

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA DA SILVA RICKROT

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS:
UMA ANÁLISE DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO DO COLÉGIO MARISTA
ROSÁRIO

Porto Alegre

2018

GABRIELA DA SILVA RICKROT

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS:
UMA ANÁLISE DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO DO COLÉGIO MARISTA
ROSÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera
Coorientadora: Prof.^a Cássia Aparecida Lopes da Silva

PORTO ALEGRE

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Rickrot, Gabriela da Silva
COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS: UMA
ANÁLISE DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO DO COLÉGIO MARISTA
ROSÁRIO / Gabriela da Silva Rickrot. -- 2018.
79 f.
Orientador: Rudimar Baldissera.

Coorientadora: Cássia Aparecida Lopes da Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Comunicação Organizacional . 2. Cultura
Organizacional. 3. Comunicação com Empregados. 4.
Relacionamento. 5. Humanização. I. Baldissera,
Rudimar, orient. II. Aparecida Lopes da Silva,
Cássia, coorient. III. Título.

GABRIELA DA SILVA RICKROT

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS:
UMA ANÁLISE DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO DO COLÉGIO MARISTA
ROSÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

Aprovada em: 25 de junho de 2018.

Conceito: A

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (Orientador)

Prof.^a Cássia Aparecida Lopes da Silva (Coorientadora)

Prof.^a Dr.^a Enói Dagô Liedke (Examinadora) - UFRGS

Prof.^a Dr.^a Karla Maria Müller (Examinadora) – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Valéria, por todo apoio, confiança e investimento despendidos para que eu pudesse ir em busca dos meus sonhos e concluir esta etapa. Sua dedicação em oportunizar a mim e à minha irmã Isabela as melhores vivências denotam a grandeza de seu amor, e isso basta para que busquemos ser motivo de orgulho aos olhos dela.

Ao meu pai, José Carlos, pelo apoio incondicional e confiança em minha capacidade de crescimento. Aos olhos dele, posso conquistar o que eu quiser sem o mínimo esforço.

À minha coorientadora, Prof.^a Cássia Lopes pela paciência, carinho e empenho dedicados no caminho percorrido. Pelo amor à profissão evidenciado a cada conversa e correção, e por instigar em mim um olhar mais crítico acerca da comunicação com o empregado.

Ao meu orientador, Prof. Rudimar Baldissera, o qual sempre tive muita admiração, pelo conhecimento compartilhado durante meu percurso acadêmico e por aceitar participar e contribuir no desenvolvimento deste estudo.

Às Professoras Karla Muller e Enoí Liedke, por contribuírem para meu desenvolvimento profissional e acadêmico desde o início do curso e por aceitarem participar desta etapa.

Aos meus grandes amigos Leonardo e Lucas, pela paciência, presença e carinho dedicados nos últimos anos e evidenciados neste período de tanta ansiedade e falta de confiança. Obrigada por enxergarem o melhor em mim.

Ademais, agradeço a todos familiares, amigos e professores que de alguma forma, me incentivaram e contribuíram para meu desenvolvimento.

RESUMO

Tendo como base noções sobre relacionamento das organizações com seus públicos (FLEURY, 2013; FREITAS, 2009), sobre comunicação organizacional (BALDISSERA; 2008; 2010) e comunicação interna (KUNSCH, 2003; CURVELLO, 2002), este estudo tem o objetivo geral de verificar que noções de relacionamento com empregados emergem nas peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com esse público. A fundamentação teórica, considera a noção de cultura conforme Geertz (1989), seguindo para a de cultura organizacional com base em Schein (2009), Fleury (2013) e Freitas (2006). Além disso, são abordados aspectos acerca das relações de trabalho à luz das reflexões de Fleury (2013) e Curvello (2002), e questões da subjetividade dos empregados em suas relações com a organização, ancoradas nos estudos de Freitas (2006), Chanlat (1996) e Dejours (1996). A fundamentação teórica trata, ainda, a respeito da humanização nos processos de comunicação organizacional, acionando as reflexões de Kunsch (2010), Curvello (2002) e Mumby (2010), bem como da ideia de pertencimento abordada por Guedes (2008). Como objeto empírico, elege-se peças de comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados, as quais são analisadas tendo como base a técnica de análise e interpretação (GIL, 2008). Como principais resultados evidencia-se o empenho da Organização em buscar proximidade com seus empregados por meio do reforço dos valores integrantes da cultura organizacional nas peças de comunicação. Contudo, transparecem algumas contradições no que tange aos aspectos de humanização do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Comunicação com Empregados; Relacionamento; Humanização.

ABSTRACT

Based on the notions of organizational relationships with their publics (FLEURY, 2013, FREITAS, 2009), organizational communication (BALDISSERA, 2008, 2010) and internal communication (KUNSCH, 2003; CURVELLO, 2002) WE WILL VERIFY WHAT notions of relationship with employees emerge in the pieces of organizational communication of Colégio Marista Rosário with its public. The theoretical foundation, considers the notion of culture according to Geertz (1989), followed by the organizational culture based on Schein (2009), Fleury (2013) and Freitas (2006). In addition, aspects of labor relations in the light of the reflections of Fleury (2013) and Curvello (2002), and questions of the subjectivity of the employees in their relations with the organization, anchored in the studies of Freitas (2006), Chanlat (1996) and Dejours (1996). The theoretical basis is also about humanization in organizational communication processes, triggering the reflections of Kunsch (2010), Curvello (2002) and Mumby (2010), as well as the idea of belonging addressed by Guedes (2008). As an empirical object, communication pieces are chosen from the Colégio Marista Rosário and its employees, which are analyzed based on the technique of analysis and interpretation (GIL, 2008). The main results show the Organization's commitment to seek closeness to its employees through the reinforcement of the values integral to the organizational culture in the communication pieces. However, there are some contradictions regarding the humanization aspects of the organizational environment.

Keywords: Organizational Communication; Organizational Culture; Communication with Employees; Relationship; Humanization.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Objetivos da comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados..... | 35 |
| Figura 2 – E-mail marketing comemorativo ao aniversário do Colégio Marista Rosário..... | 41 |
| Figura 3 – Convite para celebração pascal..... | 43 |
| Figura 4 – Nota de Falecimento..... | 45 |
| Figura 5 – Clipping de matéria veiculada na mídia de massa que menciona a Organização..... | 46 |
| Figura 6 – Divulgação de campanha institucional da Rede Marista..... | 47 |
| Figura 7 - Convite a destinação de Imposto de Renda devido em prol do Cesmar.. | 49 |
| Figura 8 – Exemplo de imagem divulgada o corpo do e-mail no qual o Informativo “Em Cima da Hora” é enviado como anexo..... | 50 |
| Figura 9 – Lembrete para o envio de informações para o Em Cima da Hora..... | 51 |
| Figura 10 – Matéria de perfil de empregado do Informativo Em Cima da Hora..... | 53 |
| Figura 11 - Marista Rosário recebe prêmio Top of Mind..... | 54 |
| Figura 12 - <i>Fake news</i> e o papel do educador..... | 55 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Valores da instituição e suas descrições..... | 34 |
| Quadro 2 – Declarações do Colégio Marista Rosário sobre a comunicação com empregados extraídas do caso premiado..... | 37 |
| Quadro 3 - Peças de comunicação disponibilizadas e suas naturezas..... | 39 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2. A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM SEUS EMPREGADOS..... | 14 |
| 2.1 Cultura organizacional e seus processos constitutivos..... | 14 |
| 2.2 O indivíduo na organização e sua relação com a cultura..... | 18 |
| 3. COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 23 |
| 3.1 Sobre comunicação organizacional e relacionamento com públicos..... | 23 |
| 3.2 Comunicação organizacional na perspectiva da humanização..... | 26 |
| 4. RELACIONAMENTO DO COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO COM SEUS EMPREGADOS POR MEIO DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO..... | 30 |
| 4.1 Procedimentos metodológicos..... | 30 |
| 4.2 Sobre o Colégio Marista Rosário e suas fundamentações a respeito da comunicação com empregados..... | 33 |
| 4.3 Comunicação com o empregado no Colégio Marista Rosário..... | 36 |
| 4.3.1 E-mail marketing..... | 40 |
| 4.3.1.1 E-mail marketing de natureza comemorativa..... | 41 |
| 4.3.1.2 E-mail marketing de natureza informativa..... | 44 |
| 4.3.2 Informativo Em Cima da Hora..... | 50 |
| 4.3.2.1 Matérias de natureza integradora..... | 52 |
| 4.3.2.2 Matérias de natureza informativa..... | 54 |
| 4.4 Reflexões a respeito das declarações da Organização e das peças de comunicação analisadas..... | 56 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 59 |
| REFERÊNCIAS | 63 |
| ANEXO A..... | 65 |

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual de mudanças na sociedade, em virtude das possibilidades ampliadas de comunicação, confere novas exigências às organizações que precisam readequar o relacionamento com seus públicos. Dessa forma, as organizações passam a ter como desafio o desenvolvimento de uma comunicação mais transparente e colaborativa, de valorização e de envolvimento dos sujeitos que com ela se relacionam, norteando seus processos comunicacionais, de acordo com Curvello (2010), por meio de uma perspectiva mais participativa.

Essa demanda crescente por transparência (KUNSCH, 2003), por valorização das pessoas e por participação, vai além das relações com os consumidores, fornecedores e clientes em potencial e passa a ser uma realidade no contexto do trabalho, no que diz respeito ao relacionamento com os empregados. Isso pois a atuação dos indivíduos nos processos produtivos, antes considerada como somente operacional (CURVELLO, 2010) – o que conferia aos empregados a condição de mero recurso para que as organizações atingissem seus objetivos – passa a ser concebida pela ideia de que esses trabalhadores são, antes de tudo, sujeitos, dotados de subjetividades, influenciados pelos aspectos culturais dos grupos com os quais convivem e também conformadores da cultura organizacional. Portanto, as experiências desses sujeitos (os empregados) lhes conferem desejos e expectativas, além de proporcionar que atribuam, eles mesmos, sentidos às informações que circulam nos ambientes organizacionais.

Nesse sentido, de acordo com Mumby (2010), num contexto de relacionamentos mais humanizados com seus públicos, as organizações tendem a direcionar os fundamentos e valores da cultura organizacional de maneira a considerar as subjetividades de seus empregados. Ademais, além de proporcionar a participação desses empregados nos processos comunicacionais, e, por vezes, nos processos decisórios e de planejamento, procuram viabilizar a identificação desses sujeitos (Freitas, 2006) em relação aos temas importantes da organização.

Assim, compreende-se que as iniciativas das organizações que visam à identificação dos empregados podem se constituir em ações e processos de comunicação implementados que busquem incluí-los nos contextos, nos fatos, e nos sentidos que são postos em circulação, compartilhando subjetividades, promovendo o reconhecimento desses empregados nas conquistas da empresa.

Nessa direção, com base na literatura que afirma que o atual contexto exige ambientes organizacionais mais humanizados, parecem importantes estudos que atentem para as práticas organizacionais, seus processos de adaptação a esse contexto e as formas como se dão as materializações da comunicação com empregados. Diante disso e a partir do conhecimento de que o Colégio Marista Rosário conquistou o prêmio Top Ser Humano no ano de 2016 por seu projeto de comunicação com empregados para difusão da cultura e dos valores da instituição, bem como para desenvolver uma relação mais próxima com esse público, decidiu-se por estudar a comunicação desse Colégio com seus empregados.

Justifica-se a realização deste estudo uma vez que premiações como essa, promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), ao mesmo tempo em que reconhecem casos de “sucesso” também atuam na Institucionalização das organizações vencedoras e de seus projetos como modelares para as demais organizações. Contudo, salienta-se que esta monografia não estudou o referido prêmio, mas peças de comunicação utilizadas pelo Colégio Marista Rosário no relacionamento com seus empregados.

Para isso, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: Como a ideia de relacionamento com o empregado é materializada em peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com esse público? Nessa direção, foi elencado como objetivo geral deste estudo verificar que noções de relacionamento emergem nas peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com seus empregados. E como objetivos específicos, definiu-se: a) comparar as declarações da Organização sobre suas práticas de comunicação com empregados divulgadas no projeto premiado pelo Top Ser Humano 2016 com os conteúdos de peças de comunicação do Colégio com seus empregados; e b) verificar como aspectos da cultura organizacional do Colégio são tratados nas peças de comunicação com empregados.

A partir dos objetivos propostos, no segundo capítulo inicia-se a fundamentação teórica deste estudo, com a perspectiva de cultura proposta por Geertz (1989) que é utilizada como norteadora das noções subsequentes. Assim, discorre-se sobre cultura organizacional com base em autores como Fleury (2013), Schein (2009) e Freitas (2006) e, para discutir sobre relações de trabalho aciona-se as reflexões de Fleury (2013) e de Curvello (2002). Finalizando o capítulo,

reflete-se sobre o sujeito em sua relação com a organização a partir dos estudos de Chanlat (1996), Dejours (1996) e Freitas (2006).

No terceiro capítulo, com base em reflexões de autores como Baldissera (2008; 2010), Fleury (2013) e Freitas (2009), aborda-se a noção de comunicação organizacional e relacionamento com públicos. Na sequência, discorre-se sobre comunicação interna sob a ótica de Kunsch (2003) e Curvello (2002). Após, disserta-se sobre relacionamento entre organização e empregados e humanização nos processos comunicacionais a partir de Kunsch (2010), Curvello (2002) e Mumby (2010) e, ainda, aborda-se a ideia de pertencimento com base em Guedes (2008) e Oliveira e Paula (2008).

No capítulo seguinte, desenvolve-se a análise que propõe atender os objetivos propostos nesta monografia, empregando como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008) no que tange a seleção de leituras para contextualizar o tema trabalhado e viabilizar a produção dos capítulos teóricos e, ainda, foi utilizada a técnica de análise e interpretação (GIL, 2008) para o estudo do material empírico. Destaca-se que o material empírico compreende peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com seus empregados: e-mails marketing e informativos (no quarto capítulo desta monografia o material analisado está melhor descrito). Após a análise, são desenvolvidas as considerações do estudo, tendo em vista o tensionamento entre os resultados obtidos e os conceitos acionados a partir da revisão bibliográfica.

2. A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM SEUS EMPREGADOS

Para estudar a cultura sob a ótica das organizações torna-se necessário compreender seus processos estruturais, bem como seus fatores constitutivos e suas implicações. A conformação da cultura organizacional, a influência dos processos simbólicos, os indivíduos e sua relação com a cultura são os temas propostos a serem discorridos neste capítulo.

2.1. Cultura organizacional e seus processos constitutivos

Este estudo tem como base a noção de cultura defendida por Geertz (1989, p. 15) que, a partir da premissa Semiótica de que “[...] o homem é um animal amarrado em teias de significação que ele mesmo teceu [...]”, afirma que a cultura são “essas teias”. Portanto, o estudo e conhecimento da cultura de um determinado grupo humano pressupõe e exige processos interpretativos, posto que Geertz (1989, p. 15) considera a cultura “não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”. Dessa forma, para o autor (1989), a cultura, é um sistema formado por processos simbólicos em um contexto influenciado por aspectos históricos e sociais que são representados através de códigos e símbolos desenvolvidos a partir da interação entre os indivíduos. Esses indivíduos, portanto, formam e são formados pela cultura através de suas relações e tensionamentos.

Assim, sob essa “vertente simbólica”, pode-se compreender a cultura organizacional para além de um olhar puramente administrativo, pois que essa perspectiva exige que se considere os processos de significação e as subjetividades inerentes aos ambientes organizacionais. À luz de tal noção, Fleury (2013, p.17) define cultura organizacional como “uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações”, estrutura essa composta por um conjunto de signos e códigos comunicativos. Tal estrutura de signos também compreende a maneira como as pessoas se comunicam e se comportam, tanto no ambiente organizacional quanto em relação à organização, formando padrões de comportamento que refletem a cultura.

Em outra perspectiva e em nível mais aplicado, Schein (2009), faz menção à cultura organizacional como aprendizado em grupo que é constantemente retransmitido:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos seus problemas. (SCHEIN, 2009, p.16)

O autor (2009) propõe que as suposições legitimadas conformam-se como características norteadoras para o desenvolvimento organizacional, estabelecendo um padrão de atuação a ser incluído na rotina da instituição e transmitido como referência aos novos membros. Esse padrão de atuação é concebido como cultura organizacional, e difundido aos novos componentes dos grupos.

A difusão da cultura aos novos membros ocorre, principalmente, conforme Fleury (2013), através do processo de integração de novos membros, onde a organização evidencia e alinha com o empregado todos aspectos que ela prioriza em sua rotina e prática. Diante disso, a integração configura-se como um momento de instrução e proposição de parâmetros de atuação aos novos funcionários, de forma a apresentar o que a organização deseja alcançar e por quais meios e padrões comportamentais isso será desenvolvido.

Nesse sentido, segundo Fleury (2013, p.23) “é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.” Cabe à organização, portanto, não apenas informar ao novo membro os valores, normas e padrões comportamentais exigidos em seu contexto, mas também desenvolver estratégias coerentes e elucidativas para a disseminação de sua cultura, compreendendo a responsabilidade frente ao empregado e seu desenvolvimento como parte da instituição em relação à manutenção de tais princípios em suas atividades e relações de trabalho.

Para a identificação da cultura e dos padrões e suposições aprendidos e compartilhados em grupo, Schein (2009) propõe uma análise descritiva da cultura organizacional realizada a partir de dimensões além daquelas que competem ao observável, pois “as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais.” (SCHEIN, 2009, p. 21). Assim, o autor propõe a análise da

cultura baseada em três níveis. O primeiro nível é o dos “artefatos”, que abrange os fenômenos visíveis, que podem ser percebidos a partir do contato com um grupo cuja cultura não é conhecida. Nesse nível estão inseridas todas as características de “primeira impressão”, como o ambiente da organização, seus processos comunicacionais, a arquitetura da organização, sinalização, rituais, documentos, processos burocráticos, uso de uniformes, segmento de atuação e serviço prestado, bem como as informações públicas da organização relacionadas aos seus valores, motivações e história. Esse nível, em termos de análise cultural, é considerado por Schein (2009) como sendo bastante acessível no que diz respeito aos dados, mas de difícil interpretação, de modo que não pode ser utilizado como único panorama de análise.

O segundo nível, ainda conforme Schein (2009), é denominado como “crenças e valores assumidos”, e diz respeito às propostas que, quando aceitas como suposições compartilhadas e legitimadas pelo grupo, tornam-se um hábito ou valor organizacional, e estão ligadas ao comportamento dos indivíduos na organização, guiando seu raciocínio e suas aspirações, de modo a reproduzir tais suposições. Por sua vez, o terceiro nível, concebido como “suposições fundamentais básicas”, abrange aquilo que gradualmente é assumido como realidade pelo grupo e que resultará na implementação de certas crenças e valores norteadores da atuação do grupo na organização em caráter inconsciente. Contudo, devido ao caráter inconsciente, esse nível torna-se o mais difícil de ser observado, posto que as pessoas tendem a assumir esses fundamentos como se fossem seus próprios.

