede Sinodal de Educação é herdeira de longa tradição educacional trazida ao Brasil por imigrantes luteranos alemães em 1824, que por longos anos tinham como lema “Ao lado de cada igreja deverá haver uma escola”. Por isso, chamadas de Escolas Comunitárias.

A história do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo se inicia em meados dos anos de mil novecentos e sessenta, quando a Comunidade Evangélica de Lajeado passa a dedicar sua missão à idealização de um centro social que possa atender as crianças das famílias da comunidade.

As transformações contextuais sociais da época, como por exemplo, a saída das mulheres do posto de “dona de casa” para trabalhar fora, exigia das instituições de ensino o acolhimento das crianças menores. Na época, já existia uma escola na comunidade, Colégio Evangélico Alberto Torres (CEAT), que atendia os alunos a partir dos sete anos, na antiga primeira série.

Neste cenário surge a necessidade de instituir um espaço que possa acolher os filhos desses trabalhadores no período do expediente, com foco nos alunos com menos de sete anos que se encaixariam em turmas de maternal à educação infantil (nomenclaturas pedagógicas utilizadas na época).

Na primeira parte da década de mil novecentos e sessenta, a Comunidade Evangélica de Lajeado criou uma Comissão de Planejamento de Obras que decidiu

pela compra de doze terrenos localizados no antigo Bairro Piraí, atual Bairro São Cristóvão. Colocando o projeto em prática com muita dedicação, a comunidade percebeu a necessidade de buscar recursos financeiros para o seguimento dos trabalhos.

No dia vinte de fevereiro de mil novecentos e sessenta e quatro é encaminhado um relatório das ações à Federação Mundial Luterana juntamente com o pedido de financiamento em que a comunidade se comprometeria em arcar com vinte e cinco por cento do custo do projeto e a promessa sincera de fazer o espaço funcionar como um todo.

Em maio de mil novecentos e sessenta e cinco, a proposta é aceita e a agência doadora sueca Lutherhjalpen comprometeu-se em fornecer os meios financeiros para a construção do Centro Social.

A obra iniciou em oito de outubro de mil novecentos e sessenta e cinco e foi oficialmente inaugurada em cinco de novembro de mil novecentos e sessenta e sete. Pela Portaria nº 2353 de 13/02/68 o Secretário do Estado da Educação e Cultura, pelo parecer do Conselho Estadual da Educação, concede a partir de 31 de maio de 1967, autorização para funcionamento da Escola Assistencial Gustavo Adolfo constituída de Escola Maternal e Jardim de Infância.

O primeiro ano de funcionamento da escola se iniciou em seis de abril de mil novecentos e sessenta e sete com uma matrícula de cento e vinte alunos e termina com uma matrícula de duzentos alunos. Durante este primeiro ano, a escola recebe a inspeção da agência doadora sueca Lutherjalpen para inspeção dos trabalhos.

Durante os dois anos seguintes, uma enfermeira voluntária alemã assistiu os alunos da escola bem como também promoveu várias campanhas sanitárias (distribuição de medicamentos e instruções sobre hábitos de higiene). Em colaboração com as professoras, pais e alunos, a enfermeira conseguiu atingir a comunidade como um todo e criou o “Clube de Mães Gustavo Adolfo” (ainda hoje em plena atividade) e o Círculo de pais e Mestres (com reuniões frequentes para tratar de assuntos referentes à escola).

O Centro possuía um consultório dentário totalmente equipado e que passou a funcionar a partir de agosto de mil novecentos e sessenta e nove, na parte da manhã. Este trabalho foi possível graças a um convênio entre a Comunidade Evangélica e a Secretaria de Educação de Lajeado. O Centro Social comprometia-se em dar assistência odontológica aos seus alunos e aos das escolas públicas Grupo Escolar Manuel Bandeira e Grupo Escolar Otília Correa de Lima.

Resumindo, na década de mil novecentos e sessenta, os alunos da Escola Assistencial Gustavo Adolfo era formado e eram orientados por onze professores, sendo dez cedidos pela Secretaria de Educação do Estado e um pelo município. As crianças recebiam as primeiras noções de aprendizagem, dessa forma, as preparavam para o início do Curso Fundamental.

A segunda visita da agência doadora sueca Lutherjalpen ocorreu no início dos anos de mil novecentos e setenta. O objetivo da visita era averiguar se a promessa assumida pela Comunidade Evangélica de Lajeado estava sendo confirmada. Como tudo estava correndo bem e a escola estava com uma matrícula de duzentos e dez alunos, recebeu mais uma ajuda financeira.

O atendimento gratuito de crianças em idade pré-escolar e de forma assistencial não era uma prática comum no Brasil. As ações do projeto em questão passaram a ter visibilidade nacional e em outubro de mil novecentos e setenta e um, o então atual governador do Estado do Rio Grande do Sul, Euclides Triches, acompanhado de outras autoridades vieram conhecer o projeto para possíveis investimentos.

Os anos de mil novecentos e oitenta foram de muitas mudanças. O contexto social do bairro voltava a sofrer fortes mudanças e crescimento considerável: os pais dos alunos solicitaram a continuidade do ensino na escola, ou seja, instalação da Educação Básica e não apenas Educação Infantil e junto a isso o Estado ameaçava não ceder mais profissionais para trabalhar na escola.

Mais para o final da década, o município passa a ceder os profissionais para dar continuidade aos trabalhos e a escola ganha a aprovação para a instalação da Educação Básica.

A partir da instalação da Educação Básica nos anos de mil novecentos e noventa, a escola passou a trabalhar com padrões de ensino particular mesmo mantendo o projeto de Educação Infantil nos mesmos moldes que estava sendo desenvolvido. Ainda nesta década a escola recebe a habilitação para trabalhar com o Ensino Médio, e a matrícula geral era de trezentos alunos sendo destes cem da Educação Infantil.

A partir dos anos dois mil, a realidade da escola novamente sofre grandes alterações. Em dois mil e um, a escola forma a primeira turma de Ensino Médio e a parceria com o município chega ao fim, tornando particular todo o projeto da instituição.

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo passa a assim ser chamado no ano de dois mil e dois e nos dois anos seguintes uma enorme crise financeira se instaura na instituição. O número de alunos vem caindo e assim a credibilidade e a presença da escola na comunidade vão perdendo seu espaço.

No ano de dois mil e quatro, a escola registra uma matrícula de apenas cento e vinte e oito alunos desde a Educação Infantil até o Ensino Médio e uma nova equipe diretiva assume a escola. Esta nova equipe diretiva retomou o apoio da Comunidade Escolar e, aos poucos começou a reestabelecer a situação financeira, o aumento pela procura por matrículas, a melhoria nas instalações entre outros benefícios.

Como visto, a caminhada do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo desde sua concepção enquanto atendimento assistencial até os padrões de escola/empresa de qualidade e com público com renda financeira diferenciada, foi longa e repleta de mudanças. Os últimos dez anos foram de total transformação e busca por adaptação às características da nova demanda.

O que os pais e a sociedade esperam das escolas é bem diferente do que se almejava décadas atrás. Segundo a professora Valesca da Costa Abranches:

> a introdução de novas tecnologias de educação, a cobrança por instalações cada vez mais sofisticadas, pais que cada vez têm menos tempo para acompanhar a educação dos filhos, o acesso ao debate sobre projetos pedagógicos, a necessidade de bons preços e a crescente preocupação com o mercado de trabalho modificaram a relação entre pais e escolas (O NOVO..., 2012, texto digital).

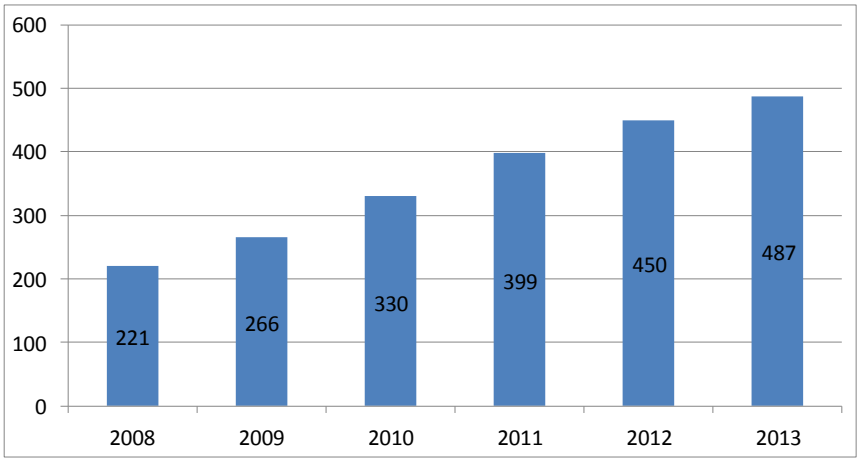
Os públicos envolvidos com a realidade escolar não podem ser considerados como meros clientes consumidores do serviço prestado pela instituição de ensino. As escolas como empresa tem uma característica muito específica, na qual os próprios clientes constroem a empresa e o produto aos quais irão estabelecer a relação de compra-venda, oferta e consumo.

> Os clientes dos serviços educacionais apresentam necessidades, expectativas e desejos (NED´s) que, para serem mais bem compreendidos, precisam ser classificados separadamente. NED´s de longo prazo = sucesso profissional. NED´s de médio prazo = reconhecimento e status por estar cursando uma boa instituição de ensino. NED´s de curto prazo = qualidade de ensino, do relacionamento com professores e funcionários, do atendimento, das instalações, etc (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 89).

Freire e Myles (2003, p. 149-150) tratam desta questão afirmando que “quanto mais as pessoas participarem do processo de sua própria educação, maior será sua participação no processo de definir que tipo de produção produzir”. E, desta forma, a postura dos pais como clientes pagantes determina e/ou influencia muitas das ações da escola.

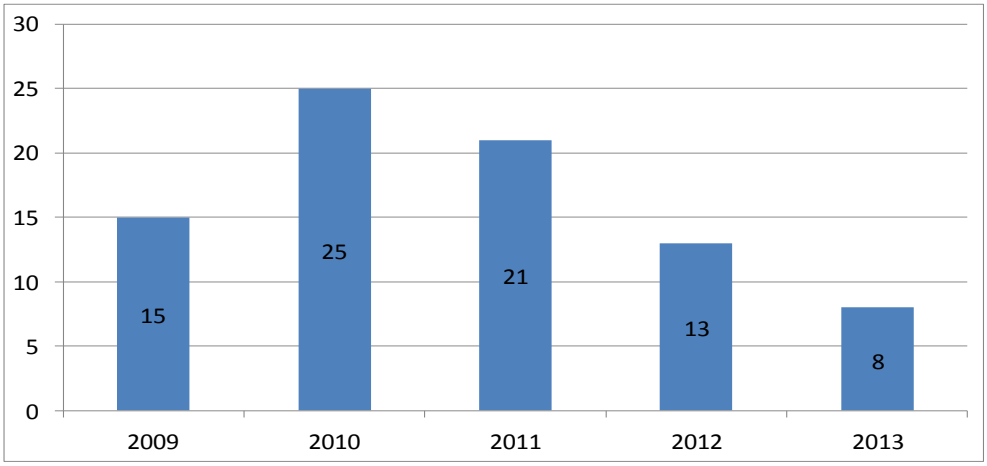
A partir do momento que a equipe diretiva repensou e remodelou a gestão da instituição passando a perceber, valorizar e acompanhar as necessidades dos pais considerando-os clientes e compradores de um “produto” bem como a preocupação com organização interna como um todo, a escola voltou a ser destaque na região e na Rede Sinodal. Entre os anos de dois mil e oito e dois mil e treze, a escola teve um crescimento de cento e vinte e cinco por cento em relação ao número de alunos.

Gráfico 1 – Número de alunos por ano - 2008 a início de 2013



Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Gráfico 2 – Crescimento do número de alunos por ano (%) - 2008 a início de 2013



Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Na tabela abaixo é possível observar e comparar o crescimento do número de alunos ano após ano em todas as etapas de ensino oferecidas pela escola. O crescimento expressivo em pouco tempo trouxe à tona a necessidade da instituição evoluir e acompanhar como um todo o processo que estava se instaurando.

Tabela 1 – Número de alunos por ano - 2008 a início de 2013

Ano	**Educação Infantil**	**Ens. Fundamental Anos Iniciais - 1º/5º**	**Ens. Fundamental Anos Finais - 6º/9º**	**Ensino Médio**
2008	23	100	55	51
2009	25	114	62	57
2010	36	130	73	87
2011	41	163	88	111
2012	44	195	99	112
2013	46	218	106	117

Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Assim como o número de alunos aumentou consideravelmente, o número de colaboradores, sua qualificação e ação específica em determinados departamentos também foram sendo alteradas. Se anos atrás a escola conseguia se organizar com uma pessoa para recepcionar, organizar a agenda e atender a demanda de secretaria (administrativo e pedagógico) da instituição, hoje essa realidade não é mais assim.

a) Investimentos em pessoas

Tabela 2 – Transformação do quadro de colaboradores de 2008 a início de 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Colaboradores	50	46	54	55	66	66
Estagiários	02	03	09	10	07	04

Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Atualmente o colégio conta com aproximadamente setenta colaboradores organizados em diversos setores que atuam em rede para o bom funcionamento da instituição. Segue abaixo a listagem dos setores do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:

a) Direção técnica: exercida pelo diretor (a); professor (a) contratado pelo Conselho escolar que coordena e controla as atividades administrativas da instituição;

b) Equipe Pedagógica: profissionais que atuam na área da Coordenação Pedagógica e Orientação educacional em parceria com a Direção. Este departamento trabalha seguindo as informações do Regimento Escolar, com o objetivo de alcançar os objetivos traçados bem como planejar, orientar e avaliar as propostas pedagógicas executadas pela instituição. A Coordenação/Orientação Pedagógica, além de acompanhar e orientar as ações pedagógicas da escola, acompanha e estimula a capacitação constante dos profissionais (professores) que trabalham na escola. A Orientação Educacional acompanha mais de perto tudo que se relaciona à vida do aluno na escola, suas necessidades, observações biopsicossociais atuando junto às famílias e fazendo as intervenções necessárias para o melhor desenvolvimento do aluno;

c) Orientação Religiosa: espaço que procura reforçar a identidade cristã, a vivência em grupo, a solidariedade e os sentimentos bons. São realizados momentos de reflexão, conversas com o pastor e situações no ponto de pregação ao lado da escola;

d) Corpo Docente: formado pelos professores que atuam nas etapas de ensino oferecidas pela escola;

e) Equipe administrativa: formada pelos profissionais que dão suporte à administração geral da instituição. Neste departamento atua a recepcionista, a secretária (responsável pelas burocracias gerais da escola – informações sobre os alunos, sistema...); profissional responsável pelas cópias e encaminhamentos aos professores; setor financeiro; compras e manutenção; limpeza; cozinha; zeladores.

Toda a equipe trabalha em conjunto para melhor atender a demanda da escola. Nos anos de 2011 e 2012, a escola foi premiada com o Prêmio *The Best* em atendimento e ensino 2011, 2012 do segmento Escolas em Lajeado.

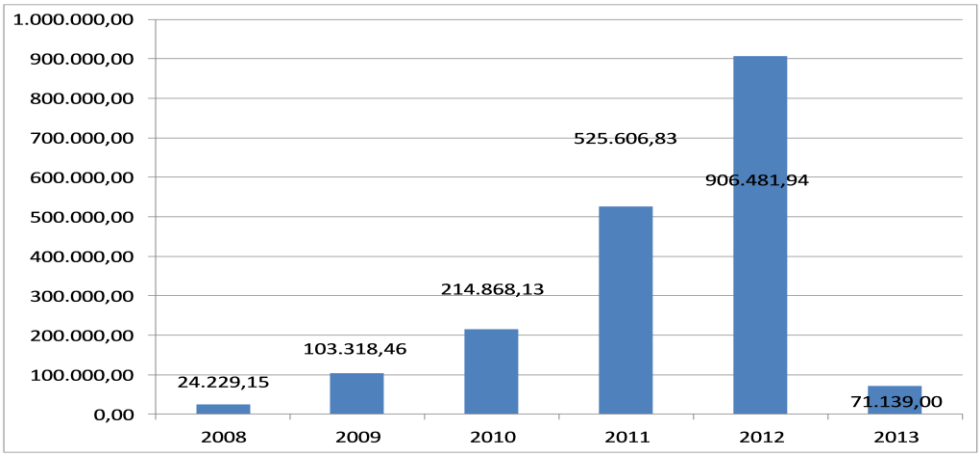
Da mesma forma, o orçamento também vem crescendo nos últimos anos e é aplicado pensando no bem-estar e favorecimento da maioria dos envolvidos. Foram realizadas diversas obras de ampliação e melhoramento da estrutura física, bem como a inovação dos laboratórios de ensino e aquisição de ferramentas tecnológicas para uso pedagógico.

Tabela 3 – Orçamento anual – 2008 a início de 2013

2008	2009	2010	2011	2012	2013
842.398,00	**926.638,27**	**1.346.353,37**	**1.815.914,27**	**2.525.177,77**	**3.074.478,00**

Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Gráfico 3 – Investimentos concluídos - 2008 a início de 2013



Fonte: Secretaria do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

Todo o trabalho realizado no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo está fundamentado na sua filosofia, visão, missão e nos seus valores. Segue abaixo a definição destas instâncias registradas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição:

Filosofia:

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo fundamenta a sua filosofia educacional no desenvolvimento integral do aluno, comprometendo-se com a vivência comunitária espiritual, evidenciando valores de respeito à vida em toda a sua plenitude, valorizando mais o SER do que o TER. É uma escola Evangélica Luterana, vinculada à própria Comunidade Evangélica de Confissão Luterana em Lajeado (IECLB) e, como tal, tem confissão cristã e se propõe a testemunhá-la, porém, apóia o movimento ecumênico, respeitando as diferenças individuais e tem como finalidade ser entidade beneficente de assistência social.

Missão:

Promover uma educação orientada pelo saber, pelo trabalho e pela ética, tornando as pessoas capazes de interpretar o mundo e agir, interagir, comprometidas com o desenvolvimento social e humano, dentro dos princípios cristãos.

Visão:

Atuar como um centro educacional comunitário de referencia, comprometido com o saber, a cultura e o meio ambiente, implantando numa comunidade democrática, ética e cristã, que desenvolve relações positivas entre as pessoas e com a sociedade.

Valores:

São valores da instituição a Ética, a inteligência emocional, a responsabilidade, a autonomia e a vivência cristã.

As ações administrativo-técnicas realizadas no Gustavo Adolfo respeitam os padrões estabelecidos nas instâncias acima citadas bem como a postura dos colaboradores tem de ir de encontro ao estabelecido.

Como visto, a realidade do colégio vem mudando com o passar do tempo, e, tais mudanças requerem ajustes administrativos, culturais e pedagógicos para que a escola mantenha-se atualizada e atuante no mercado e sociedade em geral. Vários pontos da estrutura geral da escola foram e estão sendo revistos para que a instituição trabalhe da maneira mais coerente ao que se espera da mesma.

4.1 Comunicação organizacional no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo utiliza as seguintes ferramentas para a realização da comunicação organizacional:

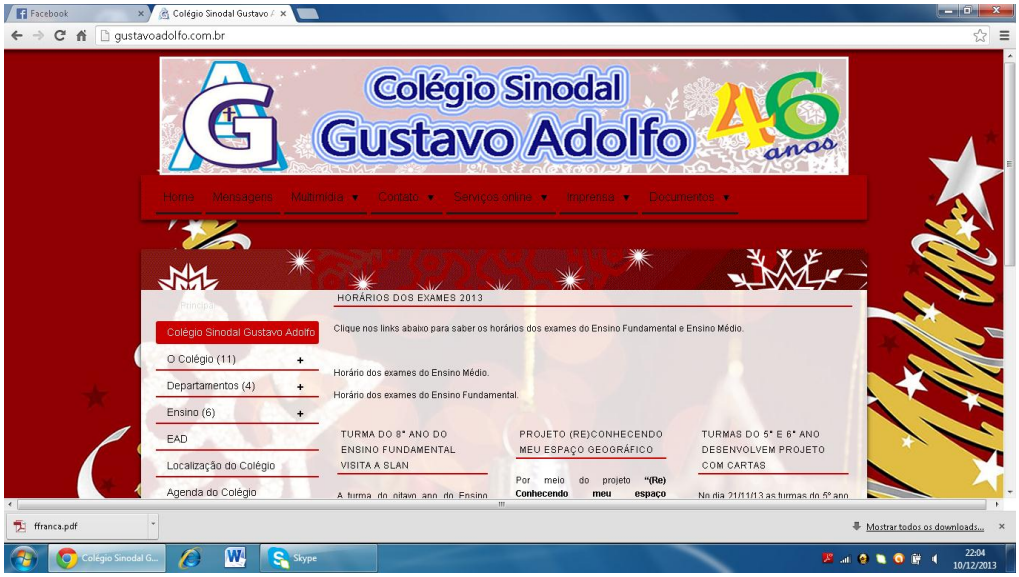
a) Intranet: rede de comunicação interna. Segundo Tavares (2010), a intranet é “uma rede eletrônica com as mesmas características da Internet, que objetiva facilitar a comunicação do público interno das organizações”. Passou a ser utilizada no segundo trimestre deste ano principalmente para realizar reservas de materiais e espaços (auditório, data *show*, tablets...). A ferramenta está sendo explorada pelos colaboradores, mas a grande maioria ainda utiliza o e-mail para os agendamentos e reservas. Por exemplo, a reserva de materiais é feita com o bibliotecário, então ao invés de utilizar a agenda da intranet para efetuar a reserva, os colaboradores enviam e-mail para o bibliotecário reservar o material ou espaço.

b) E-mail: direcionado para a comunicação rápida, com possível retorno, clara e específica. Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) definem e-mail como um correio eletrônico desenvolvido para comunicações entre pessoas e empresas através da internet. O e-mail é uma das ferramentas mais utilizadas pelos colaboradores, todos os recados administrativos e pedagógicos são repassados via e-mail. Toda a semana a Coordenação envia a agenda semanal com a programação específica de cada etapa de ensino; o tesoureiro envia mensalmente questões relacionadas ao livro-ponto; as encomendas de cópias têm que ser enviadas por e-mail para a

colaboradora responsável com um dia de antecedência e demais explicações; o agendamento de conversas com pais e equipe de coordenação pedagógica são organizadas também via e-mail. Ou seja, a organização geral do colégio acontece via e-mail e todos os colaboradores se mantêm atualizados por meio das mensagens enviadas através desta ferramenta.

c) Site: página da empresa na internet. Para Limeira (2007), o site institucional de uma empresa tem a finalidade de “divulgar a empresa e fornecer informações e serviços aos clientes, contribuindo para a construção da imagem da marca da empresa e para a fidelização dos clientes.” A mesma autora ainda cita que “o conteúdo do site é o primeiro fator de atração do público – alvo e um recurso importante para a manutenção de relacionamento duradouro com os clientes e parceiros da empresa.” A alimentação do site, as matérias, fotos e demais materiais de divulgação são organizados pelos professores que encaminham seus materiais para a coordenação pedagógica avaliar então repassar ao responsável pela assistência tecnológica postar no site. Além disso, as informações administrativas, como matrículas, eventos, normas entre outros recados também são atualizados com freqüência.

Figura 3 – Print do site do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo



Fonte: Site do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, em 10.12.2013.

d) Rede Social – *Facebook*: página na internet onde a empresa cria um perfil próprio e interage com os clientes e demais internautas postando informações diversas sobre a organização. Os internautas tem a possibilidade de comentar as publicações da organização bem como compartilhar as mesmas em seus perfis pessoais. Para Terra (2011), a comunicação através das redes sociais exige das organizações mais simetria entre emissores e receptores, pois ambos trocam de papel construindo diálogos e conversações colaborativas sobre a organização. Esta situação, "obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termos de comunicação, primando por uma comunicação *on–line* e *off-line* sistematizada, e sabendo que suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, *stakeholders* em geral) no meio físico ou digital". Da mesma forma que ocorre com o site, as matérias produzidas pelos professores são postadas no *facebook* permitindo a visualização, participação e interação de todos. Todas as postagens são avaliadas pela equipe diretiva e no caso de necessitar de respostas, as mesmas são planejadas pela equipe diretiva.

