



Escola de Sociologia e Políticas Públicas
Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Desafios da Comunicação Interna numa Creche

Proposta para a definição de um plano de Comunicação Interna numa Creche no Concelho de
Lisboa

Maria Margarida Casaleiro Simões Domingues

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora

Mestre Alzira Duarte, Professora Assistente
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2017



Escola de Sociologia e Políticas Públicas
Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Desafios da Comunicação Interna numa Creche

Proposta para a definição de um plano de Comunicação Interna numa Creche no Concelho de
Lisboa

Maria Margarida Casaleiro Simões Domingues

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora

Mestre Alzira Duarte, Professora Assistente
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2017

AGRADECIMENTOS

A decisão de continuar de dar continuidade ao meu percurso académico não teria sido possível sem o apoio constante de algumas pessoas. Gostaria, assim, de expressar o meu agradecimento por todos aqueles que acreditaram e que contribuíram para que este projeto fosse possível.

Agradeço aos meus pais e aos meus avós por nunca terem deixado que me faltasse nada.

Agradeço ao António por ter sido sempre a minha fonte de inspiração e o meu maior apoio ao longo deste percurso. Muito obrigada por toda a paciência!

Agradeço à Professora Alzira pelas orientações e pelos ensinamentos teóricos e práticos.

Agradeço à Creche e a toda a sua equipa por se terem mostrado sempre disponíveis e por me terem fornecido todos os dados necessários à elaboração deste projeto.

Agradeço aos meus colegas de turma, pelo espírito de entreajuda e companheirismo e pela amizade que se criou nestes últimos dois anos.

RESUMO

A comunicação é uma condição do comportamento humano e, consecutivamente, das organizações, independentemente do seu cariz. Dentro das organizações, uma comunicação eficaz torna-se crucial para o desenvolvimento de sentimentos positivos, para um incremento da motivação dos colaboradores e para a consolidação de uma identidade comum. Tem-se assistindo nos dias de hoje a um aumento da importância dada às questões de gestão estratégica das organizações educativas, em particular no que respeita às questões da comunicação.

O presente Trabalho de Projeto pretende dar resposta às necessidades de comunicação interna de uma Creche do concelho de Lisboa. Após a realização de um diagnóstico das especificidades da comunicação dentro da organização e de uma caracterização do próprio contexto educativo, foram detetadas as principais dificuldades e necessidades de comunicação interna da Creche. Após terem sido verificados os mecanismos de comunicação interna e auscultados os colaboradores da organização, é proposto um Plano Estratégico de Comunicação Interna com os objetivos de sensibilizar e consciencializar o público interno da Creche para a importância da comunicação interna, incentivar o uso da comunicação como componente de gestão e desenvolver um sentido de cultura e identidade organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; Comunicação interna; Cultura organizacional; Gestão escolar

ABSTRACT

Communication is a condition of human behavior and, therefore, of organizations, regardless of their nature. Within organizations, effective communication becomes crucial to the development of positive feelings, to maintain and increase employee motivation, and to the consolidation of a shared identity. There has been an increase in the importance given to issues of strategic management of educational organizations, particularly with regards to communication related topics.

The present Project Work intends to respond to the internal communication needs of a Day Care Center in Lisbon. Based on a diagnosis of the Communications within the organization and the characterization of the educational system itself, the main challenges and needs of the Internal Communication in the institution were detected. After the internal communication mechanisms were verified and the employees of the organization were monitored, a Strategic Internal Communication Plan was proposed with the objectives of raising awareness among the internal public of the day care center for the importance of internal communication, encouraging the use of communication as a component management and develop a sense of organizational culture and identity.

KEY-WORDS: Organizational communication; Internal communication; Organizational culture; School management

Índice

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 3 |
| 1.1. A Comunicação e as Organizações | 3 |
| 1.1.1. A Comunicação Organizacional as suas Diferentes Perspetivas | 4 |
| 1.1.2. Contextos Comunicacionais | 6 |
| 1.1.3. Cultura e Identidade Organizacionais na Comunicação | 7 |
| 1.2. Comunicação Interna..... | 8 |
| 1.2.1 Fluxos e Padrões de Comunicação Interna..... | 10 |
| 1.2.2. Avaliação da Comunicação Interna..... | 12 |
| 1.3. A Comunicação nas Escolas..... | 13 |
| 1.3.1. Impactos da Gestão da Comunicação nas Escolas e de uma Comunicação Interna Eficiente.. .. | 15 |
| 1.3.2. Os Principais Problemas da Comunicação das Escolas..... | 18 |
| 1.3.3. A Importância de uma Política Estratégica de Comunicação nas Escolas | 18 |
| CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO..... | 21 |
| 2.1. O Objeto de Investigação | 21 |
| 2.2. A Investigação | 22 |
| 2.2.1. Observação Direta | 23 |
| 2.2.2. Análise Documental | 23 |
| 2.2.3. Entrevistas | 23 |
| 2.2.3.1. Amostra | 24 |
| CAPÍTULO 3 – DEFINIÇÃO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 25 |
| 3.1. Diagnóstico..... | 25 |
| 3.2. Definição do Projeto de Comunicação Interna..... | 31 |
| 3.2.1. Objetivos Estratégicos do Plano de Comunicação Proposto | 32 |
| 3.2.2. Áreas de Intervenção | 32 |
| 3.2.3. Ações de Melhoria..... | 33 |
| 3.2.4. Avaliação da Proposta do Projeto de Comunicação..... | 41 |
| CONCLUSÃO | 43 |
| BIBLIOGRAFIA | 45 |
| FONTES | 47 |
| ANEXOS | 48 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 2.1. Caracterização da amostra de entrevistados | 24 |
| Quadro 3.1 Ações de melhoria para o Concurso de Logótipos | 33 |
| Quadro 3.2 Ações de melhoria para a Ação Anual de Voluntariado em Equipa | 34 |
| Quadro 3.3 Ações de Melhoria para a Criação de Documentos Oficiais de Reuniões | 35 |
| Quadro 3.4 Ações de melhoria para a Alocação de Responsabilidades de comunicação | 36 |
| Quadro 3.5 Ações de melhoria para o Reforço dos Canais de Partilha de Informação Institucional Interna..... | 37 |
| Quadro 3.6 Ações de melhoria para o Reforço dos Canais de Partilha de Informação Operacional e Pedagógica | 38 |
| Quadro 3.7 Ações de melhoria para a Promoção de Reuniões Semestrais | 39 |
| Quadro 3.8 Ações de melhoria para a Divulgação da visão, missão e valores..... | 40 |
| Quadro 3.9 Ações de melhoria para o Programa de Formação em Comunicação Interpessoal | 41 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 Processo Comunicacional | 3 |
| Figura 2.1 Problemas diagnosticados | 31 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo A Guiões das Entrevistas | 48 |
| Anexo B Exemplo de Análise de Conteúdo | 51 |
| Anexo C Cronograma do Plano de Comunicação Estratégica | 52 |
| Anexo D CV..... | 54 |

INTRODUÇÃO

Diversos autores admitem, hoje em dia, que falar em organizações é, inevitavelmente, falar em comunicação. A comunicação é um processo que acompanha o ser humano desde o seu nascimento e, enquanto parte de uma organização que necessita de partilhar constantemente informações e ideias, o mesmo ser humano tem como base de todas as suas interações essa mesma comunicação.

Dentro das organizações, o papel da comunicação interna tem vindo a ganhar cada vez mais relevância ao longo das últimas décadas. Inicialmente enquanto ferramenta de controlo e, agora cada vez mais, enquanto ferramenta estratégica de gestão, a comunicação interna enquanto função organizacional tem vindo a deter cada vez mais importância no seio das organizações.

Em Portugal, começa finalmente a dar-se cada vez mais importância às questões da comunicação organizacional nas escolas. No entanto, no caso das instituições destinadas à Educação para a primeira infância, a sua gestão é no geral ainda muito rudimentar. De forma genérica é possível identificar várias oportunidades de melhoria relacionadas com os modelos de gestão deste tipo de organizações e as políticas focadas nas mesmas. Apesar da Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar assentar no princípio geral de que a educação pré-escolar se trata da primeira etapa da educação básica do processo de educação ao longo da vida, esta destina-se apenas ao grupo etário dos três aos seis anos, esquecendo completamente as idades anteriores e excluindo qualquer alusão aos serviços destinados à primeira infância. Atualmente existem algumas opções formais de educação e cuidados destinados a crianças até aos 3 anos, sendo a creche a opção mais conhecida.

O presente Trabalho de Projeto surge no seguimento de uma identificação de debilidades e lacunas relacionadas com a comunicação interna de uma creche em Lisboa, mas acima de tudo, surge de uma vontade de melhoria constante por parte da organização, de valorizarem a educação na primeira infância e demonstrarem vontade constante de incrementar a qualidade dos serviços prestados.

O trabalho divide-se em três partes distintas:

1. a primeira caracterizada por uma revisão da literatura sobre o tema da comunicação nas organizações, nomeadamente da comunicação interna e nas organizações escolares;
2. uma segunda parte relativa à metodologia de investigação utilizada no estudo mais aprofundado da organização em causa e levantamento dos seus problemas;
3. e, por fim, no desenho de um projeto de comunicação interna adequado à realidade encontrada.

Sendo a comunicação interna um processo caracterizado pela sua tamanha complexidade, multidimensionalidade e importância no desenvolvimento e na eficiência de qualquer organização, o Trabalho de Projeto pretende responder a inquietações/problemáticas sentidas no que toca à comunicação interna de uma instituição educativa com valência de Creche em Lisboa, e tem os seguintes objetivos (gerais e específicos):

OG1. Identificar os principais processos de comunicação interna horizontal e vertical na Creche

- OE1.1 Identificar principais potencialidades e falhas nos processos de comunicação na Creche
- OG2. Propor um plano e estratégias de melhoria na comunicação com o público interno da Creche
- OE2.1 Segmentar e definir canais e processos de comunicação que a tornem clara, objetiva, transparente e acessível
- OG3. Propor uma metodologia de validação das propostas produzidas

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Vivemos hoje em dia numa época de acentuadas e contínuas mudanças. São inúmeros os desafios com que nos vamos deparando dentro das organizações. As exigências que se impõem passam pela criação de ambientes e contextos com uma fácil e rápida capacidade de adaptação, dinâmicos, abertos e acessíveis à mudança.