É relevante, portanto, atentar a esses níveis e buscar compreender que os processos de formação da cultura de uma organização, bem como as suposições básicas que influenciam o “agir” organizacional são complexos.

No sentido de aprofundar as reflexões sobre cultura organizacional, de modo a que se possa ir além da apreensão dos padrões e de sua descrição em diferentes níveis, Fleury (2013) atenta para a relevância do universo simbólico que permeia as relações nos contextos organizacionais. Dessa forma, a partir da dimensão simbólica elencada como parte relevante da cultura organizacional, a autora (2013, p.22) destaca a perspectiva do poder em relação com a cultura, e o evidencia como “intrínseco aos sistemas simbólicos”:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade

organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Dessa forma, para a autora (2013) o poder é inerente aos processos formativos da cultura, compreendendo-o como norteador das interações e do comportamento institucional. Nesse sentido, o poder se manifesta no âmbito organizacional como forma de instruir os indivíduos acerca dos processos de interação e dos padrões de atuação que devem ser seguidos de forma a desenvolver um senso de unidade organizacional. Isso se dá, por exemplo, por meio do reconhecimento dos indivíduos que agem de acordo com a cultura da organização, ou, até mesmo, através de sanções àqueles que não tem como base de sua atuação os valores organizacionais.

Freitas (2006), também atenta às questões que abrangem poder nas organizações, e afirma que a cultura organizacional é

um conjunto de representações imaginárias e sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006, p.97)

Para a autora (2006), tais representações imaginárias e sociais são concebidas através do exercício do poder nas relações de trabalho, e esse exercício tende a orientar o funcionamento interno da organização em perspectivas de compreensão sobre o que deve e o que não deve ser feito, sobre o que é considerado correto e o que é considerado errado, conformando-comportamentos para transformar a organização em uma fonte de identidade para seus empregados.

Nesse sentido, Freitas (2006, p.97) afirma que as organizações buscam “captar os inconscientes dos indivíduos para incutir amor e lealdade à organização”, de forma a se aproximarem de seus funcionários através da dimensão simbólica.

Assim, a partir da implementação de valores e características culturais que visam abranger o imaginário dos sujeitos, as organizações procuram difundir sua imagem positiva para os públicos, bem como estreitar a relação com seus empregados. Além disso, segundo a autora (2006), a aproximação em relação aos empregados configura-se como um método de controle da atuação dos indivíduos.

A partir da concepção de poder como inerente à formação da cultura, Curvello (2002, p.68) refere-se às relações de poder como algo que “se viabiliza pelos

sistemas de controle, pelas normas, pelos mecanismos repetitivos de rotina, pela distribuição do espaço e do tempo e pelos processos de avaliação.” Assim, o autor (2002) compreende o poder como parte fundamental em todo o processo de construção e de legitimação da cultura organizacional.

Para assumir o poder como um fator intrínseco ao desenvolvimento da cultura organizacional, também é necessário compreendê-lo como fator de influência nas relações de trabalho. Com isso, Fleury (2013) traz a noção de cultura organizacional como aquela que age como elemento de comunicação e consenso, além de ocultar e instrumentalizar as relações de dominação no processo hierárquico. Afirma, ainda, que “para desvendar a cultura de uma organização é preciso mapear as relações de poder entre as categorias e entre as áreas da organização” (FLEURY, 2013, p.117). Logo, a autora (2013) compreende que é a partir da análise das relações de trabalho que é possível aproximar-se das manifestações culturais no âmbito das organizações.

Assim, a partir dos autores acionados até aqui, as perspectivas que destacam a dimensão simbólica da cultura organizacional, bem como as relações de poder que são inerentes às relações entre as pessoas e grupos e, portanto, aos ambientes organizacionais, dão relevo aos aspectos subjetivos que permeiam a cultura organizacional. Tais perspectivas permitem inferir que as pessoas podem compreender e reproduzir de diferentes formas, em suas relações, a maneira como percebem os artefatos, os valores e todos os demais aspectos que conformam a cultura. Essas perspectivas permitem, ainda, atentar para o fato de que esses aspectos – especialmente os que tangem as relações de poder – afetam os indivíduos e influenciam suas experiências no ambiente organizacional.

Diante disso, no próximo item, aborda-se a questão da necessidade de se considerar as relações entre os indivíduos e a organização e entre os indivíduos na organização, assumindo a complexidade dos sujeitos a partir de uma perspectiva mais ampla do que apenas suas posições como empregados, e compreendendo sua influência ativa nos processos formativos da cultura.

2.2. O indivíduo na organização e sua relação com a cultura

Ao compreender a importância da cultura como prática organizacional e como um processo conjunto a partir das relações de trabalho, Freitas (2017, p.12)

afirma que “entender a organização como cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”, sendo portanto, imprescindível percebê-la como uma via de mão dupla em que o indivíduo possui papel relevante e precisa ser reconhecido como tal pela organização.

Apreender as relações de trabalho, então, requer atribuir aos indivíduos seu caráter constitutivo na cultura organizacional, bem como sua relação com a cultura e os processos comportamentais que envolvem tal relação. A partir dessa noção, Chanlat (1996) afirma que, mesmo ao pensar no comportamento humano, as organizações tendem a focar apenas no que tange à eficácia organizacional, bem como manter sua análise apenas no nível dos artefatos visíveis, o que traz uma visão limitada acerca de seus funcionários e, por conseguinte, do próprio contexto da organização.

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. (CHANLAT, 1996, p.25)

Ainda de acordo com Chanlat (1996), considerar os empregados em um nível puramente instrumental é negar a dimensão simbólica inerente aos processos constitutivos da cultura e, nessa perspectiva, não assumir a subjetividade dos indivíduos que a compõem, a estruturam e a propagam. Compreender, portanto, a subjetividade implícita na rotina da organização é “perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional.” (CHANLAT, 1996, p.27). Nesse contexto, para que se compreenda a experiência humana de forma mais clara, é relevante que as organizações assumam a dimensão simbólica como fator de influência nos processos que conduzem à eficácia organizacional.

Ao assumir a experiência humana a partir da dimensão simbólica é pertinente considerar a subjetividade inerente à rotina da organização e também aquela inerente a cada sujeito que faz parte da organização à medida que, segundo Freitas (2006, p. 87) as pessoas são “ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. Assim, a complexidade dos sujeitos reflete em suas relações e, por consequência, na rotina e na cultura organizacional.

Compreender o indivíduo como aquele que constrói e é construído pela cultura, Baldissera (2010), requer apreender as nuances que influenciam o comportamento das pessoas tanto como sujeitos como na condição de empregados em sua relação com a organização. Abster-se disso, de acordo com Chanlat, (1996, p.29) é “reduzir a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia”, bem como “elidir todo o problema no sentido das significações” e “condenar-se a não apreender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva.”

Para pensar sobre o indivíduo no contexto das organizações, é necessário entendê-lo como indivíduo num contexto social, tendo em vista que, segundo Freitas (2006, p.46) as pessoas sempre conviveram em grupos e tais grupos “são essenciais à estruturação da psique e da identidade, que é ao mesmo tempo singular e social.”. A interação entre os membros desses grupos faz com que sejam desenvolvidas as características e concepções de mundo particulares de cada pessoa. Isso acontece, pois, segundo Chanlat (1996, p.30), “é através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não” e é por meio de tais identificações e tensionamentos que o indivíduo desenvolve sua própria identidade. Nesse sentido, Chanlat (1996) aponta que tanto o ser humano quanto a sociedade produzem significados através de sua representação do mundo, e tal imaginação simbólica permeia sua existência, de modo a produzir a partir dessas concepções, significações inerentes ao ser humano.

Freitas (2006, p. 40) traz a perspectiva de identificação como parte do processo de construção dessas significações como sendo “um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outra e se transforma total ou parcialmente, segundo o modelo daquele” portanto, a personalidade do sujeito se constitui e se diferencia através do processo de identificação, este, contínuo e ininterrupto concebendo que as interações também são contínuas e ininterruptas.

A relação entre simbólico e imaginário permite pensar o indivíduo em sua relação com a organização a partir dos valores e demais aspectos da cultura organizacional que ele compartilha e reproduz, projetando tal ambiente como espaço propício à emergência do simbólico. Diante disso, para Freitas (2013), a organização se apresenta como um lugar de possibilidades, em que os desejos e projetos

individuais podem se realizar. Nessa perspectiva, a necessidade de reconhecimento passa a fazer parte da realidade desses indivíduos, posto que tendem a compreender o ambiente organizacional como um espaço de realização.

Esse desejo por reconhecimento se dá, segundo Dejours (1996), à medida que o sujeito passa a submeter seu trabalho a críticas para, em contrapartida, ter sua atuação reconhecida pela organização. Conforme o autor (1996) isso acontece porque o processo de reconhecimento está relacionado ao desenvolvimento da identidade organizacional desse sujeito e essa interação reflete em sua estabilidade no âmbito organizacional. Para Dejours (1996, p.159) o indivíduo assume a responsabilidade de solucionar os problemas que lhe são postos para obter “reconhecimento social de seu trabalho”, portanto, os processos de legitimação do trabalho são fatores de influência na construção da identidade e atuação profissional dos sujeitos na organização.

Diante deste cenário, à medida que as organizações passam a compreender a necessidade de reconhecimento de seus empregados, bem como a importância da viabilização de um espaço para a manifestação das subjetividades desses indivíduos, passam, portanto, a propor em seus planos de comunicação ações que mobilizem a participação desses indivíduos.

Nessa perspectiva, a compreensão do ambiente, das relações e estímulos que se desenvolvem na organização são fundamentais para qualificar a comunicação organizacional e os relacionamentos entre a organização e seus funcionários. Com isso, compreende-se que as estratégias voltadas à motivação e reconhecimento das pessoas no ambiente organizacional devem ser desenvolvidas em linha com a cultura da organização e orientadas pelas características elencadas como relevantes para o desenvolvimento organizacional. Freitas (2006) propõe que, ao captarmos o simbolismo inerente à organização, também captemos as redes de significações que ela desenvolve e atualiza em suas práticas, tornando o planejamento estratégico mais próximo da realidade organizacional.

Para tanto, a implementação de esquemas de gestão participativa configura-se como uma estratégia organizacional que visa a motivação do empregado como forma de mantê-lo comprometido com sua atuação em relação ao ambiente de trabalho e à sua produtividade. Para Fleury (2013),

o desenvolvimento de esquemas participativos de gestão da força de trabalho caminha também nesse sentido de que o trabalhador mais motivado, comprometido com os objetivos da empresa pode ser mais produtivo, eficiente, mais flexível à mudança [...] (FLEURY, 2013, p.116)

Diante disso, a organização tem a responsabilidade de, segundo Freitas (2006), produzir um imaginário coletivo e construção simbólica própria a fim de sustentar seus projetos, bem como a visão de mundo e futuro que norteiam tanto a vida individual quanto social. Conforme explicitado por Chanlat (1996), o sujeito, entretanto, não poderá reduzir-se a alguém submetido a um “bombardeamento de estímulos”, cabe à organização buscar compreender as nuances de sua relação com seus empregados como parte de seu planejamento estratégico.

Importa destacar, também, que todas as manifestações culturais, relações de trabalho e de poder, bem como o desenvolvimento de estratégias de relacionamento serão balizadas e consolidadas pela comunicação organizacional que, segundo Curvello (2002, p.19), está “inserida num macro-ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo”. Nesse sentido, a comunicação organizacional é, segundo Fleury (2013), um dos fatores imprescindíveis para o desenvolvimento e fortalecimento da cultura, além de contribuir para a construção do universo simbólico da organização. A comunicação organizacional configura-se, portanto, como o cerne do desenvolvimento e difusão da cultura, tendo caráter constitutivo no processo de relacionamento entre a organização e seus públicos. Esse será o tema abordado no próximo capítulo.

3. COMUNICAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Após discorrermos sobre o conceito de cultura, seus processos constitutivos e sua influência nas relações entre organizações e empregados, este capítulo versa sobre a noção de comunicação organizacional que norteia este estudo, o papel da comunicação nessas relações e, ainda, a importância da humanização como elemento constitutivo da comunicação organizacional.

3.1. Sobre comunicação organizacional e relacionamento com públicos

Ao abordar a comunicação organizacional como formadora e legitimadora da cultura e como fator de influência das interações desenvolvidas diante do contexto organizacional, Fleury (2013) afirma que ela possui papel fundamental na construção do universo simbólico que permeia tal contexto. Ou seja, de forma geral, é através da comunicação que se busca viabilizar a compreensão dos objetivos, valores e características institucionais propostos pela organização, a fim desenvolver relações sólidas com seus públicos.

Para que essas relações se conformem de maneira sólida, de acordo com Freitas (2009) devem ser pautadas pelo diálogo, o que pressupõe a organização investir em processos de comunicação que a conecte com seus públicos, abandonando práticas de uma comunicação mecânica e de caráter informativo para substituí-las por um modelo mais propositivo, que integre essas pessoas.

Assim, conforme Kunsch (2009, p.107) as organizações devem “buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos”. Esses relacionamentos, ainda segundo a autora, podem ser constituídos quando as organizações assumem os indivíduos como atores no processo de conformação da comunicação e incentivam tal tipo de conexão. Diante disso, Kunsch (2009, p.115) propõe que “a comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica à medida que ela precisa agregar valor às organizações, ajudando as organizações a cumprir sua missão”.

Ao assumir os sujeitos como agentes dos processos comunicacionais, as organizações abandonam uma postura unilateral e, conforme Freitas (2009, p.145), assumem que “o relacionamento frequente constrói níveis profundos de confiança e

compreensão”. Esse relacionamento de confiança se dá através do diálogo, que para a autora (2009) compreende o olhar mais humano e empático das interações, abandonando a visão imediatista de resultados e, assim, dependendo de um aprendizado que instiga a organização a ser mais ouvinte e reflexiva.

Tais ponderações sobre a importância de que as organizações considerem seus públicos como atuantes nos processos comunicacionais mostra-se coerente com as afirmações de Baldissera (2010, p. 61) de que a organização é um “sistema vivo”, fruto de “[...] relações entre os sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais”. Nesse sentido, para o autor (2010), é através da comunicação que os significados que conformam a organização são construídos, disputados, difundidos, percebidos e transformados, e isso se dá, ainda conforme Baldissera (2010, p.69), de forma contínua, pois as significações atribuídas pelos indivíduos são permanentemente “(re)construídas” em suas interações, atualizando as redes de significação a cada nova experimentação. Assim, a organização, configurada por essas interações comunicacionais, encontra, segundo o autor (2010) sua possibilidade de legitimação e transformação.

Nessa direção, cabe pontuar a noção de comunicação organizacional, que assumimos: “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). E que compreende, portanto, a interação dos indivíduos envolvidos nesses processos

Como forças de diálogo, os sujeitos mesmo quando se apresentam aparentemente nulos no âmbito organizacional, selecionam, circulam, transacionam sentidos em de alguma forma, perturbam a organização implicando algum nível de transformação (BALDISSERA, 2010, p. 73).

Dessa forma, destaca-se que a comunicação organizacional não resume às ações planejadas e controladas pelas organizações, posto que também comporta os sentidos atribuídos pelos sujeitos em relação direta ou indireta com essas organizações.

Em continuidade, a partir do conceito de comunicação organizacional acionado, o qual evidencia as relações da organização com seus públicos, ressaltamos que, para o estudo que propomos, é importante refletir principalmente sobre a comunicação com os empregados.

Inicialmente destacamos que a comunicação interna, para Kunsch (2003, p. 155), busca “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”, através dos diversos meios e processos de comunicação disponíveis. Nesse sentido, a autora (2003) aponta a importância de a comunicação contribuir para a valorização das pessoas e, sobretudo, a relevância de estabelecer propostas que estimulem o diálogo. Kunsch (2003) compreende ainda que a qualidade da comunicação interna está relacionada a características que a organização deve adotar em sua rotina. Como principais características, a autora (2003) cita a transparência, a interação (por meio da implementação de canais de comunicação que proponham o diálogo), o respeito e, principalmente, a valorização das pessoas como indivíduos, buscando desenvolver, dessa maneira, relações de confiança entre a organização e seus empregados.

O bom relacionamento das organizações com seus empregados torna-se imprescindível na sociedade atual, quando, de acordo com Curvello (2010), consolidam-se mudanças que rompem antigas concepções sobre o trabalho, e evidenciam que os funcionários não são mais identificados por meio de uma atuação mecânica, e sim, como alguém com expectativas que precisa se inteirar e fazer parte do processo de conformação da cultura, dos objetivos e características formativas da organização. Assim, para o autor (2010), surge a demanda de as organizações se integrarem com seus funcionários e buscarem desenvolver relacionamentos com esses sujeitos, de forma a viabilizar que suas necessidades sejam supridas, pois a organização precisa da participação deles para constituir-se.

A partir dessa noção, consideramos pertinente que as organizações estabeleçam relações de proximidade com seus públicos através de propostas de integração que assegurem relacionamentos duradouros e, ainda, que procurem adotar um modelo de comunicação que oportunize o envolvimento desses sujeitos. Acreditamos que esse envolvimento dos empregados possa se concretizar, por exemplo, na escolha dos meios de comunicação implementados, na linguagem utilizada, bem como na visão de mundo inserida em suas comunicações.

Cabe observarmos, também, que essa postura diferenciada vem ao encontro das mudanças que a sociedade tem experimentado, e que têm se refletido em novas exigências frente as quais as organizações precisam se adaptar. Essa perspectiva exige, segundo Kunsch (2010, p.12), o desenvolvimento de uma “comunicação mais efetiva, humana e integral. Diante disso, a autora (2010) salienta que a humanização

na relação entre as organizações e seus públicos se apresenta como “inevitável e desejável”, norteando a forma como essas organizações devem se portar a partir desse cenário de novas exigências.

Reconhecendo a centralidade dessas questões no contexto atual, no próximo item discutiremos sobre a humanização nas organizações.

3.2. Comunicação organizacional na perspectiva da humanização

Tendo em vista a compreensão de comunicação organizacional não mais em caráter operacional e informacional, mas em perspectiva abrangente, a dimensão humana é colocada cada vez mais em evidência no contexto organizacional. Como visto no item anterior, torna-se urgente que as organizações adotem um modelo de comunicação que propicie relações de mais proximidade com seus públicos, de modo a qualificar as interações e, sempre que possível, agir no sentido de atender suas expectativas.