Figura 4 – Print da página no Facebook do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

Fonte: Página no Facebook do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, em 10.12.2013.

e) Agenda/bilhetes: cada aluno possui uma agenda onde consta toda a programação anual do colégio. É o meio de troca de recados entra família e escola, são enviados bilhetes com informações sobre a rotina da escola, cobrança das normas do colégio (atrasos, uso do uniforme, faltas excessivas...). Para os professores, a agenda é o canal diário de comunicação entre a escola e família que possibilita a troca de informações e o controle da rotina do aluno na escola. Da mesma forma que ocorre no *facebook*, todas as construções dos bilhetes e devidas respostas são pensadas em equipe (professor e coordenação) para que se mantenha a coerência e o linguajar adequado.

f) Revista: revista elaborada anualmente com informações de fatos que ocorreram durante o ano.

g) Quadro da sala de convivência: os recados voltados aos colaboradores são registrados no quadro da sala de convivência, como se fosse um mural. Através de uma linguagem simples e específica, os recados ficam expostos possibilitando a atualização dos colaboradores.

As mídias eletrônicas utilizadas pelo Colégio, no caso o site e o *facebook,* são alimentadas pelo grupo docente da seguinte maneira: o professor define os assuntos que são diferenciais, como por exemplo, algum projeto, tema específico, entre outros, tira fotos, monta um texto compilando as informações e envia para análise.

Este material é enviado para a coordenadora responsável, por exemplo, os professores do Ensino Fundamental enviam para a Coordenadora do Ensino Fundamental, que avalia o material encaminhado, faz os ajustes necessários em relação ao texto e então encaminha para o colaborador responsável pelo suporte técnico de informática para que ele poste no *facebook* e no site.

No caso da agenda, os bilhetes são organizados, na sua maioria, pela equipe de Coordenadoras, de acordo com a necessidade de assuntos que vão surgindo na rotina do colégio. Há situações em que os professores redigem os bilhetes, especialmente quando são específicos para alguma turma ou nível de ensino, mas, mesmo assim passam pela supervisão da Coordenação.

Dando seguimento a pesquisa, nos próximos itens serão discutidos os procedimentos de comunicação organizacional realizados pelo Colégio Sinodal Gustavo Adolfo analisando-os junto às respostas dos pais/clientes e colaboradores quando questionados pela pesquisadora sobre as ferramentas de comunicação da instituição. Além disso, os dados e informações serão relacionados à profissão de Relações Públicas e de como o profissional em questão poderia vir a contribuir na melhor exploração das ferramentas de comunicação e processos em geral.

5 ANÁLISE

Neste item serão analisadas, sob a perspectiva do profissional de Relações Públicas, as informações colhidas durante a pesquisa relacionando-as com a realidade do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo. A análise está basicamente dividida em duas partes: comunicação interna e externa sendo que cada uma possui considerações e subtítulos específicos de acordo com a realização da pesquisa.

5.1 A comunicação interna no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo sob o olhar do profissional de relações públicas

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo vem crescendo e se transformando consideravelmente nos últimos cinco anos. A gestão do diretor Edson Wiethölter teve de retomar questões intrínsecas à cultura organizacional da instituição repensando e questionando a realidade de modo a buscar cada vez mais a qualidade na prestação dos serviços.

Em entrevista, o diretor esclareceu que durante o seu primeiro semestre na função, entrevistou todos os colaboradores da instituição sondando-os sobre as mais diversas questões, desde horários até relacionamento com colegas, qualidade de ensino e organização da escola como um todo.

O diretor esperava encontrar nos colaboradores respostas às suas inquietações em relação à situação que o colégio estava enfrentando: queda acentuada de matrículas, problemas financeiros, entre outros. Nestas entrevistas, o

diretor questionou os colaboradores sobre o que estes gostariam que acontecesse no colégio, como viam a situação e o que poderia ser feito.

A partir desta sondagem, foi possível, para o diretor, iniciar um processo de acompanhamento do trabalho dos colaboradores no sentido de observar os que realmente estavam comprometidos com a causa e dispostos a mudar para crescerem e reerguerem o colégio.

No ano de dois mil e nove (2009), o colégio contava com cinquenta colaboradores, e destes, atualmente atuam no colégio apenas vinte (os demais foram demitidos ou não se adaptaram às mudanças e pediram para sair da instituição). O diretor Edson Wiethölter afirma que o sucesso do trabalho da instituição depende dos seus colaboradores e estes precisam estar a par e envolvidos com a proposta da escola. O gestor tem de ser capaz de compartilhar as informações e buscar a opinião e participação dos colaboradores nas tomadas e decisões e processos de transformações.

> Já não se vê o empregado como mera força de manobra. O departamento pessoal, fiscalizador e punitivo, deu lugar à administração de recursos humanos, mais interessada em gerar o desenvolvimento da empresa por intermédio de um clima de harmonia e entendimento internos. E isto requer diálogo. Eis porque os instrumentos de relacionamento entre entidade e público interno, hoje, baseiam-se na interatividade não é mais necessária a permissão para participar, ao contrário, a finalidade destes instrumentos é facilitar e motivar a participação (VALSANI, apud KUNSCH, 2009b, p. 184).

A cultura organizacional se modifica e se reconstrói através das pessoas: se as pessoas mudam, a cultura muda, se as pessoas permanecem iguais, a cultura não se modifica. Atualmente o colégio possui sessenta e nove colaboradores, e destes, como dito anteriormente, apenas vinte estão no colégio desde, ou antes, do ano de dois mil e oito.

Sendo assim, a “nova geração” de colaboradores, em sua maioria entre vinte e cinco e quarenta anos, possui formação acadêmica superior específica e adequou-se tranquilamente à nova realidade do colégio pelo fato de não estar tão envolvida com a realidade anterior á gestão do diretor Edson Wiethölter.

Na verdade, as mudanças vieram com a qualificação dos colaboradores, pois, uma vez bem preparados, motivados e inteirados da realidade do colégio passaram a realizar um melhor trabalho em sala de aula e no grupo como um todo.

As mudanças na cultura organizacional do colégio estão relacionadas à necessidade de reorganizar as normas e padrões gerais para o atendimento da demanda crescente em todos os setores. Por exemplo, agora existe uma colaboradora específica para recepção e agendamentos em geral, uma equipe para atender a demanda de cópias de materiais para os professores bem como documentação e burocracias pedagógicas dos alunos e antes isto tudo era realizado por uma única pessoa.

Cada departamento teve de ser repensado e reavaliado para atender as necessidades que vinham se instaurando. Por isso, o número de colaboradores aumentou e a exigência por capacitação também.

Para o profissional de Relações Públicas, o acompanhamento da cultura organizacional e o modo de como as relações são organizadas internamente retratam a postura e a desenvoltura da instituição enquanto empresa. Ou seja, o clima interno e o envolvimento dos colaboradores com a organização dizem muito em relação ao sucesso das ações da empresa.

Uma empresa em que os colaboradores apenas realizam suas tarefas sem se preocupar com o todo, sem participar das organizações gerais, sem ter vez e voz para opinar é uma empresa onde apenas as vontades do gestor são colocadas em prática. Uma vez que apenas o gestor tem poder de ação, os colaboradores sentem-se desmotivados e oprimidos e assim não tem prazer no que fazem e em divulgar a empresa em que atuam.

> Se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2008, p. 209).

A comunicação interna no planejamento estratégico de Relações Públicas vai ao encontro do alinhamento das ações da instituição com a realidade vivida pelos

colaboradores. O profissional de Relações Públicas busca estar a par das vivências dos colaboradores para associá-las aos objetivos, metas e organizações da instituição, criando ambientes de colaboração e progresso nas ações.

> É preciso criar ambientes organizacionais onde as pessoas valorizem as relações trabalhando em equipe, compartilhando informações, abrindo caminhos, alargando fronteiras, pessoas então que gostem daquilo que fazem e que sejam comprometidas com o futuro, e portanto, construtores deste ideal (MARCHIORI, 2008, p. 215).

Este alinhamento de ações e informações continua sendo um grande desafio para o diretor Edson Wiethölter. Em entrevista, o professor destacou que há muitos pontos na comunicação interna do colégio que precisam melhorar. Estas questões, sob o ponto de vista do diretor, não estão tão associadas ao envio e recebimento das informações, mas a maneira de como são produzidas e relacionadas ao funcionamento geral da instituição.

Sob o ponto de vista do diretor, a comunicação interna só acontece eficazmente quando todos os colaboradores realmente conhecem e estão inteirados dos processos da escola como um todo. O professor da Educação Infantil tem de saber sobre os mecanismos de avaliação do Ensino Médio, assim como o colaborador administrativo tem de compreender a rotina de horários das aulas do Ensino Fundamental bem como todos têm de conhecer a filosofia do colégio e agir de acordo com a mesma.

O trabalho da equipe está interligado e, por isso, as informações também devem estar. *“Todos os colaboradores devem saber como funcionam e se realizam os mais diversos processos existentes aqui no colégio. As situações são pensadas como um todo, pois os resultados modificam a rotina e a realidade de todos, por isso, o planejamento e a emissão das informações não podem ser passadas isoladamente”* (fala do diretor Edson Wirthölter, em entrevista à pesquisadora).

Partindo desta realidade, o diretor Edson Wiethölter juntamente com toda a equipe diretiva e com a participação dos colaboradores está elaborando um documento chamado “Passo a Passo”. Neste documento estarão registradas todas as informações pertinentes à realidade do colégio, sejam elas pedagógicas ou administrativas, para que o colaborador encontre e esclareça todas as suas dúvidas em um único documento.

Na verdade, este documento pode ser comparado a um manual de integração em que os colaboradores poderão recorrer no caso de dúvidas sobre o padrão de ações na escola. Sob a visão das Relações Públicas, nada impede a formatação deste material, porém seu conteúdo deveria ser discutido em grupo tantas vezes fosse necessário, de modo que os colaboradores tomassem conhecimento e se apoderassem das informações como participantes das ações e assim, automaticamente saberiam como proceder.

O sucesso da comunicação interna requer contato físico, oral entre instituição e colaborador. É claro que se espera que o colaborador busque informações e mostre-se interessado em estar a par do que se passa, mas para se construir este perfil de colaborador, a empresa tem de planejar e executar comunicações diretas e eficientes com o público interno.

> A empresa deve ser a primeira fonte de informação para seus empregados, procurando transmitir mensagens importantes, adequadas, que atendam às suas expectativas no momento certo. Precisa também dar respostas imediatas aos conflitos ou às situações emergentes (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 34).

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo não possui um planejamento estratégico para as ações de comunicação interna. Na prática, os processos internos de comunicação ocorrem de acordo com a demanda: as informações surgem, são organizadas pelos responsáveis das equipes e então enviadas para o grande grupo de colaboradores. Esta forma de organização fragmenta o processo de comunicação interna, uma vez que é organizada por setor/equipe não possibilitando ou estimulando a troca entre os colegas.

Atualmente, organização da comunicação interna permite que os colaboradores percebam quando a equipe diretiva não está agindo de forma alinhada, ou seja, emitindo as informações da mesma maneira, com o mesmo conteúdo e padrão. Os colaboradores têm de receber as informações claras, sem margens às dúvidas para que se sintam seguros e realmente a par do que se passa em seu contexto de trabalho.

> A empresa deve liderar o processo interno de comunicação, dirigindo-a de acordo com um plano específico que responda às suas necessidades. Não pode deixar a impressão de que sua comunicação está à deriva. É preciso dispor de um programa de comunicação estratégico, com objetivos claros, com definição correta das mensagens a serem transmitidas nos momentos

> devidos, evitando sempre apresentar informações indefinidas, confusas, de dúbia interpretação (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 35).

Neste sentido, quando os colaboradores trocam informações, a probabilidade de gerar conflitos, mal-entendidos e a famosa “rádio corredor” é bem maior, pois os colaboradores trocam entre si as suas opiniões e interpretações sobre as mensagens recebidas. Esta troca é positiva quando os colaboradores recebem informações gerais e padronizadas, mas não quando cada grupo recebe informações diferentes sobre o mesmo assunto ou por vezes nem é informada sobre o mesmo.

Para melhor analisar as ferramentas de comunicação utilizadas pelo Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, a pesquisadora realizou entrevistas com o grupo de colaboradores. No próximo item, análise e discussão das ferramentas de comunicação interna utilizadas pelo colégio, a opinião dos colaboradores sobre a comunicação tanto externa quanto interna da instituição e as ações do profissional de Relações Públicas neste contexto.

5.1.1 Análise das respostas dos colaboradores em relação às ferramentas de comunicação do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

Os colaboradores do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo estão organizados em três grupos: colaboradores administrativos (equipe diretiva – diretor/ coordenação/orientação pedagógica, limpeza, cozinha, administrativo, financeiro, secretaria, biblioteca, recepção...), professores (de cada nível de ensino – Educação Infantil, Ensino Fundamental Séries Iniciais, Ensino Fundamental Séries Finais e Ensino Médio) e monitoras (profissionais responsáveis pelo atendimento dos alunos no turno integral todas formadas ou em processo de formação na área pedagógica).

Sob o ponto de vista das Relações Públicas, a comunicação interna é resultado das ações globais de cada departamento, ou seja, cada setor exerce influência no resultado final e por isso o trabalho entre eles deve ser integrado e de acordo com os objetivos da organização.

Por este motivo, a pesquisadora julgou necessário classificar os colaboradores durante a pesquisa de acordo com seu grupo de atuação. Desta

forma, seria possível visualizar e caracterizar a comunicação interna como um todo, bem como analisar as ações internas de cada departamento.

Por exemplo, uma ferramenta de comunicação pode estar funcionando muito bem em determinado grupo, mas em outro não surtir o mesmo resultado. Ou, algum dos grupos pode estar enfrentando alguma crise que nenhum dos outros tenha conhecimento.

Ao receber as respostas e iniciar o processo de mensuração dos dados, a pesquisadora não teve retorno de nenhuma pesquisa classificada como “equipe diretiva”. Pode ser que os colaboradores que compõem a equipe diretiva tenham se sentido desconfortáveis em caracterizar sua função e acabaram se enquadrando como “professores” ou colaboradores administrativos sem especificar função ou talvez nenhum deles tenha respondido mesmo. Devido a esta situação, não há análise específica sobre as respostas da equipe diretiva, apenas em relação à opinião do Diretor Edson Wiethölter que fora entrevistado separadamente.

Em relação ao grupo de professores, as respostas foram bem homogêneas e não houve destaque diferenciando características específicas para algum grupo em questão. Sendo assim, as respostas de todos os professores, independente da etapa de ensino em que atuam, foram analisadas e mensuradas comparando-as umas com as outras sem diferenciações apenas considerando que todos são professores.

O mesmo questionamento foi feito com o grupo das monitoras do Turno Integral. Em uma das reuniões pedagógicas que a pesquisadora acompanhou, foi discutido com o grupo de professores e coordenação pedagógica sobre a inclusão das monitoras nos cursos de capacitação dos professores aproximando a relação entre estes dois grupos. Esta mudança de hábitos é necessária, pois as monitoras trabalham com as mesmas crianças que os professores, e, por isso tem de seguir o mesmo padrão e postura como os demais profissionais. Neste sentido, as respostas das monitoras foram analisadas junto ao grupo geral de professores.

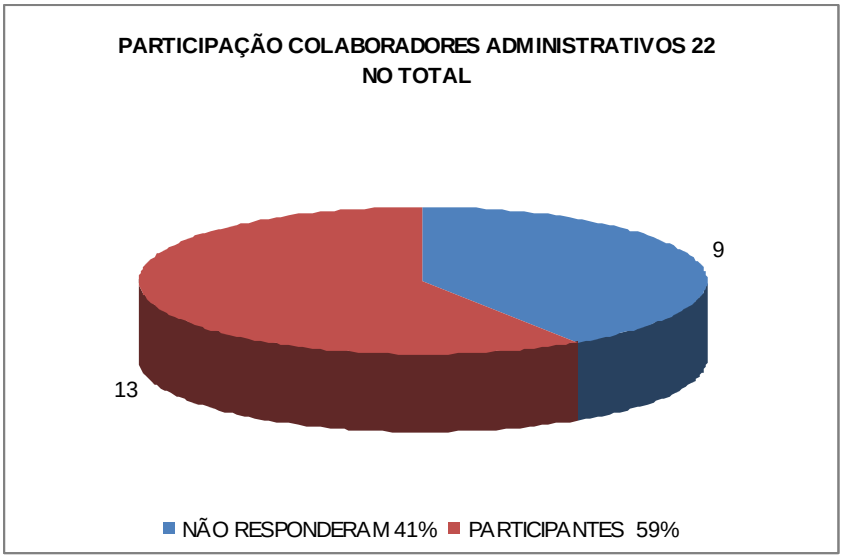
A pesquisa foi realizada no mês de agosto deste ano, quando o colégio contava com setenta colaboradores no seu quadro geral. Destes colaboradores, vinte e dois (22) são colaboradores administrativos (incluindo aqui a equipe diretiva);

trinta e sete (37) são professores das etapas de ensino e onze (11) são monitoras do Turno Integral.

Considerando o agrupamento para a análise e mensuração da pesquisa, se tem os seguintes percentuais de participação:

a) Colaboradores administrativos: este grupo é composto por vinte e dois (22) colaboradores, sendo que destes, treze (13) responderam a pesquisa.

Gráfico 4 – Participação colaboradores administrativos



Fonte: Elaborado pela autora.

b) Professores e monitores: este grupo é formado por quarenta e oito (48) profissionais, sendo que destes, vinte e três (23) responderam a pesquisa.

Gráfico 5 – Participação dos professores

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo por base os trinta e seis (36) colaboradores que responderam à entrevista, a média de anos de atuação no colégio é de aproximadamente três anos e quatro meses. Esta média é condizente com a realidade se compararmos com a informação do diretor Edson Wiethölter, quando afirma que apenas vinte colaboradores atuam no colégio desde ou então, antes de dois mil e oito.

Esta informação é importante para a análise das entrevistas pelo fato de registrar um grupo em que parte acompanhou todas as mudanças decorrentes do ano de dois mil e oito para cá e outra parte ingressou no colégio em meio a todas estas transformações, e, por isso não tem como comparar a atual situação do colégio com a realidade encontrada a anos atrás.

Em relação à comunicação interna, o grupo de colaboradores administrativos registrou, resumidamente, as seguintes informações/opiniões:

Quadro 2 – Resumo: respostas dos colaboradores administrativos em relação à comunicação interna do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

- Na minha opinião é boa entre professores e colegas. Da minha parte todos me respeitam e conversam comigo. Não tenho observações.
- No meu ver, a comunicação interna se dá diretamente ao colaborador, em poucos casos há intermediação. Isso ocorre geralmente por causa da hierarquia interna.
- Às vezes acontece a falta de compartilhamento de informações por esquecimento, mas tem-se trabalhado para evitar este tipo de falha.
- Com alguns setores há complicação de comunicação.
Continua...

Conclusão Quadro 2...
- Realizada através de e-mail, agenda semanal, comunicador.
- Eu acho que às vezes os recados deveriam ser dados antes e também algumas pessoas não combinam o que fazer, por isso acontecem algumas confusões.
- Recebemos e-mail com os recados, mas às vezes é pouco. Precisava ter um lugar ou espaço para colocar estes recados.
- Seria bom ter um mural com os recados para acompanharmos as notícias.

Fonte: Elaborado pela autora com dados nos dados da pesquisa.

Os colaboradores administrativos avaliam bem a comunicação interna do colégio, porém esperam mais organização no sentido da antecedência e clareza das informações. Para este grupo, além da exploração do e-mail e das reuniões, seria interessante a organização de um quadro mural.

O grupo de professores e monitores registrou, resumidamente, as seguintes informações/opiniões sobre a comunicação interna:

Quadro 3 – Resumo: respostas dos professores e monitores em relação à comunicação interna do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

- Em geral, recebemos as principais informações por e-mail. Penso que a comunicação interna é boa.
- Penso que deveria haver um melhor planejamento da comunicação interna. Recebemos as informações próximas aos acontecimentos, e confusas, às vezes mal redigidas. Que tal organizar um mural na sala dos professores e atualizar tudo. Estamos todos os dias na sala e acabamos discutindo opiniões sobre as informações.
- A comunicação interna do colégio é executada basicamente por meio do e-mail. De certa forma é bom, recebemos tudo, mas às vezes com pouca antecedência. Não há como acompanhar os fatos que passaram, que estão passando e que vão vir a acontecer..
- Regular, existem por vezes falhas de comunicação que poderiam evitadas.
- A “sala dos professores” é um espaço que facilita o diálogo entre muitos funcionários. Mas, poderia pensar também na possibilidade de uma maior comunicação talvez num espaço específico destinado a este propósito.
- Os comunicados e informações ocorrem durante as reuniões semanais, durante os intervalos e por e-mail. Entretanto, alguns assuntos não são compartilhados ou discutidos no grande grupo.
- Penso que poderia haver melhoras em relação a acontecimentos entre as crianças em momentos em que estão com as monitoras. Também seria mais humano se quando houver um problema, direcionar a pessoa e não ao grande grupo. Sinto falta também do envolvimento dos professores nas decisões das programações.
- Funciona de uma forma bem interligada com e-mail próprio para cada colaborador. Todas as informações e avisos são passadas para o e-mail do colaborador ou na reunião semanal.
- Recebemos os recados em cima da hora e não dá tempo de se organizar. Por exemplo, a homenagem de dia do professor fiquei sabendo mais ou menos uma hora antes de acontecer
- Acredito que deveria ser criado uma forma mais “funcional” para repassar os recados, pois estes, às vezes não chegam à todos como pretendido, mas os métodos do quadro mural e e-mail são bons.
- É um pouco precária. As informações na maioria das vezes não nos são repassadas corretamente e nem pelas pessoas que deveriam ser as responsáveis por passar as informações.

Fonte: Elaborado pela autora com dados nos dados da pesquisa.

O grupo de professores elogiou a comunicação via e-mail e as reuniões semanais. Porém, a cobrança por organização na emissão das mensagens (antecedência, conteúdo, participação na construção das informações) é bem mais evidente que no grupo dos colaboradores administrativos. A sugestão do quadro mural também aparece nas respostas.

Analisando as respostas de ambos os grupos sob o ponto de vista das Relações Públicas, é possível realizar diferentes interpretações e listar algumas sugestões de ações para melhorar a comunicação interna do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo:

a) Reuniões semanais:

No grupo de professores, ocorrem reuniões semanais, todas as terças-feiras, das dezessete horas e trinta minutos às dezenove horas. Por vezes a reunião é geral, e assim todos os professores participam do mesmo momento e em outras, a reunião é organizada por etapa de ensino. Nestas reuniões são discutidos assuntos tanto pedagógicos quanto administrativos em relação às funções dos professores.

As reuniões passaram a ser semanais no início deste ano, pois antes eram realizadas quinzenalmente. De uma maneira geral, o encontro semanal aproxima o grupo e faz com que todos se conheçam melhor e interajam mais com e nas propostas do colégio.

O grupo dos colaboradores administrativos por vezes participa da reunião dos professores (quando esta é agendada como “geral”, para todos os colaboradores) e os monitores do turno integral realizam reuniões específicas com sua coordenadora ou participam também das reuniões gerais. Seria interessante que estes grupos pudessem se encontrar periodicamente, como acontece com o grupo dos professores.

O contato físico para a troca de informações é de extrema importância para a comunicação interna. Argenti (2006) destaca a importância das reuniões presenciais no sentido de favorecer e estimular o diálogo entre o grupo possibilitando a troca e a interação entre os colegas.

Porém, de nada adiantam os encontros semanais se estes forem sempre realizados da mesma maneira, seguindo o mesmo padrão: coordenação envia os recados e colaboradores/professores recebem os mesmos sem participar do processo. As reuniões devem proporcionar a discussão e a construção conjunta das ações do colégio.

b) E-mail:

A utilização dos grupos de e-mail para envio e troca de mensagens é bem comum e presente no grupo de professores. Pode – se dizer, que atualmente todos os professores têm o hábito de verificar e se comunicar através do e-mail.