Ao refletirmos um pouco sobre essas exigências, rapidamente nos apercebemos da importância que a comunicação tem no seio de uma organização e nos questionamos acerca da indissociabilidade da comunicação e das organizações. Porque razão é a comunicação um processo de relações internas? Como é que se estabelece a comunicação numa organização? Em que medida é que essa comunicação pode ser benéfica ou prejudicial para a organização? O que se deve comunicar, quando, como e a quem? Como é que a organização pode maximizar o valor da comunicação interna e esta última contribuir para a prossecução da estratégia da primeira? São todas estas questões que nos fazem refletir sobre a importância da comunicação numa organização, qual o seu impacto e como a podemos melhorar. No caso da Educação, estas exigências também se confirmam, sendo necessário que as escolas/organizações educativas se tornem eficientes e acompanhem o ritmo da sociedade. Neste sentido, é fundamental que adotem estilos e abordagens no desenvolvimento das suas ações que respondam às necessidades de determinado contexto, nomeadamente no que respeita à gestão da sua comunicação. Mas afinal, o que é a comunicação dentro de uma organização?

A comunicação corresponde ao “processo relacional em que as fontes transmitem mensagens usando símbolos, signos e pistas contextuais, expressando significados para que os recetores construam uma compreensão e influenciem comportamentos” (Hoy e Miskel, 2008: 390). Os mesmos autores explicam o processo baseando-se nos modelos de Te’eni (2001) e J. Krone, Jablin e Linda L. Putnam (1987) através da figura 1.1.



Figura 1.1 Processo Comunicacional
Fonte: Hoy e Miskel (2008:391)

Segundo Hoy e Miskel (2008) os emissores são entidades individuais, grupos ou mesmo unidades organizacionais. As mensagens, que tipicamente verbais, ou pistas, ou símbolos não verbais, representam ideias ou informações que esses mesmos emissores desejam transmitir ou comunicar. Nesse processo de transmissão da mensagem, antes da sua conversão em formas simbólicas (verbais ou não verbais), os emissores acabam por formular objetivos e estratégias que, segundo Te'eni (2001), passam por fornecer o contexto e a especificidade das mensagens, definir o tom afetivo adequado, ajustar as mensagens ao possível feedback prévio do recetor, bem como dirigir ou manipular o processo de processamento de informação dos recetores. A conversão de mensagens em signos acarreta um processo de decisão e apropriação dos meios e formas adequadas de passar a mensagem. São os recetores que demarcam o destino da mensagem. É através de procedimentos de leitura, audição, observação que os recetores constroem significados, interpretando e dando sentido às mensagens que aceitam. Por outro lado, os efeitos da comunicação representam todos os resultados dessa mensagem emitida e recebida. O *feedback*, fornecendo ao emissor original informações sobre os entendimentos resultantes dessa comunicação e proporcionando situações de correção e de melhoria da compreensão mútua, é um desses efeitos. Para os autores supracitados, o contexto ocupa uma posição primordial neste que é o complexo processo da comunicação, uma vez que tem a capacidade de influenciar qualquer uma das componentes do modelo explanado. Este tema será aprofundado mais à frente.

No contexto das organizações o processo comunicacional traduz-se num “processo coletivo e interativo de criação e interpretação de mensagens” (Hoy e Miskel, 2008: 408) denominado Comunicação Organizacional. Iremos, então, explorar de forma mais detalhada a origem da Comunicação Organizacional e abordar algumas das suas diferentes perspetivas.

1.1.1. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS SUAS DIFERENTES PERSPETIVAS

As primeiras preocupações relacionadas com a comunicação organizacional remontam a 1920, a partir do momento em que surgiu a necessidade dos gestores de empresas e organizações comunicarem mais adequadamente dentro das organizações. Momento em que as sociedades começaram a enfrentar um ambiente competitivo cada vez mais complexo, globalizado e repleto de representações e mensagens de negócio. Estas organizações, públicas ou privadas, lucrativas ou sem fins lucrativos, associativas ou sociais, correspondem a agrupamentos humanos com identidade própria, constituídos por um conjunto de valores corporativos, desenvolvendo uma determinada visão e com o propósito de atingir um conjunto de objetivos e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas (Pinto, 2008).

É através de processos de comunicação organizacional que as organizações abarcam todos os modos de comunicação utilizados, com o objetivo de interagir e de se relacionar com os seus diversos públicos-alvo. Para Marchiori (2011: 6), as organizações são “processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos”, significados esses que permitem o desenvolvimento de relações e uma possível construção de novos significados. A autora considera que é nas organizações que, através de processos interativos, as pessoas se desafiam enquanto seres humanos e exploram as suas

potencialidades. Neste paradigma, a comunicação possui um papel crucial enquanto formadora e não unicamente enquanto informativa.

De acordo com Tompkins e Wanca-Thibault (2001), diversos investigadores têm continuado a desenvolver esforços para estabelecer as suas fronteiras do conceito de Comunicação Organizacional, identificando pontos de interesse particulares. Os estudos mais aprofundados desta disciplina têm origem nas pesquisas que tinham como objetivo estudar as diferentes necessidades e estilos ou padrões de comunicação das organizações, melhorando os seus resultados económicos.

Teorias iniciais defendiam uma perceção mais mecanicista tanto da comunicação como das relações laborais, baseando-se numa “análise da psicologia individual e das relações interpessoais dos membros das organizações” (Pinto, 2008: 26). Foi com o aparecimento das Abordagens Sistémicas das Organizações¹ que se passou a atribuir à Comunicação um papel fundamental no seio das organizações, tendo-se evoluído bastante na sua conceptualização.

Katz e Kahn (1978), teóricos sistémicos, afirmavam que as organizações são sistemas abertos e que o comportamento dos seus colaboradores devia ser analisado num contexto coletivo. Propunham, assim, que as organizações, baseadas em redes de relações, fossem avaliadas enquanto “construções coletivas de cariz psicológico, social e simbólico” (Pinto, 2008: 26). Numa mesma linha de pensamento, Weick (1979) afirma que é a comunicação que constrói as organizações através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentido. Estas perspetivas acabaram por pôr em causa o entendimento da comunicação enquanto *contentora de fluxos de informação* (Pinto, 2008) e conduziram à construção da ideia de que a “comunicação constitui a organização” (Tompkins, 1984).

Goodall Jr. e Einsberg (1997) defendem a existência de componentes teóricas da comunicação organizacional: (1) comunicação enquanto *transferência de informação*, (2) comunicação como *processo transacional*, (3) como *estratégia de controlo*, (4) como *equilíbrio* entre a criatividade e o constrangimento/coação e, finalmente, (5) comunicação organizacional enquanto *espaço de diálogo*, em que cada colaborador tem a oportunidade de comunicar e ser ouvido.

De acordo com Rabaça e Barbosa (2001: 176) a comunicação organizacional caracteriza-se por todas as “situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização” que acabam por estruturar relações, estabelecer objetivos e gerir recursos. A comunicação organizacional abrange relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, isto é, um conjunto de diversas atividades de comunicação direcionadas para todos os públicos com que a organização se relaciona. A comunicação organizacional de uma empresa tem, assim, como objetivo principal “reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas” (Baldissera, 2000, *citado por* Araujo, Simanski e Quevedo, 2012, p. 50).

¹ Ludwig von Bertalanffy; Eric Trist; Fred Emery; Katz e Kahn

A comunicação é, segundo Marchiori (2010: 148), mais do que uma ferramenta, um instrumento que permite gerir determinado projeto, a comunicação é um processo, “algo que gera conhecimento, [...] que modifica estruturas e comportamentos”. A comunicação deve, então, ser encarada como um fator determinante para a garantia da eficácia e qualidade de uma organização, como fator gerador de conhecimento, ao invés de ser apenas encarado como mecanismo transmissor de conhecimento. Deve ser encarada como estimuladora de partilha e diálogo, como construtora de uma realidade e identidade organizacional, adequada à realidade de cada uma.

Hoje em dia podemos encontrar um número interminável de definições do conceito de Comunicação Organizacional e das suas teorias que acabam por se ir diferenciando de acordo com a importância que dão aos diferentes processos de interação organizacional ao longo dos tempos. No geral, as organizações caracterizam-se pela adoção de estratégias comunicacionais tradicionais e mecanicistas com características muitas vezes apenas informativas. Tais opções têm evidenciado o desconhecimento do poder que os processos comunicacionais possuem no seio de uma organização, enquanto ferramenta estratégica. Torna-se, desta forma, fundamental alargar os debates às próprias organizações sobre este tema, para que estas valorizem uma estratégia de comunicação organizacional.

1.1.2. CONTEXTOS COMUNICACIONAIS

A comunicação entre os profissionais de qualquer organização é muito influenciada por uma diversa combinação de fatores do contexto cultural e ambiental. Insere-se num macro ambiente que acaba por exercer uma grande influência através de fatores psicológicos, sociais e culturais interferindo decisivamente em todo o processo comunicativo. De acordo com O'Hair, Friedrich e Dixon (2005) o contexto em todas as suas assunções, tanto o físico, como o cronológico, o social ou o cultural, trata-se de uma componente crucial do processo comunicacional, estando sempre presente.

A diversidade deve ser encarada como um fator positivo dentro de cada organização. Segundo O'Hair, Friedrich e Dixon (2005), a diversidade de pessoas pode proporcionar experiências ricas e interessantes dentro de cada contexto organizacional. Claro está que pessoas diferentes, muitas vezes comunicam de maneiras diferentes: a linguagem verbal e não verbal é muitas vezes diferente, as expectativas também não são as mesmas, acabando por gerar algumas perturbações no processo comunicacional.

Hoy e Miskel (2008) afirmam que dentro de qualquer organização, o processo comunicacional pode ser perturbado devido a fatores contextuais denominados por *barreiras* ou *ruído* como são exemplos os climas organizacionais mais fechados, as estruturas burocráticas centradas na punição e as próprias características físicas das organizações, as próprias diferenças culturais e de género. Por outro lado, preconceitos relacionados com a idade, o género, a raça, classe social, orientação social e as diferenças étnicas de cada grupo constituem-se também como possíveis barreiras ao processo comunicacional que podem originar distorções na transmissão de mensagens. Tendo em consideração a

diversidade dos contextos educativos e as suas alterações constantes, o desafio de comunicar com eficácia nas escolas é cada vez maior.