Além disso, Curvello (2002, p.85) aponta que “[...] as necessidades de comunicação passaram a ser outras. A transparência passou a ser valor mais que intencional, passou a ser exigência real.” A partir dessa mudança de perspectiva, a forma como as pessoas interagem com os produtos comunicacionais – e por conseguinte, com a organização – também se altera e, com isso, o diálogo passa a ser exigido pelos públicos que se relacionam com essas organizações.

Admitir a necessidade de adaptação aos novos padrões de relacionamento e de comunicação está ligado à viabilização dos objetivos organizacionais. Contudo, Baldissera (2010, p.68) observa e alerta para o fato de que “as organizações tendem a ampliar sua atenção para as subjetividades à medida que isso se constituir em relevante interferência quanto ao alcance dos seus objetivos”. A partir do autor (2010), reflete-se que quando as organizações compreendem que a construção do universo simbólico se configura como uma demanda relevante para a manutenção da relação com seus públicos, elas assumem a necessidade de tal adequação.

Para Mumby (2010), a subjetividade inerente aos processos comunicacionais se atualiza na ideia de que esses sujeitos esperam que as organizações forneçam uma experiência no ato comunicacional. No que diz respeito às relações de consumo, por exemplo, o autor (2010) entende que as organizações podem proporcionar essa experiência a partir da associação de produtos às emoções humanas. Por

consequente, o mesmo autor defende que tanto em relação aos públicos consumidores quanto em relação aos públicos envolvidos com a produção/prestação de serviços (por meio do trabalho), a ideia de fortalecimento de uma identidade organizacional precisa fornecer essa proposta de experiência. Portanto, compreendemos que são fundamentais práticas de comunicação organizacional que não visem apenas reforçar aspectos da cultura organizacional e a tangibilizar os valores e a missão da organização, mas que tenham potência para proporcionar experiências positivas aos empregados, aproximando-os da organização. Assim, é basilar que essas práticas comunicacionais (eventos, meios de comunicação) sejam coerentes e contemplem as subjetividades desses empregados.

Vale sublinhar que nesse contexto, ao instituir um modelo de comunicação que compreende as exigências de relacionamento atuais, como temos discorrido até aqui, torna-se imprescindível para a coesão entre o discurso e a prática das organizações, conforme evidenciado por Kunsch:

Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideias da comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica na busca das mensagens e ações comunicativas (KUNSCH 2010, p.45)

Isso acontece, pois, embora as organizações atendam aos novos padrões de atuação em seus discursos, o objetivo organizacional tende a permanecer o mesmo, isto é, a eficácia através de resultados ágeis. Conforme assinalado por Curvello (2010), a imposição de um diálogo institucional, em si, não pode ser considerada uma forma de comunicação humanizada.

Admitir a humanização como fator de influência na conformação da comunicação organizacional, consiste, portanto, na coerência do que a organização se propõe em relação ao que ela realiza. Nesse sentido, vale atentar para o alerta realizado por Curvello (2002), de que se a humanização for assumida simples demanda, corre-se o risco de as ações comunicacionais e o discurso pregado pelas organizações se tornarem mecânicos e vazios de sentido, mantendo uma comunicação unilateral e defasada. Humanizar as relações de trabalho, portanto, exige que a organização seja reconhecida como um “sistema vivo”, conforme Baldissera (2010), apreendendo as características simbólicas que permeiam a realidade organizacional para a apropriação de um discurso que produza sentido e contemple os sujeitos que a constituem.

Assim, considerando a subjetividade que compreende a organização, Curvello (2002) aponta que a comunicação possui papel estratégico em desenvolver um universo simbólico, visando aproximar os empregados dos princípios e objetivos centrais da organização por meio desse universo. Para Curvello (2002, p.11), a organização, “nesse sentido, apropria-se de elementos constitutivos de tal universo simbólico ao desenvolver e veicular suas mensagens pelos canais utilizados pela organização”, estabelecendo relações de troca permanente com o ambiente.

Conforme afirmado pelo autor (2002), as organizações precisam desenvolver canais de comunicação que alcancem de forma efetiva seus funcionários, a fim de disseminar através desses canais as informações e propostas que compõem os objetivos organizacionais. Além disso, esses meios precisam ser empregados para engajar essas pessoas, assumindo-as como partes relevantes do processo que resultará em uma organização qualificada, bem estruturada, adaptada ao contexto ecossistêmico e gerando lucros (de diferentes qualidades: financeiro, se for o caso; simbólico; imagem-conceito etc.). Para isso, Curvello (2002, p.84) atenta que “é preciso estar consciente dos limites impostos pela empresa, dos valores, costumes, hierarquia e demais aspectos culturais da organização para elaboração de códigos comunicativos”, viabilizando, assim, o desenvolvimento de uma comunicação clara e em coesão com as características constitutivas da organização.

Esses meios, linguagem e demais características comunicacionais que são utilizadas para difundir os objetivos organizacionais são melhor desenvolvidas se, conforme Mumby (2010, p. 29), atentarmos que “a humanização é mais integralmente percebida quando a diferença é reconhecida e tematizada na vida organizacional”. Quando as subjetividades são levadas em consideração e incluídas nas estratégias comunicacionais da organização, o processo de humanização se torna possível e vigente.

Pensar a comunicação na perspectiva da humanização significa, portanto, de acordo com Curvello (2002), ir contra o discurso dominante, que desconsidera as diferenças e que não faz mais sentido para a realidade das organizações contemporâneas, visto que não produz significado e, portanto, não atende as demandas atuais.

Também nessa perspectiva, Mumby (2010, p.29) afirma que “Onde outrora o campo da comunicação organizacional foi caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade”. Atualmente, a

pluralidade evidenciada pelo autor (2010) confirma o papel das organizações em considerar os indivíduos na construção da comunicação organizacional a partir de sua dimensão social, bem como valorizar suas subjetividades para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para Guedes (2008), valorizar a participação dos indivíduos no contexto organizacional passa pela premissa de conceber a comunicação como um meio de construir sentido para as ações da organização. Na visão da autora (2008, p.4), essa construção de sentido ocorre por meio de uma comunicação “[...] que possibilite ao empregado participar, intervir, divergir e, com isso, desenvolver um sentimento de pertencimento à organização.” Diante disso, a autora (2008) concebe como relevante que a organização viabilize a compreensão, pelo empregado, sobre de que maneira ele pode contribuir para o desenvolvimento organizacional, o que se pretende alcançar, bem como o que se espera desse sujeito e quais os frutos das ações e decisões propostas pela organização.

Assim, Guedes (2008, p.5) afirma que, à medida que esse “intercâmbio de experiências” se sobrepõe à mera transmissão de informações, promove-se o entendimento acerca dos objetivos e características organizacionais, promovendo maior envolvimento dos empregados e sentimento de pertencimento à organização.

A comunicação como forma de humanização, portanto, configura-se como uma das maneiras de manter as organizações vivas e pulsantes como sistemas simbólicos, atribuindo sentido à rotina organizacional e às relações de trabalho, bem como à relação dos indivíduos com a organização, assumindo-os, conforme Kunsch (2010), como parte pertencente e constituinte da organização, e estimulando a manifestação de suas subjetividades.

4. RELACIONAMENTO DO COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO COM SEUS EMPREGADOS POR MEIO DE PEÇAS DE COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo e, visando atender os objetivos propostos, apresenta-se uma análise de peças de comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados, seguida da interpretação das informações evidenciadas pela análise.

4.1 Procedimentos metodológicos

Em primeiro lugar, importa esclarecer que a escolha por estudar a respeito da comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário se deu por meio de pesquisa da autora acerca de organizações premiadas por projetos relacionados a suas práticas de comunicação com o empregado. A partir de tal pesquisa teve-se conhecimento sobre o prêmio Top Ser Humano, conquistado pelo Colégio, no ano de 2016 na categoria Organização. Trata-se de relevante premiação promovida pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), que de acordo com seu regulamento, disponível no site¹ da ABRH-RS,

premia os cases ou projetos implantados em organizações do Estado do Rio Grande do Sul, relativos à gestão ou desenvolvimento dos seres humanos no âmbito das organizações, de qualquer ramo ou atividade incentivando a valorização das pessoas no ambiente de trabalho e o seu aperfeiçoamento integral para que tenham maior eficácia e auto-realização em suas ações profissionais. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL, 2017, p.1)

O Colégio Marista Rosário foi premiado por seu projeto de comunicação com empregados para difusão da cultura e dos valores da instituição, bem como para desenvolver uma relação próxima com seus empregados.

Contudo, ainda que algumas informações constantes no texto do caso premiado (Anexo A), disponível no site² da ABRH, também tenham sido utilizadas na

¹ TOP ser humano. **Site da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul.** Disponível em <<http://www.abrhrs.org.br/top-ser-humano-e-top-cidadania>> Acesso em: 22 out. 2017

² CASO Colégio Marista Rosário, 2016. **Site da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.abrhrs.org.br/comunicacao-e-conteudos/artigos?page=10>> Acesso em: 22 mar. 2018.

análise, ressalta-se que esta monografia não estuda o referido caso, uma vez que o conhecimento do fato de a Organização ter sido premiada apenas despertou o interesse da autora. Portanto, reafirmamos que este trabalho se constitui em um estudo sobre peças de comunicação do Colégio Marista Rosário destinadas a seus empregados. Dessa forma, para saber mais sobre a comunicação organizacional do Colégio, objetiva-se verificar que noções de relacionamento emergem nas peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com seus empregados.

Para atingir os objetivos propostos, este estudo foi realizado como pesquisa qualitativa pois, segundo Goldenberg (2004),

Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc. (GOLDENBERG, 2004, p.14)

A perspectiva qualitativa possibilita a aproximação necessária do objeto de pesquisa, isso, pois, para a autora (2014, p.63), a relevância desse tipo de pesquisa é conferida por viabilizar de “[...] estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais”. Tais elementos, por sua vez, caracterizam a natureza do material utilizado para análise.

Como procedimentos metodológicos, utilizou-se inicialmente da pesquisa bibliográfica que, segundo o Gil (2008 p.50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Por meio da pesquisa, se pôde selecionar as leituras que viabilizaram a contextualização do tema trabalhado e a produção dos capítulos teóricos desta monografia.

A partir dos fundamentos teóricos acionados, dando sequência ao estudo, a análise do material empírico (peças de comunicação fornecidas pela Área de Comunicação do Colégio Marista Rosário) foi realizada com o emprego da técnica de “análise e interpretação”. Segundo Gil, na análise e interpretação:

estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 2008, p.156)

Os dados analisados foram coletados de duas formas diferentes: a) as declarações da organização sobre suas práticas de comunicação com empregados e sobre aspectos da cultura organizacional foram extraídas do texto do caso

premiado, disponível na biblioteca virtual do *site* da ABRH e reproduzido neste trabalho (Anexo A), assim como do *site*³ da Organização; e b) as peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com seus empregados (informativos e e-mails marketing) foram cedidas em formato eletrônico pela equipe de comunicação do Colégio após contato via e-mail com um dos responsáveis pela área. Destaca-se que não foi possível realizar uma seleção dos documentos a serem analisados a partir de critérios rígidos, isto é, a amostra foi construída por acessibilidade.

Foram analisados os conteúdos de 17 peças cedidas pela Organização, destas, 10 são referentes a e-mail marketing do período de fevereiro a abril de 2018, e 7 delas referem-se a informativos do período de março a maio de 2018. A fim de aprimorar o procedimento de análise, as peças foram divididas pela autora por naturezas (comemorativa e informativa para as peças de e-mail marketing e informativas e integradoras para os informativos) de forma a facilitar a interpretação dos dados apresentados.

Importa ressaltar que, no caso premiado (Anexo A), a Organização menciona seu novo Planejamento Estratégico implementado em 2013, que contempla a definição de seus sete valores institucionais (descritos no decorrer deste capítulo) e ações e objetivos a serem realizados até o ano de 2022. Com isso, analisar peças de comunicação com o empregado produzidas pelo Colégio Marista Rosário em 2018, viabiliza a compreensão daquilo que vem sendo desenvolvido e de que maneira isso contempla os objetivos e propostas elencadas no Planejamento Estratégico da Organização.

Os próximos itens deste capítulo contêm uma breve apresentação do Colégio Marista Rosário, destacando pontos relevantes para a compreensão e embasamento deste estudo. Na sequência, são analisados textos das peças de comunicação da Organização com empregados, ressaltando aspectos que evidenciam o relacionamento do Colégio com esse público. Por fim, é desenvolvida a interpretação dos dados empíricos à luz da teoria apresentada nos capítulos anteriores, bem como a comparação entre as manifestações formais da

³ COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO. **Site da Organização**. Disponível em: <<http://colegiomarista.org.br/rosario>> Acesso em: jun. 2018.

Organização (no texto do caso premiado) e o que foi destacado a partir da análise das peças.

4.2 Sobre o Colégio Marista Rosário e suas fundamentações a respeito da comunicação com empregados

Este item foi desenvolvido a partir de informações disponíveis no *site* do Colégio, bem como no caso inscrito pela Organização – e premiado - no Top Ser Humano, divulgado no site da ABRH. Conforme esses dados, o Colégio Marista Rosário integra a Rede Marista que conta com 200 anos de atuação mundial, e atualmente está presente em 82 países. A Rede tem foco em educação, atendendo diariamente mais de 50 mil estudantes, em 26 Escolas de Educação Básica no Rio Grande do Sul e Brasília. Ainda, possui atuação em Centros e Escolas Sociais e no ensino superior, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Somente na cidade de Porto Alegre, onde está localizado o Colégio Marista Rosário, a Rede Marista tem outros 8 colégios, 4 escolas de educação infantil e 4 centros de ensino, pesquisa e extensão ligados à Universidade, também situada na cidade.

Fundado em 1904, o Colégio Marista Rosário está localizado na região central de Porto Alegre, e atende alunos desde a educação infantil ao ensino médio. Busca por uma educação evangelizadora por meio de uma formação humano-cristã aliando a preparação acadêmica à formação de valores ético-cristãos, ao cuidado com a vida e o meio ambiente, norteadas pelos ideais defendidos pelo padre e fundador da Rede Marista São Marcelino Champagnat. Além disso, o Colégio também promove o incentivo a esportes e cultura, por meio de suas atividades complementares em modalidades artísticas, culturais, científicas, esportivas e solidárias. Ainda, também tem como foco o ensino preparatório para o Enem e Vestibular, desenvolvendo simulados e plantões de estudo adaptados às necessidades de aprendizagem dos alunos.

Sua missão organizacional é a de “Educar crianças e jovens, comprometidos com um mundo justo e fraterno, promovendo formação integral de excelência, à luz do Carisma Marista.” e como visão “Ser referência nacional em educação integral de excelência, por meio de uma cultura de inovação e da gestão sustentável.” (ROSÁRIO, 2018). Por integrar a Rede Marista, o Colégio norteia sua atuação a

partir dos valores da Rede. Esses valores e suas descrições⁴ podem ser observados no quadro 1.

Quadro 1: Valores da instituição e suas descrições

| Valores | Descrição dos valores |
|---------------------|---|
| Amor ao trabalho | “Buscamos trabalhar com vitalidade e dedicação de quem serve porque ama e se identifica com os princípios, com as causas e com a identidade institucional. Compreendemos o trabalho na perspectiva do serviço e como meio de contribuir para a concretização e perpetuidade da missão.” |
| Audácia | “Somos empreendedores, agimos com coragem e responsabilidade, atentos ao contexto no qual estamos inseridos e discernimos com ousadia as decisões que tomamos em prol da nossa missão. Exploramos possibilidades que a realidade nos apresenta, com inovação, para contribuir na promoção da vida.” |
| Espírito de família | “Vivenciamos o espírito de família, proporcionando um ambiente de aconchego e proximidade. Acolhemos a pluralidade e a diversidade, aceitando-nos diferentes e complementares e colocando os interesses comuns acima dos pessoais.” |
| Espiritualidade | “A espiritualidade marista é mariana e apostólica. Ela é a força propulsora que dá sentido e harmonia às nossas vidas, ilumina a nossa compreensão do mundo e orienta o nosso relacionamento com Deus, conosco, com as pessoas e com a natureza. Procuramos viver de acordo com o Evangelho, no seguimento a Jesus, tendo Maria e Champagnat como inspiradores do nosso jeito de ser e agir.” |
| Presença | “Somos presença significativa, acolhedora, atenta e disponível na relação com as pessoas nos diversos espaços. Educamos pelo exemplo, pela abertura, reciprocidade, compromisso, cultivando uma relação de confiança, respeito e cuidado.” |
| Simplicidade | “Adotamos um estilo de vida simples em nível pessoal e institucional. Procuramos ser autênticos e humildes, reconhecendo nossas potencialidades e limitações. Tratamos a todos com respeito, suscitando o que há de melhor em seus corações.” |
| Solidariedade | “Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção e defesa dos direitos. Atuamos, preferencialmente, a serviço dos pobres e excluídos que vivem em situações de fronteira, criando laços de responsabilidade recíproca e equânime na construção da paz e da justiça sendo sinal de esperança no mundo.” |

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir de informações disponíveis no site do Colégio Marista Rosário, 2018.

⁴ REDE MARISTA. **Site institucional.** Disponível em: <<http://maristas.org.br/sobre-a-rede-marista/missao-visao-e-valores-que-inspiram-a-atuacao-marista>> Acesso em: jun. 2018.

Atualmente, o Colégio Marista Rosário conta com cerca de 360 educadores e 2,9 mil alunos. Ademais, relaciona-se com cerca de 2 mil famílias, 70 mil ex-alunos, além de fornecedores, parceiros, formadores de opinião e comunidade em geral. No que tange este estudo, dá-se foco para a equipe de educadores. Nesse sentido, cabe ressaltar que o colégio considera como educadores⁵ todos os empregados da instituição de ensino, entre eles, professores, profissionais de comunicação, recursos humanos, administração, manutenção predial, serviços de higienização, entre outros.

No que tange o relacionamento com seus empregados, a Organização pesquisada aponta como propósito (no caso inscrito para o Prêmio Top de Ser Humano) a busca por “fortalecer e difundir a cultura organizacional, os valores e o alinhamento institucional entre os colaboradores⁶” (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016, p.8). Além disso, de acordo com o mesmo documento (2016, p. 12), a partir dos valores norteadores da Rede Marista, o Colégio Marista Rosário estabelece como objetivos de sua comunicação com empregados, os que seguem na Figura 1.

Figura 1: Objetivos da comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados

- Fazer que os educadores se sintam apropriados e integrados ao ambiente escolar.
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento dos processos e transformações ocorridas no ambiente de trabalho.
- Salientar a importância da presença dos colaboradores enquanto público prioritário na execução das estratégias da instituição.
- Facilitar a comunicação institucional, deixando-a clara e objetiva.
- Manter as ações utilizadas, prezando sempre pela qualidade, periodicidade e inovação nos processos.