De acordo com a pesquisa realizada com o diretor Edson Wiethölter, a exploração iniciou no ano de dois mil e nove (2009), quando, vários colaboradores ainda nem utilizavam e-mail pessoal. Em praticamente quatro anos, o que para muitos era difícil e incômodo, tornou-se a ferramenta mais utilizada para a comunicação interna.

É necessário observar a antecedência da emissão das mensagens para que estas facilitem a organização dos colaboradores bem como o linguajar adequado para a ferramenta em questão. Para Cesca (2006, p. 121), “a mensagem e-mail é feita sem formalidades, respeitando as normas de redação empresarial, portanto sem inclusão de termos de redação social, excesso de abreviaturas. Seu conteúdo tem de ser enxuto”.

Quando se organiza um fluxo de mensagens via e-mail é muito importante respeitar e proceder com as respostas. Tem de se levar a sério o meio de comunicação, e, respeitar os processos do mesmo: envio/recebimento, análise, compreensão e retorno.

c) Manual de integração – Documento “Passo a Passo”:

Como visto no decorrer da pesquisa, o diretor Edson Wiethölter entende que a comunicação interna somente será plenamente eficaz quando todos os colaboradores estiverem a par de todos os processos realizados dentro e pelo colégio.

Neste sentido, a equipe diretiva junto aos departamentos, está organizando um documento que se assemelha a um manual de integração, o “Passo a Passo”. Este documento será útil por possibilitar a consulta instantânea sobre todos os processos realizados pelo colégio garantindo mais segurança na ação do colaborador.

> A linguagem é um aspecto importante a ser observado na construção do manual de integração, pois deve ser acessível ao nível de escolaridade e compreensão do funcionário. Na maioria das vezes, textos compactos, com parágrafos longos, não são bem aceitos. É necessário muitas vezes recorrer a ilustrações para atrair a atenção e facilitar a compreensão. A forma impressa garante ao leitor o acesso a ele na empresa ou residência, com muita facilidade. Sua adaptação eletrônica é muito adequada à recomendação de que se trabalhe com menos texto, mais ilustrações e de que todos os setores da empresa estejam informatizados (CESCA, 2006, p. 124-125).

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação dirigida escrita, seja por meio de qualquer ferramenta de comunicação, deve considerar o público a quem se destina para então adequar o texto ao receptor e aos objetivos definidos pela organização.

É necessário observar e estimular a participação de todos os colaboradores na construção deste material, para que se sintam integrantes do processo e se mantenham inteirados do que se passa no contexto do seu trabalho. O “Passo a Passo” deve ser um complemento das ações, um auxílio em hora de dúvida, mas não pode substituir o contato físico no momento de dúvida e troca de informações em geral.

d) Quadro de avisos/mural:

O Colégio Sinodal Gustavo Adolfo possui uma “sala de convivência” onde todos os colaboradores se encontram nos momentos de intervalo. Este espaço é muito positivo, pois possibilita a troca de informações e contato físico entre todos os colaboradores sem distinção de função dentro do colégio.

Neste espaço há um quadro onde são registradas informações diversas sobre o colégio, desde recados institucionais importantes até brincadeiras informais entre os colegas. Considerando que a pesquisadora também convive neste espaço e observou a postura dos colegas em relação à utilização do quadro, é possível

afirmar, que os colaboradores comentam, compreendem e se organizam bastante a partir das informações registradas neste recurso.

Em várias pesquisas a sugestão da utilização de um quadro-mural para a realização da comunicação interna foi evidente, principalmente no sentido de reforçar as informações enviadas por e-mail. Seria interessante planejar a organização de um quadro-mural com as informações básicas da agenda semanal, programações do colégio, recados institucionais, setor social, entre outros.

Cesca (2006) elenca algumas características básicas para melhor exploração do quadro de avisos/mural: localizá-lo em local que possa ser facilmente visto; cobri-lo com vidro para preservá-lo da sujeira e do toque dos dedos; fazê-lo com papel que não tenha propensão em enrolar; trocar periodicamente o material mantendo mural atualizado; combinar as notícias com novidades, coluna social, fotografias; evitar o excesso de material; apresentar linguagens simples e notícias breves; espaço para participação do colaborador.

e) Cartaz/banner:

O cartaz/banner é uma ferramenta que pode ser explorada como comunicação externa, e que internamente vem a ser utilizada em momentos que merecem maior destaque e atenção dos colaboradores. “O valor do cartaz/banner bem elaborado está na atração que ele exerce, pelo visual, sobre o público de interesse, tornando-se um veículo importante principalmente para complemento de informações” (CESCA, 2006, p. 130).

O seu conteúdo deve ser proporcional ao tamanho bem como acessível ao público destinatário. Quando há muitas informações em pouco espaço, o conteúdo mais confunde do que esclarece.

f) Caixa de sugestões:

A caixa de sugestões também é uma ferramenta que pode ser utilizada externamente, mas que internamente surte efeito muito positivo quando os colaboradores são estimulados a participar.

> Quando utilizada com funcionários (público interno), incentiva a sua criatividade e o interesse em participar da vida empresarial. A empresa ao ser beneficiada com sugestões, deve retribuir de alguma forma, havendo com isso mais interesse por parte dos funcionários em oferecer realmente boas sugestões (CESCA, 2006, p. 131).

A sensação do colaborador ao perceber que sua sugestão foi levada em consideração e que participou do processo de mudança ou otimização das ações é muito positiva, pois sua autoestima é elevada e assim sente-se mais motivado em realizar suas funções dentro da organização.

g) Intranet:

A exploração da intranet facilitará a organização geral, principalmente do trabalho dos professores, pois, ao invés de se dirigirem até os responsáveis para fazer as reservas e locações de recursos, poderão acompanhar e reservar via sistema de intranet.

O grupo está preparado para a utilização da ferramenta, mas nem por isso se descarta a necessidade de uma reunião preparatória para o uso do recurso. A intranet está disponível para o grupo de colaboradores desde o início do segundo semestre, mas não houve nenhum momento em que a ferramenta foi apresentada e sua utilização fora explicada.

A comunicação interna não se basta apenas no processo de envio e recepção de mensagens. As interpretações e opiniões que surgem através da troca de informações refletem no clima interno, na cultura organizacional e assim na imagem da instituição para a sociedade em geral.

A opinião do público interno é o “termômetro” de como as ações programadas externamente são vistas e compreendidas pelo público em geral. Prosseguindo com a análise das entrevistas com os colaboradores, no próximo item será discutida a opinião dos colaboradores em relação à comunicação externa, eventos e crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo.

5.1.2 Opinião dos colaboradores sobre a comunicação externa, eventos e crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

A opinião dos colaboradores sobre as ferramentas utilizadas pelo colégio para a realização dos processos de comunicação externa é de suma importância pelo fato do colaborador ser o porta-voz, a cara da organização. Se o colaborador consegue compreender e utilizar de forma positiva e produtiva os meios de comunicação, é bem provável que o público em geral também consiga.

Quadro 4 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre a Comunicação Externa do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

- Acho que o colégio evoluiu bastante neste aspecto. O site é muito bom e objetivo.
- Tem-se aproveitado os diversos meios de comunicação externa. É uma ferramenta ótima para divulgar o trabalho da instituição. Boa parte dos colaboradores tem aproveitado estes recursos neste sentido, mas nem todos.
- O colégio explora bastante este tipo de mídia, principalmente site e *facebook,* onde a divulgação de eventos e informações ocorre de forma rápida, mas ainda utiliza muito o "bilhete", entregue através dos alunos.
- O site melhorou nos últimos meses a comunicação através desse meio é mais eficiente agora.
- Estou com problema de receber os e-mails da instituição, porém sua propaganda é boa.
- Vejo alguns pais questionando porque os filhos não aparecem no face. Acho que seria importante ter alguém rolando estas postagens, qualidade de fotos, texto, publicações.
- Não concordo com os professores terem de organizar as matérias e conteúdos do site e *facebook*, pois muitas vezes a demanda em sala de aula é tão grande que não permite a devida elaboração dos materiais.
- Falta clareza em alguns bilhetes.
- Demora para postar matérias em site, mas já evoluiu muito por estar sendo mais divulgado o trabalho.
- Percebo também que a comunicação com a comunidade no geral, é sempre muito organizada, as informações são bem colocadas para que todos estejam bem a par dos trabalhos e necessidades da escola. Considero que as informações chegam a todos de forma excelente.
- Seria interessante também os professores terem um espaço no rádio para divulgação de eventos e projetos.

Fonte: Elaborado pela autora com dados nos dados da pesquisa.

A questão dos próprios professores elaborarem as matérias, bem como a falta de controle nas publicações permitindo que algumas turmas nem apareçam nas mídias eletrônicas esteve bem presente na opinião dos colaboradores.

Em relação a avaliação das ferramentas de comunicação, as questões que envolvem organização, frequência, qualidade, pontualidade na elaboração e emissão de mensagens (independente da ferramenta em que forem veiculadas) foram apontadas pelos colaboradores.

Os apontamentos elencados pelo grupo de colaboradores reforçam a opinião dos pais sobre as ferramentas de comunicação externa. Nos próximos itens, específicos para a comunicação externa, será possível observar que o grupo dos pais/clientes têm praticamente a mesma opinião que os colaboradores.

Outra possibilidade de comunicação tanto interna quanto externa são os eventos. Através dos eventos é possível permitir e estimular o contato entre os envolvidos promovendo a troca de informações e a divulgação das ações da organização para seus públicos.

O principal ponto positivo do evento é esta característica que aproxima os públicos dirigindo-os para seu objetivo para com a organização. Por meio do evento é possível apresentar, reapresentar e estabelecer vínculos com os envolvidos. O evento classifica-se como uma ação dirigida aproximativa aos públicos – alvo.

> A comunicação dirigida aproximativa é aquela que traz os públicos para junto da organização. Isto pode dar-se por meio de visitas às suas instalações e de eventos [....] A comunicação dirigida aproximativa caracteriza-se pela presença física e pelo contato direto e pessoal dos públicos com a organização (KUNSCH, 2003, p. 129).

No colégio, a organização, planejamento e execução de todos os eventos se realiza através de equipes de professores ou por meio do Setor Social. No início do ano, os professores se organizam em pequenos grupos que se responsabilizam pela organização geral de algum evento do colégio e assim ficam responsáveis pelo mesmo.

Quadro 5 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre os Eventos do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

- São importantes, é um ótimo meio de divulgação. Cito, Feira do Livro é um evento cultural de grande repercussão na mídia.
- Os eventos são bastante divulgados no site e *facebook*. Imprensa escrita e falada e ainda utilizamos muito o envio de correspondências, cartas de agradecimento e convites (entregue pelo correio) ou pessoalmente.
- Há uma falta de planejamento com antecedência, ou seja, as coisas são feitas em cima da hora..
- Percebo os professores sempre preocupados por não saberem as coisas com antecedência.
- Gosto da organização por equipes. Vejo que só assim alguns colegas participam. Mas acho que poderíamos ganhar um tempo específico para nos organizar.
- A participação do nosso grupo é boa, geralmente estão todos presentes e envolvidos. Os eventos poderiam ser melhor organizados se planejados com maior antecedência.
Continua...

Conclusão Quadro 5... - O grupo sempre se destaca, pois trabalhamos em equipe. Há um empenho muito grande por parte de todos os colaboradores, todos vestem a “camisa”. - Os colaboradores são organizados em equipes, porém estas equipes tem de organizar tudo em horário de trabalho, sem tempo extra para se programar. Desta forma, muitos eventos são programados em cima da hora, se maiores reflexões. - Os eventos são bem divulgados.

Fonte: Elaborado pela autora com dados nos dados da pesquisa.

Na grande maioria das vezes, os professores não recebem tempo destinado para a organização do evento, e então acabam se programando entre as aulas para a definição das ações. A queixa dos professores e colaboradores envolvidos remete-se a esta falta de tempo: nem sempre os eventos ocorrem como o esperado, justamente pelo fato de não haver momentos específicos para o planejamento das ações.

> Por meio do evento, que consiste em um acontecimento, tem-se a oportunidade de atrair a atenção do público de interesse para a organização que o realiza. A atração exercida por esse tipo de atividade, quando bem organizada, torna-se eficiente forma de elevar, manter ou recuperar um conceito. É um momento em que organização fica exposta aos seus diversos públicos, daí a necessidade de se realizar um trabalho profissional e competente, a fim de evitar a divulgação negativa (CESCA, 1997, p. 10).

Neste sentido é necessário valorizar os eventos como forma de comunicação, planejando-os com antecedência e se preocupando com os detalhes da produção. O evento é uma janela de exposição da organização, tem de ser bem pensado e elaborado, para trazer retorno positivo e destacar a instituição no contexto em que se insere.

Como dito pelo diretor Edson Wiethöter durante entrevista com a pesquisadora, o grupo de colaboradores é novo, atua há pouco tempo na escola e está acompanhando os processos de mudança com determinação. Em geral, os colaboradores mostram-se prestativos e comprometidos com as ações do colégio e associam o crescimento da instituição ao trabalho da direção e do grupo como um todo.

Este aspecto, o crescimento do colégio, foi abordado durante a entrevista com os colaboradores e resumidamente, a opinião dos mesmos estava voltada para as ações do diretor, o comprometimento do grupo de trabalho e a qualidade de ensino.

Quadro 6 – Resumo da opinião dos colaboradores (administrativos e professores) sobre o crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

- Divulgação e o grande desempenho, comprometimento dos funcionários e colaboradores.
- A qualidade do ensino ofertado. O investimento na qualidade de vivência do aluno ao passar pela instituição, bem como os resultados alcançados por ex-alunos.
- Se deve as boas ações realizadas pela equipe administrativa e diretiva..
- O crescimento deve-se ao pensamento visionário da equipe diretiva e administrativa.
- O crescimento começa pelo ensino e direção. Bons professores e boa diretoria.
- As mudanças que aconteceram nos últimos anos, ao diretor.
- Ao trabalho inovador do diretor.
- Com certeza a administração que se envolve nesse crescimento.
- Organização interna, gestão eficiente, qualidade no ensino e atendimento focado nos alunos.
-Bom trabalho do grupo, empenho da equipe diretiva.
- A postura visionária da equipe diretiva que motivou os colaboradores a se engajar ao projeto e assim melhorar a instituição.
- O crescimento da escola deve-se a grande melhoria do trabalho em equipe, organização dos setores e empenho de todos.
- As ideias inovadoras da direção, ideias ousadas, apostas no grupo de professores e equipe diretiva. A colaboração de todos, pais, alunos e comunidade nos eventos e promoções.
- Ao conhecimento e empenho da direção da escola, principalmente voltada a essa busca de melhorias e qualidade de ensino.
- A coordenação da escola, pessoas muito humanas e qualificadas.
- O crescimento se deve principalmente ao empreendedorismo de nosso diretor. Ele trouxe um estilo mais dinâmico e ousado de administrar.
- Trabalho sério de comprometimento com a comunidade escolar procurando atender á medida do possível seus anseios e exigências, além da qualidade de ensino ser priorizada juntamente com o bom atendimento.
- As estratégias administrativas e educacionais, investimento na área pedagógica através da formação continuada, a valorização do ser humano através das artes e avanço da tecnologia e comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com dados nos dados da pesquisa.

Fortes (2003) nos traz a ideia que os públicos têm o poder de alterar os objetivos da empresa de acordo com as suas expectativas e objetivos para com a organização. Neste sentido é importante manter-se a par das opiniões que os públicos em geral têm sobre a organização para assim repensar e reavaliar o planejamento geral das ações.

Seguindo essa linha, nos próximos itens serão abordadas as opiniões dos pais dos alunos/clientes sobre as ferramentas de comunicação externa do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo. Junto a essas informações, o ponto de vista das Relações Públicas.

5.2 Comunicação externa do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo

A comunicação externa, especificamente para a sociedade em geral e pessoas que não são clientes, do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo está baseada basicamente nas ações lançadas no site e no *facebook*. Os clientes do colégio, além destas ferramentas, fazem uso da agenda e do e-mail.

De acordo com o diretor Edson Wiethölter, a principal ferramenta de comunicação externa que o colégio utiliza é a troca de informações “boca a boca”, um conhecido que passa uma informação para outro conhecido e assim vai disseminando conteúdo sobre a instituição. Para o diretor, as pessoas só entram em contato com uma das mídias utilizadas pela escola a partir do momento em que ficam sabendo, verbalmente, alguma informação sobre o colégio.

O “boca a boca” trata-se de uma organização informal de comunicação, que não segue padrões, é extremamente espontânea e livre. Devido a estas características, a comunicação informal caminha delineando a linha da imagem positiva da empresa (trocas de informações que favorecem a organização) e a negativa da empresa (boatos, informações que denigrem a imagem da empresa).

> A organização informal, acontece, inevitavelmente, quando o indivíduo se congrega com outro ou com um grupo, já que emana das relações sociais entre pessoas que acabam criando grupos informais, oriundos de interesses e afinidades pessoais próprias de quem convive num mesmo espaço. (GRANDO, apud MARCHIORI, 2008, p. 227).

Neste sentido, o diretor da instituição afirma que o tempo dedicado aos pais, clientes do colégio, é a melhor ferramenta de comunicação externa. No caso, o atendimento individualizado dedicado aos pais, o tempo de ouvi-los e fazê-los sentir-se importantes e únicos, é o que faz com que saiam satisfeitos e assim repassem sua satisfação para outras pessoas que então buscarão mais informações nos meios digitais utilizados para a divulgação de informações ou até mesmo virão até o colégio.

Quando o diretor Edson Wiethölter assumiu a direção do colégio, as matrículas haviam decaído bastante e a situação financeira do colégio não estava nada boa. Era necessário acompanhar de perto o que estava se passando com as

famílias/clientes e buscar nelas próprias as respostas para a situação em que o colégio se encontrava.

Sendo assim, durante seu primeiro semestre de atuação como diretor, o professor Edson Wiethölter visitou a maioria das famílias que eram clientes da escola, as que haviam deixado de ser e as que ele percebeu que havia interesse em se tornar clientes. Estas visitas foram domiciliares e foi o momento em que o diretor questionou, relatou e conversou sobre sua proposta de trabalho, bem como ouviu o que as pessoas tinham a dizer sobre o colégio e sobre o que ele estava propondo. A partir destas informações, as ações do colégio foram repensadas e reavaliadas como um todo.

Vale ressaltar, que todas as famílias que vêm visitar, conhecer, matricular ou apenas se informar sobre questões relacionadas ao colégio são atendidas individualmente pelo diretor. Toda a agenda do diretor é organizada de acordo com o número e horário de visitas para a semana, pois ele faz questão de atender cada cliente individual e exclusivamente.

Para o diretor Edson Wiethölter, este atendimento individualizado, este tempo único para conversar e trocar ideias, é o diferencial do colégio no que diz respeito à comunicação externa. Além disso, aos olhos do diretor, este padrão de atendimento é um dos principais motivos ou justificativas para o crescimento do colégio nos últimos anos, e, devido a esta postura não é necessário investir em mídia para trazer pais/clientes para a escola.

O colégio tem um espaço mínimo em uma rádio e jornal local. Não há um interesse por parte da direção em pensar em um planejamento voltado para divulgação e afirmação do colégio através da mídia. O diretor reconhece que várias instituições da mesma rede investem boa parte do orçamento neste tipo de ação, mas em sua opinião, o colégio está bem estruturado com o contato direto com os pais e a exploração deste contato é que acaba disseminando informações sobre o colégio para a sociedade em geral.

Quando ocorre um evento específico, como no caso o Festival do Livro (maior evento do colégio durante o ano), aí se pensa em divulgação e material gráfico específico para divulgação. A equipe diretiva organiza um pacote de divulgação com

rádio, televisão, jornal e mídia tecnológica para divulgação do evento. Mas, fora isso, mantém a mesma postura em relação à comunicação externa.

A questão que gira em torno desta postura, ou seja, foco na ação “boca a boca” e pouco investimento em mídias como jornal e rádio, está relacionada ao possível estabelecimento de uma crise. Supondo que por algum motivo, em determinado ano, a procura por matrículas decaia e o colégio não consiga atingir plenamente seus objetivos apenas através de sua rede de contatos e estratégia de comunicação “boca a boca” como vem trabalhando até então. Nesta situação, a existência de um planejamento de comunicação integrada seria uma saída para a retomada de matrículas, pois divulgaria todas as informações sobre o colégio para a sociedade em geral. Neste sentido, o colégio conseguiria voltar a se reafirmar no campo de atuação, acompanhar as demandas do mercado e relacionar-se com as empresas concorrentes.

Argenti (2006) determina que, principalmente em situações de crise, a partir do momento em que o grupo responsável pela comunicação de uma organização classifica e define os seus públicos as ações planejadas devem ser específicas para cada público considerando as características e demandas de cada grupo.

> Talvez a distribuição massiva de uma nota seja muito impessoal para funcionários em uma época de crise. A empresa pode considerar reuniões pessoais ou em grupo, ou ainda uma reunião geral. A escolha do canal de comunicação muitas vezes reflete a sensibilidade da empresa às necessidades e emoções de seus diversos públicos (ARGENTI, 2006, p. 279).

A instituição não pode ser vista nos meios de comunicação somente quando passa a necessitar alcançar o público alvo para conseguir atingir seus objetivos. Mesmo tendo sucesso, estando numa boa fase, a instituição tem de manter-se presente na mídia para assegurar seu espaço e reforçar os contatos já existentes, para que no caso de uma crise, tenha outras possibilidades e recursos para se restabelecer.

Na cidade, há duas escolas concorrentes ao colégio e que mantém divulgação permanente em rádio, jornal e mídia eletrônica. Segundo o diretor Edson, estas instituições não cresceram se comparadas ao crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, ficaram estagnadas.

Em contrapartida, estas instituições de ensino mostram-se cada vez mais sólidas para com a sociedade e cartela de clientes pelo fato de manterem este contato diário com a sociedade via mídia rádio, jornal e mídia eletrônica. Mesmo não crescendo em números de alunos, estas instituições estão bem financeiramente e se preocupam em manter um bom relacionamento com o meio em que estão inseridas.

A estratégia utilizada pelas instituições concorrentes está totalmente associada à sua reputação, à maneira de como querem e são vistas pela sociedade em geral. Quando uma instituição se dispõe a relacionar-se com o meio através da mídia automaticamente está expondo, reconstruindo e repensando suas ações em prol da manutenção da sua reputação.

São empresas com anos de atuação no mercado, que envolvem-se com seus clientes muito além do oferecimento de um produto, pois influenciam na vida e nos sentimentos das pessoas. Por isso, as questões de identidade, imagem e reputação são consideravelmente importantes para o sucesso dos processos de comunicação.

A reputação, segundo Almeida apud Marchiori (2008) tornou-se ferramenta de vantagem competitiva no mercado de atuação e por isso a importância de uma instituição manter-se presente na mídia mesmo quando está na sua melhor fase administrativa. Os clientes têm de perceber a presença da organização no contexto geral para lembrarem o quanto positiva é a organização que escolheu para ser cliente e não apenas receber informações sobre ela quando está precisando estabelecer contato com clientes, como no caso de uma crise.

É necessário levar em conta que o Colégio Sinodal Gustavo Adolfo vem crescendo e se modificando de uma maneira muito rápida e significativa de dois mil e oito para cá. Esta realidade é muito recente e desconhecida por vários atores sociais, possíveis clientes e próprios concorrentes. O “novo” Gustavo Adolfo precisa se mostrar à sociedade para reforçar sua identidade, organização e trajetória de sucesso.

5.2.1 Comunicação externa voltada para os pais – clientes

Os pais dos alunos constituem o público mais importante e atuante na realidade do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo. É um público diferenciado, com características bem particulares quando comparado ao público-alvo de uma empresa que não seja instituição de ensino.