A criação de um significado partilhado através dos processos comunicacionais depende das motivações de cada um, mas também das habilidades individuais, do conteúdo das mensagens a serem transmitidas, das estratégias e dos meios utilizados e, acima de tudo, do contexto. Desta forma, aspetos como a inadequação da informação, a sobrecarga de informação, a fraca qualidade da informação, o momento inoportuno em que é transmitida, a carência de *feedback*, canais de comunicação desadequados, uma comunicação incompetente, a definição ineficaz de objetivos, comunicações ansiosas e as barreiras culturais (O'Hair, Friedrich e Dixon, 2005), trazem um grande impacto na descodificação e apropriação das mensagens, influenciando negativamente todo o processo comunicacional. Torna-se, deste modo, fundamental que numa escola, num qualquer contexto educativo, todos os agentes de comunicação enfrentem diariamente aqueles que são os desafios da gestão das relações de trabalho que resultam da diversidade desses contextos, colmatando aquilo que Hoy e Miskel (2008) chamam de *barreiras e ruído*.

1.1.3. CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAIS NA COMUNICAÇÃO

Os comportamentos de todos os elementos dentro de uma organização não podem ser encarados simplesmente como funções das expectativas formais e de necessidades e motivações de cada um. As relações são dinâmicas e cada elemento traz para a organização um conjunto de características individuais como valores, necessidades, crenças, que interferem com os aspetos mais racionais da vida organizacional. De acordo com Hoy e Miskel (2008), além dos aspetos individuais de todos os elementos de uma organização, surge também um sentimento coletivo de identidade que transforma um simples agregado de indivíduos numa organização com uma personalidade distinta. E é nessa personalidade distinta que podemos avaliar em cada organização a sua cultura organizacional, o seu clima e a sua imagem, a sua identidade.

Foi na década de 70 que o conceito de cultura organizacional foi transposto para a área da Educação e são várias as correntes de autores que se debatem sobre o tema, tendo vindo a tornar-se cada vez mais evidente a estreita relação entre a comunicação organizacional e a cultura de cada organização.

O modo de comunicar dentro de uma organização e a sua natureza influenciam os padrões de interação social entre todos os colaboradores, mas acabam também por definir um estatuto relativo à estrutura social dos grupos, sendo que estes “desenvolvem também, em função da sua composição e do seu dinamismo interno, uma cultura que lhes é própria.” (Chorão, 1992: 27). Constituída por um conjunto de crenças, atitudes e orientações que são aceites por todos os membros, a cultura de cada grupo acaba por criar uma realidade da e na organização, que adquire um carácter normativo.

A questão da valorização da cultura, imagem e identidade nas escolas é uma questão ética, mas também funcional uma vez que as *informações* originam *opiniões* e as *opiniões* formam a *imagem*. E é essa imagem que acaba por refletir o *clima interno* das escolas.

“Comunicar é dominar a própria «identidade» para construir uma imagem consistente” (Caetano e Rasquilha, 2007: 81). A imagem organizacional corresponde à percepção que os públicos organizacionais têm de qualquer organização. Deste modo, o conteúdo das informações que as organizações transmitirem, contribuirá para a formação da imagem da própria organização. Torna-se, assim, fundamental que as organizações, neste caso as escolas, sejam consistentes nas ações que empreendem, transmitindo “o que a organização é na realidade, o que pretende ser, a sua história, a sua cultura, o seu posicionamento no âmbito da responsabilidade social” (Ventura, 2012: 10), bem como as particularidades da sua marca organizacional e o tipo de vínculo que estabelece com os seus diferentes públicos.

A relevância dada ao estudo das questões relacionadas com a cultura e identidade organizacionais são já evidentes nos estudos de Selznick (1957) que evidenciam a necessidade de substituir uma visão mais racionalista das organizações por um sentido mais lato de instituição. O mesmo autor adianta ainda que quanto mais os colaboradores se identificarem com os princípios, valores e práticas de uma organização, mais a sentem como “uma maneira pessoal de realizar as atividades organizacionais” (Chorão, 1992: 38), criando vínculos e sentimentos de compromisso para com a própria organização. A comunicação corporativa tem aqui um papel fundamental para a consolidação e assimilação dos valores e missão pelos colaboradores.

A partir da análise de culturas escolares, Deal (1985, *citado por* Hoy e Miskel, 2008), identifica algumas características de culturas fortes e efetivas tais como: (1) consenso e valores partilhados nas tomadas de decisões, (2) os diretores são considerados líderes que incorporam valores fundamentais no seio da organização, (3) rituais distintos que incorporam crenças amplamente compartilhadas, (4) colaboradores encarados como heróis, (5) rituais de assimilação da cultura e renovação cultural, (6) rituais significantes que celebram e transformam valores fundamentais, (7) balanço entre a renovação e a tradição e a autonomia e o controlo, e por último, (8) participação alargada em rituais culturais.

Importa, então, compreender e reforçar a importância da comunicação na consolidação e na identidade da cultura das organizações, com particular ênfase na comunicação interna, generalizando sentimentos e atitudes da organização a todos os seus atores e ultrapassando os simples patamares de gestão e coordenação formal.

1.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

Em qualquer sociedade e em qualquer organização, tal como já foi referido, a comunicação está presente em todas as situações e é um processo adotado por todos. A comunicação interna é, então, uma das vertentes do complexo processo que é a comunicação organizacional, caracterizando-se por estabelecer a ponte da comunicação entre a própria organização e o seu público interno. A sua relevância é salientada por diversos autores. De acordo com Thornhill, Lewis e Saunders (1996: 9), “todas as organizações procuram implícita ou explicitamente o comprometimento dos seus colaboradores e um dos caminhos mais utilizados para que este caminho seja alcançável é através da comunicação interna”.

É através da comunicação interna que os colaboradores recebem as informações de que necessitam para perceberem e aceitarem o seu papel no seio da organização e, conseqüentemente se sentirem envolvidos. Deste modo, a comunicação interna deverá estar integrada no contexto comunicativo da organização, enquanto estratégia adotada para o seu desenvolvimento, mas também para motivar e mobilizar os seus recursos humanos.

Brum (1994) defende que a comunicação interna se desenvolve através de incontáveis ações num longo prazo, devido ao facto de ser um *processo vivo* por se servir por determinadas ações todas associadas e integradas que, por sua vez, são fundamentais para o bom desenvolvimento do processo. Por outro lado, diversos autores asseguram que uma comunicação interna eficaz e eficiente se traduz numa comunicação externa também ela de qualidade. Quer isto dizer que se torna imprescindível que as estratégias de comunicação interna e externa sejam congruentes e estejam integradas nas políticas de comunicação da organização, transmitindo deste modo, uma imagem e valores organizacionais consistentes. De acordo com um estudo publicado pela Infopress (2007:3)

[...] ter colaboradores bem informados aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objetivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correta divulgação dos valores da marca e contribui para um correto posicionamento dos produtos e serviços da empresa.

Considerando que um dos principais objetivos da comunicação interna é aumentar e melhorar a eficácia e a eficiência da organização e que os seus recursos humanos são o principal veículo de transmissão da missão, da cultura e da imagem da empresa, reforçamos a ideia de Duterme (2002, *citado por* Ventura, 2012: 12) quando afirma que “a comunicação interna deverá estar ao serviço da estratégia global da organização e apoiá-la nas suas diversas formas de atuação estratégica”, unindo todos os colaboradores em torno de uma cultura e imagem organizacionais comuns.

O conceito de comunicação interna, à semelhança do conceito de comunicação organizacional, não é unânime entre os diversos teóricos, nem ao longo dos tempos. Com a evolução dos diversos contextos, o conceito de comunicação interna tem vindo também ele a evoluir, consoante os diferentes papéis que vai assumindo no seio das organizações.

Acompanhando o processo de evolução do conceito e da interpretação daquilo que é a comunicação organizacional, para as Teorias Clássicas das Organizações², a comunicação interna era encarada apenas como um simples instrumento de controlo e comando, apresentando fluxos comunicacionais descendentes, ou seja, do topo da hierarquia para a base. De acordo com estas teorias, acreditava-se que a comunicação horizontal podia constituir uma ameaça à eficiência da organização e

² Frederick Taylor, Henry Fayol e Max-Weber

que a comunicação interna deveria ser apenas vertical, formal e centralizada, reservada ao planeamento e à execução de tarefas (Fisher, 1993).

A Escola das Relações Humanas³ veio contrariar esta visão mecânica e restritiva e veio afirmar a importância do indivíduo e das relações sociais no contexto organizacional. Vão, desta forma, surgindo novos conceitos como os da comunicação informal, trabalho em equipa, grupos de trabalho ou até descentralização da tomada de decisões (Dutorme, 2002). Neste paradigma as questões e a importância dada à comunicação interna vão ganhando terreno. Os fluxos comunicacionais deixam de se limitar ao descendente e uma comunicação horizontal e mesmo ascendente começa a ser cada vez mais valorizada. A comunicação passou a ser praticada em todos os sentidos, incentivando a produtividade e a criatividade (Fisher, 1993).

No final da década de 50, início da década de 60, o Modelo dos Sistemas Sociais⁴ passou a encarar as organizações como um elemento “complexo, constituído por partes interdependentes, que interagem e se adequam constantemente às alterações do meio para atingirem os seus objetivos” (Caleiras, 2015: 9). Foi sendo dada cada vez mais importância à comunicação interna nas empresas e organizações, passando a ser considerada uma ferramenta de gestão estratégica. A comunicação passa, então, a ter o objetivo de apropriar os colaboradores e os processos a determinadas situações e, desta forma, teria de acontecer a vários níveis. É nesta altura que se começa a distinguir o conceito de comunicação interna e comunicação externa, sendo que o objetivo da primeira, segundo Ruão (1999), é ativar a troca de informações, possibilitando uma coordenação de tarefas e atividades.