Fonte: caso premiado no Top Ser Humano ABRH-RS (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016, p. 12)

⁵ Informação evidenciada em análise do caso premiado.

⁶ O termo “colaborador” costuma ser utilizado pelas organizações ao se referirem a seus empregados como uma maneira de evidenciar sua participação como membro da organização.

Para atender a esses objetivos de comunicação com empregados, o Colégio Marista Rosário utiliza algumas ferramentas⁷ de comunicação tanto escritas em formato impresso ou online (informativos e campanhas), como ações de comunicação, reuniões, treinamentos e eventos, entre outras. Essas ferramentas são citadas e descritas no caso premiado (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016) como: e-mail marketing; impressos; murais; ações e eventos e documentos estratégicos (plano diretor e manuais). Cabe destacar que algumas delas são desenvolvidas pela área de comunicação do Colégio e outras são ações de comunicação da Rede Marista como um todo. Além disso, algumas das ferramentas descritas pela Organização não são exclusivas para os empregados e/ou se destinam mais especificamente aos alunos e seus familiares.

Após esta sucinta apresentação do Colégio Marista Rosário, atentando para informações relevantes para este estudo, a seguir, procedemos a análise das peças de comunicação destinadas aos empregados do Colégio que foram disponibilizadas pela área de comunicação da Organização, e também serão analisadas informações contidas no texto do referido caso premiado (Anexo A).

4.3 Comunicação com o empregado no Colégio Marista Rosário

Inicialmente, são destacados aspectos do texto do referido caso premiado (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016) que compreendem a apresentação realizada pela Organização sobre a comunicação e o relacionamento com empregados. Alguns desses aspectos são definidos no texto como estratégia, outros apenas como explicação e detalhamento.

Dessa forma, a partir da leitura do caso, identificou-se esses excertos e desenvolveu-se o quadro 2, tendo em vista o que propõem Gil (2008, p. 157) em relação à construção de quadros para análise:

As respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito

⁷ Utiliza-se aqui a palavra “ferramenta” por ser o termo empregado pelo Colégio Marista Rosário para se referir tanto a materiais de comunicação como e-mail marketing e peças de campanhas motivacionais e/ou informativas como a eventos e treinamentos. Destaca-se, ainda, que essas ferramentas também são chamadas pela Organização de “estratégias” (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016, p. 8).

mediante o seu agrupamento em certo número de categorias (GIL, 2008, p.157)

Portanto, pretende-se, com esse recorte, qualificar o processo de análise e – após – embasar a comparação entre as peças de comunicação fornecidas pela Organização e as declarações do Colégio sobre sua atuação em comunicação com empregados. Assim, no quadro 2, a seguir, são apresentados os excertos (extraídos do caso premiado) que se destacaram na leitura e analisados, a partir do referencial teórico estudado.

Quadro 2: Declarações do Colégio Marista Rosário sobre a comunicação com empregados extraídas do caso premiado

| O que o Colégio propõe sobre a comunicação com empregados | Explicação/ detalhamento da proposta⁸ | Análise |
|---|---|--|
| <p>“O público interno é o primeiro a ser informado sobre tudo que ocorre no Colégio de maneira transparente, imparcial e completa”</p> | <p>“Para que, munidos de conhecimento, possam reconhecer-se verdadeiramente como parte e garantir a excelência e alta performance nos atendimentos e na apropriação dos conteúdos gerados diariamente”</p> | <p>Destaca-se aqui, a intenção do Colégio em desenvolver uma relação de proximidade com seus empregados que, conforme posto por Kunsch (2003) em relação a comunicação interna, perpassa pela ideia de transparência, interação e valorização dessas pessoas. Contudo, a partir da explicação do Colégio, tal valorização é realizada a fim de que os empregados tenham um bom desempenho em seu trabalho junto aos alunos e demais públicos “clientes”.</p> |
| <p>“O espírito de família é um dos valores maristas que apontam para a entreatajuda, um ambiente profissional de proximidade e de acolhida ao pluralismo e a diversidade, aceitando-nos como diferentes e complementares”</p> | <p>“Os educadores são estimulados a compartilhar com seus colegas desde momentos especiais como o nascimento de um filho ou formação, até o apoio em momentos difíceis como na perda de um ente querido.”</p> | <p>A proposição do Colégio sobre a difusão do espírito de família passa pela compreensão dos empregados a partir de suas subjetividades, conforme Mumby (2010), que afirma que à medida que as organizações compreendem os indivíduos na organização a partir de sua dimensão social, valorizando suas subjetividades, torna-se possível promover melhor qualidade de vida no trabalho.</p> |

⁸ As explicações ou detalhamento são localizadas logo após as propostas (coluna da direita no quadro) e, portanto, estão na mesma página.

| | | |
|--|---|---|
| <p>“No caso de canais de comunicação, o olhar é voltado para o que é relevante ao educador, além do cuidado com a promoção do diálogo na escolha de cada mensagem”</p> | <p>“No contexto escolar, é atribuição do Setor de Comunicação dar o apoio necessário aos relacionamentos com os públicos prioritários por meio de estratégias de relacionamento”</p> | <p>Tais colocações do Colégio denotam a valorização de seus empregados e a importância de desenvolver uma relação com esses sujeitos, o que remete a afirmativa de Freitas, (2009), que denota que as relações devem ser pautadas pelo diálogo para que se conformem de maneira sólida, o que pressupõe a organização investir em processos de comunicação que a conectem com seus públicos.</p> |
| <p>“Para o Colégio Marista Rosário, as estratégias para se relacionar com os seus educadores passam por uma característica fundamental que é a pertença”</p> | <p>“A pertença se estabelece com a frequência das relações”</p> | <p>O Colégio refere-se ao sentimento de pertença como resultado da frequência das relações. Para Guedes (2008), o pertencimento se dá por meio de uma comunicação que produza sentido e que, portanto, viabilize a interação e o diálogo com o empregado. Com isso, cabe questionar se a frequência das relações basta para acionar o sentimento de pertença nesses indivíduos, ou se tal questão está ligada a, por exemplo, de que maneira essa relação se estabelece com os empregados (espaços de interação, valorização das subjetividades).</p> |
| <p>“Valorização do educador enquanto sujeito integral”</p> | <p>“A educação integral – que une a formação afetiva, ética, social, política, cognitiva e religiosa – é parte da missão da escola, por atuarmos em uma organização que tem na educação o seu meio de intervir no mundo, este conceito é extensivo a todos os colaboradores. Mais que entender o outro enquanto o sujeito integral, esta premissa precisa permear as ações comunicacionais e ser amplamente divulgada.”</p> | <p>Aqui, nota-se que o Colégio procura assumir a experiência humana a partir da dimensão simbólica conforme Chanlat (1996), valorizando as subjetividades e as características formativas desses indivíduos.</p> |
| <p>“Educador como parte da estratégia”</p> | <p>“Para obter os melhores resultados e se adaptar às mudanças do dia a dia, é importante desenvolver ações que valorizem e motivem os educadores”</p> | <p>Na perspectiva abordada pelo Colégio, as ações que valorizam e motivam seus empregados têm como propósito alcançar os resultados organizacionais. Nesse sentido, conforme Curvello (2002), interpreta-se que o empregado passa a ser considerado como um recurso, uma ferramenta que viabiliza rendimento e, portanto, ao considerar esses indivíduos em um nível instrumental, negam-se suas subjetividades.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>“Priorizando os processos e visando facilitar o desempenho profissional, a escola privilegia a criação, distribuição e incentiva a consulta de manuais e de documentos”</p> | <p>“Com caráter orientador, servem como balizadores que possibilitam o alinhamento de conceitos no ambiente de trabalho, bem como de memória constante dos valores com os quais nos comprometemos”</p> | <p>Aqui, destaca-se a relevância da comunicação com o empregado em relação, conforme Curvello (2002) ao desenvolvimento de canais que alcancem de forma efetiva esses sujeitos, viabilizando a difusão de informações e propostas que compõem os objetivos organizacionais. Ainda, conforme o autor (2002), esses meios precisam ser empregados para engajar essas pessoas, assumindo-as como partes relevantes do processo que resultará em uma organização qualificada e bem estruturada.</p> |
|--|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações constantes no caso premiado (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016).

Após a análise de declarações da Organização estudada sobre sua atuação na comunicação com empregados, na sequência, são analisados conteúdos de peças de comunicação com empregados do Colégio Marista Rosário disponibilizadas pela Organização.

Antes da análise desses conteúdos, no quadro 3 são explicitados os tipos de peças de comunicação, suas respectivas datas e as naturezas gerais. Em relação à caracterização da natureza das peças, trata-se de interpretação a partir das temáticas e características de cada peça.

Quadro 3: Peças de comunicação disponibilizadas e suas naturezas

| Ferramenta | Quantidade de Peças | Período | Natureza |
|------------------|---------------------|--|--------------|
| E-mail marketing | 2 | 07/02/2018 20/03/2018 | Comemorativa |
| | 8 | 06/03/2018 16/03/2018 21/03/2018 27/03/2018 03/04/2018 09/04/2018 10/04/2018 14/04/2018 | Informativa |

| | | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|-------------|
| | | | |
| Informativo “Em Cima da Hora” | 7 | 03/2018 (2 edições) | Integradora |
| | | 04/2018 (1 edição) | Informativa |
| | | 05/2018 (4 edições) | |

Fonte: quadro elaborado pela autora com base nas peças de comunicação recebidas

Após essa sucinta apresentação dos materiais empíricos a serem analisados, a seguir destacam-se as peças⁹ de comunicação do Colégio com os empregados, bem como realiza-se a análise comparativa dos conteúdos dessas peças em relação às declarações do Colégio Marista Rosário sobre seu relacionamento com os empregados. Cabe destacar que os 2 tipos de peças são analisados separadamente.

4.3.1 E-mail marketing

O e-mail marketing é planejado pelo Colégio Marista Rosário (segundo afirmado no caso premiado pelo Top Ser Humano), levando em consideração os novos empregados, dessa forma, procura disponibilizar informações completas, evitando siglas e informando contatos para retorno. Ainda, o Colégio busca utilizar linguagem simples e direta na produção de conteúdo de suas peças. Além disso, os comunicados encaminhados por e-mail também são impressos e disponibilizados em locais de grande circulação de empregados, de forma a disponibilizar o conteúdo a quem não costuma acessar o e-mail.

A seguir, são apresentados os e-mails marketing disponibilizados pela Organização, os quais se encontram agrupados de acordo com suas naturezas principais, para facilitar a análise. As peças de e-mail marketing dividem-se nas de natureza comemorativa - com conteúdos referentes ao calendário comemorativo do Colégio - e nas de natureza informativa, compostas por recados, notas e informações relevantes à rotina do Colégio. Tais conteúdos serão abordados de forma mais explicativa nos subitens a seguir.

⁹ Os rostos e nomes dos educadores presentes nas peças foram omitidos a fim de se preservar a identidade dos sujeitos por cuidado em perspectiva ética.

4.3.1.1 E-mail marketing de natureza comemorativa

As peças de comunicação definidas pelo Colégio como e-mail marketing que têm em comum o caráter comemorativo abordam assuntos como o aniversário do Colégio e datas comemorativas como a páscoa. Consistem em cartões virtuais que fornecem a significação proposta pelo Colégio para essas datas e parabenizam os educadores (empregados). Foram analisadas duas peças, uma referente ao aniversário do Colégio e outra referente à celebração pascal. A Figura 2, a seguir, é a peça correspondente ao aniversário do Colégio.

Figura 2: E-mail marketing comemorativo ao aniversário do Colégio Marista Rosário



Fonte: Colégio Marista Rosário

Nessa peça, compreende-se que o Colégio busca reconhecer os empregados na comemoração, em função do uso verbo "agradecer". Dessa forma, denota-se que a peça se mostra coerente com a intenção do Colégio em valorizar seus empregados, buscando promover a pertença, tendo em vista que coloca esses

sujeitos e sua atuação em relação a trajetória da Organização, propondo a ideia de relacionamento e construção conjunta.

Ainda há o reforço (por meio da repetição) da missão do Colégio seguido de um convite para que os empregados continuem difundindo-a e exercendo-a. Nesse contexto, pode-se depreender a intenção de incluir o empregado como parte da estratégia da Organização, propondo a participação desses indivíduos no exercício da missão rosariense. Além disso, a peça também cita São Marcelino Champagnat, fundador da Rede Marista, o que indica reforço da cultura organizacional (por meio de emprego de dados históricos) como norteadora que deve ser para a atuação dos empregados, neste caso especificamente no que diz respeito a outro valor Marista denominado espiritualidade.

Por sua vez o segundo e-mail marketing caracterizado como comemorativo consiste em um convite enviado aos empregados para que participem da celebração pascal promovida pelo Colégio, como pode ser visto na Figura 3, a seguir:

Figura 3: Convite para celebração pascal



Fonte: Colégio Marista Rosário

O contexto dessa peça, de forma geral, ao convidar os empregados para uma celebração religiosa, é marcado pela espiritualidade, que é um valor marista. Dessa forma, entende-se que o e-mail marketing em questão está relacionado à ideia de pertença, destacada nas declarações da Organização constantes no texto do caso premiado. Nesse sentido, o Colégio mostra-se buscando aproximar e integrar os empregados aos valores que são reconhecidos pela cultura da organização. Ainda, o convite a “celebrar conosco” supõe a proposta de pertença difundida pelo Colégio, que, por meio de tais celebrações, por exemplo, busca viabilizar a frequência nas

relações com seus empregados, característica intitulada como constitutiva da pertença.

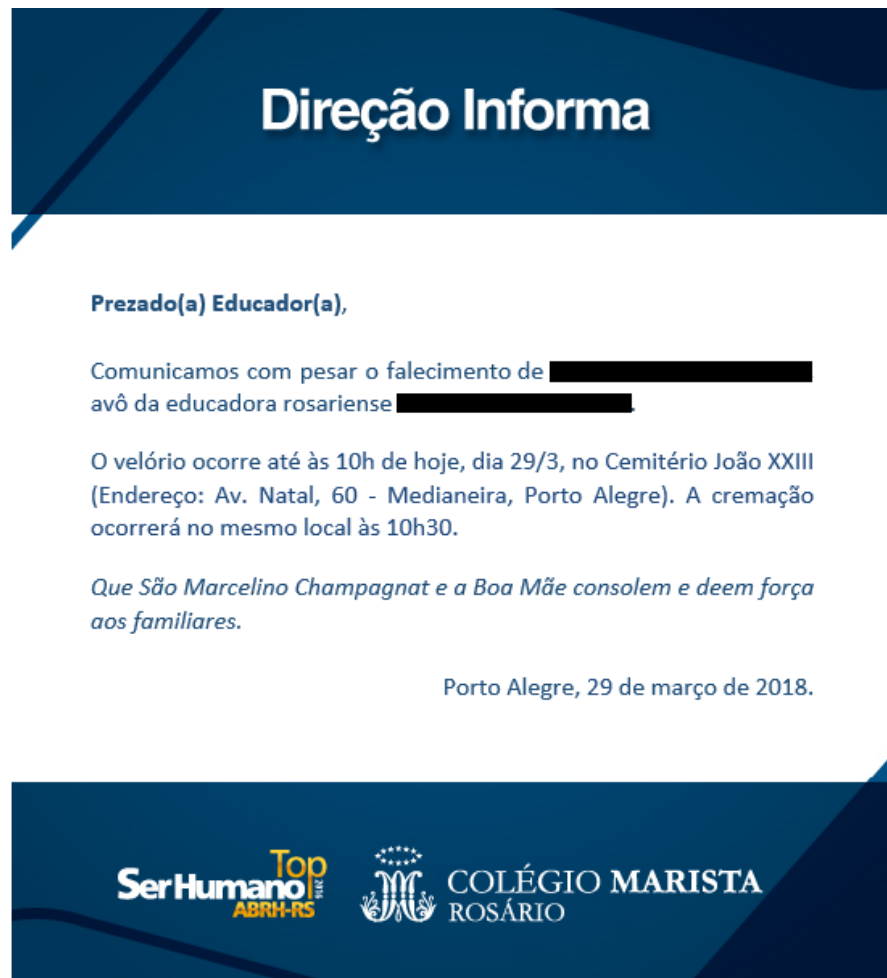
Analisadas as peças de natureza comemorativa, avançamos para análise de peças de natureza informativa explicitadas no subitem a seguir.

4.3.1.2 E-mail marketing de natureza informativa

As peças de comunicação caracterizadas como e-mail marketing de natureza informativa abrangem assuntos como “Direção informa” que consistem em recados, convites para eventos não comemorativos, notas de falecimento e outras informações relevantes à rotina do Colégio. Além disso, também foi identificado o envio de clipping, com matérias publicadas na imprensa de massa e que citam o Colégio ou algum de seus empregados.

Foram disponibilizadas pela área de comunicação do Colégio duas peças que tratam de falecimento, ambas com texto idêntico, alterando apenas os nomes das pessoas e as informações dos processos fúnebres. Assim, analisa-se apenas uma dessas peças, em que o Colégio informa sobre o falecimento do familiar de um empregado, conforme a Figura 4, a seguir:

Figura 4: Nota de falecimento



Fonte: Colégio Marista Rosário

Nesta peça, em virtude do tratamento religioso utilizado para abordar o tema da morte, invocando proteção à alma do falecido(a) a santos, depreende-se a proposta de difusão do espírito de família, conforme mencionado pelo Colégio e descrito no Quadro 2 desta análise. Também se verifica o reforço da cultura organizacional relevantemente identificada com a espiritualidade.

Além disso, identifica-se uma forma de a Organização buscar a valorização do empregado como sujeito integral – proposta pelo Colégio em relação a comunicação com os empregados – isso na perspectiva de que o Colégio procure reconhecer aspectos da vida do funcionário fora do ambiente de trabalho na tentativa de aproximar essa realidade ao seu ambiente profissional. Ainda, propõe-se indiretamente uma aproximação entre os educadores por meio do incentivo a prestarem solidariedade aos colegas. Com isso, é possível conferir a proposta de humanização nos processos comunicacionais acionada por Mumby (2010), pois, à

medida o Colégio leva as subjetividades de seus empregados em consideração e as inclui em suas estratégias comunicacionais, o processo de humanização se torna possível e vigente.

A seguinte peça informa a publicação de matéria citando o Colégio em veículo de comunicação de massa. Foram recebidas três peças com essa temática dentro da natureza informativa e nesses casos, algumas vezes o e-mail marketing traz a matéria completa com texto e imagem como publicado originalmente no veículo em questão, e outras vezes apenas é informado o link para acesso à matéria, porém sempre informando a data e em que veículo foi publicada. Dessa forma, a Figura 5, retrata matéria que aborda uma ação realizada pelo Colégio:

Figura 5: Clipping de matéria veiculada na mídia de massa que menciona a Organização

Marista Rosário na Mídia

A *Tenda da Saúde*, promovida pelo Grupo de Educação Ambiental (GEA) para marcar o Dia Mundial da Saúde (7/4), foi destaque no *Jornal Correio do Povo* de hoje, 6/4.