No caso de uma loja de sapatos, por exemplo, o público – alvo é o cliente que quer comprar o sapato. Quando este efetua a compra, o que pode vir a acontecer é que ele goste muito do produto e venha a comprar mais vezes na loja, ou então ele não goste do calçado, vá reclamar com quem vendeu, troque o produto ou talvez nem volte mais. Assim, a loja busca atender da melhor maneira seu cliente, mas o produto em si, o calçado, não reage e não participa do processo, obviamente por se tratar de um objeto.

Em uma instituição de ensino, a relação entre empresa e cliente é mediada pelo produto, no caso o ensino e o que ou como este afeta a aprendizagem do filho do cliente. Ou seja, os pais tornam-se clientes do colégio, “adquirem o produto através do filho”, pois é o filho que vai estudar no colégio e acompanham o andamento ou utilizam o produto adquirido através do filho.

Desta forma, o cliente avalia a aquisição do seu produto através da interpretação que o usuário (que não é propriamente o cliente – pai, mas sim seu filho) faz de suas vivências. Para que o cliente possa compreender, avaliar e opinar sobre o produto que escolheu é necessário que se sinta à vontade e estabeleça uma relação de troca constante com a instituição e ensino.

Para Corrêa (2003, p. 53), “A empresa precisa dialogar com seus clientes e estar aberta às vozes que vêm de fora. O cliente é tido como uma espécie de coprodutor e a opinião pública cede a vez para o saber público”. Estabelecendo esta troca constante de informações entre instituição e cliente a relação de confiança e parceria se constrói e reforça a cada dia.

Neste sentido, muitas são as situações que podem vir a acontecer na relação entre empresa e cliente, escola e família, pois a escola lida com questões voltadas à estrutura familiar enquanto uma empresa trabalha apenas com um produto que fora adquirido e não com a vida em si do cliente.

Por exemplo, quando um aluno reage com atitudes de mau comportamento, os pais são chamados para conversar com a equipe de Coordenação e Orientação. Dependendo da postura da família ou de como a escola expressa a situação pode se iniciar uma crise e uma possível desistência de matrícula, caso os pais não concordem com o trabalho que a escola pratica. Assim como quando as famílias esperam mais da aprendizagem dos filhos, ou quando a escola cobra mais participação da família na vida escolar do aluno.

São situações delicadas, que necessitam de muito preparo para serem realizadas de forma positiva. Obviamente que os profissionais da Equipe Diretiva e Coordenação e Orientação Pedagógica são devidamente preparados, formados e especializados na área, sabem como e de que forma agir. Porém, mesmo assim, podem acontecer situações negativas que precisam ser contornadas para que não ocorra o cancelamento de matrículas e assim se perca um cliente.

É necessário entender que em uma instituição de ensino a comunicação externa não se basta no planejamento de ações de comunicação via meios de comunicação. Nas instituições de ensino a comunicação externa se passa dentro das salas de aula também através da postura dos professores com os alunos uma vez que estes relatam em casa tudo o que acontece em sala de aula.

Esta integração entre âmbito interno e externo em uma instituição de ensino é de extrema importância para o bom andamento das atividades e ações em geral. Se internamente a instituição não conhece, reconhece e identifica, esta insegurança irá se refletir no relacionamento externo com os públicos envolvidos.

> O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios. Assim, a comunicação adquire papel estratégico e relações públicas pode ajudar as organizações no seu processo de comunicação estratégica, fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a

> seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos (KUNSCH, 2009b, p. 42).

Por isso a necessidade de se manter uma equipe docente qualificada e consciente de suas ações, pois, de nada adianta investir na comunicação externa e em complexos planejamentos se os clientes recebem retorno da vivência diária através dos filhos com informações que não são coerentes com o que está sendo divulgado.

Além disso, em uma instituição de ensino, o interesse dos pais durante o vínculo enquanto clientes vai se transformando na medida em que os filhos/alunos vão crescendo. Os pais de alunos da Educação Infantil demandam informações diferentes dos pais de alunos do Ensino Médio. Todos podem utilizar o mesmo meio de comunicação com a escola, mas carecem de uma linguagem e conteúdos diferenciados por terem objetivos diferentes em relação à escola.

É necessário conhecer individualmente os públicos da instituição para se conseguir atender suas demandas através das ferramentas de comunicação. O relacionamento com os públicos pode parecer óbvio, pois leva a organização a agir de acordo com o interesse do público – alvo, mas às vezes um público secundário pode ter tanto ou mais força que o público - alvo, tudo depende da situação.

Além disso, segundo Argenti (2006) o público ou os públicos de uma instituição vão mudando com o tempo e assim seus interesses e objetivos. Por isso a empresa tem de acompanhar e monitorar estas mudanças para conseguir adaptar as ferramentas de comunicação de acordo com a realidade de seus públicos e considerando também que eles interagem entre si (trocam informações e experiências sobre a instituição).

Neste sentido, na realidade do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, é necessário dividir o público dos pais de alunos/clientes em quatro grupos de interesse e características diferenciadas:

a) Pais de alunos da Educação Infantil: na maioria das vezes, os pais de alunos da Educação Infantil mantém o primeiro contato com a instituição, claro que não quando já tem outro filho que estuda no colégio. Praticamente com todas as famílias é o primeiro contato com uma escola

de educação básica, pois ou os filhos não frequentavam nenhuma escola até então ou frequentavam escolas específicas de Educação Infantil, que possuem uma estrutura bem diferente de uma escola que possui todos os níveis de ensino. Estas famílias são extremamente curiosas em relação à rotina do filho no colégio, desde os mínimos detalhes relacionados ao bem estar (saúde, alimentação, sono) até questões voltadas ao aprendizado e comportamento/construção da personalidade. Por ser, em sua maioria, o primeiro contato com o colégio, as informações têm de ser repassadas com muita clareza para que os pais compreendam o que se passa e assim acompanhem a organização da instituição sentindo-se à vontade para participar e opinar sobre os fatos.

b) Pais de alunos do Ensino Fundamental Séries Iniciais: estes pais podem estar sendo clientes desde a Educação Infantil do colégio como podem ter estabelecido contato a partir do primeiro ano do Ensino Fundamental. Considerando a segunda hipótese, que os pais não eram clientes da Educação Infantil, tem de se construir a relação partindo da realidade que estes não conhecem a estrutura e organização da escola e por isso necessitam de informações claras e bem pertinentes à realidade da rotina dos filhos. Durante estes primeiros anos do Ensino Fundamental, as famílias ainda estão voltadas à curiosidade da rotina dos filhos na escola, porém passam a se preocupar com o aprendizado dos mesmos. Esta etapa compreende o processo de alfabetização até o quinto ano, os alunos passam da infância e entram na pré-adolescência e a demanda de informações entre pais e escola é cada vez mais evidente e necessária no que diz respeito à aprendizagem.

c) Pais de alunos do Ensino Fundamental Séries Finais: neste grupo, a grande maioria dos pais já é cliente da escola desde outro nível de ensino, seja Educação Infantil ou Ensino Fundamental Séries Iniciais, e, portanto conhecem a estrutura e organização do colégio. Este grupo de pais está com olhar bem voltado a construção do conhecimento e preparação do filho para o Ensino Médio, cobra qualidade de ensino e maior organização da escola pelo fato de saber como as coisas devem acontecer.

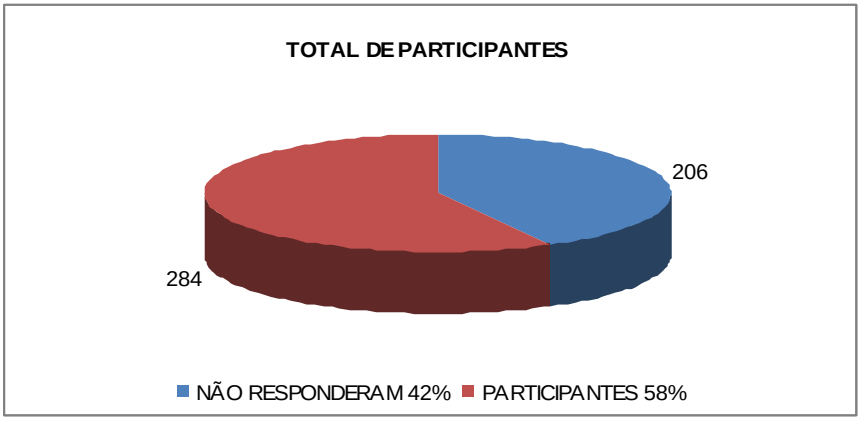
d) Pais de alunos do Ensino Médio: neste grupo há novamente a situação de pais/clientes novos, pois algumas famílias optam pelo ensino privado apenas no Ensino Médio. No caso deste grupo, as famílias já estão preocupadas com a saída do filho do colégio, com sua caminhada para a universidade, e vestibular.

As características específicas de cada um desses grupos esclarece a necessidade de comunicação diferenciada para cada um deles pelo fato de terem objetivos diferentes em cada etapa de ensino e durante o vínculo enquanto clientes do colégio.

Desta forma, nada impede de se utilizar as mesmas ferramentas para os quatro grupos, o que tem de ser diferenciado é o conteúdo e a forma de expressão das informações para cada um. Esta diferenciação dos conteúdos, de acordo com a visão de Rocha e Goldschmidt (2010), permite que as informações sejam enviadas de maneira mais eficaz, de acordo com o que os *stakeholders* esperam (questões voltadas aos desejos, valorizações, interpretações, curiosidades e expectativas) da instituição e das respostas que a instituição trará aos públicos.

Para ter maior clareza em relação à opinião dos pais/clientes em relação às ferramentas de comunicação utilizadas pelo colégio, a pesquisadora deste trabalho realizou uma pesquisa individualizada para cada família. Foram realizadas quatrocentas e noventa (490) entrevistas sendo que destas duzentas e oitenta e quatro (284) retornaram respondidas totalizando um percentual de cinquenta e oito por cento (58%) de participação.

Gráfico 6 – Total de participação



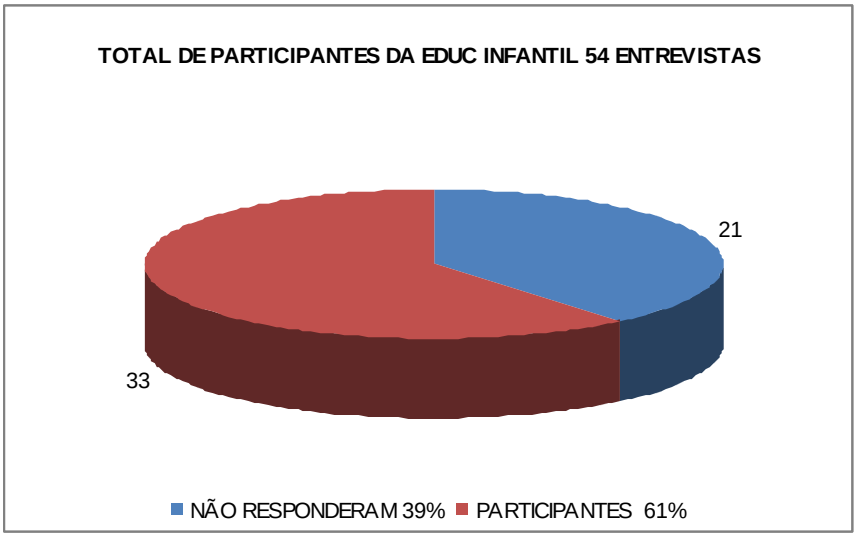
Fonte: Elaborado pela autora.

Segue abaixo análise das respostas dos pais em relação às ferramentas de comunicação utilizadas pelo Colégio Sinodal Gustavo Adolfo. As pesquisas estão organizadas nos quatro grupos de pais, especificados anteriormente, para facilitar a compreensão e mensuração dos dados.

a) Pais da Educação Infantil:

No grupo da Educação Infantil foram realizadas cinquenta e quatro (54) entrevistas sendo que destas trinta e três (33) voltaram respondidas totalizando uma participação de sessenta e um (61%) do grupo.

Gráfico 7 – Total de participantes da educação infantil



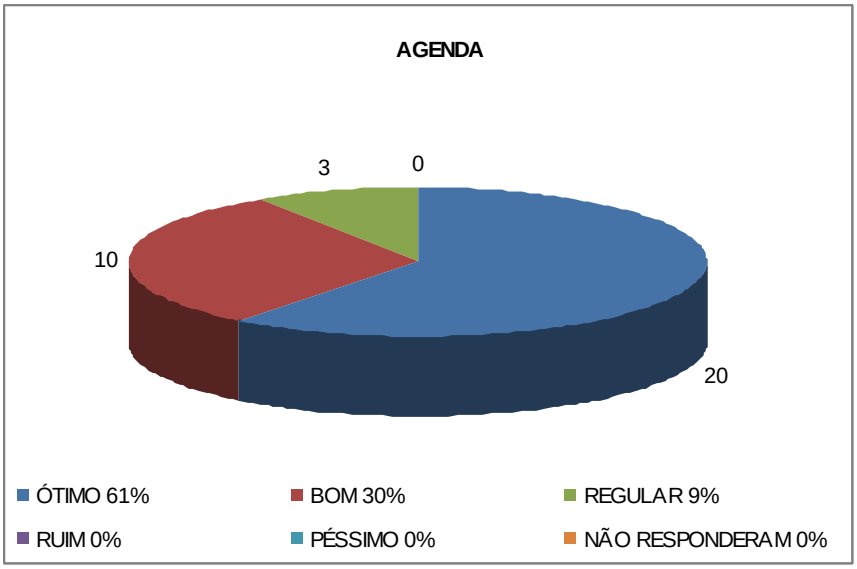
Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, os gráficos que seguem abaixo consideram apenas o número de pais que responderam a entrevista, neste caso, trinta e três (33).

Como dito na caracterização deste grupo, a preocupação com os detalhes da rotina e vivência na escola são destaque para estes pais. O relacionamento com os professores nesta etapa do ensino é de confiança, parceria e troca de informações principalmente pelo fato dos alunos ainda dependerem bastante das ações do professor para se organizar e assim desenvolver as propostas.

Afirmando estas constatações, a ferramenta de comunicação melhor avaliada pelos pais da Educação Infantil foi a agenda que teve sessenta e um por cento (61%) de avaliação ótima.

Gráfico 8 – Avaliação da agenda pelos pais da educação infantil



Fonte: Elaborado pela autora.

O vínculo com a agenda nesta etapa de ensino toma esta proporção por ser o meio diário de comunicação entre família e escola e pelo fato do próprio professor organizar e registrar os comunicados. Muitas famílias creditam sua confiança nos registros dos professores e acabam sentindo-se mais próximos do colégio pelo fato do professor ter dedicado tempo do seu dia para deixar um recado específico sobre o seu filho.

Sobre a agenda, foram registradas as seguintes observações:

Quadro 7 – Observações e comentários sobre a agenda registrados pelos pais durante a entrevista

- Para os pequenos a agenda poderia constar mais informações sobre o dia a dia das crianças do turno integral: como dormiram, o que comeram, cocô.
- O que mais utilizo é a agenda e o e-mail.
- A agenda faz com que possamos nos comunicar e somos prontamente atendidos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

A agenda, sendo o meio que este grupo melhor se adapta e identifica tem de atender a necessidade que estes pais têm de estar a par das informações sobre o filho na rotina do colégio. É necessário se pensar em uma agenda específica para o grupo de pais da Educação Infantil, pois estes solicitam informações que os demais grupos da escola já não demandam mais pelo fato de seus filhos estarem em outra faixa etária, com capacidade e autonomia já mais desenvolvida.

Por exemplo, seria interessante que a agenda da Educação Infantil fosse organizada com páginas específicas para cada dia de aula onde houvesse espaço para o professor marcar como foi a alimentação, as necessidades fisiológicas, comportamento (quando necessário), sono (para os alunos que permanecem no Turno Integral do colégio) e espaço para recados ou informações gerais (bilhetes...).

Com esta organização, os pais conseguiriam acompanhar uma ficha diária do filho na escola observando suas ações e posturas frente à rotina que vivencia. Desta forma, o trabalho ficaria esclarecido, o atendimento individualizado e a relação de confiança e parceria entre escola e família estariam sendo construídos e reforçados já na primeira etapa de ensino que o colégio oferece.

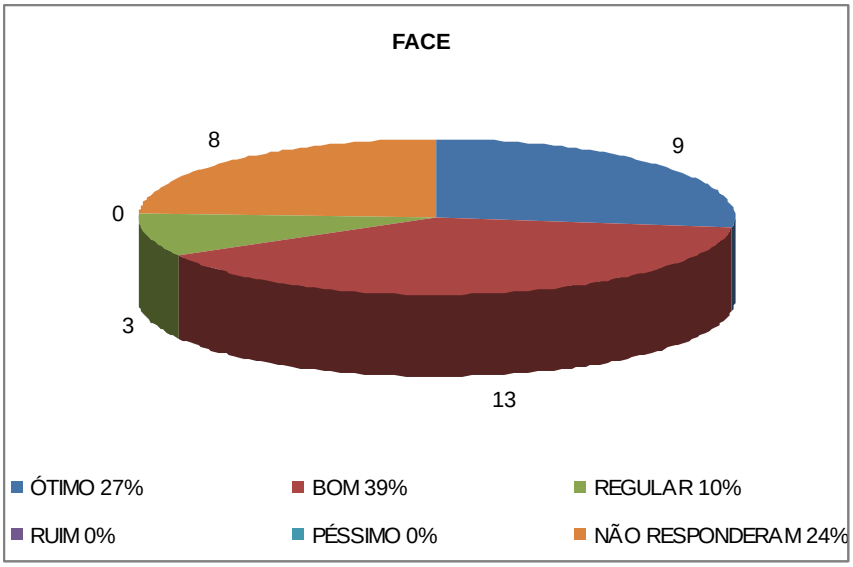
Esta relação, extremamente individualizada, resulta mais facilmente na satisfação do cliente, pois, quando há dúvidas ou pontos negativos a se discutir é possível se resolver rápida e diretamente devido ao contato diário construído por meio da agenda.

O grupo de pais da Educação Infantil tem um fascínio e encanto incalculável por seus filhos, tem curiosidade em saber, ver e acompanhar como os filhos procedem e reagem às propostas da rotina na escola.

Este tipo de acompanhamento e divulgação pode ser realizado por meio do *facebook* através de relatos das situações vivenciadas na escola e fotografias que registrem tais momentos. O *facebook* é uma boa ferramenta para este tipo de situação, pois permite que os pais compartilhem e comentem os conteúdos publicados sentindo-se parte integrante dos processos vivenciados pelos filhos na escola.

A estrutura do *facebook* permite a publicação de informações rápidas, claras, momentâneas e a maior exploração de imagens sobre os momentos em questão. De acordo com o resultado da pesquisa, esta é uma ferramenta que precisa ser mais explorada no grupo, pois vinte quatro por cento (24%) dos entrevistados diz não conhecer ou não ter acesso ao *facebook* do colégio.

Gráfico 9 – Avaliação do *facebook* pelos pais da educação infantil



Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo praticamente o mesmo padrão das respostas referentes aos *facebook*, os pais do grupo da Educação Infantil não exploram com frequência a ferramenta do e-mail. A partir das observações e dos comentários registrados nas entrevistas, percebe-se o interesse em explorar este tipo de ferramenta, mas que não acontece na prática pelo fato de não haver emissão de mensagens via escola (uma organização específica com grupos de e-mail e assim a construção do hábito da resposta dos pais).

Quadro 8 – Seleção de observações e comentários sobre o e-mail registrados pelos pais durante a entrevista

- E-mail, no meu caso só é utilizado quando nós solicitamos, poderia ser mais explorado.
- E-mail não utilizei ainda.
- Não uso muito o e-mail, por isso não sei responder ao certo se funciona bem o sistema entre o colégio, pais e e-mail.
- Não opinei sobre o e-mail, pois não acessei nem me comuniquei com a escola via e-mail.
- O que mais utilizo é a agenda e o e-mail.
- O e-mail faz com que possamos nos comunicar e somos prontamente atendidos.
- Prefiro receber recados por e-mail, pois às vezes não consigo olhar a agenda.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

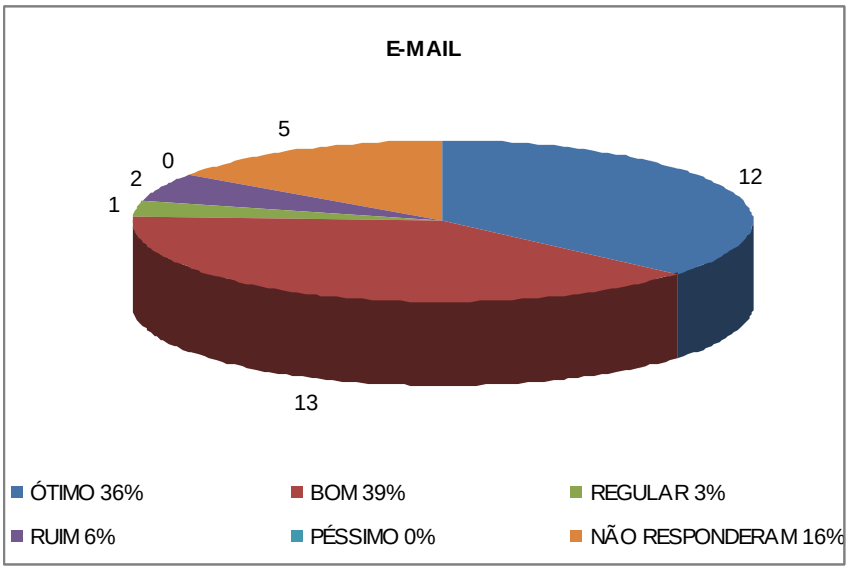
Partindo do pressuposto que em plena era digital todos têm acesso à tecnologia (no caso, “todos” se refere aos pais deste grupo, na sua maioria entre trinta e quarenta anos que no seu trabalho ou em casa utilizam a internet para se

comunicar), a exploração de grupos de e-mail facilitaria a troca de informações e reforçaria a compreensão das mesmas.

Por e-mail, as informações que são repassadas através da agenda podem ser reforçadas, repetidas e mais explicadas. Por exemplo, envia-se um bilhete pela agenda explicando um passeio que uma turma realizará no zoológico. Este mesmo "bilhete" pode ser enviado por e-mail com maiores informações e possíveis *links* associados para que os pais possam saber mais informações sobre o local, trajeto, entre outros.

Além disso, por e-mail, os pais da mesma turma ou nível de ensino passam a ter mais contato uns com os outros, pois tem acesso aos demais e-mails. Esta interação é muito importante para o colégio, pois quando as famílias constroem vínculos afetivos fora da escola trocam informações sobre a mesma e acabam reforçando a divulgação das ações.

Gráfico 10 – Avaliação do e-mail pelos pais da educação infantil

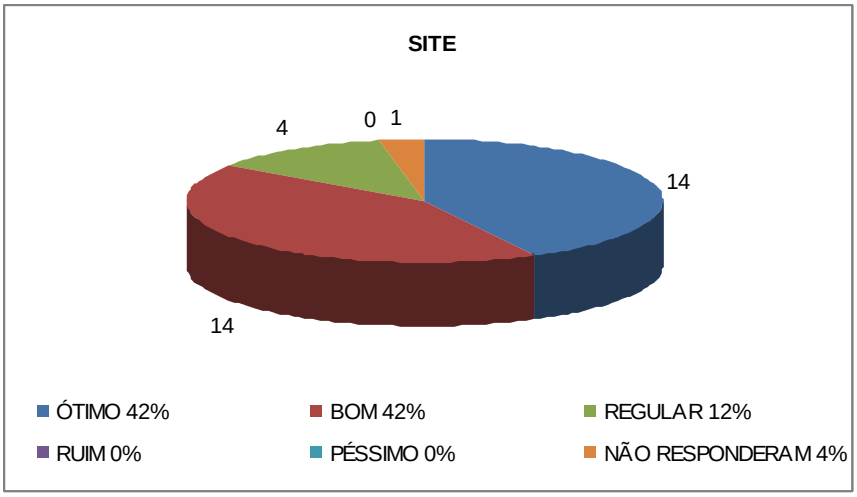


Fonte: Elaborado pela autora.