Mais tarde, a Teoria da Cultura Organizacional⁵ veio defender que a visão da organização enquanto cultura, emerge da “perspetiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significações próprias, função da vivência em comum” (Ruão, 1999: 189). Nesta perspetiva, a comunicação interna assume um papel preponderante no aprovisionamento de toda a informação a todos os colaboradores das organizações sobre a sua cultura, bem como na sua integração. Por outro lado, é através dos canais de comunicação, quer sejam formais ou informais, que a cultura enquanto suporte básico das organizações, se vai difundindo e sedimentando.

1.2.1 FLUXOS E PADRÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os complexos processos de comunicação interna de uma organização são compostos por diferentes fluxos e redes. As redes de comunicação correspondem a padrões de contactos formais ou informais estabelecidos entre os comunicadores em diversos fluxos de transmissão e troca de mensagens através do espaço e do tempo (Monge e Contractor, 2001).

³ Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas MacGregor e Rensis Likert

⁴ March, Simon, Katz e Kahn

⁵ Peters, Waterman, Deal e Kennedy

As redes de comunicação formal e informal existem em qualquer organização, sendo caracterizadas por padrões extraordinariamente complexos. As redes de comunicação formal são, segundo Bateman e Snell (1998) caracterizadas pelas comunicações aprovadas pela organização, comunicações oficiais, sendo essenciais para o desempenho de determinadas tarefas. Hoy e Miskel (2008) defendem que as redes de comunicação formal estão intimamente relacionadas com a organização através da sua hierarquia da autoridade. Barnard (1938) intitula estas redes de comunicação formais de “o sistema de comunicação” e enuncia alguns fatores a ter em consideração aquando da utilização do “sistema”, nomeadamente a necessidade dos canais de comunicação serem bem conhecidos, devendo unir todos os colaboradores da organização e a importância das linhas de comunicação serem o mais diretas e curtas possível. O autor defende ainda que toda a rede de comunicação deverá ser utilizada tipicamente e, por fim, que cada comunicação deverá ser autenticada pelo colaborador correto tendo em conta a sua posição na organização e dentro da sua autoridade para emitir determinada mensagem.

Por outro lado, as redes de comunicação informal existem em qualquer que seja a organização, independentemente do seu sistema de comunicação formal, nomeadamente nas escolas, contextos tão caracterizados pelos momentos de aprendizagem e reflexão conjunta. Diversas pesquisas vieram mostrar que as pessoas que estão inseridas em grupos tendem a chegar rapidamente a entendimentos sobre determinados assuntos. Dentro de cada grupo a comunicação releva-se mais fácil e rápida e as pessoas são melhores compreendidas demonstrando que as relações sociais e os diversos canais de comunicação surgem a todos os níveis de uma organização.

No entanto, a comunicação informal, traz consigo também alguns problemas, nomeadamente a proliferação de ruído e rumores. As redes de comunicação informal são caracterizadas por, por vezes, ocorrerem interferências ou distorções na comunicação. Quando essas distorções ocorrem demonstram geralmente uma valorização incorreta de determinado tema, baseada na transmissão de informações incompletas e, por vezes, não verídicas. Nestes casos o problema é que, quando ocorrem interferências ou distorções, estas podem causar consequências irremediáveis (Harris, 1993). No entanto, nas organizações educativas, é através das redes de comunicação informal que é refletida a qualidade das atividades desenvolvidas. Por outro lado, são estas complexas redes de comunicação que acabam por satisfazer necessidades sociais normalmente não atendidas por canais de comunicação formal como também vêm preencher um vazio na comunicação, transportando uma grande quantidade de informações. Hoy e Miskel (2008) afirmam ainda que são os sistemas de comunicação informal que dão significado às atividades dentro das escolas.

A comunicação flui a partir das redes de comunicação formais ou informais através de fluxos de comunicação verticais ou horizontais. A comunicação vertical diz respeito a toda a comunicação que é feita entre os diferentes níveis da hierarquia da organização. Dentro da comunicação vertical, podemos comunicar num fluxo descendente ou ascendente. Segundo Katz e Kahn (1978) a comunicação descendente é normalmente caracterizada por se referir a instruções acerca de tarefas específicas, a

razões pelas quais determinadas tarefas precisam de ser feitas e de que modo estão relacionadas com outras tarefas, a procedimentos organizacionais, ao *feedback* dos níveis de desempenho individuais e a informações relativas aos objetivos da organização. As informações transmitidas através de um fluxo de comunicação descendente são relativamente fáceis de enviar, apesar de serem algumas vezes mal interpretadas. Para que não exista qualquer tipo de falha na interpretação das mensagens, os gestores/diretores das organizações necessitam de promover situações de comunicação bidirecional e de incentivar os processos de feedback nas duas direções.

Por outro lado, uma comunicação vertical num sentido ascendente caracteriza-se maioritariamente por mensagens de rotina operacionais, relatórios sobre determinados problemas sentidos, sugestões de melhorias e informações acerca de como se sentem com os outros colaboradores e com o próprio trabalho (Katz e Kahn, 1978, DeFluer, Kearney e Plax, 1993). Este tipo de comunicação é muitas vezes visto como um meio de controlo administrativo e, conseqüentemente, os colaboradores questionados têm muitas vezes tendência para realçar informações positivas.

Já a comunicação horizontal ocorre entre os departamentos do mesmo nível hierárquico, promovendo contextos de trabalho em equipas multidisciplinares onde todos têm responsabilidades equivalentes (Rego, 1986). Lewis (1975) defende que este é o tipo de comunicação mais forte e de compreensão mais fácil, podendo apresentar características formais ou informais. A comunicação realizada através de fluxos horizontais tem como principais objetivos coordenar tarefas, resolver problemas, partilhar informação, resolver conflitos e até mesmo construir a harmonia (Harris, 1993).

Para que a comunicação seja eficaz e eficiente ela deve estar alinhada com a estratégia global da organização e tornando-se, assim, fundamental conhecer o perfil da empresa: conhecer os meios utilizados, como são processadas as informações, e qual o fluxo da comunicação. É nesse sentido que se torna fundamental a adoção de medidas de avaliação da comunicação, abordadas no capítulo seguinte.

1.2.2. AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Considerando a comunicação interna como um “conjunto de ações implementadas para satisfazer, direta ou indiretamente, as necessidades de comunicação da instituição” (Caleiras, 2015: 20) a sua avaliação e controlo devem ser encarados com o objetivo de identificar as necessidades ou o grau de satisfação da comunicação de cada organização, fortalecendo o seu papel no seio da mesma.

As políticas de comunicação interna de cada organização, sejam elas educativas ou de qualquer outro cariz, devem prever a sua avaliação e controlo para que se possam analisar os contextos comunicacionais, conhecer possíveis problemas, *barreiras* ou *ruído* (Hoy e Miskel, 2008), e para que se possa fazer uma gestão da comunicação orientada para a melhoria das práticas adotadas, de acordo com os objetivos da organização.

De acordo com Mestanza (1999), qualquer auditoria às políticas de comunicação de uma organização passa pelas fases de recolha de informação, análise, avaliação e apresentação dos resultados e de sugestões. As avaliações ao processo de comunicação interna das escolas são, talvez hoje em dia,

abordagens ainda pouco utilizadas. São muitas as escolas de pequenas dimensões que baseiam os seus processos de comunicação interna em comunicações informais. No entanto, uma avaliação cuidada pode identificar e colmatar ainda algumas interferências que possam existir, promovendo uma maior e melhor eficácia e eficiência no alcance dos objetivos propostos pela organização. Importa que a avaliação da comunicação não se baseie apenas em métodos quantitativos, mas em complementaridade com métodos qualitativos, não deixando que se encare a comunicação interna apenas como um processo de transmissão.

Existe uma grande multiplicidade de modelos de comunicação com potencialidade para se verificarem eficazes no decorrer da implementação de uma política estratégica de comunicação. No entanto, e principalmente num contexto educativo tão característico pela sua diversidade e multiculturalidade, não existe nenhum modelo de comunicação que funcione caso os colaboradores não estejam alinhados com os objetivos da organização, com a sua missão e cultura organizacional (Filiage, 1999).

Considerando o contexto específico das organizações escolares, a comunicação apresenta um papel fundamental e a questão fulcral não passa apenas por compreender se os administradores/diretores se envolvem ou não na comunicação, mas se eles comunicam e promovem uma comunicação eficaz e eficiente, tendo em consideração a complexidade das redes formais e informais bem como dos diferentes fluxos de comunicação e as suas principais características.

1.3. A COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS

Qualquer organização pode ser considerada um sistema de processamento de informações (Hall e Tolbert, 2002), as escolas inclusivamente. Possuidora de variados processos de influência, diversos dimensionamentos, características motivacionais, processos de observação e medição que reúnem informações acerca do ambiente interno e externo da organização, processos de comunicação e processos de tomada de decisões, a escola apresenta a necessidade de planear, coordenar, dirigir e controlar todas as atividades direcionadas para a prestação de serviços educativos. Segundo Myers e Myers (1982), a comunicação que é normalmente realizada nas organizações educativas acaba por apresentar três grandes objetivos: (1) produção e regulamentação, (2) inovação e (3) socialização individual e sua manutenção.

Quando falamos de *produção e regulamentação* falamos das atividades primárias no seio da organização escolar, tais como ensinar e aprender, educar, estabelecer metas e padrões, transmitir informações, factos, liderar, tomar decisões, influenciar e avaliar resultados. Por outro lado, quando nos referimos a *inovação*, falamos de todas as mensagens com novas ideias, mudanças de programas, de estruturas e de procedimentos. Por fim, ao promover a *socialização individual e sua manutenção* através da comunicação acabamos por pretender aumentar a autoestima dos colaboradores da escola, incentivar a criação de relações interpessoais e, por outro lado, motivar os colaboradores a integrar os seus objetivos pessoais naquelas que são as metas da escola (Hoy e Miskel, 2008).

De acordo com Fonseca (2000), a escola é considerada um *locus de reprodução e de produção*, isto é, um lugar de comunicação em toda a sua extensão e nos seus mais pequenos grupos (grupos ou turmas) em que ocorrem constantemente trocas de signos.