Jogos estimulam separação do lixo

DIA MUNDIAL DA SAÚDE
Estudantes fazem ações

Para marcar o Dia Mundial da Saúde, celebrado amanhã, alunos do Ensino Médio do Marista Rosário, da Capital, prepararam uma ação para conscientizar colegas, professores e familiares. Hoje, está instalada a Tenda da Saúde, que reúne atividades interativas de conscientização sobre temas como alimentação saudável, exercícios físicos e os cuidados com os resíduos produzidos. Um dos jogos simula um basquete no qual os participantes devem acertar as lixeiras corretas para cada item.

A iniciativa compõe o calendário do Grupo de Educação Ambiental (GEA), lançado em 2017. Em parceria com o Colégio, os alunos instigaram a comunidade escolar a refletir o consumo consciente e a redução dos gastos com energia a separação e redução do lixo.

Fonte: Colégio Marista Rosário

Neste e-mail marketing sob o título de “Rosário na Mídia”, encontra-se evidência de que a Organização segue a premissa assinalada previamente, conforme Quadro 2, de compreender o público interno como primeiro a ser informado sobre tudo que ocorre, além da intenção de viabilizar informações que sejam relevantes para o educador.

Já a peça seguinte se refere a informação divulgada na mídia, porém não se trata de material jornalístico, mas sim de uma campanha institucional da Rede Marista, como pode ser visto na Figura 6 a seguir:

Figura 6: Divulgação de campanha institucional da Rede Marista



Estimados educadores, bom dia!

Nesta semana, iniciamos uma nova **campanha institucional da Rede Marista**, com o objetivo de evidenciar à sociedade quem somos e a missão que nos move. A edição deste ano reforça o **conjunto da nossa atuação** nas áreas da educação, saúde, social e na Amazônia, enquanto caminhos para a promoção da vida.

Para mostrar o nosso jeito de contribuir para um mundo mais justo e fraterno, contamos as histórias da [REDAZULADA] (que foi educadora rosariense e hoje é avó de estudante), do [REDAZULADA], da [REDAZULADA] e do [REDAZULADA]. Você verá essas mensagens circulando nos canais de comunicação dos Colégios e Unidades Sociais, da PUCRS, do Hospital São Lucas, do Instituto do Cérebro do RS, e também em outros veículos de comunicação. Conheça essas histórias em redemarista.org.br.

Durante a Campanha, serão colocados cartazes nas Salas dos Professores para que os educadores preencham a frase “Ser Marista é...”. Contamos com a participação de todos!

Um afetuoso abraço,

Irmão Inacio Etges
Presidente da Rede Marista



PUCRS



Fonte: Colégio Marista Rosário


No e-mail marketing enviado aos empregados do Colégio Marista Rosário pela área de Comunicação do Colégio, há uma breve introdução sobre o objetivo da campanha (difundir a atuação e a missão da Rede). Adicionalmente são citados os empregados do Colégio que fizeram parte da campanha. Esses, ao serem referenciados apenas pelo primeiro nome, entende-se que a Organização busca promover a integração e proximidade entre os colegas de trabalho. Ainda, o Colégio propõe uma ação interna aliada à campanha institucional, convidando os empregados a contribuírem com suas visões pessoais sobre “o que é ser marista”,

Diante do conteúdo apresentado nessa peça, salientam-se algumas das propostas defendidas pelo Colégio destacadas no Quadro 2 desta análise, como a busca por informar em primeira mão o público interno sobre os acontecimentos da Rede e do Colégio. Sobre este caso, cabe ressaltar a constatação da autora de que essa campanha foi divulgada na página do *Facebook* da Rede Marista no dia 11 de abril de 2018 e o e-mail marketing fornecido pelo Colégio – pelo que se pode perceber – foi enviado no dia seguinte a essa divulgação, ou seja, em tese essa informação não foi disponibilizada aos empregados, de fato, em primeira mão. Contudo, como se trata de uma ação da Rede Marista, acredita-se que pode ter havido menor possibilidade de gestão do Colégio em relação a esse fato.

Além disso, ao divulgar a campanha incluindo informações específicas sobre o Colégio, viabiliza-se a difusão de informações relevantes para o educador acerca da campanha. Ainda, com a ação promovida, nota-se a busca por promover o sentimento de pertença entre os empregados, bem como o reforço da cultura, utilizando os cartazes como uma maneira de incluir a visão desses indivíduos acerca dos valores da instituição e torná-los parte da campanha.

O último e-mail marketing destacado nesta análise constitui-se em convite para que os empregados do Colégio Marista Rosário que devam pagar Imposto de Renda destinem parte de seu imposto ao Centro Social Marista de Porto Alegre (Cesmar) que integra a Rede Marista, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7: Convite a destinação de Imposto de Renda devido em prol do Cesmar



Seu imposto de renda em prol da educação


O Centro Social Marista de Porto Alegre (Cesmar) realiza mais de 1,2 mil atendimentos diários a crianças e adolescentes de baixa renda no bairro Mario Quintana.

Para ajudar, você pode destinar parte do seu imposto de renda à unidade por meio do FunCriança. Veja como:

1. Acesse o site www.portoalegre.rs.gov.br/fundocrianca.
2. Clique em *Saiba como destinar ao FunCriança*.
3. Em seguida, pesquise pela entidade *CESMAR*.
4. Selecione o cadastro de pessoa física (CPF, até 6% do imposto) ou pessoa jurídica (CNPJ – 1% do imposto).
5. Preencha o valor de destinação.
6. Imprima o boleto para pagamento.

Após esse processo, sua contribuição estará efetivada.

Para mais informações acesse o [site](#).



CENTRO SOCIAL MARISTA
CESMAR

Fonte: Colégio Marista Rosário

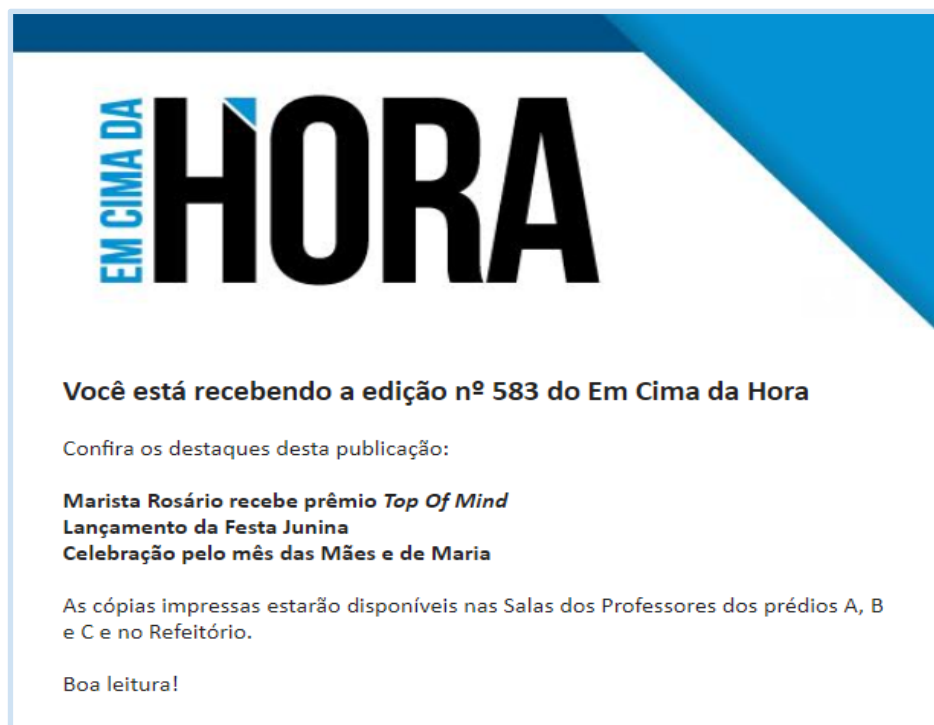
Nesse sentido, o Colégio evidencia uma única possibilidade para a destinação do imposto, dando relevância à instituição apoiada pela própria Rede. Nessa peça é concebida, em suma, a ideia de solidariedade proposta nos valores da Rede Marista e o espírito de família, que é acionado na peça por meio da busca por acolher a pluralidade e colocar os interesses comuns acima dos pessoais, nesse caso, de através da ação social referida.

4.3.2 Informativo Em Cima da Hora

O “Em Cima da Hora” é considerado pela Organização (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2016) um dos principais meios de comunicação com seus empregados, que são identificados como educadores. Com periodicidade semanal, são distribuídas cópias impressas nos setores e sala dos professores, além de também serem compartilhados por e-mail desde 2011. Os informativos possuem geralmente quatro páginas e tinham como proposta inicial, conforme abordado no caso premiado, unificar informações e divulgar datas e horários de eventos para mobilizar os empregados. Em 2011, além da disponibilização online, após realização de uma pesquisa com os empregados, foram implementadas algumas das sugestões fornecidas por esses leitores, tais como a inclusão de informações sobre os setores do Colégio e sobre colegas, além de sugestões de leitura e dicas de saúde.

Antes de iniciar a análise do conteúdo das peças, salienta-se que o informativo é encaminhado como anexo no e-mail enviado aos empregados e, no corpo desse e-mail, são listados os principais conteúdos da edição, conforme a Figura 8:

Figura 8: Exemplo de imagem divulgada o corpo do e-mail no qual o Informativo “Em Cima da Hora” é enviado como anexo



Fonte: Colégio Marista Rosário

Sobre esse formato de envio, pode-se interpretar essa “prévia” como uma maneira de instigar o leitor a abrir o documento, pondo como referência os conteúdos que possam ser de seu interesse.

Além disso, a equipe de Comunicação do Colégio Marista Rosário solicita aos empregados que enviem sugestões de pauta para as próximas edições, o que indica a abertura e espaço por parte da Organização para que os empregados participem do planejamento do Informativo, enviando informações sobre atividades relativas à rotina do Colégio pelos educadores, como pode ser constatado na Figura 9:

Figura 9: Lembrete para o envio de informações para o Em Cima da Hora

EM CIMA DA HORA

Prezado(a):


Aguardamos informações sobre saídas, reuniões e demais atividades de interesse dos educadores para o informativo semanal **Em Cima da Hora**.

Por favor, encaminhe **até às 11h de quarta-feira, dia 4/4**, com: atividade, público participante, horário, local e responsável. Exemplo:

7/3 QUA.
Reunião de Pais, para 6º ano EF, às 19h, no Salão 400. Resp. Coord.

Atenção: as atividades devem ocorrer entre **6 e 12/4**.
 Obrigado!

Atenciosamente,
 Comunicação & Marketing

 **COLÉGIO MARISTA
 ROSÁRIO**

Fonte: Colégio Marista Rosário

Importa destacar, contudo, que nas edições enviadas para análise, não foi possível identificar nenhuma pauta sugerida por algum empregado especificamente. Apenas verificou-se a inclusão de uma seção que traz sugestões de leitura, em todas as edições recebidas, o que foi declarado pelo Colégio Marista Rosário (no referido caso premiado) como sendo uma adaptação do Informativo após sugestão dos empregados.

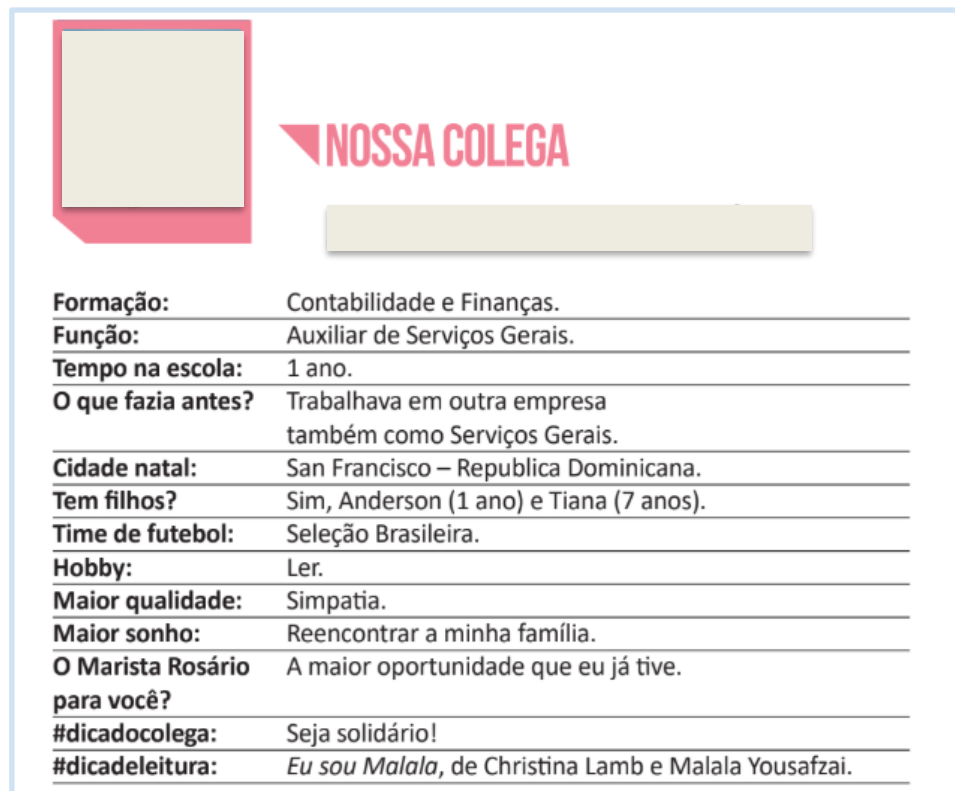
Foram recebidas sete edições do Informativo, duas delas encaminhadas aos empregados no mês de março, uma no mês de abril e quatro no mês de maio todos do ano de 2018¹⁰. Cada edição tem em torno de 3 a 5 matérias, no entanto, para a realização deste estudo, foram selecionadas apenas algumas dessas matérias, em virtude da limitação de espaço, seguindo os critérios de maior evidência em relação aos aspectos declarados pelo Colégio Marista Rosário no texto do case premiado, conforme já descrito no Quadro 2 desta monografia.

Assim, após a leitura das edições e seleção das matérias a serem analisadas, foram identificadas duas distintas naturezas entre essas matérias—conforme apresenta-se nos próximos subitens.

4.3.2.1 Matérias de natureza integradora

Entre as matérias denominadas como de natureza integradora, foram encontradas temáticas como a lista de empregados aniversariantes da semana, identificados pelo nome e sua função, e a seção “Nosso Colega” na qual é retratado um breve perfil de um funcionário por edição, conforme ilustrado na Figura 10:

¹⁰ Ressalta-se que mesmo que a comparação dessa análise se dê entre o caso premiado no ano de 2016 e as peças de comunicação com os empregados no ano de 2018, essas peças (email marketing e Informativo “Em Cima da Hora”) são abordadas no caso em questão.

Figura 10: Matéria de perfil de empregado do Informativo Em Cima da Hora


NOSSA COLEGA

Formação: Contabilidade e Finanças.

Função: Auxiliar de Serviços Gerais.

Tempo na escola: 1 ano.

O que fazia antes? Trabalhava em outra empresa também como Serviços Gerais.

Cidade natal: San Francisco – Republica Dominicana.

Tem filhos? Sim, Anderson (1 ano) e Tiana (7 anos).

Time de futebol: Seleção Brasileira.

Hobby: Ler.

Maior qualidade: Simpatia.

Maior sonho: Reencontrar a minha família.

O Marista Rosário para você? A maior oportunidade que eu já tive.

#dicadocolega: Seja solidário!

#dicadeleitura: *Eu sou Malala*, de Christina Lamb e Malala Yousafzai.

Fonte: Colégio Marista Rosário

Os itens e perguntas respondidas nessas matérias de perfil são as mesmas para todas as edições e várias delas se referem a questões que remetem ao ambiente externo à instituição, entre elas as qualidades do perfilado, dica para os colegas, e o que o Colégio Marista Rosário significa. Nessa perspectiva, algumas das propostas definidas pelo Colégio (identificadas no Quadro 2 deste trabalho) podem ser observadas, tais como a difusão do espírito de família, que propõe aproximar o modo de vida do empregado ao seu ambiente de trabalho; a valorização desse trabalhador como sujeito integral, compreendendo aspectos de sua formação “afetiva, ética, social política, cognitiva e religiosa”. Percebe-se, com a ideia geral dessa coluna, o estímulo ao sentimento de pertença, à medida que dá visibilidade aos empregados e amplia as possibilidades de que seus colegas de trabalho também os conheçam. Ressalta-se a questão “O Marista Rosário para Você?”, que se compreende como evidência de tentativa de buscar a identificação daquela pessoa com a Organização, aproximando-a dos valores organizacionais.

Ademais, outros temas aparecem com menor frequência entre as matérias identificadas como de natureza integradora, entre essas, informações sobre a área

de recursos humanos, como na edição nº 577, do dia 29 de março de 2018, em que foram divulgadas as novas contratações e também os empregados que não faziam mais parte da equipe. Tais exemplos parecem coerentes com a premissa de informar o empregado sobre os acontecimentos do Colégio, bem como a de valorizar aqueles que atuam e atuaram na instituição.

4.3.2.2 Matérias de natureza informativa

As matérias do Informativo Em Cima da Hora definidas como de natureza informativa abordam assuntos como a agenda de atividades que serão desenvolvidas pelo Colégio durante a semana em questão, tanto voltadas aos alunos quanto aos funcionários (reuniões, saída de estudos, cursos, capacitações, conselho de classe, feriados, entre outros) e informações mais gerais, como a publicada na edição nº 584 do dia 18 de maio de 2018, que noticia a conquista da premiação Top of Mind¹¹ pelo Colégio Marista Rosário (Figura 11).

Figura 11: Marista Rosário recebe prêmio Top of Mind



Fonte: Colégio Marista Rosário

¹¹ Premiação conferida pela Revista Amanhã, a partir de pesquisa realizada com habitantes da região metropolitana de Porto Alegre, que elege as marcas mais lembradas em cada setor.

Entende-se que, apesar de tratar sobre uma conquista da Organização, a matéria (Figura 11) assume natureza informativa uma vez que não aborda diretamente a ideia de mérito pela premiação. Aqui, destaca-se principalmente a intenção do Colégio em conceber o público interno como o primeiro a ser informado sobre tudo que ocorre de forma transparente, imparcial e completa, bem como a intenção do Colégio de difundir em seus canais de comunicação aquilo que é relevante ao empregado, considerando que tal premiação indica que o trabalho desenvolvido tem conferido resultados positivos à Organização.