No caso do site, é possível se explorar ainda mais as ações divulgadas no *facebook* com mais textos e relatos bem como as informações registradas na agenda e e-mail (notícias, bilhetes, eventos...). Esta foi a ferramenta que teve maior avaliação como regular, doze por cento – 12%, se comparada às demais pesquisadas neste grupo.

Para o grupo da Educação Infantil o site vem reforçar a exposição das ações dos filhos na escola bem como auxilia na divulgação e compreensão de notícias e informações gerais sobre o colégio.

Gráfico 11 – Avaliação do site pelos pais da educação infantil

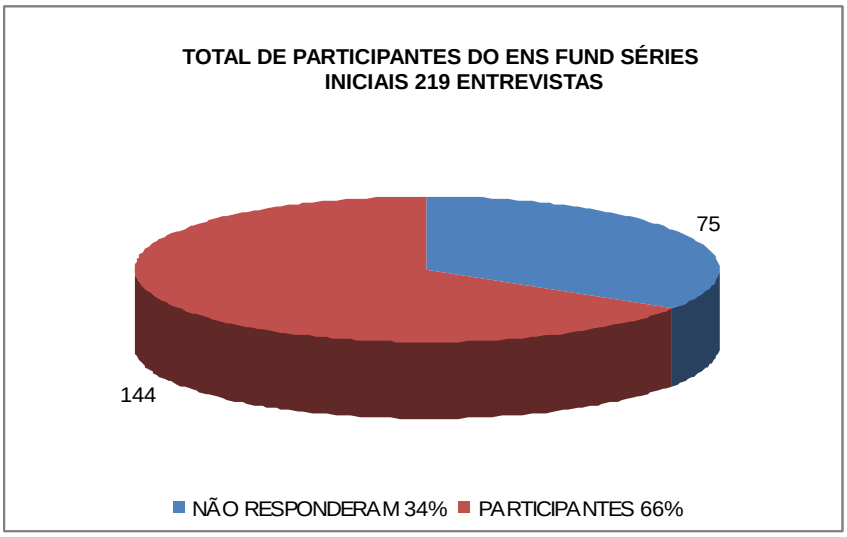


Fonte: Elaborado pela autora.

b) <u>Pais do ensino fundamental Séries Iniciais:</u>

No grupo Ensino Fundamental Séries Iniciais foram realizadas duzentas e dezenove (219) entrevistas sendo que destas cento e quarenta e quatro (144) voltaram respondidas totalizando uma participação de sessenta e seis (66%) do grupo.

Gráfico 12 – Total de participantes do ensino fundamental séries iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, os gráficos que seguem abaixo consideram apenas o número de pais que responderam a entrevista, neste caso, cento e quarenta e quatro (144).

Inicialmente, há duas possibilidades em relação ao primeiro contato/relacionamento destes com o colégio. A primeira possibilidade é que este grupo venha já desde a Educação Infantil sendo cliente do colégio, portanto já conhece a estrutura e organização geral da escola como um todo. A segunda possibilidade refere-se à questão de que os filhos destes pais tenham frequentando a Educação Infantil em outra instituição, e, por isso, não conhecem a rotina e combinados gerais do colégio.

É necessário que se observe, conheça e respeite o processo de adaptação de cada família para com as propostas da escola para garantir que todos estejam a par do que está se passando e assim compreendam e participem dos acontecimentos.

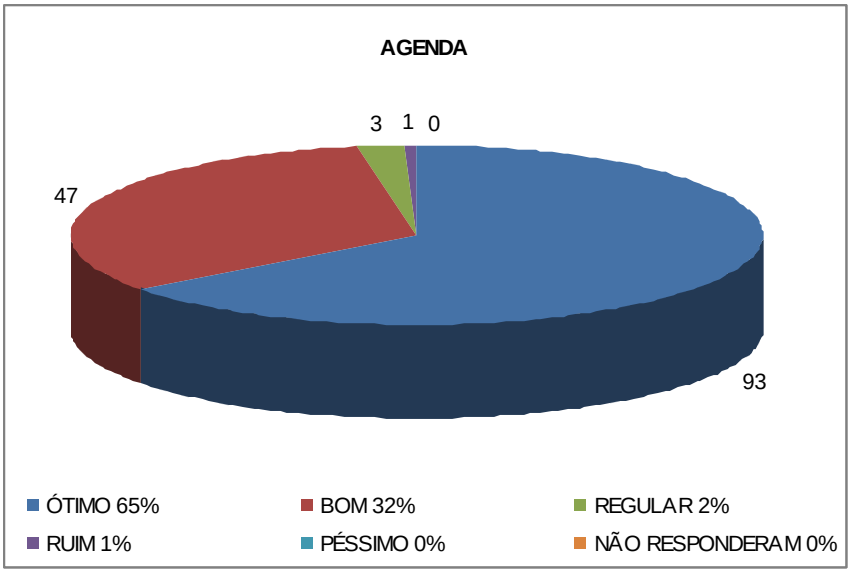
Além disso, tem de se observar que todas as famílias deste grupo já tiveram contato com alguma outra instituição de ensino, uma vez que todas as crianças a partir dos quatro anos têm de frequentar a escola. Então, de certa forma, estas famílias trazem consigo experiências e vivências positivas e/ou negativas de outras instituições ou do próprio colégio. Estas informações têm de ser consideradas, ouvidas e avaliadas para melhor atender os objetivos das famílias/clientes.

As características deste grupo sobre seus filhos, ainda estão bem atreladas às questões rotineiras das situações do colégio, mas não com tanta ênfase quanto na Educação Infantil. Os pais ainda se preocupam com o bem-estar (físico e social) dos filhos solicitando registros de alimentação, sono, relacionamento com os colegas. Porém, as questões pedagógicas voltadas para a construção do conhecimento começam a aparecer mais.

Neste grupo, os alunos passam da infância à pré-adolescência, são alfabetizados e estimulados a cada ano, e todas estas mudanças representam mudanças nas curiosidades e dúvidas dos pais.

Assim como no grupo da Educação Infantil, a agenda foi a ferramenta de comunicação mais bem avaliada pelos pais recebendo sessenta e cinco por cento (65%) de avaliações classificando-a como ótima.

Gráfico 13 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino fundamental séries iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

A agenda ficou classificada como a melhor forma de comunicação com este grupo de pais, porém, o interesse destes não se basta apenas no relato das ações diárias dos filhos. Além disso, a utilização da agenda pode vir a ser secundária se a demanda de informações destes pais for suprida pelo site ou outra ferramenta que o colégio utiliza.

Devido às experiências anteriores destas famílias com a instituição de ensino em questão ou com outras, elas esperam maior organização e informação pela agenda. Por exemplo, uma família que é cliente da escola desde a Educação Infantil já conhece os processos do colégio e por isso consgue avaliar a organização através da utilização da agenda (bilhetes muito próximos à data, informações erradas.

Quadro 9 – Seleção das observações e comentários sobre a agenda registrados pelos pais durante a entrevista

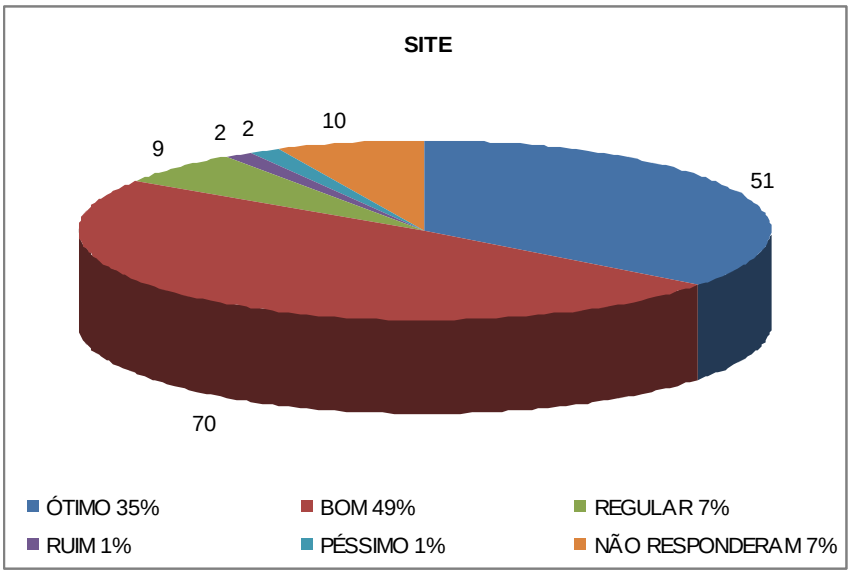
- Falta informações sobre desempenho escolar.
- Vejo que a agenda é o nosso meio de comunicação mais próximo entre professor e pais.
- A agenda é bom porque os professores olham frequentemente.
- Para a comunicação pais e professores a agenda é o melhor meio.
- Tenho a impressão que este ano as comunicações da agenda estão sendo colocadas muito em cima dos fatos.
- A agenda está muito bom, mas daria para explorar mais
Continua...

Conclusão Quadro 9... **-** Gosto muito da comunicação pela agenda, pois coloca os alunos no compromisso de repassar os recados. - O que mais utilizo é a agenda. - Acredito que a forma mais adequada até por ser de costume, usar a agenda como forma de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

Quarenta e nove por cento (49%) dos entrevistados avaliaram o site como bom e também deixaram observações e comentários sobre esta ferramenta.

Gráfico 14 – Avaliação do site pelos pais do ensino fundamental séries iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Seleção das observações e comentários sobre o site registrados pelos pais durante a entrevista

- Site: teríamos (pais) que acessar a todo momento, buscar as atualizações, novidades. - Em outra escola havia no site da escola uma senha que você entrava e tinha informações sobre o aluno. - Regular no site porque no início deste ano o material escolar estava divulgado incorreto. - Site: botar jogos educativos. - Não conheço/acesso o site.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

É a partir do Ensino Fundamental Séries Iniciais que as questões relacionadas ao desempenho escolar, aprendizado e qualidade de ensino começar a se tornar mais evidentes e presentes. Por exemplo, além das informações sobre a rotina, os pais querem ficar a par do andamento do desenvolvimento da aprendizagem do seu filho, o que não há como registrar na agenda, diariamente.

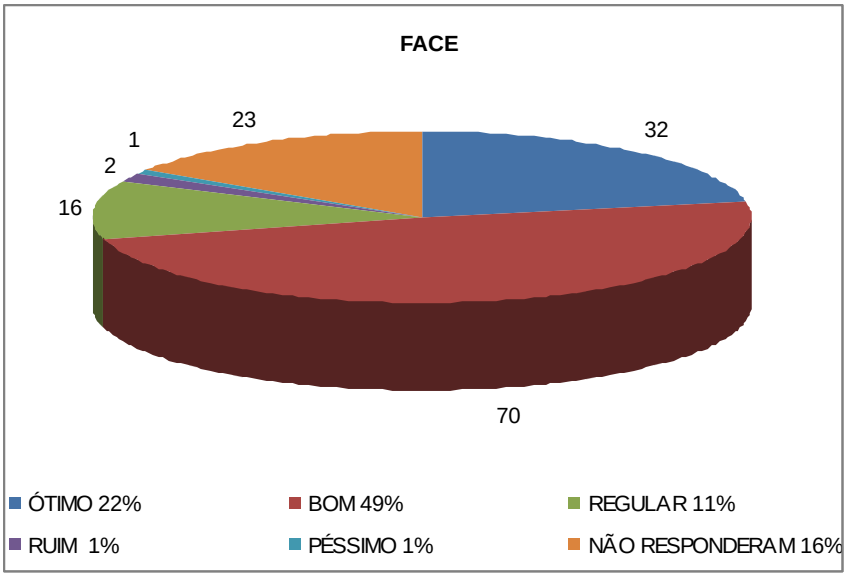
Seria interessante que no site, na barra de “menu”, os clientes tivessem acesso a uma página destinada a turma do seu filho, com informações sobre a faixa etária, sobre aprendizagem, *links* relacionados, jogos educativos, entre outras possibilidades pedagógicas.

Além disso, é necessário se pensar em um acesso restrito para os clientes, como um “*login* e senha” onde cada família tem acesso às informações acadêmicas do seu filho. Especificamente, nesta etapa de ensino as famílias poderiam acompanhar via site os pareceres descritivos trimestrais, os registros de conversas com as famílias e profissionais que atuam junto à aprendizagem, psicólogos, psiquiatras, psicopedagogos (quando acontecem), a ficha de cadastro do filho, a situação financeira da família em relação á instituição, os conteúdos listados para serem desenvolvidos naquele ano, os projetos que a turma vem desenvolvendo, entre outros.

Através destas possibilidades a família teria mais clareza em relação ao trabalho desenvolvido na sala de aula, a qualidade do ensino ofertado sentindo-se mais segura e confiante no serviço prestado e por ela contratado.

Este grupo de pais vem a ser o mais crítico dos demais, justamente pelo fato dos filhos passarem por diversas mudanças no período do primeiro ao quinto ano (séries iniciais). Esta característica é evidenciada na avaliação da ferramenta do *facebook*, que recebeu o maior índice de regular avaliado neste grupo (onze por cento – 11%) e de famílias que não avaliaram a ferramenta (dezesseis por cento – 16%).

Gráfico 15 – Avaliação do *facebook* pelos pais do ensino fundamental séries iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como com o site, as famílias deste grupo esperam mais do que simples divulgação das ações (fotos mais texto explicativo), por isso criticam a qualidade das informações divulgadas e o conteúdo das mesmas. É necessário se pensar em alguma maneira de atrair a participação destas famílias nos meios digitais, relacionando um meio ao outro, a agenda, o site, o *facebook* e o e-mail para construção de uma corrente de informações, acessos e construção de opiniões.

Quadro 11 – Seleção das observações e comentários sobre o *facebook* registrados pelos pais durante a entrevista

- *Facebook*: melhor, pois quando há notícias somos informados.
- Não acessamos o *facebook* da escola
- O *facebook* para postar fotos de eventos proporcionados pela escola. - Não uso *facebook* .
- Poderiam interagir mais no *facebook* já que é a ferramenta mais utilizada pela maioria dos pais e alunos (com fotos e avisos).
- Não usamos o *facebook*.
- *Facebook* acho que pode ser mais aproveitado de minha parte.
- Não uso *facebook*, quando tenho dúvidas, ligo para a escola.
- *Facebook* está sendo usado pela escola e deveria ser postado de todas as turmas.
- Não conheço o *facebook*.
- As comunicações de *facebook* eu não acompanho
- Algumas publicações no *facebook* são: fotos de algumas turmas demais e outras de menos, sem falar na péssima qualidade das mesmas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

Como relatado pelo diretor Edson Wiethölter, não há uma equipe ou um colaborador específico que planeje, controle, avalie e execute ações voltadas à comunicação. São os próprios professores que alimentam as ferramentas digitais do colégio divulgando as ações realizadas em sala de aula ou a equipe diretiva que divulga as ações do colégio como um todo.

Sendo assim, se um professor não envia nenhuma “matéria” sobre alguma ação que realizou em sala de aula com a turma, esta turma não aparecerá nas mídias do colégio por não haver um profissional específico para controlar estas publicações e postagens.

Esta realidade compromete o processo de comunicação como um todo, pois a partir do momento que um aluno ou família percebe que sua turma nunca é divulgada, ou que sempre as mesmas turmas estão no site e no *facebook*, vai se sentir insatisfeito e questionar qual o motivo desta situação.

O professor então passa a assumir suas responsabilidades pedagógicas e de divulgação do seu trabalho para as mídias do colégio. Esta é uma questão problema do processo de divulgação, pois os professores não estão preparados para a produção de textos específicos para divulgação em mídia, e por várias vezes, não demandam do tempo necessário para produzir algo realmente bom para ser postado. Outros professores ainda não estão adaptados à utilização destas ferramentas e acabam não as explorando.

Desta forma, o colégio não tem um controle exato das publicações por turma, desde qualidade de imagens até o conteúdo dos textos, não há padrão nas divulgações das informações, pois acaba que cada professor as faz do seu jeito e alguns simplesmente não fazem.

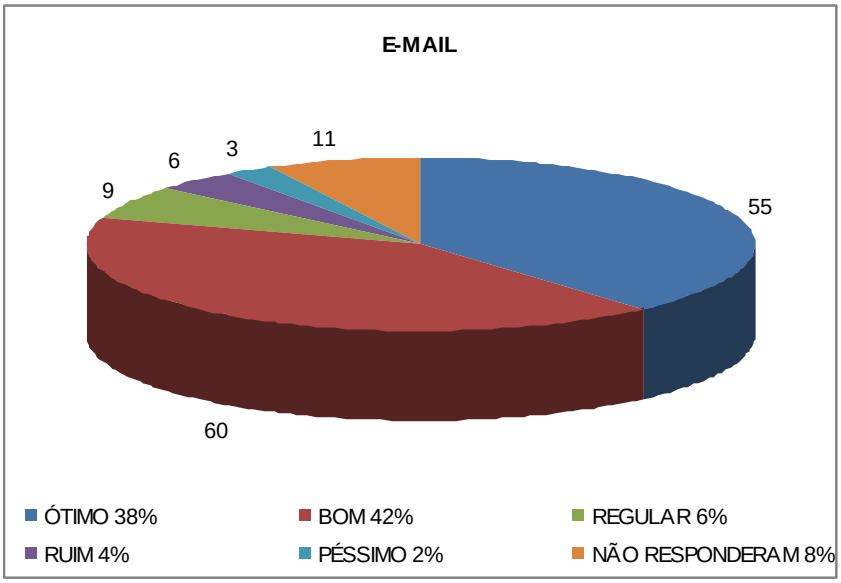
Em relação ao e-mail, as cobranças de não retorno, pouca utilização, desconhecimento ou somente recebimento de informações com pouca frequência ficaram evidentes no registro das observações e comentários na pesquisa.

Quadro 12 – Seleção das observações e comentários sobre o e-mail registrados pelos pais durante a entrevista

- Apesar de ser mais trabalhoso, penso que o serviço do e-mail poderia ser mais utilizado, minimizando o uso de papel.
- E-mail: eficaz, pois apenas quando há novidades, necessidades recebemos as informações pontuais, atualizadas, tão somente os pais receberão. Ex: notícias apenas para as 1ª série, para turno manhã, todos os alunos.
- Acesso ao e-mail com pouca frequência.
- Por e-mail teve vezes que não recebi o retorno no mesmo dia.
- E-mail com professores não tive retorno quando enviei.
- E-mail acho que pode ser mais aproveitado de minha parte.
- Não uso e-mail, quando tenho dúvidas, ligo para a escola.
- Ruim o e-mail que não retornam quando questionados.
- Quanto ao e-mail consideramos ruim porque não recebemos retorno de diversos e-mails enviados.
- Coloquei péssimo no e-mail, pois até hoje não recebi um e-mail se quer da escola.
- Prefiro receber os recados por e-mail, pois às vezes não consigo olhar a agenda.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa.

Gráfico 16 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino fundamental séries iniciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma que sugerido na Educação Infantil, a exploração de grupos de e-mails para divulgação das informações e reforço das mensagens trocadas via agenda é extremamente positivo para a instituição por conseguir construir a rede de interligação entre uma ferramenta e outra.

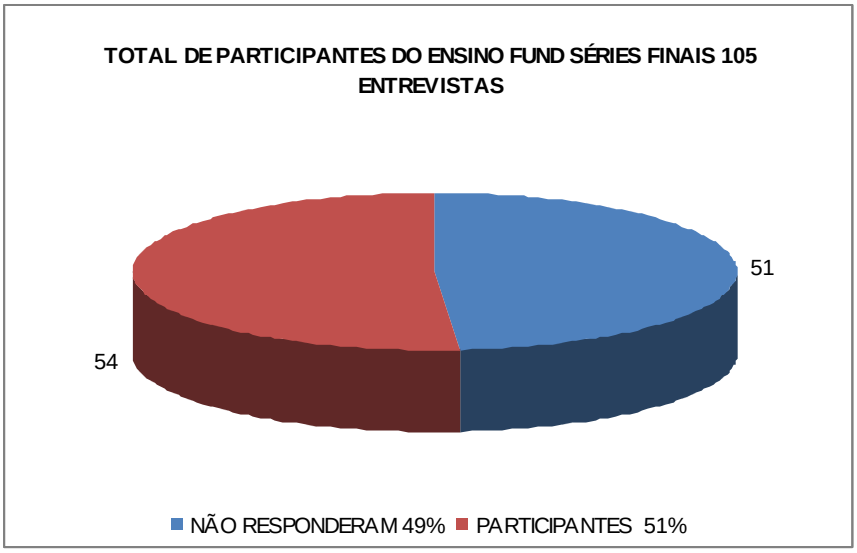
Mesmo tendo recebido uma avaliação geral satisfatória neste grupo, a partir dos registros das observações e comentários, é possível observar como as

ferramentas de comunicação utilizadas pelo colégio podem vir a melhorar e favorecer ainda mais os processos de comunicação.

c) Pais do ensino fundamental Séries Finais:

No grupo Ensino Fundamental Séries Finais foram realizadas cento e cinco (105) entrevistas sendo que destas cinquenta e quatro (54) voltaram respondidas totalizando uma participação de cinquenta e um (51%) do grupo.

Gráfico 17 – Total de participantes do ensino fundamental séries finais



Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, os gráficos que seguem abaixo consideram apenas o número de pais que responderam a entrevista, neste caso, cinquenta e quatro (54).

Este grupo, na sua maioria, vem de uma caminhada com o colégio e por isso está a par da organização geral da instituição. O olhar destes pais está bem focado às questões relacionadas ao ensino-aprendizagem e preparação para o Ensino Médio, por isso cobram mais qualidade de ensino e maior organização da escola pelo fato de saberem como as coisas devem acontecer.

Esta característica é evidente se compararmos a avaliação geral das ferramentas de comunicação com os grupos de pais analisados anteriormente: na Educação Infantil e Séries Iniciais várias das avaliações das ferramentas de comunicação foram classificadas em ótimo. Já este grupo, não deixa tantas

observações e comentários, mas se expressa através da avaliação dos critérios da pesquisa mais criteriosamente.

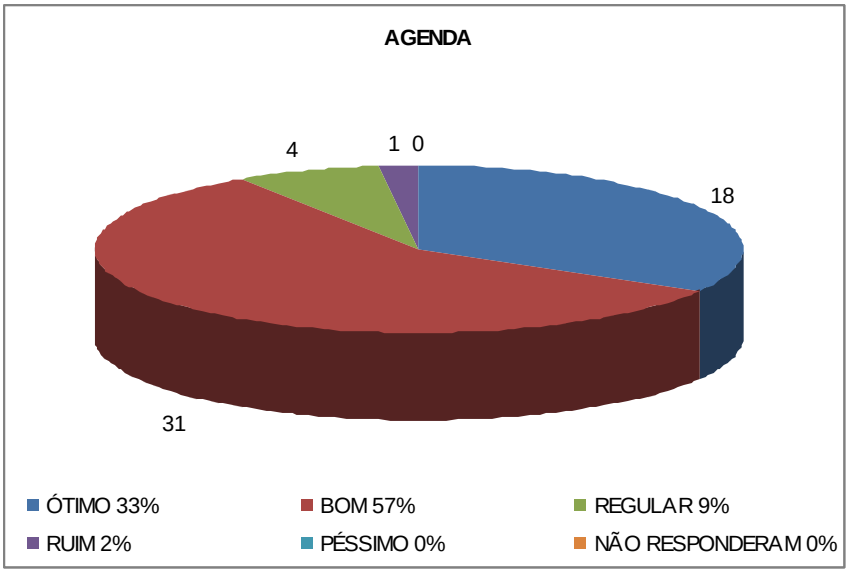
Ou seja, nos grupos anteriores a rotina dos alunos/filhos era praticamente mais importante do que as questões de aprendizagem, e, por isso a simples divulgação de recados, bilhetes e combinados supria a demanda inicial (digo inicial para falar mais amplamente sobre os grupos anteriores, pois ambos fizeram observações sobre as ferramentas em questão sugerindo alterações e questionando a utilização das mesmas).