Os estudos que têm existido acerca da importância da comunicação organizacional nas escolas levam-nos a querer que existe uma necessidade cada vez mais urgente de os gestores escolares darem a devida importância a este assunto. Na realidade deparamo-nos inúmeras vezes com uma falta de preparação específica de direções de Escolas ou mesmo de Agrupamentos no que concerne à gestão de um plano estratégico de comunicação. Em 1998, a Lei de Bases do Sistema Educativo veio facilitar a organização de planos estratégicos adequados a cada escola ao conceder uma autonomia anteriormente inexistente às escolas, o que se tornou uma grande conquista no que respeita à Autonomia da Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos. A partir daqui vão surgindo novas áreas com necessidade de uma mais aprofundada análise por parte da Administração e Gestão Escolar, nomeadamente, a gestão de recursos humanos e materiais, os próprios modelos de gestão e administração, os planos estratégicos de comunicação como instrumento crucial para um bom modelo de gestão, e a formação das escolas com meios que possam gerir cada vez melhor pessoas, projetos, objetivos e resultados.

Importa referir que a capacidade de a escola manter padrões de atividade tão complexos e altamente interdependentes, como é o caso da comunicação, é limitada pela sua capacidade de a orientar para estes fins. A comunicação, com o propósito de ir ao encontro dos objetivos delineados, necessita de promover níveis elevados de compreensão compartilhada e, para isso, a ação humana torna-se crucial.

As direções das escolas, os professores e educadores, as crianças e jovens e mesmo as famílias, enquanto representantes de diferentes grupos sociais, detêm um papel de extrema importância naquele que é o processo de comunicação nas escolas, na medida em que evidenciam a validade dos objetivos propostos, destacam a utilidade dos novos procedimentos, promovem contextos de compreensão compartilhada, incentivam ações coletivas de implementação do programa e assistem à sua implementação e continuidade, representando uma importante vertente da sua avaliação. “A extensão e o sucesso das ações depende, em larga escala, do quão efetiva foi a comunicação acerca do objetivo final e do acompanhamento dos procedimentos, iniciados e mantidos pelas redes da organização escolar” (Hoy e Miskel, 2008: 409).

Considerando que a comunicação deverá ser devidamente canalizada dentro da escola, Fonseca (2000: 142) afirma que essa tarefa deverá ser responsabilidade de todos os atores da organização e “com especial competência ao *comunicador institucional*, ao responsável pelas Relações Públicas da organização”.

Segundo Hoy e Miskel (2008), as organizações escolares apresentam características particularmente críticas para os sistemas de comunicação formal que iremos abordar num capítulo específico sobre os principais problemas da comunicação nas escolas.

Apesar dos canais de comunicação formais serem mais e melhor desenvolvidos nas escolas, comparando com os canais de comunicação informais, a verdade é que ambos estão estreitamente relacionados, complementando-se uns aos outros representando uma parte vital da organização escolar.

1.3.1. IMPACTOS DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS E DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICIENTE

Quando comunicamos no seio de uma organização educativa, fazemo-lo com o propósito de ativar comportamentos. A comunicação torna-se, assim, uma componente vital e imprescindível para o desempenho e comportamento do complexo organismo cooperativo racional que é a escola.

Tendo em consideração todas as idiossincrasias de uma organização educativa, que lhes conferem uma identidade muito própria, desde os seus recursos humanos aos objetivos específicos de cada departamento e às suas condições físicas, gerir uma escola torna-se uma tarefa bastante complexa e desafiante. A gestão da comunicação é uma vertente dessa mesma gestão organizacional que não deve ser descurada. É que embora a informação, o seu tipo e modo de transmissão sejam um fator determinante no sucesso de uma organização, a sua interpretação continua a ser uma variável que interfere bastante nas tomadas de decisão. Desta forma, a adoção de um sistema competente de gestão direcionado para as questões de comunicação torna-se fulcral no seio de qualquer organização educativa.

Para além dos efeitos que se pretendem incutir no espírito e comportamentos dos alunos e encarregados de educação, a gestão da comunicação estabelece objetivos fundamentais para a organização escolar. Segundo Caetano e Rasquilha (2007), a adoção da comunicação como componente de gestão vem (1) melhorar a posição financeira das escolas, (2) aumentar a “flexibilidade” da imagem da escola promovendo o seu futuro crescimento e/ou diversificação, (3) aumentar a cooperação do canal de distribuição, (4) melhorar a imagem da organização escolar junto do mercado, (5) melhorar a imagem da escola junto dos atuais e potenciais colaboradores, (6) aumentar a influência da opinião pública relativamente a assuntos de natureza política relacionados com o bem-estar da escola, e (7) alimentar o ego da gestão.

É certo que gestões imaturas e sem firmeza, ou por outro lado, autoritárias, inflexíveis e centralizadoras, estão na origem de conflitos dentro das organizações educativas. No entanto, Fonseca (2000: 142) afirma que um dos principais motivos que originam os conflitos diz respeito “à ausência de uma política de comunicação e de difusão de informações a todos os níveis”.

Com o objetivo de acompanhar os desafios da sociedade do século XIX, torna-se premente uma aposta em modelos de gestão de qualidade com ferramentas adequadas. E neste caso, a constituição de um departamento com recursos humanos qualificados que gerem a comunicação da organização e definem um plano estratégico de comunicação interna e externa é fundamental. Os planos estratégicos de comunicação com objetivos específicos que permitam estruturar as atividades a desenvolver, mas também controlá-las, promovendo uma avaliação que dê a conhecer possíveis desvios e que permita corrigi-los e melhorá-los, são uma dessas ferramentas.

Na era da globalização e da informação, a Comunicação Interna assume um papel preponderante nas práticas de qualidade das organizações, bem como numa redução de custos e aumento de ganhos. Acaba por se traduzir no espelho da cultura organizacional, refletindo os valores da própria organização (Bueno, 2009). Beraldo (2000) defende que a comunicação interna só poderá ser eficiente quando existe uma sensibilização de todos para a importância do tema. Se os colaboradores não estiverem sensibilizados e não forem responsáveis pela comunicação, o impacto e eficiência da mesma ficarão limitados, por mais canais de comunicação que existam entre as escolas e o seu público interno, e por melhores que sejam os seus conteúdos, frequências e formatos. Por outro lado, os diretores/gestores das organizações educativas detêm também um papel fundamental, na medida em que se torna crucial que encarem os seus colaboradores (docentes e não-docentes) como parceiros, com quem devem potenciar o diálogo, a transparência e a relação saudável, respeitando a diversidade e a relação pessoal e profissional de cada um (Schuler, 2004). Para isso deverão adotar uma posição de liderança baseada na:

- Construção de uma missão que deve contemplar as expectativas e necessidades de todos
- Iniciativa de gerir mudanças através de uma capitalização dos recursos humanos e financeiros
- Divisão do poder
- Manutenção de credibilidade, da integridade e da motivação. (Pimenta, 2006, *citado por* Pinto e Dutra, 2012: 5)

Uma comunicação eficaz e eficiente deverá ser um objetivo primordial para cada organização educativa e, para que assim seja, será necessário, antes de mais, reconhecer a importância estratégica e as necessidades de comunicação dentro de cada espaço escolar, verificar a compreensão das mensagens solicitando e valorizando as informações dos colaboradores e, por fim, melhorar a capacidade de ouvir. Segundo Chinem (2010) e Marchiori (2006, 2011) uma comunicação interna que seja eficaz e eficiente pode ajudar a:

- Melhorar o relacionamento entre colegas, equipas e unidades e promover mais facilmente a troca de opiniões e ideias para essas melhorias;
- Transmitir com mais clareza decisões e mudanças;
- Manter todos os colaboradores bem informados sobre o trabalho, objetivos e resultados da organização e identificar mais precisamente as necessidades do mercado e a satisfação dos clientes;
- Estabelecer parcerias mais sólidas e tornar o produto mais conhecido;
- Fortalecer a imagem da marca;
- Contribuir para a sobrevivência da organização e, conseqüentemente, fortalecer as suas redes de relacionamento;
- Promover um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo;
- Fortalecer as lideranças em diversos níveis.

Outros autores enunciam outras vantagens numa boa apropriação de estratégias de comunicação interna, nomeadamente Nassar (2005) que afirma que uma comunicação interna de qualidade incentiva um fluxo de informações, criando nas pessoas um sentimento de pertença, ajudando, por sua vez, a construir o futuro da organização. Serrano (2001) acrescenta que a comunicação interna deverá conseguir construir um clima de comprometimento e integração, fomentando a motivação e produtividade, essenciais num contexto laboral em que as probabilidades de ocorrência de desgastes emocionais associados a níveis altos de *stress*, como é o contexto dos professores, e em que os seus profissionais acabam por estar mais dispostos a situações de *stress* ocupacional crónico, desencadeando situações de *burnout*. Salienta-se ainda o facto de a comunicação interna permitir romper com departamentos fechados, tornar públicos os sucessos alcançados e promover uma comunicação em todas as direções. Podemos, então, afirmar que uma comunicação interna eficaz acaba por

[...] contribuir para uma maior integração, coesão e implicação internas, fomentando a identificação dos colaboradores com a cultura, valores e objetivos organizacionais; e contribuir para a divulgação de mensagens positivas sobre a organização que são congruentes com os objetivos e estratégia organizacionais o que, por sua vez, contribui para o reforço da marca institucional. (Ventura, 2012: 10)

Uma comunicação interna eficiente, além de conseguir unir e envolver todos os colaboradores em torno da organização, cria sentimentos de pertença e orgulho que se vão tornar pilares da construção de uma organização saudável e sustentável. A Watson Wyatt (2008) sugere ainda que existe uma relação direta entre a comunicação interna efetiva e a *performance* financeira da organização.

Defende-se, então, que as relações interpessoais promovidas por processos de comunicação interna vêm afetar a eficiência dos colaboradores das escolas e o progresso da própria organização educativa, cabendo essencialmente aos diretores o papel de maior importância na responsabilidade e boa divulgação da comunicação. Acima de tudo, uma comunicação interna eficaz e eficiente contribui para a criação de perceções positivas da organização, da sua imagem e dos seus serviços, contribuindo para a “formação da reputação organizacional e o reconhecimento por parte do público externo, reforçando a imagem organizacional” (Ventura, 2012: 27).

Segundo Marchiori (2011: 12) a comunicação interna, enquanto conjunto de processos complexos e multidimensionais, possibilita o “aprender, o conhecer e o educar para novas realidades, [...] o desenvolvimento de uma organização mais humana, mais interativa, mais relacional e fundamentalmente com maior sentido para os seres humanos”.