Outra matéria de natureza informativa que trata de assuntos mais gerais foi a veiculada na edição de nº 585, do dia 25 de maio de 2018, que aborda as *fake news*, conforme recorte apresentado na Figura 12:

Figura 12: *Fake news* e o papel do educador



Fonte: Colégio Marista Rosário

Nessa matéria, ao descrever algumas das características que auxiliam na identificação desse tipo de notícias e rumores muito comuns na internet, o Colégio traz uma temática em voga na atualidade, adaptando o conteúdo para a realidade da instituição de ensino. Nessa matéria, fica evidente a proposta do Colégio de viabilizar informações relevantes para os empregados e, ainda, de difundir algumas premissas que podem servir como capacitadoras na atuação desses funcionários

Após realizada essa primeira análise, a seguir desenvolve-se a interpretação das informações, conforme se destacou nos procedimentos metodológicos.

4.4 Reflexões a respeito das declarações da Organização e das peças de comunicação analisadas

A partir do que foi apontado na análise das peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com os empregados, evidencia-se a ocorrência, nessas peças de comunicação, de aspectos declarados pela Organização como premissas de seu relacionamento com esses públicos. Nesse sentido, alguns pontos são destacados a seguir.

A premissa de transmissão da informação proposta pelo Colégio se mostra coerente, pois a periodicidade é mantida em suas ferramentas de comunicação. Também as informações são transmitidas de forma clara, objetiva e ágil. No que diz respeito à relevância do conteúdo, aponta-se como ponto positivo as peças de e-mail marketing que destacam a presença da Organização na mídia de massa, as quais, além de manter os empregados informados sobre os acontecimentos relevantes da Organização destacados pelos veículos de comunicação, ainda se constituem como aderentes à difusão do sentimento de pertença. Isso pode ocorrer à medida que as conquistas realizadas pelo colégio passem a ser percebidas pelos empregados como conquistas deles mesmos. Nessa perspectiva, reitera-se que, conforme proposto por Freitas (2013), a necessidade de reconhecimento passa a fazer parte da realidade dos indivíduos na organização, posto que tendem a compreender o ambiente organizacional como um espaço de realização. Nesse sentido, tomar conhecimento sobre o reconhecimento da Organização pela imprensa pode viabilizar o sentimento de orgulho por fazer parte da Instituição.

O mesmo acontece na divulgação da campanha institucional da Rede Marista que, ao incluir os nomes dos empregados do Rosário que figuraram a campanha, associado com a divulgação apenas do primeiro nome desses sujeitos, estimula o reconhecimento desses empregados e, ao mesmo tempo, viabiliza a aproximação da Organização com os empregados. Ainda, a partir disso, o conteúdo apresentado busca motivar os funcionários a participar de uma ação interna, elencando o que a Instituição representa para eles, de forma a fortalecer aspectos culturais e de pertença. Porém, ressalta-se que o local escolhido para ação é a sala dos

professores e que talvez nem todos os empregados circulem por aquele ambiente, limitando a participação na ação.

Destaca-se, também, a peça referente ao aniversário do Colégio, que demonstra a ideia de reconhecimento dos empregados, evidenciando-os como parte atuante na construção da história rosariense e, portanto, contempla o objetivo de comunicação da Organização descrito como: fazer com que esses indivíduos “se sintam apropriados e integrados ao ambiente de trabalho” conforme (Colégio Marista Rosário, 2006). Com isso, ao reconhecer os empregados como parte da organização, conforme Freitas (2009), as organizações abandonam uma postura unilateral viabilizam o desenvolvimento de relacionamentos baseados na compreensão e confiança.

Entretanto, alguns aspectos abordados nas peças e declarações analisados provocam questionamentos, como por exemplo a proposta de uma ação solidária que beneficia uma instituição da própria Rede Marista. A partir dessa matéria, a Organização pode transparecer que a promoção da solidariedade é bem-vinda desde que alinhada com o posicionamento do Colégio; porém, deixa de incentivar a solidariedade a outras instituições, quem sabe até mais próximas dos empregados.

Também se reflete sobre algumas características verificadas nas peças recebidas do Informativo Em Cima da Hora. O primeiro questionamento está na inexistência de um incentivo à participação dos leitores na produção do material divulgado (envio de sugestões de pauta, dúvidas e correções, por exemplo). O único conteúdo que é solicitado para compor a publicação refere-se a informações sobre a rotina do Colégio, contudo, parece questionável se os empregados não poderiam sugerir matérias de outras naturezas, sugerir pautas com outros assuntos que julguem interessantes. Além disso, como não há informação nas matérias dos informativos recebidos, não há como verificar se esse canal de comunicação com o empregado está refletindo de uma maneira positiva entre esses empregados e se de fato o conteúdo disponibilizado é relevante para eles. Com isso, cabe lembrar que, conforme posto por Curvello (2002) as organizações precisam desenvolver canais de comunicação que alcancem de forma efetiva seus empregados e, ainda, tais meios devem ser empregados de modo a engajar esses indivíduos, assumindo-os como partes relevantes do processo comunicacional.

Ainda em relação ao Informativo, chama atenção a notícia sobre a conquista do Prêmio Top of Mind que não fez referência aos empregados como integrantes

dessa conquista. Essa constatação não parece coerente com a proposta da Organização de valorizar e reconhecer seus funcionários.

Outro aspecto a ser ressaltado é o uso do termo “educador” para denominar todos os funcionários da instituição de ensino. De certa forma, esse termo, ao ser atribuído à quem não possui como função lecionar, pode soar de maneira a “diminuir” a atuação dos professores do Colégio, além de tornar seu uso banalizado esvaziando seu significado. Por outro lado, os funcionários de outras profissões (como porteiro, secretário, auxiliar de serviços gerais, contador etc.) também poderiam se sentir inferiorizados, posto que precisam ser denominados como “educadores” para merecerem o respeito da organização. A utilização desse termo, portanto, em perspectiva ao que Mumby (2010) postula, não assume a pluralidade que caracteriza o campo da comunicação organizacional atualmente.

Por fim, salienta-se a presença da espiritualidade no conteúdo veiculado pelo Colégio, fator marcante nas peças analisadas em coerência com a cultura organizacional tal como informado no caso premiado e no site da Organização. Isso pois, a missão, a visão e os valores do Colégio são norteados pelos princípios difundidos por São Marcelino Champagnat, fundador e padroeiro da Rede Marista.

De forma geral, portanto, a comunicação evidenciada nas peças é clara e objetiva, por vezes, adotando caráter apenas informacional e com o intuito apenas de capacitar sobre determinado tema.

As principais noções de relacionamento e materialização da cultura destacadas no material analisado referem-se: à espiritualidade, presente na maioria das peças; o espírito de família, adotado em algumas das peças; e o reconhecimento, a integração e a pertença, evidenciados de forma conjunta também em algumas das peças analisadas.

Nessa direção, são tecidas as considerações finais sobre a análise, buscando relacionar as reflexões com os objetivos propostos para este estudo, bem como com os fundamentos teóricos abordados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo geral estipulado neste estudo – para verificar que noções de relacionamento emergem nas peças de comunicação organizacional do Colégio Marista Rosário com seus empregados – realizou-se a análise de peças de comunicação, especificamente e-mails marketing e informativos enviados pelo Colégio a seus empregados.

Inicialmente, ressalta-se que a análise aqui realizada refere-se a uma pequena amostra de peças de comunicação do Colégio Marista Rosário, disponibilizada por sua equipe de comunicação, com adição do documento que formaliza o caso inscrito no Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS, publicamente disponível. Portanto, não foi possível realizar uma seleção dos documentos a serem analisados a partir de critérios rígidos, isto é, a amostra foi construída por acessibilidade.

De forma geral, a análise realizada identificou as principais características que compõem o conteúdo das peças a fim de compreender, dessa forma, o que se destaca na comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados, bem como de que maneira essas características são reforçadas nesses materiais de comunicação, conforme pontua-se a seguir.

Percebe-se que o conteúdo produzido pelo Colégio em suas peças de comunicação com seus empregados é claro e objetivo, uma vez que se identifica o esforço em informar esse público sobre fatos importantes a respeito da Organização em linguagem simples e acessível a todos. De forma mais específica, pode-se destacar recorrências nos conteúdos das peças analisadas, em que alguns dos valores e aspectos da cultura organizacional aparecem com maior frequência. Assim, elementos como espiritualidade, espírito de família e pertencimento, declarados como basilares pelo Colégio (no texto do caso agraciado pela premiação já referida), foram identificados nos conteúdos das peças analisadas.

Além disso, verifica-se que os elementos destacados nas peças aparecem de maneira interligada. A espiritualidade, utilizada com frequência nos textos dessas peças, é elemento marcante na atuação do Colégio Marista Rosário, pois, conforme destacado na análise, a missão, a visão e os valores do Colégio são norteados por princípios de cunho religioso (difundidos por São Marcelino Champagnat, fundador e padroeiro da Rede Marista). Esse valor da espiritualidade, expresso nos

fundamentos da cultura organizacional, por sua vez, influencia os sentidos propostos pela Organização para outros valores, como é possível constatar em relação ao valor de família, acionado em conjunto com a ideia de espiritualidade.

Assim, a referência a tais valores nas peças de comunicação com empregados, tende a relacioná-los, instituindo como noção de família a fraternidade entre colegas de trabalho e demais públicos envolvidos com o Colégio, que se pauta pela religiosidade. Pontua-se ainda que, ao expressar que os empregados fazem parte dessa família (a família rosariense), entende-se que a Organização também está reforçando a ideia de pertença, ou seja, buscando aproximar esses sujeitos dos assuntos que são pertinentes à cultura organizacional. E, nesse sentido, compreende-se que tais características abrangem a ideia de humanização no contexto organizacional, conforme acionado na fundamentação teórica deste trabalho, pois, segundo Kunsch (2010), é possível assumir os indivíduos como parte constituinte da organização.

Nas peças de comunicação analisadas também depreende-se a intenção da Organização em acionar nos empregados sentidos que estimulem sua identificação com o Colégio a partir do reconhecimento desses sujeitos. Isso ocorre, por exemplo, de forma a integrá-los em mensagens comemorativas, como no e-mail marketing alusivo ao aniversário do Colégio, em que a Organização agradece a seus empregados pela sua participação nessa conquista. Entende que essas características da comunicação do Colégio permeiam a concepção estudada sobre humanização, à medida que a organização se propõe a viabilizar a participação desses indivíduos, conforme evidenciamos na análise.

Refletindo sobre a comunicação do Colégio Marista Rosário com seus empregados de maneira mais geral (saindo da especificidade dos conteúdos das peças de comunicação analisadas) destacam-se três pontos. O primeiro ponto refere-se à impossibilidade de nossa análise verificar que sentidos os conteúdos veiculados nas peças de comunicação produzem nos leitores (os empregados). Dessa forma, nossa análise aponta indícios, tentativas da Organização com vistas a divulgar e fortalecer a cultura organizacional para os empregados. Mas, somente uma pesquisa realizada diretamente com os empregados poderia apontar se os conteúdos trabalhados nessas peças: a) produzem o efeito esperado pela Organização; b) são de interesse dos empregados; ou c) referem-se a um discurso unilateral (conforme alerta Curvello, 2002), de interesse apenas da Organização.

O segundo ponto destacado diz respeito à palavra adotada pelo Colégio para denominar seus empregados, independente da função que exercem: o termo “educador”. Entende-se que, mesmo que seja intenção valorizar esses indivíduos, isso acaba por generalizá-los, e conseqüentemente nega as subjetividades e particularidades de cada um. Nesse sentido, a escolha do termo não corrobora a ideia de humanização do ambiente organizacional.

O último ponto mais geral em relação a análise diz respeito à declaração da Organização sobre sua comunicação interna (constante no caso agraciado com o Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS), sendo que o Colégio afirma “buscar a garantia de que os empregados atinjam “a excelência e a alta performance no atendimento prestado” (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2006, p. 5). Em tal declaração, apreende-se que a ideia de “performance” dos empregados como finalidade da comunicação interna indica que esses possam ser compreendidos como recursos para que a Organização alcance seus objetivos, o que também retifica a perspectiva de humanização do ambiente organizacional.

Com base no que foi estudado, compreende-se que o Colégio Marista Rosário atua, por vezes, de forma contraditória. Isso porque possui como valores e características formativas de sua cultura diversos elementos que visam a humanização no âmbito organizacional, mas em algumas de suas declarações a respeito da comunicação que empreendem com seus empregados deixam margem para que esse relacionamento seja interpretado como utilitário e economicista.

É importante ponderar que a atuação do Colégio, no que diz respeito ao conteúdo de peças de comunicação destinadas aos empregados, parece atender os objetivos propostos pela Organização. O que se reflete aqui são os motivos que levam a Organização a atuar dessa forma. Seriam também por reconhecer os empregados como sujeitos, ou apenas para que melhorem sua performance?

No que tange a área de Relações Públicas, há de se levar em consideração a reflexão acerca da relação entre organização e empregados em um novo cenário de exigências e, em específico, de que maneira as organizações têm lidado com a noção de humanização no ambiente de trabalho, bem como quais são as mudanças que ocorrem em perspectivas culturais e comunicacionais na organização.

Ademais, destaca-se que o tema não se esgota aqui. Pelo contrário, este estudo serviu para evidenciar as diversas possibilidades de desenvolvimento na área abordada, visto que ainda denota-se certa resistência e desconhecimento por

parte das organizações acerca do conceito de relacionamento com o empregado aliado à humanização. Como visto aqui, tal perspectiva ainda pode provocar dúvidas e diversas interpretações e, portanto, exige mais reflexões, discussões, e trabalhos acadêmicos mais aprofundados, bem como mais atenção das organizações, de modo a reforçar, esclarecer e compreender aspectos da humanização nos processos comunicacionais e sua relevância/influência para suas rotinas, e principalmente, para o bem-estar dos empregados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Prêmio Top Ser Humano**. Disponível em: <<http://www.abrhrs.org.br/top-ser-humano-e-top-cidadania>> Acesso em: jun. 2018

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In.: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2ªed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. p.153-181

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In.: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São paulo: Scortecci, 2002.

COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO. **Site da Organização**. Disponível em: <<http://colegiomarista.org.br/rosario>> Acesso em: jun. 2018.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In.: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, SP: Atlas, 1996. p. 149-173

FLEURY, M. Teresa (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirían. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2004

GUEDES, Éllida Neiva. **Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido**. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_neiva.pdf

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização nas organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

_____. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Editora Summus, 2003. Edição revista e ampliada.

REDE MARISTA. **Site institucional.** Disponível em: <<http://maristas.org.br/sobre-a-rede-marista/missao-visao-e-valores-que-inspiram-a-atuacao-marista>> Acesso em: jun. 2018.

REDE MARISTA. **Visão, Missão e Valores que inspiram a atuação marista.** Disponível em: <<http://maristas.org.br/sobre-a-rede-marista/missao-visao-e-valores-que-inspiram-a-atuacao-marista>> Acesso em: jun. 2018

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas 2009.

TOP SER HUMANO 2016

**COMUNICAÇÃO INTERNA:
FORTALECENDO O SENTIMENTO
DE PERTENÇA NO COLÉGIO
MARISTA ROSÁRIO**

Adriana Justin Cerveira Kampff

Elisandra Pires

Juliana Pinheiro de Matos

Maurício Coloniezzi Erthal

Ir. Onorino Moresco

Patrícia dos Santos

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| Resumo..... | 5 |
| 1 Introdução | 7 |
| 2 Valores Maristas: sentimento de pertença | 9 |
| 2.1 A comunicação interna que fortalece o sentimento de pertença | 10 |
| 2.2 Objetivos da comunicação interna | 11 |
| 2.3 Com quem nos comunicamos | 12 |
| Gênero..... | 12 |
| Idade..... | 13 |
| Escolaridade..... | 13 |
| Tempo de casa..... | 14 |
| 2.4 Gestão de comunicação interna e estratégias utilizadas | 14 |
| 2.5 Ferramentas..... | 17 |
| 2.5.1 E-mail marketing | 17 |
| Bebê no Rosário..... | 17 |
| Ótima semana..... | 18 |
| Direção Informa..... | 18 |
| Novos Educadores..... | 18 |
| Nota de Falecimento..... | 19 |
| Datas Comemorativas | 19 |
| Feliz Aniversário | 20 |
| Marista Rosário na Mídia..... | 20 |
| Clipping da Semana..... | 20 |

RESUMO

| | |
|---|-----------|
| 2.5.2 Impressos | 21 |
| Anuário Ecos Rosariense | 21 |
| Informativo Semanal Em Cima da Hora | 22 |
| Calendário Anual | 23 |
| Murais | 23 |
| 2.5.3 Campanhas específicas | 23 |
| Saúde Ocupacional | 23 |
| Fidelização e Captação (FICa) | 24 |
| 2.5.4 Ações ou eventos que priorizam o público interno | 25 |
| Integração de novos colaboradores | 25 |
| Lançamento da Festa Junina | 25 |
| Rosário Cultural e Aniversariantes do Mês | 26 |
| 2.5.5 Documentos estratégicos | 26 |
| Plano Diretor | 26 |
| Manual Administrativo do Educador | 27 |
| Programa Gestão da Ética | 27 |
| Manual de Prevenção e Gestão nas Crises de Imagem | 27 |
| 3 Considerações Finais | 28 |
| 4 Referências bibliográficas | 31 |

O Colégio Marista Rosário mantém um compromisso com a comunicação interna, pois reconhece a necessidade de não apenas informar, mas de estabelecer relacionamentos com os seus mais de 350 colaboradores, principais interlocutores da missão e dos valores institucionais. Para que isso ocorra de maneira sólida e eficaz, faz-se necessário, inicialmente, estabelecer vínculos de confiança com este público.

Outro cuidado constante está em incentivar o educador para sentir-se pertencente à instituição e seus ideais, além de ser difusor destas crenças.

Conhecer e tratar as expectativas dos colaboradores, dos serviços de higienização e manutenção predial ao Administrativo e Pedagógico, é fundamental para disseminar o posicionamento da instituição. Por isso, as áreas de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing e Direção, utilizam diversas ferramentas, como e-mails marketing, informativos e eventos. O público interno é o primeiro a ser informado sobre tudo que ocorre no Colégio, de maneira transparente, imparcial e completa, para que, munidos de conhecimento, possam reconhecer-se verdadeiramente como parte e garantir a excelência e a alta performance nos atendimentos e na apropriação de conteúdos gerados diariamente.

Entre os desafios, destacamos alcançar todos os colaboradores sobre ações e posturas da organização, levar a informação de forma adequada para que gere mudanças de atitudes, além de mantê-los motivados e devidamente apropriados sobre os projetos da escola, contribuindo, assim, para a imagem positiva da instituição e com seu alinhamento estratégico.