Este grupo e o do Ensino Médio avaliaram as ferramentas de comunicação com o maior índice entre regular, ruim e péssimo nas quatro ferramentas de comunicação utilizadas pelo colégio.

Em relação à agenda, seria interessante organizar páginas para registrar datas de provas e trabalhos (data, disciplina, professor...) para auxiliar os alunos na organização de sua própria rotina e possibilitar que as famílias acompanhem a realidade do filho na escola.

Como já dito, a comunicação externa do colégio se inicia internamente, dentro das salas de aula, por isso, a exploração da agenda com os alunos maiores é de extrema importância uma vez que eles já são responsáveis e podem assumir seus atos enquanto alunos (esquecer material, trabalhos...). Esta é a postura que os pais esperam dos alunos nesta fase, que passem a se responsabilizar pelas suas ações, mas ao mesmo tempo sentem a necessidade de acompanhar e orientar os filhos.

Gráfico 18 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino fundamental séries finais

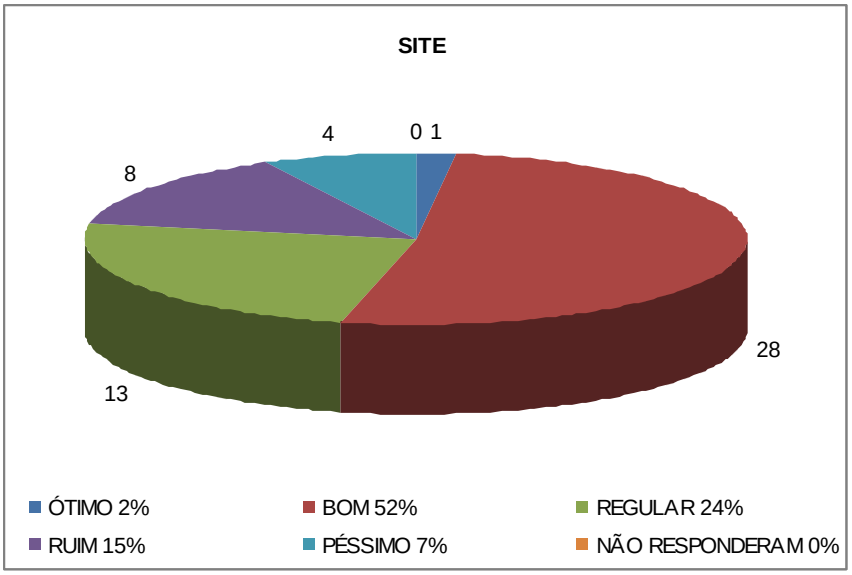


Fonte: Elaborado pela autora.

As questões referentes ao site e ao *facebook* deste grupo estão mais voltadas à atualização, qualidade contextualização. Percebe-se que este grupo não está mais tão preocupado com a quantidade de vezes que o filho aparece no site ou no *facebook*, mas em como estas ferramentas podem ser práticas e úteis para exploração e absorção de informações.

Por exemplo, uma família registrou nos comentários e observações que no início do ano a lista de materiais estava errada no site e que por isso adquiriu material errado para o filho; outra observação foi que o horário das aulas foi alterado, mas no site continuava publicado o horário antigo. Ou seja, este grupo está focado nas questões pedagógicas, de organização e qualidade de ensino.

Gráfico 19 – Avaliação do site pelos pais do ensino fundamental séries finais

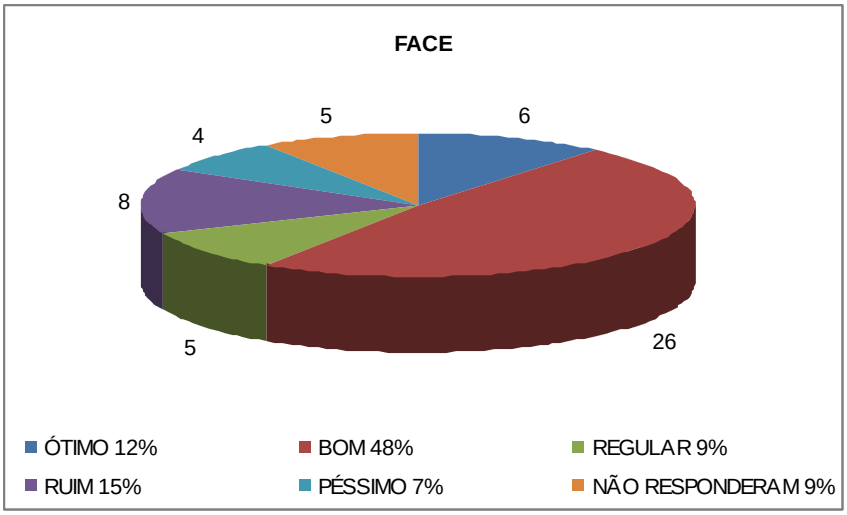


Fonte: Elaborado pela autora.

Neste sentido, assim como sugerido no grupo da etapa inicial do Ensino Fundamental, um espaço por turmas, com *login*/acesso individual e restrito por família seria muito interessante e útil uma vez que toda a organização da turma ficaria exposta neste ambiente. Da mesma forma, cada família teria acesso às tarefas, os eventos, notas, as informações gerais individuais do seu filho no mesmo espaço.

Com o *facebook*, a divulgação das ações do colégio enquanto estrutura geral é muito positiva desde que realizada com qualidade, clareza e exatidão. Este grupo de pais cobra a qualidade das imagens, a qualidade das informações e a maneira de como estas vem a favorecer a organização geral do colégio. Ou seja, não somente publicar por publicar, mas associar as informações às necessidades, dúvidas e curiosidades dos pais. Quinze por cento (15%) dos entrevistados avaliaram o *facebook* como ruim.

Gráfico 20 – Avaliação do face pelos pais do ensino fundamental séries finais

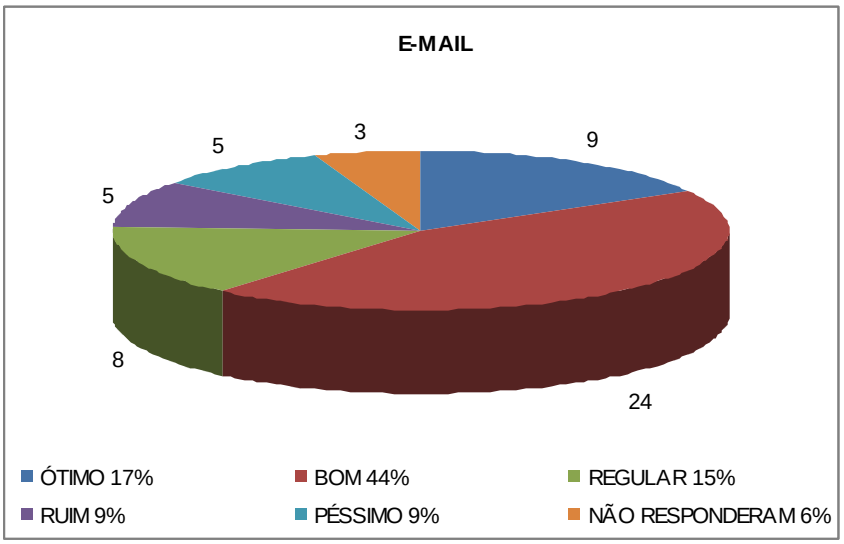


Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto, a agenda para este grupo deixou de ser o meio melhor avaliado e assim apropriado para a veiculação de informações. Passou a ser secundário e necessita das demais ferramentas para a comunicação externa ser eficiente e positiva.

Neste sentido, a exploração do e-mail através de grupos seria bem positiva pois possibilitaria maior desenvolvimento nas explicações dos recados, contato entre os pais das mesmas turmas e reforço das informações postadas no site, *facebook* e enviadas via agenda. Este foi o grupo que mais avaliou o e-mail como péssimo e ruim, nove por cento (9%) para cada categoria avaliativa.

Gráfico 21 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino fundamental séries finais



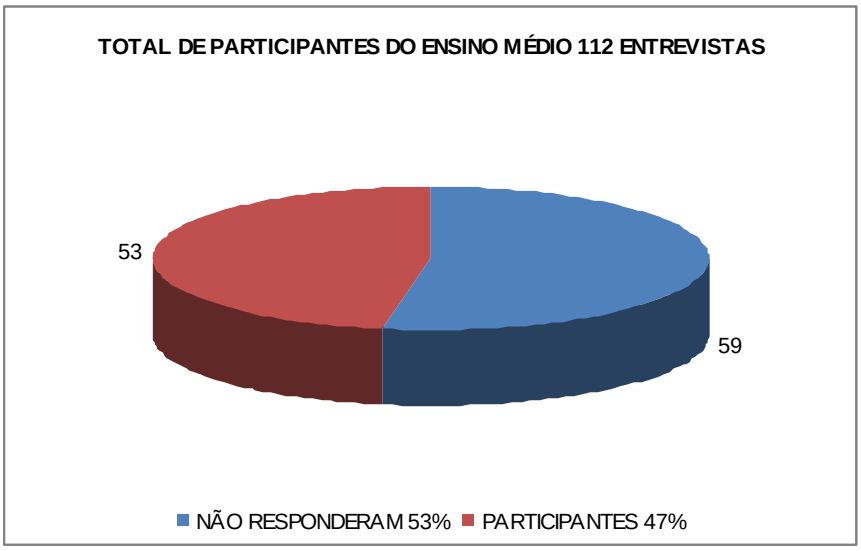
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da avaliação do e-mail é possível perceber que o público tem interesse em utilizar e explorar mais esta ferramenta, e justamente por isso avaliou-a de forma mais negativa que as demais. É importante explorar as ferramentas tecnológicas pelo fato de praticamente todas as pessoas utilizarem a internet em sua rotina e tornando a troca de informações mais prática, presente e constante.

d) Pais do Ensino Médio:

No grupo do Ensino Médio foram realizadas cento e doze (112) entrevistas sendo que destas cinquenta e três (53) voltaram respondidas totalizando uma participação de quarenta e sete por cento (47%) do grupo.

Gráfico 22 – Total de participantes do ensino médio



Fonte: Elaborado pela autora.

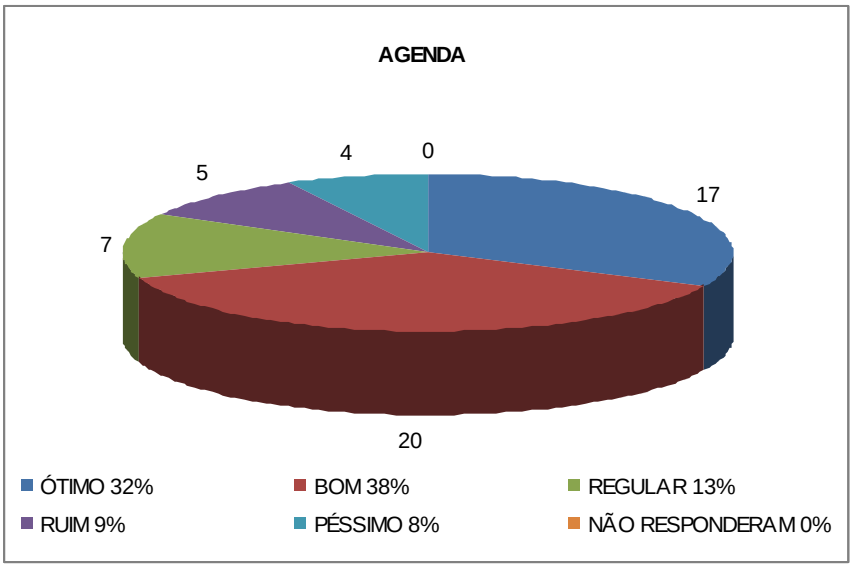
Sendo assim, os gráficos que seguem abaixo consideram apenas o número de pais que responderam a entrevista, neste caso, cento e doze (112).

Neste grupo de pais voltam a acontecer casos de famílias que matriculam seu filho no colégio apenas para cursar o Ensino Médio. Novamente é necessário que a instituição tenha um olhar voltado para a apresentação, processo de adaptação e inclusão destas famílias no contexto geral sem deixar de considerar que estas já têm e vem de uma caminhada pedagógica em outra instituição de ensino.

Além disso, este grupo especificamente, está com o olhar voltado para a saída do filho do colégio: para a caminhada rumo à universidade, preparação para o vestibular, escolha de curso superior, e, por isso demanda informações diferenciadas dos demais grupos de pais do colégio. Esta constatação pode ser relacionada ao número de pais que respondeu a esta entrevista, pois foi o grupo que menos participou e respondeu as questões.

Assim como nos demais grupos, a agenda continuou sendo a ferramenta com a melhor avaliação para os pais.

Gráfico 23 – Avaliação da agenda pelos pais do ensino médio

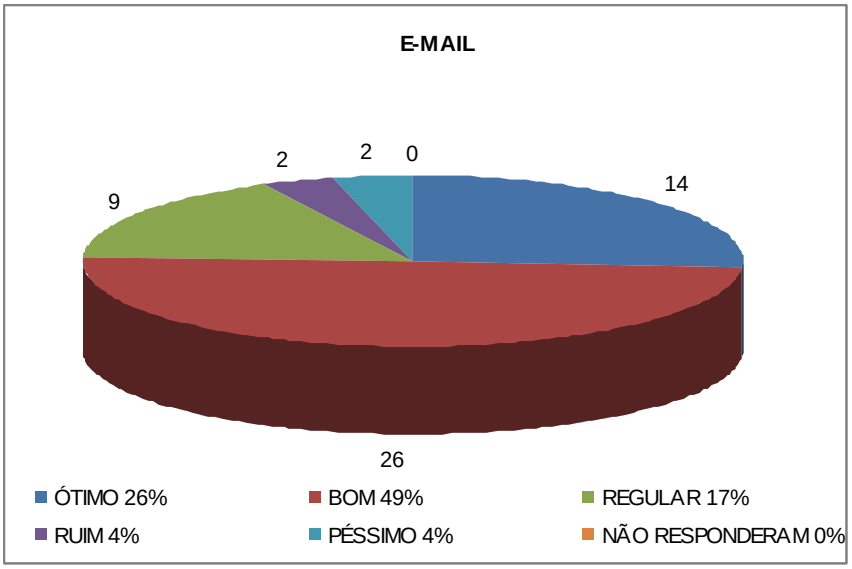


Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como no grupo da etapa final do Ensino Fundamental, é necessário que a agenda contenha páginas específicas para a marcação dos trabalhos, avaliações trimestrais entre outros compromissos pedagógicos do aluno na escola.

O e-mail também foi bem avaliado pelos pais do Ensino Médio e assim comprova-se a preocupação e a curiosidade que este grupo tem em estar informado das atividades do filho na escola. A questão da exploração do e-mail em grupo já foi discutida anteriormente na análise dos outros grupos de pais, e pode ser utilizada como padrão, da mesma forma para os do Ensino Médio.

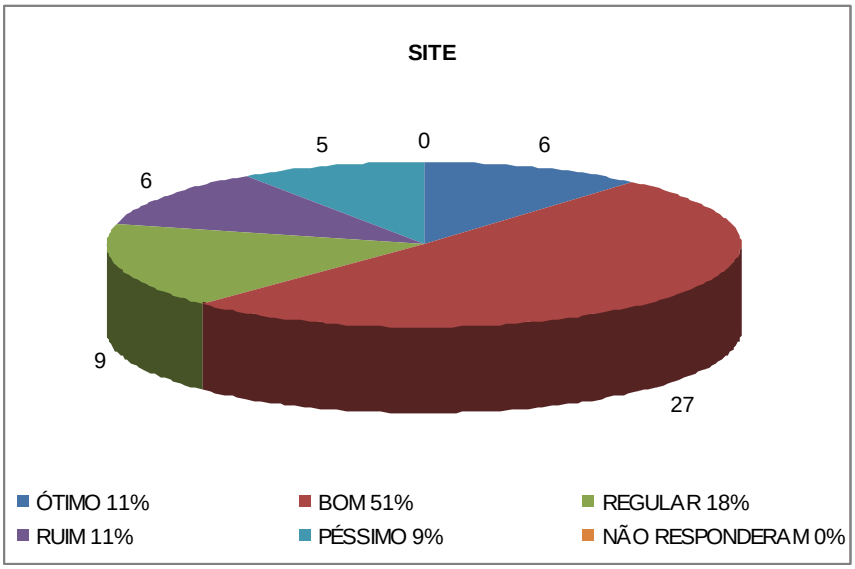
Gráfico 24 – Avaliação do e-mail pelos pais do ensino médio



Fonte: Elaborado pela autora.

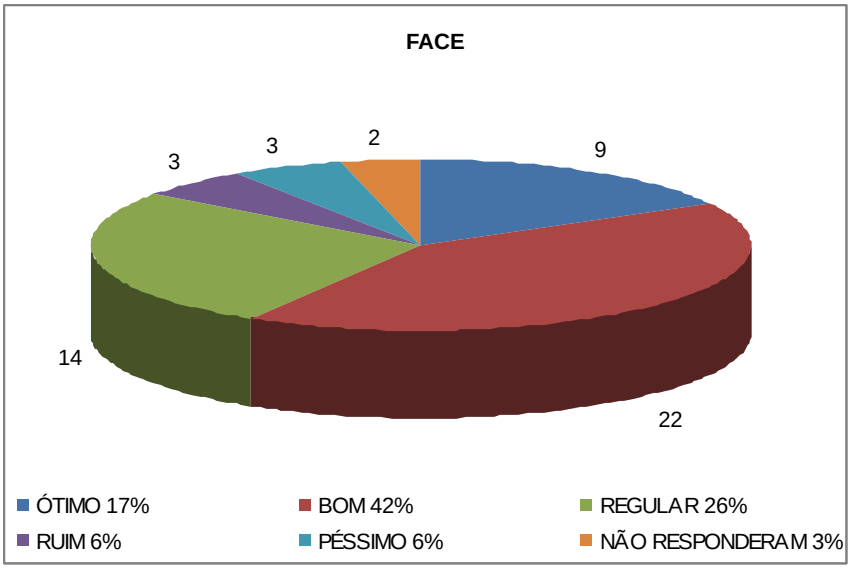
As ferramentas do site e *facebook* foram as que mais receberam avaliação entre regular, ruim e péssimo. Vinte e seis por cento (26%) dos entrevistados avaliou o *facebook* como regular e onze por cento (11%) o site como ruim (exatamente o mesmo valor que avaliou o site como ótimo).

Gráfico 25 – Avaliação do site pelos pais do ensino médio



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 26 – Avaliação do *facebook* pelos pais do ensino médio



Fonte: Elaborado pela autora.

Para este grupo de pais é necessário se pensar em possibilidades de divulgação de conteúdos sobre vestibular, instituições de Ensino Superior, testes vocacionais, ENEM, simulados de provas, entre outros. Assim como no Ensino Fundamental Séries Iniciais é interessante associar o ensino a parte lúdica (com jogos e brincadeiras on-line), no Ensino Médio é importante realizar este tipo de relações com a vivência fora do colégio.

No site do colégio, a partir da sugestão de cada turma teria seu espaço no menu de opções e que cada família teria acesso individualizado, seria interessante disponibilizar as possibilidades acima citadas bem como “tours virtuais” pelas universidades da região ou que interessarem o grupo de alunos.

No *facebook*, poderiam ser postadas diversas informações sobre profissões (vídeos, conceitos, definições) bem como *links* associados aos temas mais característicos deste grupo de modo a personalizar mais a ferramenta às necessidades dos clientes.

Da mesma forma que nos demais grupos, a exploração do e-mail vem a se tornar um erforço das informações veiculadas pela escola proporcionando a possibilidade de maiores explicações e interações entre cliente e insituição de ensino.

5.2.2 Observações gerais sobre a pesquisa com os pais, sugestões e associação com o profissional de relações públicas

Sob o olhar das Relações Públicas, os processos de comunicação vão além da compreensão dos conceitos de simples comunicadores dos fatos ocorridos. Tudo o que envolve a comunicação deveria ser planejado estrategicamente considerando a missão, visão, valores e objetivos da instituição bem como as características e demandas dos públicos envolvidos.

> É preciso que a comunicação assuma a posição de geradora de fatos, criadora de contextos, o que sugere um novo comportamento, na medida em que é cocriadora do futuro da organização. Para tal, a comunicação também precisa ser vista como uma perspectiva estratégica: processo de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional (MARCHIORI apud KUNSCH, 2009b, p. 295).

Para o diretor do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, professor, Edson Wiethölter, as ações de comunicação devem estar voltadas aos pais e, em sua opinião, esta premissa basta para o sucesso dos processos comunicacionais da instituição. Porém, todas as ferramentas utilizadas pelo colégio têm de estar alinhadas e devidamente preparadas para alcançar este contato com os pais, e não simplesmente existir para provar que a instituição utiliza meios de comunicação para com os públicos.

Se as ações fossem planejadas estrategicamente, seria possível traçar um perfil global da imagem e colocação da instituição no contexto social, elencando os públicos – alvo, os concorrentes, os atores sociais que influenciam e fazem a diferença na realidade do colégio.

É claro que a instituição tem conhecimento de todas estas informações, porém estão focadas e direcionadas à imagem e posição do diretor, portanto não estão organizadas e não foram construídas por todos os envolvidos através de um planejamento estratégico.

> Com o planejamento estratégico, é possível fazer uma análise ambiental externe e interna, chegando – se a um diagnóstico organizacional, capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no mundo dos negócios, político e social. A partir do mapeamento deste estudo do ambiente é que a organização poderá reavaliar a situação e definir a missão, redefinir o

> negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações (KUNSCH, 2009b, p. 28).

Entre outras características, a capacidade de planejar estrategicamente todas as ações da instituição é o que destaca e diferencia o profissional de Relações Públicas dos demais. Atuando em conjunto à administração da instituição, o Relações Públicas preocupa-se em: manter a cultura organizacional de acordo com a realidade que a empresa está inserida auxiliando nos processos de transformação; acompanhar a imagem e identidade organizacional bem como a reputação da instituição para com seus públicos; , executar e avaliar incessantemente as ações de comunicação organizacional de acordo com o planejamento estratégico da instituição.

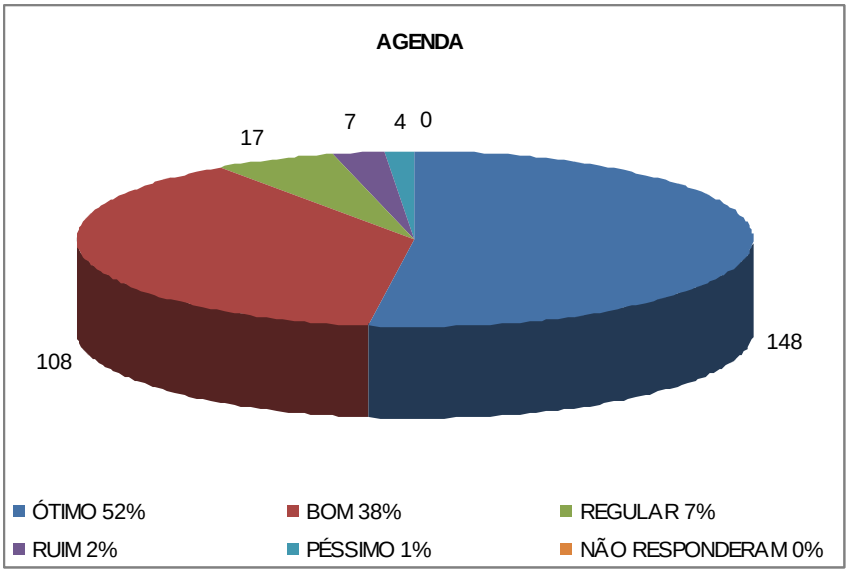
> As atividades de Relações Públicas, normalmente, propiciam uma projeção institucional da organização, que poderá ser positiva ou negativa. Quando se planeja, as possibilidades de sucesso são bem maiores do que quando se faz as coisas por fazer. Por isso, um departamento de Relações Públicas tem dupla responsabilidade: cuidar para que o conceito de sua organização não seja prejudicado; e, sempre, levar em conta que suas ações devem atender e respeitar os interesses dos públicos e da opinião pública. (KUNSCH, 2009c, p. 80).