Neste sentido, são variados os fatores que acabam por influenciar essa mesma comunicação e a sua eficácia e eficiência. Alguns defendem a existência de quatro fatores: os canais de comunicação, que acabam por cobrir uma distância cada vez maior à medida que a organização cresce e inibem o fluxo livre de informação entre os diferentes níveis da organização; a estrutura de autoridade de uma organização que define diferenças no conteúdo e na exatidão das comunicações entre colaboradores com diferentes níveis de autoridade; a especialização do trabalho que acaba por facilitar a comunicação

dentro de grupos diferenciados; e por fim, a propriedade da informação, caracterizada pelo conhecimento específico que cada colaborador tem sobre as suas funções e o seu trabalho.

É através de um investimento na gestão da comunicação dentro de uma escola que se conseguem alcançar níveis altos de eficácia e eficiência da comunicação dentro do espaço escolar. Através de processos de percepção do público interno que uma escola consegue desenvolver e melhorar os seus processos internos, diminuindo a ocorrência de problemas de comunicação e melhorando a sua imagem, conquistando, consecutivamente, o público externo.

1.3.2. OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS

A comunicação nas escolas tem vindo a ser um assunto cada vez mais abordado e a que os profissionais e líderes das instituições educativas vão dando cada vez mais importância pelo impacto que têm no seio nas organizações educativas e por serem a causa de uma grande parte dos principais problemas de gestão das escolas. No entanto, é ainda um tópico a que poucas lideranças de escolas se dedicam.

Sendo a comunicação um processo dinâmico, o aparecimento de diversos problemas associados é frequente. Caetano e Rasquilha (2007) referem três níveis de problemas relacionados com a comunicação: os problemas técnicos (relacionados com a precisão na transmissão de informações), problemas semânticos (que se referem à interpretação dos significados por parte do recetor), e os problemas de influência ou eficácia (relativos ao sucesso de uma resposta desejada do recetor).

Além dos normais problemas relacionados com interferências, ruído e silêncios que acabam por alterar, desvirtuar ou mesmo anular decisões, as escolas apresentam problemas específicos de comunicação. Em primeiro lugar, a centralização da estrutura da organização, que acaba por concentrar a comunicação em colaboradores com posições específicas. Por outro lado, a forma hierárquica da organização escolar, representada através do seu tamanho e da quantidade de níveis que apresenta, podendo relevar distância na transmissão da mensagem e suas possíveis distorções. Finalmente, o facto da maioria das organizações educativas apresentarem uma taxa relativamente baixa da utilização da tecnologia que, segundo diversos estudos, têm impacto nos efeitos de uma comunicação organizacional efetiva.

Fonseca (2000) refere ainda problemas relacionados como incorreções, lacunas ou imprecisões na fonte ou um sobre carregamento da mensagem que a pode tornar de difícil compreensão. São ainda, muitas vezes, detetados problemas relacionados com o meio de transmissão e a natureza das mensagens, muitas vezes desadequadas ao público a que se destina, originando situações em que a mensagem ou não atinge o destino pretendido, ou é descodificada de modo incorreto, podendo mesmo ser ignorada.

1.3.3. A IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO NAS ESCOLAS

As características do contexto organizacional dos dias que correm e as probabilidades de ocorrência de problemas de comunicação, tornam a existência de uma política estratégica de comunicação interna nas organizações fundamental. A definição de uma política de comunicação inserida num modelo de gestão

reduz sentimentos de incerteza e desenvolve as motivações de todos os colaboradores no sentido de objetivos comuns.

Um planeamento coerente e adequado das atividades a desenvolver é o primeiro passo na definição de uma estratégia de comunicação. O planeamento é uma “atividade contínua, sistémica e disciplinada, que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, com vista à realização de determinados objetivos previamente fixados” (Caetano e Rasquilha, 2007: 99). O planeamento tem o objetivo de controlar, analisando sistemática e criticamente os desvios entre o previsto e o realizado, para que se possa fazer a sua avaliação e, caso necessário, encontrar soluções a esses desvios.

No fundo, a definição de uma estratégia de comunicação nas escolas diz respeito ao modo como a gestão e administração das próprias escolas aplica os seus recursos para promover a sua imagem institucional da melhor maneira possível, interna e externamente.

Caetano e Rasquilha (2007) defendem que a primeira fase de um plano estratégico de comunicação corresponde a uma avaliação cuidada de uma conjuntura «macro» da organização, bem como do perfil da mesma, dos seus recursos físicos, técnicos e humanos. Numa segunda fase é compreendido o plano de comunicação, o desenho de uma estratégia global de comunicação, baseado numa análise SWOT que pretende identificar as principais ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes de uma organização.

A definição de uma política estratégica de comunicação coerente e eficaz traz às organizações uma série de vantagens que promovem o seu caminho para o sucesso. De acordo com os mesmos autores, elaborada de preferência por uma equipa específica multidisciplinar, uma planificação em comunicação bem feita permite:

- assegurar a rentabilidade do investimento;
- evitar a tomada de decisões imediatas e precipitadas;
- a ligação entre a comunicação atual e a continuidade dessa comunicação no futuro próximo;
- fazer frente aos obstáculos que vão surgindo ao longo da implementação de uma política de comunicação empresarial;
- fornecer ao gestor de comunicação um guia que reflete o que dele se espera;
- avaliar a eficácia do gestor de comunicação na sua área de atuação.

É através da adoção de uma política estratégica de comunicação que as Escolas conseguirão definir a melhor forma de transmitir mensagens, consoante os diversos canais e públicos-alvo, e criar um posicionamento no contexto em que se insere, alavancando a sua imagem no seu público interno e externo.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Propondo a implementação de um projeto numa instituição de pequenas dimensões, a análise e a investigação do contexto de comunicação vivido na própria organização foram detalhadas com o intuito de responder com a maior qualidade possível às necessidades de tal contexto. Após ser concedida a respetiva autorização, o projeto tornou todos os colaboradores participantes nas contribuições que foram recolhidas e, posteriormente, analisadas.

A análise de dados compreende um combinado de manipulações, transformações, operações e reflexões, realizadas sobre os dados obtidos, com o propósito de evidenciar indicadores relevantes e significativos, relativamente ao problema de investigação (Gomez, Flores e Jimenez, 1996), neste caso concreto, a eficácia da comunicação interna de uma Creche no Concelho de Lisboa. Os métodos de pesquisa foram maioritariamente qualitativos (através de entrevistas semiestruturadas, observações participativas e não-participativas e de registos diários), tendo sido também feita uma análise do conteúdo dos documentos internos da Creche e, posteriormente, uma análise e controlo de todos os dados recolhidos para que se pudesse proceder à fase de criação de propostas de implementação adequadas à situação. Todos os dados recolhidos foram mantidos confidenciais respeitando os princípios deontológicos de investigação.

2.1. O OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

A Creche analisada, doravante designada apenas por Creche X⁶, caracteriza-se por ser uma cooperativa de solidariedade social (equiparada a IPSS) que se situa em Lisboa, na freguesia dos Olivais. A Creche abriu dia 1 de setembro de 2014 e está inserida no Bairro Social da Encarnação. Tem como entidade gestora uma Cooperativa de Solidariedade Social existente desde 1999 e que atua em duas grandes áreas operacionais: Habitação Social (possuindo 212 fogos nos concelhos de Leiria, Nisa, Odivelas e Salvaterra de Magos para arrendamento social) e Educação (detendo um Jardim de Infância em Loures e uma Creche em Lisboa). Em paralelo, a entidade gestora desenvolve ações de cariz social no apoio a famílias e/ou inquilinos carenciados através da distribuição de produtos de higiene pessoal e doméstica e apoiando-os na aquisição de apoios sociais de cariz temporário.

A Creche X surgiu, de acordo com a Diretora Pedagógica, no seguimento de um estudo que a Câmara Municipal de Lisboa e a Segurança Social fizeram, integrado no PNAI, Programa Nacional de Ação para a Inclusão, chegando à conclusão de que seria fundamental um apoio maior às famílias. Segundo a Diretora Técnica, “para fomentarem a natalidade e para fomentarem a empregabilidade, já que os pais que têm os filhos pequenos, ficam retidos em casa, fizeram um estudo na cidade de Lisboa tendo em vista a inventariação dos recursos, ou dos poucos recursos que havia de apoio à primeira infância”. Esse estudo definiu a necessidade de determinado número de creches, uma vez que a valência

⁶ Por acordo entre todas as entidades envolvidas optou-se por manter o anonimato da Instituição em análise.

de Jardins de Infância é representativa de uma maior oferta, incluindo a nível particular. Uma vez que o Estado não abrange creches públicas, verificou-se muito pouca oferta de creches na cidade de Lisboa. Depois de se estudarem os locais da cidade com mais falta destes recursos, foi desenhado o projeto e após a candidatura a fundos europeus, foram construídas 11 creches em Lisboa. Paralelamente à sua construção foi feito um concurso público para a sua gestão, tendo a cooperativa ganho o mesmo concurso para a Creche a que se candidatou.

A instituição dá uma resposta social a nível de berçário para 10 bebés, uma sala de aquisição de marcha aos 24 meses para 14 crianças e uma sala dos 24 aos 36 meses para 18 crianças, sendo que a capacidade máxima do estabelecimento é de quarenta e duas crianças. Tem, neste momento, 8 funcionários a tempo inteiro, dos quais 2 são educadoras, 4 auxiliares, 1 auxiliar geral e 1 assistente operacional. A Diretora Técnica além de ter estudos de base na área da Educação, apresenta uma vasta experiência no ensino e na gestão escolar. Cada educadora de infância trabalha diretamente com uma auxiliar em cada sala (de aquisição da marcha na sala dos 2 anos) e na sala do Berçário operam duas Auxiliares de Ação Educativa coordenadas atualmente por ambas as educadoras de infância.

A Creche está, portanto, integrada no todo de uma organização cooperativa multissetorial e que tem como visão:

“através da cooperação e entajuda dos seus membros, em obediência aos Princípios Cooperativos, a satisfação, sem fins lucrativos, das necessidades sociais de cidadãos carenciados, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços” (informação disponível no site oficial da organização)
e por missão (entre outras):

“o apoio a grupos vulneráveis, em especial crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos e a promoção do acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos” (informação disponível no site oficial da organização).