Neste sentido, o planejamento estratégico da instituição escreve uma visão de futuro desafiadora, registro este escolhido e construído por dezenas de colaboradores: "Ser referência nacional em educação integral de excelência, por meio de uma cultura de inovação e da gestão sustentável."

Como resultados, o Marista Rosário tem alcançado bons níveis de satisfação em pesquisas de opinião como na Avaliação Institucional, identificação com os valores, coerência e periodicidade nos processos de comunicação existentes e a unidade organizacional em meio a um amplo cenário e grande número de pessoas com as quais dialogamos.

Palavras-chave: Comunicação interna, orgulho, pertencimento, planejamento estratégico



1. INTRODUÇÃO

Com 112 anos de atuação em Porto Alegre, o Colégio Marista Rosário é considerado uma das mais tradicionais escolas gaúchas. É o maior Colégio da Rede Marista, que está presente em 17 cidades do Rio Grande do Sul, no Distrito Federal e em seis cidades da Região Amazônica, com 26 escolas, além de uma Universidade (PUCRS), um Hospital (São Lucas) e 18 obras sociais.

Hoje, o Marista Rosário tem aproximadamente 2.800 estudantes da Educação Infantil até o Ensino Médio, relacionando-se com cerca de 2.000 famílias, aproximadamente 350 educadores (entre professores e funcionários), 70 mil ex-alunos, além de fornecedores, parceiros, formadores de opinião e comunidade em geral.

Entre os prêmios conquistados, destaque para o Top Ser Humano Oswaldo Checochia, na modalidade Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social – Organização Cidadã, com seu Grupo de Voluntariado em 2014; além do Top Cidadania, também com o Grupo de Voluntariado, em 2013, e o Top Ser Humano regional - Programa Incentivando e Valorizando o Educador, em 2013, sendo a única instituição de Ensino Básico premiada.

Em sua trajetória, um importante marco ocorreu em junho de 2013: o Colégio lançou o seu novo Planejamento Estratégico, perseguindo um horizonte de futuro até 2022. Com ele, a definição de sete valores institucionais, que são: amor ao trabalho, audácia, espírito de família, espiritualidade, presença, simplicidade e solidariedade. Além disso, fundamenta sua missão e visão de futuro com as seguintes redações:

Missão: "Educar crianças e jovens, comprometidos com um mundo justo e fraterno, promovendo formação integral de excelência, à luz do Carisma Marista".

Visão: "Ser referência nacional em educação integral de excelência, com a marca da inovação e da gestão sustentável".

Uma das perspectivas do Planejamento Estratégico do Colégio é a Comunicação Interna, utilizada para fortalecer e difundir a cultura organizacional, os valores e o alinhamento institucional entre os colaboradores. Sabemos que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização e no Colégio Marista Rosário, assim como em toda a Rede Marista, o respeito e a valorização ao ser humano são princípios institucionais que acompanham a instituição desde sua fundação. Quanto maior for o envolvimento dos colaboradores, maior será o seu comprometimento e, por isso, é necessário criar oportunidades para que eles se sintam comprometidos e pertencentes à instituição.

Para contribuir no processo de gestão e de comunicação interna, o setor de Comunicação e Marketing do Colégio conta hoje com três profissionais. Dois Assistentes com formação em Jornalismo, um com especialização em Marketing Estratégico, outro iniciando especialização em Gestão de Comunicação em Crises de Imagem, além de um Analista com formação em Relações Públicas, especialização em Marketing e em Jornalismo Digital.

Para Argenti (2006, p. 169): "a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional".

Para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos e não seja apenas um processo informativo sem repercussão, o ato de comunicar deve considerar que a mensagem possa ser interpretada de acordo com cada receptor, suas experiências e vivências. Deve ainda ser ágil, dinâmica, e mais do que tudo, flexível, para se adaptar às constantes mudanças pelas quais passam as organizações. De acordo com estas premissas, as ações estratégicas de comunicação interna são pensadas por diferentes setores.

Pensando nisso, o Colégio Marista Rosário utiliza diversas estratégias de relacionamento com seu público interno (e-mail marketing, informativos, eventos e ações, campanhas específicas, uso de murais e entrega de documentos estratégicos), que serão detalhadas a seguir, além de feedbacks e contribuições.

2. VALORES MARISTAS: SENTIMENTO DE PERTENÇA

Na Rede Marista, o "Espírito de Família" é um valor institucional e faz parte da filosofia desde seu início, com São Marcelino Champagnat, fundador da instituição, e os primeiros Irmãos Maristas.

Segundo o documento "Água da Rocha", "Marcelino e os Irmãos viviam unidos de coração e mente. Era um relacionamento marcado por grande afeto e compreensão. Em suas ponderações sobre o modo de viver como irmãos, consideravam significativo comparar o espírito de sua comunidade, com o de uma família. Ao modo de nossas primeiras comunidades, espelhamo-nos na família de Nazaré para desenvolver as atitudes que tornam realidade o espírito de família: amor e perdão, entreeajuda e apoio, esquecimento de si, abertura aos outros e alegria. Este tipo de relacionamento tornou-se a característica do nosso modo de 'ser Marista'."

"Onde quer que os seguidores de Champagnat se encontrem, unidos pela missão, é possível reconhecer o 'espírito de família' como jeito marista de viver em comunidade. Sua fonte é o amor que o Senhor Jesus tem por seus irmãos e irmãs – por toda a humanidade, enfim. Com esse espírito, fazemos a experiência de pertença e de união, na missão".

Documento Água da Rocha

No Colégio Marista Rosário, a comunicação interna é utilizada para reforçar esse espírito de família e consequentemente o sentimento de pertença. A instituição se faz presente aproximando o modo de vida do colaborador com seu ambiente profissional. Os educadores são estimulados a compartilhar com seus colegas desde momentos especiais como o nascimento de um filho ou formação, até o apoio em momentos difíceis, como na perda de um ente querido.

Mauro Koury¹ afirma que o sentimento de pertença é uma ideia de enraizamento, em que o indivíduo constrói e é construído, sentindo-se parte de um projeto que modifica e é por ele modificado. Há uma

1 Antropólogo e professor no Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal da Paraíba

certa emoção de fazer parte e de pertencer. Assim, o colaborador acaba por suplantar parcialmente possíveis sentimentos de desagrado em relação à organização. As críticas, quando são feitas, assumem contornos mais suaves e há uma certa predisposição por parte dos membros dessa organização para fechar os olhos em relação às falhas que não os atingem direta e fatalmente.

Em um ambiente profissional, um indivíduo pode conseguir uma maior realização pessoal se existir um sentimento de pertença, o que pode resultar numa maior produtividade e numa moral elevada, contribuindo para reforçar o vínculo com a organização.

2.1. A comunicação interna que fortalece o sentimento de pertença

No contexto escolar, é atribuição do Setor de Comunicação dar o apoio necessário aos relacionamentos com os públicos prioritários por meio de estratégias de relacionamento. No caso dos canais de comunicação, o olhar é voltado para o que é relevante ao educador, além do cuidado com a promoção do diálogo e na escolha de cada mensagem.

A harmonia e bem-estar no ambiente corporativo são fundamentais para motivação dos colaboradores e são resultados do bom relacionamento entre os setores. [...] é acima de tudo uma relação entre mim e o outro ou os demais. Por isso, ela não se reduz à linguagem, menos ainda à linguagem estruturada e codificada da língua. Ela ultrapassa e é mais eficiente que esse formato, realizando-se no silêncio, [...] nos olhares, nos ambientes. (MARCONDES FILHO, 2004, p.15-16).



"A minha percepção ao chegar no Marista Rosário é de encontro com o afeto e a alegria, em cada sorriso tanto dos colegas como dos estudantes, sentir o acolhimento e perceber neles o sonho de Champagnat. Aqui existe o espírito de pensar a Educação num espaço de acolhimento e amor, experimentando esta vivência da Educação dentro dos valores e do carisma Marista."

Rogério da Silva Castro – 9 meses de casa

Para o Colégio Marista Rosário, as estratégias utilizadas para se relacionar com os seus educadores passam por uma característica fundamental que é a pertença. A pertença se estabelece com a frequência de relações, assim como Marcondes Filho afirmou "relação entre mim e o outro".

O modelo de comunicação interna adotado é inspirado no autor KUNTSCH (2003), que a vê como "uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. A sinergia e a convergência fazem parte do sentido de pertença".

Como o número de funcionários vem aumentando (em 2012, eram 280; em 2013, eram 275; em 2014, eram 315; em 2015, eram 322 e em 2016 são 356 – mais de 60 novas contratações ao ano) e por tratar-se de uma escola de grande porte, com mais de 43 mil metros quadrados de área divididos em três estruturas preciais, o desafio de fazer que os mais de 350 colaboradores com perfis distintos se relacionem é ainda maior.



2.2. Objetivos da comunicação interna

A comunicação interna é o meio de relacionamento entre instituição e seus colaboradores, com foco na valorização e cuidado das pessoas, contribuindo para fortalecer a presença e reputação da escola. No Marista Rosário, isso é pensado por vários departamentos. O setor de Recursos Humanos alinha os projetos com a Direção, realizando posteriormente o briefing de interesses com o setor de Comunicação e Marketing.

Estruturar o processo de comunicação, integrando os diferentes setores, possibilita uma otimização das diferentes formas de comunicação da organização com o público interno. Este alinhamento proporciona um direcionamento mais eficaz das informações, evitando sobreposições e ruídos.

O setor de Comunicação e Marketing também é responsável pelo planejamento anual, alinhado com a gestão, que engloba a comunicação interna. Além de promover eventos e campanhas institucionais e prestar suporte ao RH nas ações que promovem a inclusão, o bom clima organizacional, a motivação, a valorização e o fortalecimento dos valores institucionais.

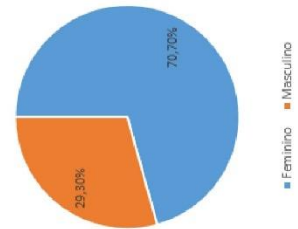
Para a instituição, os principais objetivos do programa de comunicação interna são:

- Fazer que os educadores se sintam apropriados e integrados ao ambiente escolar.
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento dos processos e transformações ocorridas no ambiente de trabalho.
- Salientar a importância da presença dos colaboradores enquanto público prioritário na execução das estratégias da instituição.
- Facilitar a comunicação institucional, deixando-a clara e objetiva.
- Manter as ações utilizadas, prezando sempre pela qualidade, periodicidade e inovação nos processos.

2.3. Com quem nos comunicamos

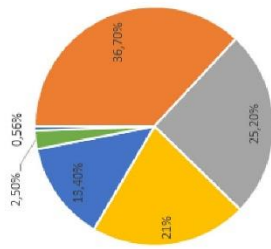
Gênero

O Colégio Marista Rosário tem 356 colaboradores, sendo 252 mulheres e 104 homens. Ao lado os percentuais detalhados:



Idade

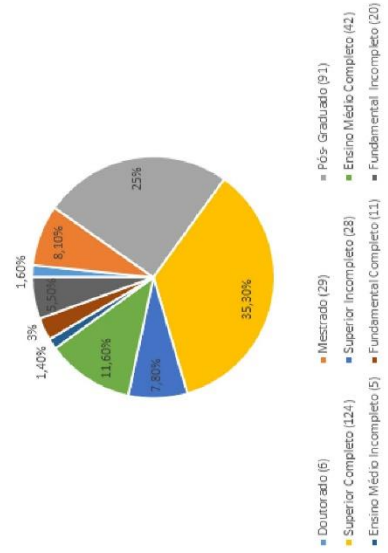
A maioria dos colaboradores da escola têm entre 31 e 40 anos de idade. A segunda faixa etária predominante é de 18 a 30 anos, tendo um colaborador com mais de 90 anos. Ao lado, os dados completos:



31 a 40 anos (131) = 36,70% 41 a 50 anos (75) = 21%
 18 a 30 anos (90) = 25,20% 51 a 60 anos (48) = 13,40%
 61 a 70 anos (9) = 2,50% 71 a 89 anos (2) = 0,56%

Escolaridade

A maioria dos educadores possuem Ensino Superior Completo: 124 pessoas totalizando 35%. Setenta colaboradores têm Ensino Médio completo ou estão cursando o Ensino Superior. Noventa e uma pessoas possuem Pós-Graduação, totalizando 25%; 29 pessoas possuem Mestrado e 6 possuem Doutorado. Do total, apenas 36 colaboradores não concluíram os Ensinos Fundamental e Médio.



Tempo de casa

Cento e vinte e oito colaboradores ainda não completaram um ano de casa, o que representa mais de 35% do corpo técnico com pouco tempo de vínculo, nos apresentando um desafio ainda maior: disseminar os valores e a cultura da instituição para um público que ainda está conhecendo a forma de atuar da instituição. Diferente dos colaboradores que possuem mais tempo de casa, uma vez que esta relação permite que a sua familiaridade seja mais acentuada. Neste sentido, os colaboradores que possuem pouco tempo de vínculo, recebem, através das estratégias de comunicação interna, alternativas que fortalecem a sua identificação com a instituição.



2.4. Gestão de comunicação interna e estratégias utilizadas

O Marista Rosário dispõe de diversas estratégias para gerir sua comunicação interna. São elas:

Valorização do educador enquanto sujeito integral. A educação integral – que une a formação afetiva, ética, social, política, cognitiva e religiosa – é parte da missão da escola. Por atuarmos em uma organização que tem na educação o seu meio de intervir no mundo, este conceito é extensivo a todos os colaboradores. Mais do que entender o outro enquanto sujeito integral, esta premissa precisa permear as ações comunicacionais e ser amplamente divulgada.

Entre as ações alinhadas a esta estratégia, destaque para as homenagens em datas comemorativas, eventos de formação continuada, publicações como o Anuário ECOS Rosariense, e-mail marketing como o Marista na Mídia e a preocupação em divulgar as ações que envolvem a espiritualidade e

datas cristãs. Outras ações realizadas são a Campanha de Prevenção e Vacinação contra Gripe A e Palestras da Semana de Prevenção de Acidentes, focadas nas diferentes características dos educadores de cada segmento.

Em relação aos eventos institucionais, são realizadas as seguintes atividades: lançamento da Campanha F.Co, Semana de Prevenção de Acidentes de Trabalho, Lançamento de Campanhas específicas, Jornadas Pedagógicas, Integração de Novos Colaboradores.

Educador como parte da estratégia: para obter os melhores resultados e se adaptar às mudanças do dia a dia, é importante desenvolver ações que valorizem e motivem os educadores. Neste sentido, a comunicação interna contribui para que seus objetivos estratégicos estejam profundamente alinhados com o fazer cotidiano. Também há o desafio de apresentar soluções para que os elementos da gestão estratégica sejam devidamente partilhados e, principalmente, vivenciados pelos educadores, antes de focar no público externo. Entre os desdobramentos, podemos destacar os lançamentos em primeira mão: a divulgação do Plano Diretor do Colégio e do Manual de Prevenção e Gestão de Crise – que são ações do Planejamento Estratégico da escola. Ações táticas ou operacionais, como o compartilhamento do que é veiculado na imprensa, também estão vinculadas a um projeto estratégico da escola de fortalecimento da imagem institucional, por exemplo.

Comunicação dinâmica: Na perspectiva das técnicas, meios e mensagens, a comunicação busca patamares de excelência e atualização com as práticas de mercado. Visa assegurar caminhos de construção e lembrança da unidade em torno da identidade institucional, dando suporte constante à razão de ser em nível institucional. Cada produção é profissionalizada e, de acordo com a atuação da marca, vai desde um comunicado da Direção até a publicação de um informativo semanal impresso e online. A escola também realiza reuniões sistemáticas, envio de periódicos e as necessárias adaptações pensadas nos diferentes perfis de colaboradores.

Norteadores de atuação: priorizando os processos e visando facilitar o desempenho profissional, a escola privilegia a criação, distribuição e incentiva a constante consulta a manuais e documentos.

Eles objetivam sinalizar parâmetros e características de forma clara, respeitando as características e peculiaridades da missão marista. Com caráter orientador, servem como balizadores que possibilitam o alinhamento de conceitos no ambiente de trabalho, bem como de memória constante dos valores com os quais nos comprometemos. A adesão a estas e outras propostas, quando bem definidas e objetivas, contribuem para a adesão e, posteriormente, sentimento de pertença. Entre os documentos, destacamos os manuais de Gestão da Ética, Administrativo do Educador e de Prevenção e Gestão de Crise.

Acolhida e Integração: o "espírito de família" é um dos valores maristas que apontam para a entreejada, um ambiente profissional de proximidade e de acolhida ao pluralismo e a diversidade, aceitando-nos como diferentes e complementares. Este e outros valores fundamentam a comunicação e devem ser percebidos nas intencionalidades, mensagens e ações. Para isso, existem processos definidos ao receber novos colaboradores e atividades de integração como formações e retiros. Pensando no tamanho da organização, outras ações específicas são desenvolvidas, como a editoria do informativo semanal Nosso Colega, que apresenta o educador a outros setores e colegas.

2.5. Ferramentas

O Marista Rosário prioriza seis ferramentas de comunicação interna: e-mail marketing, impressos, campanhas específicas, uso de murais, ações ou eventos que priorizam público interno e documentos estratégicos. Abaixo, o detalhamento de cada uma delas:

2.5.1. E-mail marketing

O e-mail marketing é planejado considerando quem é colaborador há pouco tempo na escola sem esquecer do público com mais tempo de casa. Prova disso está no cuidado com as informações completas, evitando siglas, informando números e e-mails para retorno, além do uso de linguagem simples e direta. Outro cuidado está na periodicidade no envio e nos públicos que não acessam diariamente o e-mail. Para os públicos que não acessam diariamente o e-mail, os comunicados também são impressos e disponibilizados em locais como Refeitório e espaço usado pelas equipes que circulam muito pela escola como Auxiliares de Disciplina, Equipes de Manutenção Predial e Higienização. Entre os comunicados, estão:



Bebê no Rosário: quando um colaborador se torna pai ou mãe, o setor de Recursos Humanos envia um e-mail para todos os colegas informando o nascimento com foto, data e hora do nascimento, tamanho e peso e o nome dos pais. A iniciativa está de acordo com a nossa filosofia que percebe o colaborador como ser humano integral, ou seja, não apenas como profissional, mas como sujeito que tem inúmeras outras dimensões em sua vida. Este é um momento de celebração à vida, partilhado como todos os colegas, fortalecendo o "espírito de família". Além disso, o pai ou mãe recebe uma cesta de mimos para o novo integrante da família. No ano de 2015, por exemplo, foram enviados 15 e-mails Bebê no Rosário.