Desta forma, enquanto Relações Públicas, a pesquisadora observou ser extremamente necessário mapear, registrar e acompanhar a opinião dos pais/clientes em relação às ferramentas de comunicação utilizadas pelo colégio.

A ferramenta de comunicação que melhor foi avaliada pelos pais foi a agenda. Como visto anteriormente em cada grupo, a comunicação entre família e escola acontece de maneira positiva por meio da agenda, os recados são repassados com praticamente total compreensão e recebimento das informações[1].

[2] Vale ressaltar que a pesquisadora aliou à fundamentação teórica desta pesquisa, sua experiência e vivência enquanto colaboradora da instituição, pedagoga e gestora escolar (especialização acadêmica). Foi importante observar os resultados sob aspecto de colaboradora pelo fato de ser necessário relacionar as repostas dos à cultura do colégio, e como se sabe, cultura se conhece e compreende vivenciando.

Gráfico 27 – Avaliação geral dos pais sobre a agenda



Fonte: Elaborado pela autora.

Porém há algumas situações referentes à estrutura da agenda que precisam revistas. Todas as mudanças necessárias para aperfeiçoar a utilização desta ferramenta dizem respeito à organização de agendas específicas para cada nível de ensino, de acordo com as necessidades, curiosidades e anseios específicos.

a) Agenda para Educação Infantil: espaço para registro da rotina diária (alimentação, sono, necessidades fisiológicas), espaço para recados entre família e escola.

b) Agenda para Ensino Fundamental Anos Iniciais: espaço para registro da rotina diária (não necessariamente tão detalhado e específico quanto da Educação Infantil), espaço para recados entre família e escola, espaço para registro de conversas, orientações e encaminhamentos referentes ao processo de aprendizagem.

c) Agenda para Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio: espaço para registro do horário das aulas, espaço para organização de datas, trabalhos e materiais, espaço para recados entre família e escola, espaço para registro de conversas, orientações e encaminhamentos referentes ao processo de aprendizagem.

A agenda é uma ferramenta que vem trazendo resultados bem positivos para o colégio, pois mantém o contato diário entre escola e família. Porém, é necessário observar as diferenças entre os públicos que a utilizam para que cada grupo possa vir a utilizar o recurso da melhor maneira possível.

Além destas adaptações, seria interessante que cada página nos dias em que há uma data especial, programação ou evento programado no calendário anual do colégio (disponível no site e primeiras páginas da agenda atual) fosse “relembrado” no dia/página específica, com informações sobre a situação programada: data, local entre outros. Esta situação é possível pelo fato do calendário de programações ser organizado no final e um ano para o outro, e, portanto não recebe alterações.

Através da agenda são enviados para os clientes diversos bilhetes comunicando informações cotidianas do colégio. Estes bilhetes, em geral, seguem apenas um padrão de formatação, sem maior atenção à padronização do conteúdo. De acordo com Cesca (2006) este tipo de correspondência deve ser levado muito à sério, pois é através dela que muitas vezes a imagem de uma organização é levada adiante.

Neste sentido seria importante primeiramente esquematizar um padrão visual para os bilhetes com logo, cabeçalho e assinatura padronizados com os materiais gráficos da instituição. Feito isso, capacitar os profissionais que utilizam desta ferramenta para se comunicar de modo a construir um padrão de linguagem estimulando a escrita clara e específica das informações. O mesmo deve acontecer com os bilhetes redigidos à mão, que por característica são mais informais, mas não podem sair do padrão estabelecido.

Junto à agenda, em trabalho de parceria, está a atuação do professor pelo fato de ser ele quem normalmente utiliza a agenda e registra recados ou os bilhetes vindos da Equipe Diretiva. Em entrevista, o diretor Edson Wiethölter afirma que os professores se utilizam do bom senso no relacionamento com os pais, porém é de extrema importância que haja um treinamento, uma preparação para que todos os professores realizem adequadamente o registro e expressão das informações.

Da mesma forma, é muito importante que o colégio tenha um olhar bem específico para a postura dos professores quando em contato físico com os pais. Por exemplo, na chegada e saída dos alunos, nas reuniões, conversas.

O grupo de pais da Educação Infantil está diariamente presente na escola, pois, tem o hábito de trazer e buscar os filhos até a sala de aula. Nas outras etapas de ensino esta característica não é mais tão presente, pois se subentende que a criança seja capaz de ir sozinha até a sala de aula, e então os pais a deixam no portão ou próximo ao corredor da sala de aula.

Devido a esta característica é de suma importância que o profissional que atua na Educação Infantil esteja preparado para receber estas famílias no sentido de conseguir dialogar, receber as informações e resolver situações inesperadas (principalmente as negativas).

A postura do educador nestes momentos, assim como através da agenda, também é o reflexo da imagem que os clientes terão da instituição de ensino, pois se não manterem um bom relacionamento, imagem e consideração pelo profissional vão remeter estas sensações a organização do colégio como um todo.

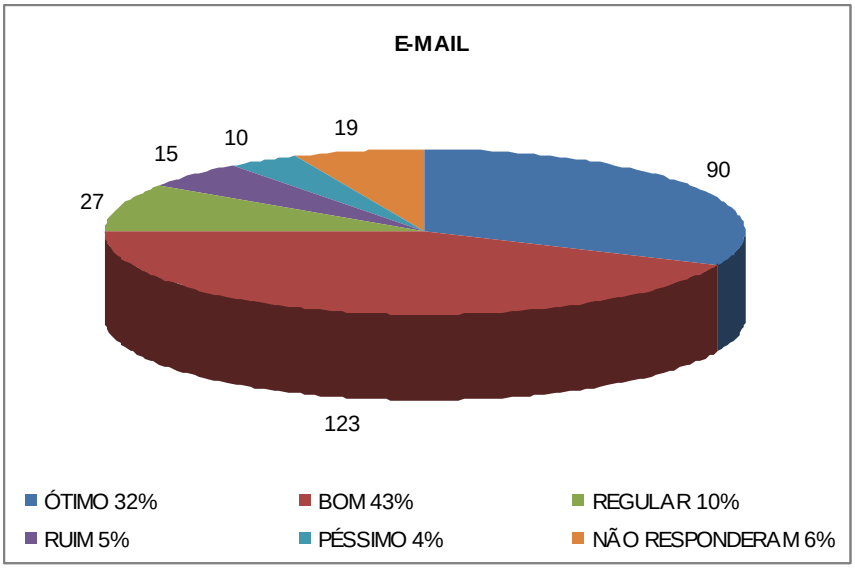
> As empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como ‘embaixadores da marca’ – considerando que eles interagem com um grande público externo. O potencial dos empregados para desencadear a propaganda “boca a boca” e construir a imagem da empresa é significativo quando eles entendem bem como a empresa quer ser enxergada pelos clientes e outros públicos (ARGENTI, 2006, p. 35).

De acordo com a opinião do diretor da instituição, professor Edson Wiethölter, atualmente o que diferencia um profissional de qualidade de qualquer outro é a capacidade que este tem de entender e conhecer “gente”. O diretor se refere à capacidade de se relacionar bem, de compreender o que as pessoas querem, esperam e desejam da instituição.

Há uma preocupação constante em manter os profissionais capacitados e preparados para o relacionamento com os pais, principalmente no que diz respeito à postura em relação aos diálogos e combinados com as famílias. Através de momentos de treinamento é possível criar um padrão de atendimento e encaminhamento no que diz respeito às conversas tanto formais quanto informais entre professores e famílias.

A exploração da ferramenta e-mail foi a segunda melhor avaliada pelos pais. As classificações “ótimo” e “bom” totalizaram cinquenta e cinco por cento (75%) do total de avaliações desta ferramenta.

Gráfico 28 – Avaliação geral dos pais sobre o e-mail



Fonte: Elaborado pela autora.

O e-mail pode vir a ser um complemento das ações realizadas por meio da agenda possibilitando maiores explicações e informações bem específicas para cada nível de ensino. Por exemplo, pela agenda é encaminhado um bilhete que explica sobre um passeio que a escola realizará e solicitando todos os materiais necessários para a participação no passeio. Através do e-mail, esta informação pode ser mais detalhada enviando para cada grupo de pais orientações epecíficas sobre: como ocorrerá o passeio para cada faixa etária além de possibilitar os “*links*” associados ao passeio que será ralizado.

Além disso, organizar os pais/clientes em grupos de e-mails possibilita uma maior integração entre eles, pois todos têm acesso ao endereço eletrônico de todos e assim passam a trocar informações entre si integrando-se e conhecendo-se melhor. Para o colégio, o vínculo dos pais fora da escola é bastante positivo, pois acab envolvendo o sentimento familiar, de amizade e companheirismo com as vivências no colégio.

O e-mail é uma ferramenta sem custo financeiro, de fácil controle, emissão e recepção de mensagens, mas que precisa ser praticada com seriedade e

organização. Os clientes esperam o devido retorno bem como a organização e veiculação de informações corretas, com conteúdo e que venham a esclarecer suas dúvidas.

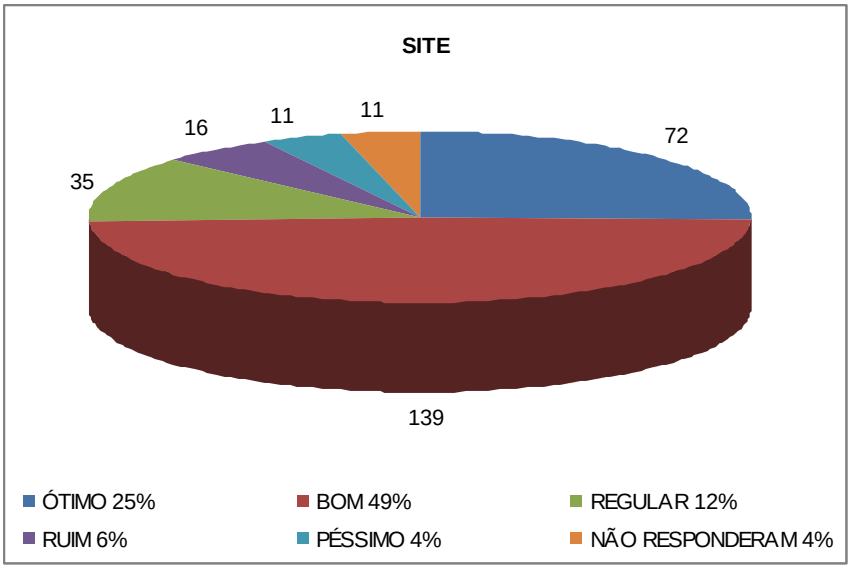
Neste sentido, o profissional de Relações Públicas está preparado para organizar, planejar, acompanhar e dar retorno através da ferramenta e-mail. Os grupos de pais organizados em grupos eletrônicos facilitam a emissão das mensagens pelo fato de possibilitar melhor a seleção do “que” enviar para “quem” sem falar da possibilidade de resposta e troca entre emissor e receptor.

O Relações Públicas novamente entra em contato com a construção da imagem e conceito do cliente sobre a empresa: uma vez que um cliente recebe um e-mail, retorna questionando e recebe resposta da instituição, o cilco da informação se completa e o cliente fica satisfeito. Porém, quando este ciclo não é devidamente organizado, uma das partes fica sem resposta e assim não alcança seus objetivos acabando por denegrir a imagem da instituição.

Principalmente pelo fato do colégio estar crescendo e sofrendo mudanças muito rápidas nos últimos anos, e, pelo fato da gestão estar preocupada e focada diretamente no relacionamento com os pais, que as ferramentas de comunicação precisam ser devidamente planejadas e executadas. “É tempo de as empresas se preocupares com a elaboração correta dessas comunicaçãoes, pois elas refletem na sua imagem/conceito” (CESCA, 2006, p. 121).

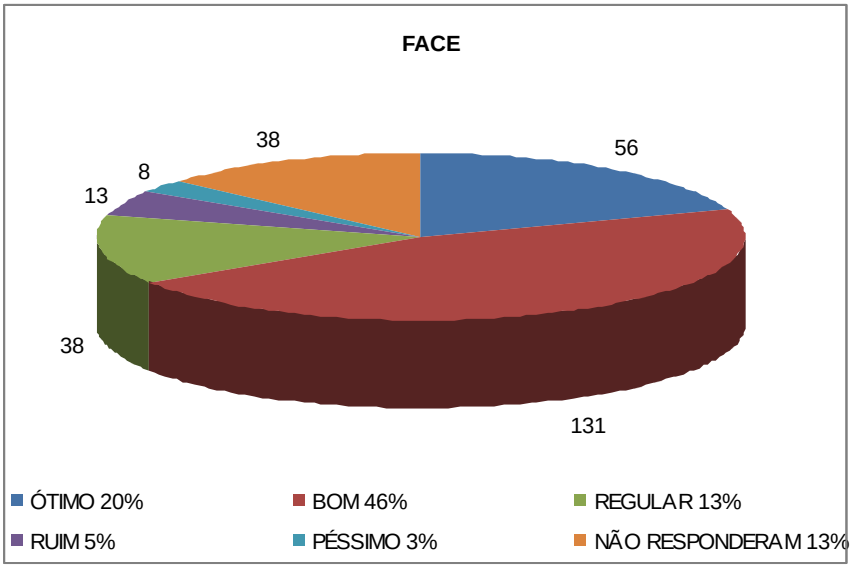
As ferramentas site e *facebook* foram avaliadas de maneira mais negativa se comparadas à agenda e ao e-mail. Setenta e quatro por cento (74%) dos entrevistados avaliou o site entre ótimo e bom, vinte e dois por cento (22%) entre regular, ruim e péssimo e quatro por cento (4%) dos entrevistados não avaliaram a ferramenta. O *facebook* foi avaliado por sessenta e seis por cento (66%) dos entrevistados entre ótimo e bom, vinte e um por cento (21%) entre regular, ruim e péssimo e treze por cento (13%) dos entrevistados não avaliou a ferramenta.

Gráfico 29 – Avaliação geral dos pais sobre o site



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 30 – Avaliação geral dos pais sobre o *facebook*



Fonte: Elaborado pela autora.

Como citado na caracterização da comunicação organizacional do colégio, são os professores que organizam os mateirias para serem postados no site e no *facebook*, encaminham para sua coordenação que encaminha para o profissional de informática publicar o conteúdo no site e no *facebook*.

O diretor Edson Wiethölter acredita que todas as ferramentas utilizadas pelo colégio devem estar fortemente voltadas aos pais, seus conteúdos e informações tem de ser pensados em relação ao que os pais demandam. Porém ao mesmo

tempo que o diretor espera isso das ferramentas de comunicação, não há um controle exato do que é postado, do conteúdo, da maneira, da qualidade (imagens e textos) e da frequência das divulgações.

Desta forma, há turmas que praticamente não são vistas nas mídias eletrônicas pelo fato dos professores não repassarem matérias para serem publicadas. A questão em torno desta realidade/situação não está relacioanda à qualidade do trabalho do professor, mas a total não associação entre a ação pedagógica e ação de divulgação e veiculação de informações.

Os professores não estão preparados, ou seja, não estudaram, não são especializados em produção de matérias ou diferentes conteúdos para publicações, mas sim preparados para atuar em sala de aula e relacionar-se com os pais.

O profissional de Relações Públicas inserido nesta realidade poderia vir a trabalhar junto aos professores no registro das situações vivenciadas por eles em sala de aula: fotografias, coleta de informações para construção da matéria, controle do número de matérias e estímulo ao registro e expressão/veiculação das ações realizadas.

Em parceria, professor e Relações Públicas passariam a construir uma relação de consciência comunicativa. O profissional da comunicação faria com o que o professor, com o passar do tempo, criasse o hábito de divulgar e organiz suars ações para estas divulgações. O mérito das ações é do professor, é ele quem constrói o material do colégio para ser divulgado e por isso tem de sentir-se fundamental no processo, pois, sem sua ação o colégio não teria o que divulgar.

> Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir a informação, fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços é mpliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização (DUARTE; BARROS apud KUNSCH, 2009b, p. 341).

Não há como exercer um trabalho de qualidade através de mídias eletrônicas se as ações não forem planejadas, acompanhadas e avaliadas. O professor deve

sim fazer parte do processo principamente pelo fato de ser o produtor da maioria dos conteúdos, mas não deve ser o responsável pela emissão destes materiais.

Como visto nas entrevistas, é considerável o número de pais que questiona a qualidade das matérias, imagens, a organização antecipada da veiculação das informações, o feedback das informações que já aconteceram. Esta participação dos pais reflete no motivo pelo qual é importante a instituição fazer uso de mídias eletrônicas com o devido planjemaento que elas demandam.

É notável quando uma mídia "existe só por existir", ou seja, divulga fatos somente relatando o que ou como as coisas aconteceram, sem maiores observações e controle. Este tipo de sensação e opinião não é positiva, e os clientes não podem perceber quando uma mídia está sendo usada apenas por modismo, por saber que todo mundo tem.

Da mesma forma, as respostas aos comentários no *facebook* demandam certa sensibilidade e muito comprometimento com a imagem da instituição. O diretor Edson Wiethölter afirma que os professores utilizam do seu bom senso em relação a estas situações, e, que por isso, nas poucas vezes em que foi necessário intervir em algum comentário o próprio diretor respondeu ou então reuniu-se com a equipe diretiva para decidir como proceder.

Estas questões tornam-se delicadas, pois expõem a vida particular de todos os envolvidos com os processos do *facebook*, uma vez que quando alguém curte, compartilha ou comenta, sua página pessoal fica disponível para qualquer pessoa acessar. Mesmo sendo o diretor ou a equipe diretiva responsável em responder os comentários, algum pai ou professor pode se exceder e acabar iniciando uma crise.

Por isso a importância do estabelcimento de um código de conduta que todos tenham conhecimento, auxiliem na construção e fiquem a par dos procedimentos padrões e posturas não só nas mídias eletrônicas, mas para com a instituição em geral. O código de conduta vem a ser uma mameira do próprio colégio se proteger de possíveis situações negativas e até mesmo judiciais.

Este código de conduta deve estar associado aos valores, missão, visão e filosofia da instituição. Os colaboradores tem de entender e perceber que suas

ações e posturas fazem parte da comunicação externa e assim levam adiante a imagem da instituição.

De acordo Marchiori (2008), a partir do momento em que uma organização consegue fazer com que seus colaboradores auxiliem na construção e afirmação dos valores a serem tidos como padrão para ação, o alcance dos objetivos e metas empresariais fica mais evidente e tangível.

Em relação ao site mais especificamente, seria muito interessante haver um espaço destinado para cada turma bem como um acesso restrito para cada família/cliente. Nestes espaços seria possível publicar informações pertinentes àquela faixa etária bem como classificar as notícias que são somente daquela turma possibilitando a observação, mensuração e avaliação das postagens por turma, situação financeira.

Considerando que na barra de menu do site tivesse as quatro opções de etapas de ensino ofertadas pelo colégio, Educação Infantil, Ensino Fundamental Séries Iniciais, Ensino Fundamental Séries Finais e Ensino Médio, e que ao clicar em cada uma delas tivesse a divisão nas turmas, por exemplo Educação Infantil - Nível 1, Nível 2 e Nível 3, Ensino Fundamental Séries Iniciais – 1º ano A, 1º ano B, 2 º ano A, 2º ano B e assim sucessivamente, seria possível organizar as seguintes adequações:

a) Menu da Educação Infantil: jogos on-line específicos para a faixa etária, textos e *links* com conteúdos associados à faixa etária, relato de pais/clientes, imagens da estrutura física do espaço da Educação Infantil, atividades oferecidas pela escola para este nível de ensino. Na especificação do menu por turmas: apresentação do professor da turma (nome e formação), os conteúdos a serem desenvolvidos durante o ano, matérias com as ações da turma (fotos e textos).

b) Menu do Ensino Fundamental Séries Iniciais: por se tratar de um público bastante parecido, o menu do Ensino Fundamental Séries Iniciais poderia ser praticamente o mesmo da Educação Infantil adaptando os conteúdos a este nível de ensino. Seria inteeressante ao invés de dispor os mesmos jogos para todo o grupo, que cada turma tivesse seus jogos específicos

devido a grande diferença de idade entre o início e o final desta etapa de ensino.

c) Menu do Ensino Fundamental Séries Finais: seguindo o mesmo padrão do menu do Ensino Fundamental Séries Iniciais, o menu das Séries Finais teria que apresentar em cada divisão de série o horário específco das aulas semanais, as provas e trabalhos marcados para o período.

d) Menu do Ensino Médio: seguir o padrão do Ensino Fundamental Séries Finais acrescentando *links* de outras universidades de modo a porporcionar “tour virtual”, testes vocacionais, simulados de provas de vestibular, informações sobre ENEM e vestibulares da região.

Dentro deste menu por níveis de ensino, seria interessante haver um espaço de “login e senha” onde os pais poderiam acompanhar sua situação financeira com o colégio e ter acesso a todas informações acadêmicas do filho: notas, pareceres, conversas, encaminhamentos com profissionais específicos, presenças e faltas, ou seja, tudo o que diz respeito a rotina pedagógica do filho na escola.

Uma alternativa que viria bem de encontro a alimentação do site no que diz respeito aos dados acadêmicos dos alunos seria a digitalização do caderno de chamada dos professores. Criar um programa em que tudo que é registrado manualmente no caderno de chamada fosse registrado eletronicamente e repassado para o site. Assim as famílias teriam acesso rápido, transparente e atualizado das ações pedagógicas da escola.

A revista do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo é produzida anualmente pelo grupo de colaboradores que compõem o Setor Social do colégio. Neste material são registradas todas as atividades – destaque realizadas durante o ano, como os eventos, reformas, programações, entre outros. O material é produzido pelos colaboradores (desde a elaboração das matérias, diagramação e artes gráficas), depois é impresso e distribuído para os clientes.

Da mesma forma que acontece com a produção das matérias para o site e *facebook*, os colaboradores do Setor Social não são devidamente preparados para a

produção de uma revista, e, por isso, o material não resulta em uma produção profissional.

Como visto, as ações de comunicação não estão inseridas em um planejamento estratégico que delimite, estimule e explore as ferramentas utilizadas. Na verdade, a utilização e exploração das ferramentas de comunicação no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo estão atreladas ao trabalho pedagógico do colégio, o que acaba deslocando objetivos de ambas as áreas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos cinco anos, entre dois mil e oito (2008) até o ano atual, dois mil e treze (2013), o Colégio Sinodal Gustavo Adolfo vem crescendo consideravelmente, transformando sua realidade, cultura, ações em geral e construindo um perfil de escola-empresa. Mesmo com todas estas transformações, o objetivo maior da instituição permanece o mesmo: realizar um trabalho de ótima qualidade conseguindo atender a todos da melhor maneira possível.

Através da pesquisa realizada neste trabalho foi possível investigar se a comunicação organizacional/relacionamento com os públicos do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo acompanhou o crescimento da instituição e colocou-se como ponto primordial no planejamento estratégico.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi, basicamente: a pesquisa bibliográfica (busca por referenciais teóricos sobre conceitos de ações e estratégias de comunicação organizacional e Relações Públicas; educação e gestão/administração escolar); a pesquisa de campo (entrevistas com pessoas influentes para o colégio, como diretor, colaboradores, clientes); a análise documental (análise de documentos da instituição) e o estudo de caso (análise, descrição e caracterização do caso em questão).

A contextualização histórica e as informações sobre o crescimento do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo foram registradas por meio da pesquisa e análise de documentos do colégio, como o Projeto Político Pedagógico, atas, livros que contam a história da instituição bem como através da interpretação das respostas obtidas nas entrevistas com os colaboradores, pais e diretor.

A convivência constante com o local em que a pesquisa foi realizada, o contato com os envolvidos com o contexto da instituição bem como a busca por referências bibliográficas sobre cultura organizacional e a profissão de Relações Públicas possibilitou à pesquisadora o conhecimento da cultura organizacional da instituição e a relação da mesma com os mecanismos de comunicação adotados.