A materialização desta missão está assegurada pela Creche e pelo Jardim de Infância também gerido pela mesma organização. Estes elementos estão vertidos nos estatutos, regulamentos e sistema interno de gestão, em vigor na Cooperativa.

2.2. A INVESTIGAÇÃO

A investigação do presente Trabalho de Projeto desenvolveu-se enquadrada numa metodologia qualitativa, que teve como objetivo não explicar a realidade organizacional da Creche, mas compreendê-la. Segundo Postic (1990: 145) “antes de se empreender uma investigação sistemática, é necessário estabelecer um quadro de referências preciso”, isto é, estudar e determinar o objeto de estudo para definir, posteriormente, todo o processo de investigação.

Esta investigação segue o modelo de Caetano e Rasquilha (2007) enunciado na página 19, relativamente à avaliação de uma conjuntura «macro» da organização, mas também do seu perfil, dos

seus recursos físicos, técnicos e humanos e consequente apresentação de um plano estratégico de comunicação, integrado nos resultados de uma análise SWOT.

2.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

De acordo com Weick (1979, citado por Fortin, 2009: 242) “a observação consiste em selecionar, provocar, registrar e codificar o conjunto dos comportamentos e dos ambientes que se aplicam aos organizamos *in situ* e que estão ligados aos objetivos da observação no terreno”. Neste sentido, o processo de observação direta e participante teve como objetivo conhecer melhor a realidade da organização e o seu funcionamento, trazendo elementos não oficiais à pesquisa. O método de observação ocorreu ao longo de um ano letivo, desde setembro de 2016 até julho de 2017 e teve com registo de observações as notas de campo.

2.2.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental foi feita ao longo do primeiro período do ano letivo, entre setembro e dezembro de 2016, tendo sido analisados os documentos internos oficiais na instituição tais como os Estatutos, o Regulamento Interno, o Manual de Funções e o Manual de Procedimentos com o objetivo de obter informações de base da organização e perceber qual a valorização que, enquanto organização, é dada à comunicação dentro da mesma.

2.2.3. ENTREVISTAS

A entrevista trata-se de um modo particular de comunicação verbal “que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas” (Fortin, 2009: 245). Nesta investigação as entrevistas foram realizadas pessoal e individualmente numa sala privada entre o mês de fevereiro e o mês de março de 2017 e incluíram, membros da direção, colaboradores a trabalhar a tempo inteiro na Creche e clientes selecionados aleatoriamente (Anexo A – Guiões das entrevistas).

Existindo diversas abordagens na condução de uma entrevista, a abordagem adotada foi a de entrevistas semiestruturadas, sendo que as questões colocadas e as respostas foram gravadas para uma melhor e mais eficaz e rigorosa análise. Depois de integralmente transcritas, os dados foram organizados de acordo com a metodologia de Análise de Conteúdo, tendo em conta regras de exaustividade, de representatividade e de pertinência (Bardin, 2009).

Apesar das diversas definições e opiniões sobre o que é a análise de conteúdo, Bardin (2009: 44) define-a como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Pretende-se, desta forma, com a Análise de

Conteúdo, que exista a compreensão de um fenómeno que esteja a ser estudado através da análise daquilo que foi dito pelos entrevistados.

De acordo com a finalidade do estudo, através de processos de segmentação e codificação, as respostas obtidas foram inseridas em categorias seguindo um procedimento combinado com lógica dedutiva e indutiva, sendo que as categorias tiveram a sua origem na literatura e emergiram dos dados obtidos nas respostas das entrevistas, com o objetivo de encontrar os principais problemas de comunicação interna da Creche (Anexo B – Exemplo de Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas).

2.2.3.1. AMOSTRA

Da amostra de entrevistados fizeram parte dois elementos da Direção da Creche, sete colaboradores e 4 clientes. As idades de todos os entrevistados variam entre 22 anos e 66, sendo que apenas um dos entrevistados é do sexo masculino. No que diz respeito à formação académica, verificamos que 4 elementos apresentam licenciatura ou mestrado, sendo que a maioria tem formação académica entre o 9.º e o 12.º ano de escolaridade (Quadro 2.1).

Quadro 2.1. Caracterização da amostra de entrevistados

| Entrevistado | Idade | Profissão | Formação Académica | N.º Anos Experiência Profissional na Área |
|---------------|-------|----------------------------|--------------------|--|
| Direção | 66 | Professora Aposentada | Mestrado | 38 anos enquanto professora + 12 anos enquanto diretora de cooperativa |
| Direção | 56 | Gestor de Cooperativa | 12.º | 30 anos |
| Colaboradores | 22 | Auxiliar de Ação Educativa | Licenciatura | 2 |
| Colaboradores | 25 | Auxiliar de Ação Educativa | 12.º | 4 anos |
| Colaboradores | 50 | Auxiliar de Ação Educativa | 12.º | 3 anos |
| Colaboradores | | Auxiliar de Ação Educativa | 10.º | 15 anos |
| Colaboradores | 53 | Assistente Operacional | 12.º | 33 anos |
| Colaboradores | 47 | Auxiliar Geral | 9.º | 22 anos |
| Colaboradores | 34 | Educadora de Infância | Licenciatura | 11 anos |
| Clientes | 39 | Técnica de Turismo | Bacharelato | 19 anos |
| Clientes | 30 | Técnica de Farmácia | Bacharelato | 10 anos |
| Clientes | 36 | Gestora | Mestrado | 12 anos |
| Clientes | 39 | Empresária | 12.º | 15 anos |

CAPÍTULO 3 – DEFINIÇÃO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O sucesso de uma organização começa com uma planificação coerente e adaptada ao seu contexto das atividades a desenvolver no seu seio. Também na comunicação emerge a necessidade de existir um planeamento, contínuo e sistemático, e que vise o alcance dos objetivos previamente definidos. Este planeamento é caracterizado por, além daquilo a que podemos chamar “previsão” das atividades que irão ocorrer, um controlo ou avaliação “que tem por finalidade a análise sistémica e crítica dos desvios entre o previsto e o realizado” (Caetano e Rasquilha, 2007: 99). É desta forma que se conseguem conhecer as causas de determinados desvios, corrigindo-os com a maior das brevidades.

3.1. DIAGNÓSTICO

Com base na metodologia de investigação adotada para a elaboração deste projeto foram cruzados os dados de uma análise SWOT feita à organização, enfatizando as questões de comunicação, com base numa observação direta e respetivas notas de campo, e numa análise dos documentos oficiais da organização, com os resultados obtidos através das entrevistas à Direção, aos colaboradores e aos clientes da Creche.

Através de uma análise documental podemos verificar que é pouca a importância dada nos documentos oficiais às questões de comunicação, sendo que a própria palavra “comunicação” existe apenas no Manual de Funções como função da pessoa com o cargo de Assistente Operacional, afirmando que é sua função “organizar os processos administrativos individuais dos utentes, nomeadamente: inscrição, admissão, contratos e comunicação em geral” (Manual de Funções da Cooperativa).

Através de uma análise SWOT realizada à Creche são evidenciados como *pontos fortes (strengths)* da comunicação:

- Uma equipa de colaboradores interessados e com relacionamento próximo;
- Uma equipa de pequenas dimensões;
- Flexibilidade e adaptação da equipa e da organização por ser ainda muito recente;
- A conclusão do primeiro ciclo de 3 anos da Creche e oportunidade de avaliação de desempenho no final deste ciclo;

Como *oportunidades (opportunities)*:

- Comunidade local
- Aproveitamento do espaço

Como *pontos fracos (weaknesses)*:

- A falta de identificação comum de uma cultura organizacional por parte de todos os colaboradores;
- A existência de poucos traços de liderança transformacional;

- Uma grande amplitude de horários dos colaboradores;
- Um amplo intervalo de idades entre os colaboradores que pode originar diversos estilos de comunicação e suas interpretações;
- O facto de a gestão da Creche ser uma atividade secundária no seio de toda a organização.
- A incerteza de sustentabilidade financeira vivida até há pouco tempo, que gera sempre alguns constrangimentos no que toca a comunicar de modo totalmente transparente;

E, por fim, como *ameaças (threats)*:

- Dependência de subsídios da Segurança Social;
- Taxas de natalidade cada vez mais reduzidas;
- Efeito da concorrência sobre as famílias com mais poder económico;

Por outro lado, através de uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas, foi possível agrupar os problemas de comunicação interna vivenciados no seio da organização em três dimensões: (1) Modelos de Gestão, (2) Clareza da informação e (3) Pessoas, sendo que dentro destas dimensões foram encontradas diversas categorias de problemas de uma comunicação dentro da Creche.

Na dimensão de Modelos de Gestão foram sinalizados problemas como:

- 1.1 a falta de conhecimento da empresa;
- 1.2 falta de sentido de hierarquia;
- 1.3 a ausência de um cargo formal com responsabilidades de gestão de comunicação;
- 1.4 a ausência de oportunidades de comunicação em grande grupo;
- 1.5 falta de formalização de procedimentos;
- 1.6 pouco envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão;
- 1.7 grande amplitude de horários dos colaboradores.

Por outro lado, no que diz respeito à Clareza de informação foram detetados problemas relacionados com:

- 2.1 qualidade da informação prestada;
- 2.2 processo de comunicação.

Por fim, no que respeita à dimensão Pessoas foram diagnosticados problemas relativos a:

- 3.1 modo e estilos de comunicação;
- 3.2 falhas e omissões;
- 3.3 comunicação em situações de emergência/fora da rotina.

Cruzando os dados obtidos através da análise SWOT, da análise documental, dos registos resultantes da observação direta e da análise das entrevistas, podemos verificar uma confirmação de alguns problemas existentes. No que diz respeito à *falta de conhecimento da organização*, foi possível constatar, que nenhum dos colaboradores tinha conhecimento quer da missão, quer da visão ou dos

objetivos da organização, enfraquecendo um sentido de cultura organizacional comum e partilhado por todos.