Ótima semana: toda segunda-feira pela manhã, os educadores recebem uma mensagem digital desejando uma ótima semana. São frases motivacionais extraídas de diversos documentos maristas sobre o fundador São Marcelino Champagnat. Além de uma ação motivacional, a iniciativa busca difundir a identidade institucional, por meio de conteúdos ligados aos princípios institucionais e que reforçam a consciência de quem somos e no que acreditamos. Ao todo, foram enviadas cerca de 50 mensagens, em 2015.



Direção Informa: sempre que necessário, a Direção da escola, por meio do setor de Comunicação e Marketing, envia recados, convites para eventos, diretrizes estratégicas e informações relevantes que têm impacto no cotidiano do profissional.



Novos Educadores: como o ambiente físico do Marista Rosário é grande, além do número de funcionários, uma das alternativas encontradas para apresentar as novas admissões foi por meio dos canais de comunicação institucional, especialmente o digital. Uma vez ao mês os colaboradores recebem, via e-mail, uma mensagem com foto, nome, função e setor dos novos colegas.

Nota de falecimento: com o intuito de prestar solidariedade em momentos difíceis como a perda de um familiar, a escola manifesta seu pesar e mantém todos os educadores informados sobre os atos fúnebres. Assim que o fato é informado à escola, imediatamente um comunicado é enviado a todos educadores com os horários do sepultamento e do enterro. Em média, são enviadas 20 notas por ano.



Datas comemorativas: Dia do Educador, Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Páscoa, Ação de Graças, Natal e outras datas comemorativas também são comemoradas com o envio de um comunicado digital e impresso. Em muitos destes momentos, são realizadas atividades presenciais formativas para os educadores.





Feliz aniversário: no dia do seu aniversário, cada colaborador recebe um cartão virtual, parabenizando-o por mais um ano de vida, e também um presente, além de celebrar os aniversariantes do mês junto com o evento Rosário Cultural. Em 2016, o brinde é uma cuia e uma bomba de chimarrão.



Marista Rosário na Mídia: sempre que a escola é mencionada em algum veículo da imprensa (TV, rádio, impresso ou internet), a comunidade interna recebe um e-mail com a matéria ou com o link para acessá-la. Com isso, busca-se valorizar o trabalho de diferentes setores retratados nas publicações, além da reputação positiva da escola. Em 2015, foram enviados aproximadamente 200 e-mails Marista Rosário na Mídia.



Clipping da Semana: para manter a comunidade interna informada sobre o que acontece na Rede Marista, bem como em outras Unidades do Brasil, entre os concorrentes e na área educacional, toda semana é enviado um e-mail com links para matérias sobre os mais diversos assuntos, sempre relacionados ao tema "educação". Em 2015, foram enviados cerca de 40 clippings.

2.5.2. Impressos

Anuário Ecos Rosariense: criado em 1930, o anuário configurou-se como um histórico do então *Gymnasio Estadual do Rio Grande do Sul*. Naquela época, o objetivo era reunir informações formais e históricas de cada ano letivo. A publicação esteve suspensa de 1944 a 1949 devido à Segunda Guerra Mundial que ocasionou a escassez de papel no Brasil, retornando em 1951 com o mesmo formato. A partir de 1971, foi suspensa novamente e voltou a ser produzida em 1992. Os educadores têm um espaço especial nas últimas páginas da publicação, que registram momentos vividos pelo grupo durante o ano e fotos individuais com os nomes de cada colaborador.

Em 2014, a publicação conquistou o 2º lugar na Categoria Gestão de Comunicação e Relacionamento no Prêmio Sinepe Destaque em Comunicação, e em 2011, o 2º lugar na categoria Mídia Impressa deste mesmo Prêmio.





informativo semanal Em Cima da Hora: o informativo Em Cima da Hora foi idealizado em 2003, a partir de diagnósticos da comunicação interna, institucional e mercadológica do Colégio. Ele configura-se hoje como um dos principais meios de comunicação com o público interno, produzido semanalmente com informações e notícias sobre o cotidiano do Colégio.

Possui tiragem de 130 exemplares impressos, duas ou quatro páginas e entregue nos setores e na Sala dos Professores desde 17 de fevereiro de 2004. A partir de 2011, também passou a ser enviado por e-mail a todos os colaboradores.

Sua proposta inicial era a de unificar informações e repassar datas e horários de eventos para a mobilização dos colaboradores. Em 2011, o veículo passou por reformulações. A partir de uma pesquisa realizada entre os leitores, foi constatado que alguns tópicos poderiam ser mais bem explorados. Entre as sugestões, estavam solicitações de mais informações sobre os outros setores e colegas, sugestões de livros e dicas de saúde.

Atualmente, o informativo possui uma entrevista fixa chamada Nosso Colega, onde é possível conhecer um pouco mais sobre os colegas. Também são divulgados os Aniversariantes da Semana. A agenda de eventos possui não apenas a data, local e horário, mas também o público a quem se destina a atividade e o setor responsável, facilitando assim a resolução de dúvidas ou ajustes, quando necessário.

A linguagem é objetiva, priorizando informações que podem ser úteis para qualquer educador no momento de repassar uma informação a familiares e responsáveis presencialmente ou por telefone. Com o elevado número de pessoas que circulam pela escola diariamente, cerca de 7 mil, é comum que as equipes sejam abordadas para auxiliar nas mais diferentes situações, desde a localização do setor de achados e perdidos até o horário de funcionamento do estacionamento.

Em 2012, a publicação conquistou o 2º lugar na categoria Midia Impressa do Prêmio Sinepe Destaque em Comunicação. Em maio de 2016, chegou a sua 500ª edição.



Calendário Anual: publicação planejada para consulta diária. Em 2016, ao invés de entregar uma agenda como era feito nos outros anos, o Colégio optou por criar um calendário impresso com todas as datas da instituição e entregar uma cópia para cada professor e funcionário. Neste material, além das datas que também ficam disponíveis no site da escola, há compromissos que só dizem respeito à comunidade interna da instituição e também espaços para anotações pessoais.

Murais: outra maneira de informar o público interno são os murais expostos em diferentes pontos da escola: nos três pontos eletrônicos, no refeitório de educadores, nas três salas dos professores e no setor de Higienização e Manutenção Predial, além dos displays de mesa disponíveis na Sala dos Professores, no Refeitório e no setor de Recursos Humanos. Nestes murais são colocados a lista de aniversariantes do mês, o informativo Em Cima da Hora, cartazes de eventos e outros recados importantes que foram enviados previamente por e-mail.



2.5.3 Campanhas específicas

Saúde Ocupacional: desde 1996, o Colégio realiza a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), evento promovido pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Cipa), que oferece uma semana de reflexão sobre o cuidado com a vida e a preservação da saúde dos educadores. A divulgação da programação é



feita via e-mail, através de cartazes nos murais e nos pontos eletrônicos e matéria no site da escola.

Em 2016, pelo sétimo ano consecutivo, o Colégio ofereceu vacinação contra a Gripe A para seus colaboradores durante o horário de expediente, dentro do ambiente de trabalho. Metade do valor foi pago pela escola e outra metade descontado na folha de pagamento. A divulgação das datas foi feita via e-mail, nos murais e nos pontos eletrônicos.

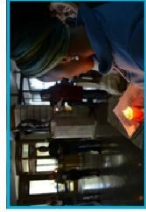
Fidelização e Captação (FiCa): Todos os anos, é realizado o lançamento da Campanha de Fidelização e Captação (FiCa). No evento, os educadores conhecem as estratégias e metas de comunicação e marketing planejadas para o período de inscrições antes de elas serem veiculadas na mídia. Desde 2015, a campanha conta também com a participação de professores nas peças publicitárias. Na ocasião, é servido um coquetel e todos ganham uma tradicional camiseta alusiva à Campanha.



2.5.4 Ações ou eventos que priorizam o público interno



Integração de novos colaboradores: uma vez a cada semestre, os novos colaboradores participam de um encontro com atividades de acolhida, integração, formação, reflexão e espiritualidade, e têm a oportunidade de conhecer a história da Rede Marista, do colégio e de São Marcelino Champagnat, além de se inteirarem sobre os valores institucionais. O objetivo desta integração é adaptar o novo colaborador à filosofia, à cultura e às políticas organizacionais da Rede Marista. O colaborador também recebe o Manual Administrativo do Educador e o Código de Conduta.



O Programa de Integração ocorre na escola desde 2009. Desde essa data, cerca de 400 pessoas participaram, uma média de 50 por ano. A primeira edição de 2016 reuniu 52 novos colaboradores.

Lançamento da Festa Junina: a Festa Junina Rosariense é o maior evento do Colégio, aberto à comunidade e reúne cerca de 7 mil pessoas. Por ter essa magnitude, ela é lançada em primeira mão para os colaboradores. Com carreteiro e show musical, os educadores ficam por dentro das atrações da festa e são incentivados a participar.



Rosário Cultural e Aniversariantes do Mês: de março a dezembro, juntamente com a comemoração dos aniversários do mês, ocorre o Rosário Cultural, momento em que todos os colaboradores participam de um sorteio de brindes como jantares, ingressos para partidas de futebol, cinema, teatro, shows, vale livros, vale-DVD, vale-CD, vale-DVD, entre outros. Após o evento, é enviado um e-mail para todos com os nomes dos sorteados. A iniciativa estimula o gosto pela arte, cultura e lazer dos educadores. Presentear os educadores no mês de aniversário também é uma maneira de demonstrar o reconhecimento de que a escola só existe pelo trabalho e dedicação diários de muitas pessoas.



2.5.5 Documentos estratégicos

Plano Diretor: dentro do seu *Planejamento Estratégico 2012-2022*, que prevê a modernização de estruturas aliadas à aprendizagem e ao bem-estar de seus públicos, o Colégio implementou o *Plano Diretor*, documento que orienta as intervenções atuais e futuras e prevê ações e intervenções de curto, médio e longo prazo na escola, uma importante ferramenta de planejamento em arquitetura, ambientação e infraestrutura, visando ao melhor uso do espaço físico da escola.

Para apresentar o Plano Diretor para o público interno, foram realizadas 12 reuniões entre 123 colaboradores dos serviços de higienização e manutenção, administrativos e Direção, quando todos puderam ter acesso aos projetos do novo refeitório dos educadores e da nova biblioteca da escola, por exemplo. Os encontros contaram com intérprete de libras para os deficientes auditivos.

Para os professores e coordenações, a apresentação do Plano ocorreu nas reuniões pedagógicas.



Manual Administrativo do Educador: ao serem contratados, todos os novos colaboradores recebem o *Manual Administrativo do Educador*, documento com orientações sobre o dia a dia na escola, como uso do crachá e do uniforme, pagamento do salário, vale-transporte, planos de saúde e odontológico, banco de horas, etc. O Manual também traz informações sobre o empreendimento, presença nas redes sociais e o jeito marista de atender.

Programa Gestão da Ética: a Rede Marista lançou o Programa Gestão da Ética. Vivência dos Valores no exercício da Missão (www.conformidade.com.br/VossosValores), programa que tem o propósito de desenvolver um Código de Conduta e um Canal de Comunicação



para o compartilhamento das ideias, percepções e preocupações de todos. Cada colaborador ganhou o seu próprio Código de Conduta e um cartão com os meios de contato para ser colocado junto ao crachá.



Manual de Prevenção e Gestão nas Crises de Imagem: em 2014, a partir do planejamento 2012/2022 do Marista Rosário, foi desenvolvido um Projeto Estratégico da Comunicação e Marketing com o objetivo de fortalecer a imagem institucional. Após a realização de pesquisas e estudos sobre o tema, deu-se início à redação e publicação do Manual de Prevenção e Gestão nas Crises de Imagem, inspirado no documento iniciado na Assessoria de Comunicação e Marketing da Rede Marista.



O material traz informações como fatores que podem desencadear uma crise, mapeamento dos tipos de crise e Plano de Contingência. Ele foi impresso em janeiro de 2016 e entregue primeiramente para os integrantes do Conselho Técnico Administrativo Pedagógico (CTAP) e em fevereiro de 2016, para todos os colaboradores durante a Jornada Pedagógica.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os esforços realizados na escola para fortalecer o sentimento de pertença por meio da comunicação interna têm atingido bons resultados. Através de pesquisas e feedbacks, o Colégio fica sabendo da opinião dos seus professores e funcionários, e conseqüentemente, pode realizar melhorias com relação a questões que não são bem avaliadas. Abaixo alguns destes resultados:

3.1 Resultados da Avaliação institucional

A cada dois anos, os Colégios da Rede Marista realizam a Avaliação Institucional Unificada, da qual participam estudantes e suas famílias, gestores, educadores e colaboradores de todas as escolas. As opiniões colhidas embasam ações e projetos futuros, além de apontar se os colégios estão correspondendo às expectativas da comunidade educativa e, sobretudo, o que pode ser melhorado. O objetivo é promover a melhoria contínua dos serviços institucionais.

Na última pesquisa, realizada em 2014, o Marista Rosário apresentou bons resultados na avaliação realizada pelo seu público interno. Registros estes que valoram os processos de comunicação interna, e por conseqüência, o sentimento de pertença, tais como:

- 85,2% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos em atuar no Marista Rosário
- 94,4% concordam totalmente ou concordam com a frase "Eu tenho orgulho de trabalhar no Marista Rosário".
- 97,6% sentem-se comprometidos com a Proposta Pedagógica Marista.

- 98,1% percebem que o trabalho que fazem contribui para o colégio atingir seus resultados.
- 95,1% acreditam que contribuem para que as informações do seu setor/ trabalho sejam de conhecimento de todos.
- 82,7% sentem-se bem informados sobre o que acontece no Colégio Marista Rosário.
- 82,1% acreditam que existe diálogo entre as diferentes áreas/ setores do colégio.

Ao responderem ao que os mantêm como colaboradores no Marista Rosário, 11,7% responderam que é o "ambiente de trabalho", 8,6% por "amor ao que faço", 7,4% por se sentir "valorizado profissionalmente", 5,6% pela "proposta educacional" da escola e 4,9% pela "remuneração".

3.2 Pesquisa de comunicação interna

Entre os dias 30/5 e 10/6/2016, foi realizada uma pesquisa com os professores e funcionários sobre a comunicação interna na escola. Ao todo, 45% dos colaboradores responderam.

Assim como na Avaliação Institucional de 2014, o Marista Rosário apresentou bons resultados, tais como:

- 97,5% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "as estratégias de comunicação interna adotadas contribuem para que os educadores estejam informados".
- 99,4% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "os canais informativos internos do Colégio Marista Rosário possuem credibilidade".
- 94,9% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "os canais utilizados permitem que eu seja multiplicador de informações".
- 87,3% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "a comunicação interna auxilia a manter um mesmo discurso entre os diferentes setores".
- 92,5% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "reconheço nas atividades e informações compartilhadas no dia a dia os valores institucionais (amor ao trabalho, audácia, espírito de família, espiritualidade, presença, simplicidade e solidariedade)".
- 95,6% concordam totalmente ou concordam com a afirmativa "a comunicação interna contribui para a excelência no atendimento dos diferentes públicos".

MANTÉM COMO COLABORADOR

Base: 162 entrevistados

| MOTIVO | % |
|-----------------------------|-------------|
| Ambiente de trabalho | 11,7% |
| Amor ao que faço | 8,6% |
| Valorização profissional | 7,4% |
| Proposta educacional | 5,6% |
| Remuneração | 4,9% |
| Educação de qualidade | 4,9% |
| Filosofia marista | 4,3% |
| Realização | 3,7% |
| Reconhecimento | 3,7% |
| Satisfação | 3,1% |
| Confiança no meu trabalho | 3,1% |
| Valores | 3,1% |
| Crescimento profissional | 3,1% |
| Clima organizacional | 3,1% |
| Motivação | 2,5% |
| Suporte | 2,5% |
| Comprometimento | 2,5% |
| Alunos | 2,5% |
| Orgulho em atuar no Marista | 1,9% |
| Carisma Marista | 1,9% |
| Amizades | 1,9% |
| Respeito profissional | 1,9% |
| Organização | 1,9% |
| Estrutura física | 1,2% |
| Credibilidade | 1,2% |
| Outros | 7,4% |
| Não sabe/ não respondeu | 0,6% |
| TOTAL | 100% |

*Avaliação Institucional de 2014

Segundo esta pesquisa, os canais informativos mais utilizados são:

- 97,5% E-mail
- 86,7% Em Cima da Hora
- 70,9% Site
- 53,2% Murais
- 51,1% Materiais impressos (convites, flyers...)

3.3 Depoimentos

Na pesquisa de comunicação interna realizada na escola, alguns colaboradores deixaram sua opinião sobre o assunto, conforme abaixo:

"É preocupação dos colaboradores manter os valores institucionais vivos e isso é percebido em diferentes ações: oração diária na sala dos professores, mensagens enviadas desejando uma boa semana, comemorações de aniversários e Rosário Cultural, avisos via e-mail sobre nascimentos, falecimentos. Os valores maristas passam na ação diária, na atenção com o colega, no carinho em acolher as diferentes demandas, na acolhida ao colaborador. Ao acompanharmos o novo colaborador, isso é referência ao quanto se sentem acolhidos pela instituição e quanto os valores são transparentes na ação diária".

"Os meios utilizados para a comunicação, promovem uma integração eficiente, valorizando o educador e compartilhando os valores maristas. A espiritualidade e a presença são constantes na atenção e no cuidado com o colaborador bem como os demais valores vivenciados e difundidos pela instituição".

"As atividades que compartilhamos estão sempre alinhadas com valores que agregam e que nos capacitam a agir no nosso dia a dia".

"Sinto-me em casa trabalhando aqui, como em uma grande família, com um bom relacionamento com os colegas, uma família receptiva e acolhedora".

"Concordo totalmente, pois sempre fui muito bem acolhida no Rosário, fica claro que as pessoas estão felizes, elas sorriem umas para as outras, estão dispostas no trabalho e na parceria com seus colegas, sinto alegria e orgulho em trabalhar na instituição. Nos momentos de formação com os professores, percebo o carinho, atenção e cuidado das pessoas que planejam e executam esses momentos, assim como a alegria e disposição que temos em participar das formações. São momentos onde cuidamos da nossa formação intelectual e principalmente espiritual, lembrando os valores Marista".

"Um ambiente gostoso de trabalhar, muito acolhedor com todos, não importa o setor ou função, isso faz bem para o colaborador, não existir as diferenças".

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

MARCONDES FILHO, Ciro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos? 3ª ed. São Paulo: Paulus, 2004.

Planejamento Estratégico do Colégio Marista Rosário

Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica. União Marista do Brasil, Brasília: UMBRASIL, 2010.

União Marista do Brasil. Caderno de Estudos Água da Rocha, fonte de vida. Brasília: UMBRASIL, 2007.