Por meio da análise das respostas obtidas com as entrevistas, as informações coletadas nas referências bibliográficas e o acompanhamento das ações do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo a pesquisadora pôde identificar e descrever os instrumentos, ações e estratégias de comunicação que a instituição tem atualmente para com seus públicos.

Mesmo tendo como objetivo geral de atender eficientemente a todos, o colégio não possui um planejamento estratégico voltado para a comunicação, ou seja, as ações vão sendo realizadas de acordo com a demanda e sem a contratação de profissional especializado. A prática da utilização das ferramentas de comunicação é realizada pelos colaboradores do colégio, mais especificamente os professores, em conjunto com seus coordenadores e equipe diretiva.

Desta forma, as ferramentas de comunicação não conseguem atingir satisfatoriamente todos os públicos envolvidos pelo fato de não serem devidamente planejadas e executadas. As ferramentas veiculam informações, mas na maioria das vezes não dão o devido retorno tanto para a instituição como para os públicos.

Através da análise das respostas obtidas nas entrevistas com os colaboradores ficou evidente a necessidade de um planejamento voltado para a organização da comunicação interna. Por exemplo, observação das datas, antecedência na divulgação das informações; coerência e clareza das informações; organização de mural para divulgação das informações; retorno/*feedback*; preparo e organização para os colaboradores poderem auxiliar no processo de comunicação.

Percebeu-se o engajamento da equipe interna nas ações do colégio bem como a preocupação na realização de um trabalho de qualidade, pois, a maioria das opiniões em relação ao crescimento da instituição está relacionada ao trabalho do grupo e da direção.

Em relação às entrevistas com os pais, conclui-se que primeiramente é necessário observá-los e agrupá-los de acordo com a etapa do ensino que seus filhos estão matriculados (Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio), pois a cada etapa os anseios e dúvidas são diferentes e por isso demandam ações diferenciadas.

Neste sentido, percebeu-se que as ferramentas de comunicação podem ser as mesmas para todos os grupos, desde que adaptadas de acordo com as características de cada etapa de ensino. Por exemplo, os pais de alunos da Educação Infantil não têm os mesmos objetivos, dúvidas e preocupações que os pais do Ensino Médio e, assim, as informações repassadas aos dois grupos tem de ser diferenciadas bem como a ferramenta que as veicula.

A partir destas constatações, sugere-se: adaptações gerais (descritas no decorrer da pesquisa), na organização da agenda e do site respeitando e atendendo as características de cada grupo de clientes; espaço para acesso individualizado no site da escola (*login*/senha para os clientes) com informações específicas do aluno e família; organização e utilização de grupos de e-mail por turma e etapa de ensino (respeitando as ações de envio e resposta), entre outras.

Se compararmos a realidade atual das instituições privadas de ensino com o contexto vivenciado anos atrás perceberemos o quanto a relação com os públicos e sociedade em geral vem mudando. Antigamente escola e estudo particular estavam mais associados a status e situação financeira, portanto, poucos tinham acesso. Hoje, com as mudanças sociais, mais pessoas tem possibilidade de pagar pelo ensino particular aumentando a demanda destas instituições.

Este aumento, como no caso do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo, não transformou somente os números da instituição (aumento de matrículas, orçamento, investimentos), mas mudou também a maneira de como atender este novo público, que cada vez espera mais da instituição escolhida.

Neste contexto, percebe-se a importância da inserção da comunicação no planejamento estratégico das instituições privadas de ensino no sentido de orientar as ações para melhor atender as demandas deste novo público. O profissional de Relações Públicas atua no sentido de acompanhar, planejar, executar e avaliar

ações de aproximação entre instituição e públicos bem como construção de imagem e reputação perante a sociedade.

O campo de atuação para os profissionais da área da comunicação, nesta pesquisa, em especial os Relações Públicas está crescendo e tomando corpo entre as instituições. Cada vez mais as exigências por diferenciação e qualidade fazem com que as organizações revejam seus planejamentos estratégicos e considerem ações voltadas à comunicação junto aos seus públicos e contextos. Por isso a importância dos profissionais estarem capacitados para atuar junto aos mais diversos segmentos do mercado, como as instituições privadas de ensino, por exemplo.

Espera – se que a pesquisa possa ter contribuído para a área de comunicação trazendo informações pertinentes para a área de Relações Públicas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Novas maneiras de ensinar, novas formas de aprender.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda. **História da educação.** São Paulo: Moderna, 1989.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BOLOGNA, José Ernesto. **Gestão escolar.** Belo Horizonte: Atlas, 2011.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hopper, 2005. p. 42.

BRASIL. Lei n. 5.377, de 11 de Dezembro de 1967. In: _____ . **Disciplina a profissão de relações públicas e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.conferp.org.br/?p=179>. Acesso em: 07 mai. 2012.

CAHEN, Roger. **Tudo o que sues gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial:** a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

CESCA, Cleusa G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa:** teoria e prática. São Paulo: Summus, 2006.

_____ . **Organização de eventos:** manual para planejamento e execução. São Paulo: Summus, 1997.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada:** guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONRADO, Frank M. **A força da Comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Elisabeth Saad. **Estratégias para a mídia digital:** internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CURY, Augusto. **Pais brilhantes, professores fascinantes.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DEWEY, John. **Democracia e educação.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008.

ESCOLAS particulares como empresas. In: PERSONA, Mario. **Comunicação e marketing.** Disponível em: <http://www.mariopersona.com.br/entrevista_integracao.html>. Acesso em: 05 mai. 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: ARTMED, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas:** processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1972.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Guttemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymar, 2007.

FREIRE, Paulo; MYLES, Horton. **O caminho se faz caminhando:** conversas sobre educação e mudança social. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: ARTMED, 2009.

GODOI, Kleinübing Christiane; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 2007.

GRINSPUN, Mirian Paura S. Zippin. **A orientação educacional:** conflito de paradigmas e alternativas para a escola. São Paulo: Cortez, 2006.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009.

GRUNIG, James. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** São Paulo: Metodista, 2003.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAQUES, Elliot. ***The Changing Culture of a Factory*****.** Londres: *Tavistock,* 1951.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a.

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

_____ . **Relações públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009c.

_____ . **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Paulo: Difusão, 2009d

_____ . **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: ABDR, 2001.

_____ . **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing:** o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACHADO NETO, Octaviano. **Competência em comunicação organizacional escrita.** Rio de Janeiro: Qualytimark, 2003.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa:** gestão, imagem e posicionamento. São Paulo: Contexto, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul/São Paulo: Difusão editora, 2008.

MEIRIEU, Philippe; **O cotidiano da escola e da sala de aula:** o fazer e o compreender. Porto Alegre: ARTMED, 2005.

MOREIRA, Júlio césar Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing.** São Paulo: Futura, 2003.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita.** Repensar a reforma e reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

O NOVO perfil das escolas particulares de ensino fundamental e médio. In: **Duplipensar.net.** Disponível em: <http://www.duplipensar.net/materias/2003-12-novaescola.html>. Acesso em: 07 mai. 2012.

ORGANIZATIONAL Cultural Analysis: decifrando e fortalecendo a Cultura Organizacional. Disponível em:

<http://www.treebranding.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=59&lang=es>. Acesso em: 25 mai. 2013

PAQUAY, Leopoldo et al. **Formando professores profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas.** São Paulo: Pioneira, 1978.

PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **Filosofia e história da educação.** São Paulo: Ática, 2002.

POYARES, Walter Ramos. **Comunicação social e relações públicas.** Rio de Janeiro: Agir, 1974.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede:** comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

REEDY, Joel; SCHULLO,Shauna; ZIMMERMAN, Kenneth. **Marketing eletrônico:** a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos *Stakeholders*.** São Paulo: Saraiva, 2010.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Comunicação e política.** São Paulo: Hacker Editores, 2000.

RÜDIGER, Francisco. **Réquiem pela escola perspectivas da educação na era da indústria cultural.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

SCHNEIDER, Laíno Alberto. **Filosofia da educação.** Paraná: Ibpex, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível:** comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SHULER, Maria. **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação.** São Paulo: Atlas, 2010.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias Sociais... e agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais.** São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ . **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional, gestão de relações públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. **ORGANICOM**, ed. especial, n. 10/11; ano 6; 2009.

XAVIER, Antonio Carlos da R.; SOBRINHO, José Amara; MARRA, Fátima. **Gestão escolar:** desafios e tendências. Brasília: IPEA, 1994. p. 126.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionários TCC..... 140
APÊNDICE B – Pesquisa com diretor Edson..... 142
APÊNDICE C – Pesquisa com os pais 144

APÊNDICE A – Questionários TCC

a) Pesquisa com colaboradores – Diagnóstico de comunicação

1. Qual sua função no Colégio?

( ) Professor(a) Equipe Diretiva

( ) Professor (a) de Educação Infantil e/ou Ensino fundamental - Séries Iniciais

( ) Professor (a)Ensino fundamental – Séries Finais

( ) Professor(a) Ensino Médio

( ) Monitor (a)

( ) Colaborador (a) Administrativo – Setor: _____

2. Há quanto tempo trabalha no Colégio? _____

3. Em relação à comunicação do Colégio, qual sua opinião sobre:

- Comunicação Interna (tudo que envolve o relacionamento e informações entre os colaboradores):

_____
_____
_____
_____
_____

- Comunicação externa (site, *facebook*, contato com os pais, mídias – rádio, jornais):

_____
_____
_____
_____
_____

- Eventos (organização, participação):

_____
_____
_____
_____
_____

4. Na sua opinião, a que se deve o crescimento expressivo do Colégio nos últimos anos?

_____
_____
_____
_____
_____

5. Você sabe qual o trabalho de um Relações Públicas em uma instituição?

_____
_____
_____
_____
_____

6. Observações, comentários...

_____
_____
_____
_____
_____

b) Pesquisa Diretor do colégio– Diagnóstico de comunicação

1) **Qual sua formação acadêmica?**

2) **Qual sua trajetória no Colégio?**

3) **Como você vê a comunicação interna do Colégio?**

4) **O que você quer dizer sobre alinhamento?**

5) **Você se refere a questão de todos os colaboradores estarem a par de todo o funcionamento da escola?**

6) **Mas como este tipo de controle de informações seria impossível? Pelo que observei o Projeto Político Pedagógico não está devidamente atualizado, claro que devido às grandes mudanças dos últimos anos, e, também não é o documento adequado para todas estas informações.**

7) **E enquanto este documento não está finalizado, como você avalia a comunicação interna do colégio?**

8) **E você acha que quando não recebem por e-mail todos conseguem ter acesso às informações?**

9) **Em relação à comunicação externa, como você vê a estrutura do Colégio?**

10) **Então você entende que as ferramentas utilizadas pela escola devem ser direcionadas aos pais/clientes?**

11) **Então existe algum planejamento para exploração das ferramentas de comunicação voltando as mesmas para as famílias?**

12) **E quem controla as publicações ou acessos ao site? E as respostas aos comentários?**

13) **Então, na verdade não há um código de conduta para os colaboradores utilizarem a ferramenta? Se alguém quiser responder por iniciativa própria ou linkar algo à sua página pessoal poderá fazer?**

14) Você já pensou na possibilidade de maior espaço na mídia de rádio e jornal?

15) A Feira do Livro é o evento de maior destaque durante o ano no colégio. Como você vê a organização dos eventos?

16) Então hoje você vê uma participação maior dos colaboradores nos eventos do colégio?

17) De certa forma, a organização nas equipes permite um maior acompanhamento e cobrança entre os colegas, pois sempre há aqueles que não se engajam com as propostas ou não valorizam, participam das situações.

18) Na sua opinião, a que se deve o crescimento expressivo do Colégio nos últimos anos?

19) Então você considera que o crescimento do colégio está totalmente associado aos comentários dos pais quando passam a conviver com a escola?

20) E as mudanças internas, com os colaboradores, as reformas na gestão administrativa também influenciaram?

21) Você sabe qual o trabalho de um Relações Públicas em uma instituição?

c) Pesquisa com os Pais/clientes – Diagnóstico de comunicação

Família:

Sou a Professora Bruna Finger e estou finalizando a minha graduação em Comunicação Social – UNIVATES. Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão sobre a comunicação do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo. Para isso, solicito que respondam o questionário abaixo e esclareço que o mesmo será utilizado apenas para fins da pesquisa acadêmica.

Avalie os mecanismos de comunicação do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo marcando um conceito para cada item:

Agenda	**Site**	***Facebook***	**E-mail**
( ) Ótimo	( ) Ótimo	( ) Ótimo	( ) Ótimo
( ) Bom	( ) Bom	( ) Bom	( ) Bom
( ) Regular	( ) Regular	( ) Regular	( ) Regular
( ) Ruim	( ) Ruim	( ) Ruim	( ) Ruim
( ) Péssimo	( ) Péssimo	( ) Péssimo	( ) Péssimo

Comentários/observações:

_____

_____

_____

_____

_____

Agradeço a colaboração de todos, e, com certeza, através dos resultados da pesquisa, o trabalho do Colégio só tenderá a melhorar.

Atenciosamente, professora Bruna Finger.

APÊNDICE B – Pesquisa com diretor Edson

a) Pesquisa – Diagnóstico de Comunicação

1. Qual sua formação acadêmica?

- Graduação em Letras – Literatura/Alemão pela UNIVATES, 2007, Lajeado - RS.

- Pós – Graduação em Gestão Escolar pela Universidade Castelo Branco, 2009, Rio de Janeiro – RJ.

Pós – Graduação Especialização em Gestão Escolar pela -SETREM/ISEI, 2012 – RS.

2. Qual sua trajetória no Colégio e na carreira pedagógica como um todo?

Atuei no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo de:

- 1996 a 1998 como professor de música.

- 2004 a 2005 como professor de música.

- 2004 a 2011 como maestro da orquestra da escola.

- 2008 até o momento na direção.

Experiência profissional

- Desde 1992- Maestro e professor da Orquestra Jovem do SESI-Estrela/Lajeado.

- Desde 1999- Sócio Proprietário da Empresa INED Produções & Ltda.

- 1995-2008- Professor de Educação Musical da Escola de Educação Infantil Azaléia- Teutônia-RS

- 1996-2003- Professor de Música no Colégio Teutônia/ Rede Sinodal-Teutônia- RS

- 1996-1998- Professor de Música no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo/ Rede Sinodal- Lajeado-RS

- 2004-2008- Professor de Música no Colégio Sinodal Gustavo Adolfo/ Rede Sinodal- Lajeado-RS

- 2004-2008- Professor de Música do Colégio Martin Luther/ Rede Sinodal- Estrela-R2005-2008- Coordenador do Centro de Cultura e Turismo Bertholdo Gaussmann do Município de Estrela-RS

- Desde 2008- Diretor Executivo do Colégio Sinodal Gustavo Adolfo/ Rede Sinodal- Lajeado-RS

3. Como você vê a comunicação interna do Colégio?

A comunicação interna do colégio tem vários pontos a melhorar, nem tanto na transmissão e entendimento das mensagens, mas mais no que diz respeito ao alinhamento destas informações para o entendimento do grupo e assim realização correta das ações.

4. O que você quer dizer sobre alinhamento?

Me refiro a alinhamento das informações: todos os colaboradores devem saber como funcionam e se realizam os mais diversos processos existentes aqui no colégio. As situações são pensadas como um todo, pois os resultados modificam a rotina e a realidade de todos, por isso, o planejamento e a emissão das informações não podem ser passadas isoladamente.

5. Você se refere à questão de todos os colaboradores estarem a par de todo o funcionamento da escola?

Isso. No meu ponto de vista, a comunicação interna somente passa a existir e acontecer quando todos os colaboradores realmente conhecem e estão inteirados a todos os processos da escola. Por exemplo, o professor da Educação Infantil tem de saber como acontece o processo de avaliação através das provas trimestrais para o ensino Médio, assim como o colaborador responsável pela limpeza tem de compreender a organização dos horários das aulas do Ensino Fundamental.

Também, no que diz respeito à filosofia, no que a escola credita: um professor não pode expor aulas que não vão de encontro com que a escola acredita enquanto religião.

6. Mas como este tipo de controle de informações seria impossível? Pelo que observei o Projeto Político Pedagógico não está devidamente atualizado, claro que devido as grandes mudanças dos últimos anos, e, também não é o documento adequado para todas estas informações.

Sim, neste sentido estamos organizando um documento que se chama "Passo a Passo", onde cada setor, cada ação e procedimento estão sendo descritos. Viemos trabalhando neste material desde o ano passado, e cada colaborador participa da construção da parte referente ao seu setor. A ideia é finalizar o material e deixa-lo a disposição dos colaboradores para que estudem e saibam dos procedimentos da escola, tanto pedagógicos quanto administrativos.

7. E enquanto este documento não está finalizado, como você avalia a comunicação interna do colégio?

Na medida do possível, vejo a equipe bem integrada e disposta tanto a buscar pelas informações quanto a interpretar as que recebem. Grosso modo, a comunicação entre Coordenação e equipe de professores acontece através dos grupos de e-mail, e, pelo que percebo, há um bom entendimento por meio desta ferramenta. No início da implantação do sistema de e-mails, muitos professores não se adaptaram e mesmo assim insistimos na utilização da ferramenta, e, menos de quatro anos, toda a equipe está habituada a esta organização.

Os demais comunicados são repassados pelos coordenadores dos departamentos e no quadro da sala de convivência. O grupo busca muito as informações e assim se mantém atualizado. No geral, todos respeitam as regras existentes e a convivência do grupo é muito boa.

8. E você acha que quando não recebem por e-mail todos conseguem ter acesso às informações?

Acredito que sim.

9. Em relação à comunicação externa, como você vê a estrutura do Colégio?

A estrutura do colégio tem de estar focada nos pais dos alunos: quando eles vêm fazer a matrícula ou somente conhecer a escola são recebidos com um horário especialmente agendado com o diretor, um momento exclusivo. Este mesmo tempo para conversar e atender tem de continuar quando o pai passa a ter o filho frequentando a escola. Assim, a comunicação externa passa a ser rotina diária.

10. Então você entende que as ferramentas utilizadas pela escola devem ser direcionadas aos pais/clientes?

Com toda a certeza, até porque a grande maioria das famílias que recebo já buscou informações sobre o colégio através do Site ou Facebook. E, a demanda de retornos através do "Fale conosco" e "Ouvidoria" do site são diárias e sobre os mais variados assuntos e situações.

11. Então existe algum planejamento para exploração das ferramentas de comunicação voltando às mesmas para as famílias?

Não exatamente, mas os colaboradores são incentivados a publicar tudo o que realizam para divulgar todas as ações do colégio.

12. E quem controla as publicações ou acessos ao site?

Na verdade não há exatamente um controle específico para essa sondagem. Os professores encaminham suas ações às coordenadoras que "avaliam" a matéria e encaminham para o responsável pelo suporte de informática do colégio que então publica.

13. E as respostas aos comentários?

Na verdade somente respondemos comentários quando há questionamentos ou alguma situação desconfortável para a escola. Estas situações ocorreram poucas vezes desde que o facebook foi adotado: em uma das vezes eu mesmo respondi e outra vez fui informado por pais via telefone. Entrei em contato com quem tinha feito a publicação e solicitei que retirasse do ar, excluísse. Nos demais casos, sempre decidimos em grupo como proceder (equipe diretiva).

14. Então, na verdade não há um código de conduta para os colaboradores utilizarem a ferramenta? Se alguém quiser responder por iniciativa própria ou linkar algo à sua página pessoal poderá fazer?

Não há um código de conduta, mas os colaboradores tem o bom senso de não comentarem ou responder algum questionamento sem orientação.

15. Você já pensou na possibilidade de maior espaço na mídia de rádio e jornal?

Na verdade, penso que a realidade da nossa escola é diferente das demais instituições. Pelo que entendo e já estudei sobre administração, uma instituição deveria investir de 5 a 8% de seu orçamento total em comunicação externa. Na nossa escola não chegamos a investir nem 3% e não vejo necessidade de investir mais. Temos um espaço quase que insignificante em rádio e jornal, mas exploramos bem na Feira do Livro. O nosso foco são os pais, o atendimento e o tempo que eles demandam para serem bem atendidos. Nossa propaganda é realmente feita de boca a boca.

16. A Feira do Livro é o evento de maior destaque durante o ano no colégio. Como você vê a organização dos eventos?

Desde que passamos a nos organizar em equipes, ou seja, todo o grupo de professores é organizado em pequenas equipes que ficam responsáveis em organizar os eventos que acontecem durante o ano, as coisas passaram a andar melhor. Quando assumi o colégio, os colaboradores quase não participavam e se envolviam nas ações do colégio e então passei a me perguntar o motivo desta falta de engajamento. A resposta que encontrei foi realmente a maneira de como acontecia o planejamento e a execução dos mesmos.

17. Então hoje você vê uma participação maior dos colaboradores nos eventos do colégio?

Sim, vejo uma participação maior. Além disso, passamos a nos questionar sobre os eventos que a escola promove. Somos uma grande produtora de cultura e teve uma época em que tínhamos aproximadamente nove eventos por mês. Claro, não envolviam a equipe toda, mas de certa forma sempre estavam relacionados com

alguma situação que acontece com o colégio. Nossa escola não pode se focar apenas nos eventos e se transforma numa escola-evento. Estes momentos devem acontecer naturalmente na rotina do colégio, fazer parte do trabalho dos colaboradores, como uma continuação, extensão do trabalho realizado dentro da sala de aula ou na escola como um todo.

18. De certa forma, a organização nas equipes permite um maior acompanhamento e cobrança entre os colegas, pois sempre há aqueles que não se engajam com as propostas ou não valorizam, participam das situações.

Com certeza, os eventos, sob um olhar interno, permitem a avaliação da postura do colaborador em relação as propostas do colégio e permitem também aos pais avaliar esta mesma situação, conseguem observar os professores num todo, com os colegas, alunos.

19. Na sua opinião, a que se deve o crescimento expressivo do Colégio nos últimos anos?

Primeiramente ao atendimento que se tem com os clientes, pais dos alunos. O mesmo tempo que eles recebem quando vem conhecer a escola ou efetuar a matrícula deve permanecer por todos os anos que mantém seus filhos no colégio. Este atendimento individualizado fez com que os comentários desses pais, o troca a troca, boca a boca trouxesse outros conhecidos e aumentasse o número de matrículas.

20. Então você considera que o crescimento do colégio está totalmente associado aos comentários dos pais quando passam a conviver com a escola?

Com certeza, não utilizamos nenhuma mídia específica para divulgar as matrículas e vagas do colégio. As coisas foram acontecendo na conversa mesmo, um se passando para o outro.

21. E as mudanças internas, com os colaboradores, as reformas na gestão administrativa também influenciaram?

Este crescimento é inexplicável e praticamente indescritível, as coisas foram acontecendo e nem eu sei o quê apontar como fator decisório. Penso que foi o

resultado de várias mudanças, desde o atendimento com os pais, a preocupação com a gestão administrativa e a preocupação com os colaboradores. No primeiro semestre que atuei aqui como diretor passei entrevistando cada colaborador para saber exatamente o que cada um pensava sobre e como enxergava a instituição. Além disso, visitei várias famílias para sondar e acompanhar suas opiniões. A partir destas constatações, o planejamento e investimentos do colégio mudaram e passaram a ir de encontro com a realidade do contexto do colégio e as demandas que passaram a ser presentes na realidade do colégio.

22. A título de curiosidade, você tem uma noção do percentual de colaboradores que permaneceu na instituição de 2008 até agora?

Em 2009 a instituição contava com 50 colaboradores e destes 20 ainda se encontram conosco. Hoje contamos com 69 colaboradores.

23. Você sabe qual o trabalho de um Relações Públicas em uma instituição?

Hoje o maior desafio e o maior trunfo institucional que uma instituição pode ter é entender de gente e tratar seu público com tempo e excelência.

24. O que você espera enquanto diretor, ou quais são as suas metas futuras?

Como instituição é potencializar canais que façam da instituição a melhor escola do mundo para aqueles que dela "sugam" seu conhecimento.