“Sim. Ah.... Opa, sei no geral, deixa-me cá ver... Uma organização de solidariedade, de cooperação, ah... mais...” (E04-2)

Por outro lado, verificou-se alguma *falta de sentido de hierarquia*. Quando questionados sobre o respeito pela hierarquia na transmissão de informações a maioria dos colaboradores considera existir respeito pelas hierarquias, sendo que apenas um dos colaboradores afirmou o contrário. Por outro lado, dos clientes, apenas um afirma existir, segundo as suas perceções, respeito pela hierarquia quando existe transmissão de informações. No entanto, verificamos alguma dificuldade geral em compreender o desenho da hierarquia, principalmente no que toca ao cargo da Assistente Operacional, apesar de esta estar definida no Manual de Funções da instituição:

“Agora se a assistente operacional estiver aqui no meio, que não sei bem onde é que se encaixa (...). Não sei onde é que a assistente operacional se encaixa... Na minha opinião a transmissão de informações respeita a hierarquia se o cargo da assistente operacional não interferir...” (E09-12)

Também a *ausência de um cargo com responsabilidades de gestão da comunicação e de gestão de conflitos* foi referenciada nas entrevistas pela necessidade de tornar a comunicação assertiva e clara.

“Eu acho que se houver uma pessoa cuja comunicação seja mais assertiva... (...) mais positiva, se for mais... Porque muitas vezes pode-se dizer a mesma coisa, mas escolher as palavras para o dizer, (...) porque muitas das vezes é a maneira como é dito...(...) (E07-9)

Nenhum dos entrevistados conseguiu nomear com certezas um responsável pela comunicação, no entanto a maior parte considera que a pessoa mais responsável para o cargo deverá ser a Diretora Técnica ainda que um dos colaboradores tenha referido que não deveria ser ninguém com cargos na direção por não estarem presentes a full-time na organização.

“Não existe nenhum cargo. Mas eu nem acho que deva ser algum membro da direção. Como é que poderia ser? Eles nem estão na creche...” (E07-6)

Outro dos problemas referenciados pelos colaboradores prende-se com o facto de existirem *poucos momentos de comunicação e discussão com toda a equipa*, tendo sido apontado pelos mesmos como sugestão de melhoria a criação de reuniões/espacos de debate frequentes com todos os colaboradores, bem como a criação de um ambiente de confiança para que exista espaço para a crítica construtiva.

“Porque é que de 3 em 3 meses não reunimos para metermos em cima da mesa o que está a correr bem e o que está a correr mal?” (E09-9)

“Acho que as pessoas devem ser ouvidas, com alguma frequência. Devem expor à direção o que concordam e o que não concordam. Acho que essas opiniões devem ser todas levadas em conta, e deve ser feita uma análise... e por em prática as preocupações e as considerações das pessoas. Porque às vezes as pessoas têm coisas importantes para dizer, e quando têm, devem ser ouvidas.” (E11-9)

Ainda relacionado com o facto de existirem poucas oportunidades para o debate em grande grupo, os colaboradores entrevistados identificaram também como problema a *falta de envolvimento efetivo dos mesmos nas tomadas de decisão*. Através de uma observação participante, foi evidente um esforço da Direção para tentar envolver os colaboradores, como por exemplo, na única reunião realizada no final do primeiro período do ano letivo em que foi, inclusive, apresentado o Relatório Anual de Contas e pedidas sugestões aos colaboradores. No entanto, a maioria dos colaboradores considera que esse envolvimento não é efetivo.

“A maior parte das vezes isso não acontece. Porque a gente fala, fala, fala e não fica lá nada.” (E03-13)

“Já aconteceu nós não sabermos que ia entrar um bebé, passado quê? Dois dias ou assim uma coisa ... E nós não sabíamos. E já estava, pronto... já estava tudo falado e o contrato e não-sei-quê... E nós só soubemos quase na altura.” (E05-13)

“Pois... eu acho que nos consultam, mas depois acabam sempre por dar a sua opinião. Por exemplo, em relação ao Manual de Funções, nós acabamos por dizer algumas coisas que não concordávamos e acabou por dar-se ali a volta de outra forma que não era a que nós mais gostaríamos. Não foi bem aquilo que nós dissemos, mas eles acabaram por prevalecer.” (E08-13)

Por outro lado, e em complementaridade com a falta de reuniões periódicas, foi também diagnosticada uma *falta de suporte escrito* das comunicações que comprove o que foi discutido e decidido e que não origine falta de clareza na transmissão das informações.

“O que corre menos bem, mas não sei se pode correr muito melhor nesse aspeto, que é haver mais comunicação escrita e vinculativa. Escrita e vinculativa.” (E02-8)

“(...) E uma reunião tem de ter uma ata (...). Haver um código de conduta, comunicações por escrito. Se houver um código de conduta, há comunicações por escrito.” (E11-9)

Como último problema relacionado com os Modelos de Gestão da Creche, foi também detetada a *amplitude de funcionamento e dispersão de turnos* dos colaboradores.

“Numa organização, numa unidade de trabalho (...) com horários tão alargados de funcionamento, com dispersão total de semana para semana de horários de pessoas (...) é difícil encontrar um meio de comunicação que seja totalmente eficaz.” (E02-8)

“Porque aquilo que acontece é, os colaboradores não saem todos à mesma hora, naturalmente. E depois têm de deixar recado uns com os outros, não é? Vão se indo embora, e vai se perdendo informação.” (E10-8)

Uma vez que a instituição se encontra em funcionamento das 7h30 às 19h, os horários dos diferentes colaboradores acabam por ter uma grande dispersão de turnos. Por exemplo, quem entra às 7h30 sai às 16h30 e recebe os recados dos encarregados de educação de manhã e, por outro lado, quem entra às 9h30 e sai às 18h30 já não recebe os recados de manhã, mas dá os recados na entrega das crianças aos encarregados de educação no fim do dia. Esta situação acaba por se tornar uma circunstância que tem levantado vários obstáculos à comunicação e tem sido a causa de vários problemas como a transição de avisos relacionados com a condição física das crianças, notas dos encarregados de educação, etc. Existe, de facto, uma consciência da comunidade educativa deste desafio que, porém, tem sido endereçado de forma pouco proativa através de recados nos cadernos individuais das crianças e nos quadros de cada sala.

No que diz respeito à dimensão da Clareza de Informação foram detetados dois problemas, nomeadamente relacionados com a *qualidade da informação prestada* e os *processos de comunicação*. Quando questionados sobre a coerência e qualidade da informação que recebiam e se a informação que transmitida era de facto recebida, as respostas foram divergentes dentro de todos os grupos de entrevistados (Direção, Colaboradores e Clientes). Enquanto alguns entrevistados admitem que poderão existir algumas falhas de interpretação que influenciam a coerência da informação recebida da transmitida, outros afirmam que nunca existiram incoerências. Porém, dentro do grupo dos clientes entrevistados verificou-se que quase todos consideram existir uma fraca presença da direção na transmissão de informações.

“Há falhas de certeza. (...) muitas vezes nós estamos a comunicar uma decisão, ou estamos a tomar uma decisão, e eu posso perceber uma coisa e outras pessoas perceberem outra coisa, certo?” (E01-14)

“Não sei. Porque diz-se uma coisa relativamente a uma, diz-se uma coisa relativamente a outra... Não há coerência. E não havendo coerência por parte da direção, quem somos nós para...” (E09-22)

“Não acho que seja a melhor comunicação. Porque nota-se que (...) não é toda igual, portanto.... Aquilo que uns dizem, não é aquilo que os outros fazem.... Há aqui umas discrepânciaszinhas, umas coisas básicas...” (E12-17)

Também no que respeita ao processo de comunicação foram apontados alguns problemas:

“Opa entre nós e a Direção há uma ponte. E essa ponte é que está a falhar. Pronto, está tudo dito (...). Portanto, a diretora técnica falha nesse campo.” (E04-8)

“Temos reuniões, não é? Com a Diretora Técnica. Mas por vezes, o que é dito nas reuniões, nem sempre passa cá para fora da mesma forma. Deveria ser só uma questão de interpretação..., mas não é só.” (E08-8)

Por fim, relativamente à dimensão Pessoas, foram diagnosticados *problemas* com o *modo e estilos de comunicação*, com a ocorrência de *falhas e omissões de informação* e com a *falta de comunicação em situações de emergência/fora da rotina*. No que diz respeito ao modo e estilos de comunicação, fraqueza também identificada na análise SWOT, a maior parte dos colaboradores aponta como problema o modo de comunicar, influenciados principalmente pela falta de confiança nas pessoas, a falta de abertura e sensibilidade.

“Eu acho que devia haver uma sensibilidade maior por parte de todas nós.” (E04-8)

“Mas no meu caso, eu não falo mais e não digo mais coisas com receio de como é que as pessoas possam reagir. E eu muitas das vezes não consigo expressar bem a minha opinião e o meu parecer. E às vezes posso ser mal interpretada pelo que estou a tentar dizer.” (E09-8)

“Eu acho que é mais por causa das palavras... de como é que as coisas são ditas. Lá estou eu... se as coisas forem ditas de uma maneira mais assertiva e mais... que o outro não seja... não oiça agressão nas palavras, eu acho que as coisas eram mais fáceis.” (E07-25)

“Não comunicamos com todos da mesma forma. Porque às vezes... há reações incorretas da parte da outra pessoa.” (E08-25)

Por outro lado, também as falhas e omissões foram identificadas quando os entrevistados foram questionados sobre quais seriam os principais problemas na comunicação dentro da Creche.

“Quem recebe os recados esquece-se várias vezes de dar os recados. Tenho sentido essa dificuldade.” (E05-8)

“Ou por esquecimento ou porque só se ouviu metade da informação e toda a informação se perde.” (E04-9)

No que diz respeito à *comunicação em situações de emergência* ou que fujam à rotina, alguns entrevistados afirmam ser necessário apostar numa comunicação mais eficaz.

“(...) essa parte é aquela que eu digo que precisa de melhorias... na comunicação interna sempre que haja qualquer coisa que saia fora da rotina.” (E01-8)

“(…) é sobretudo aquilo que diz respeito a todas as situações que estão fora do que é o tradicional, fora do que é universal, digamos assim. Aquilo que é extraordinário, digamos, no dia-a-dia e no quotidiano, deve merecer uma comunicação muito mais eficaz transversalmente.” (E02-8)

Após uma análise exaustiva, quer através de métodos de observação direta, da análise dos documentos oficiais e da análise de conteúdo às entrevistas, foi possível organizar os principais problemas diagnosticados do seguinte esquema:

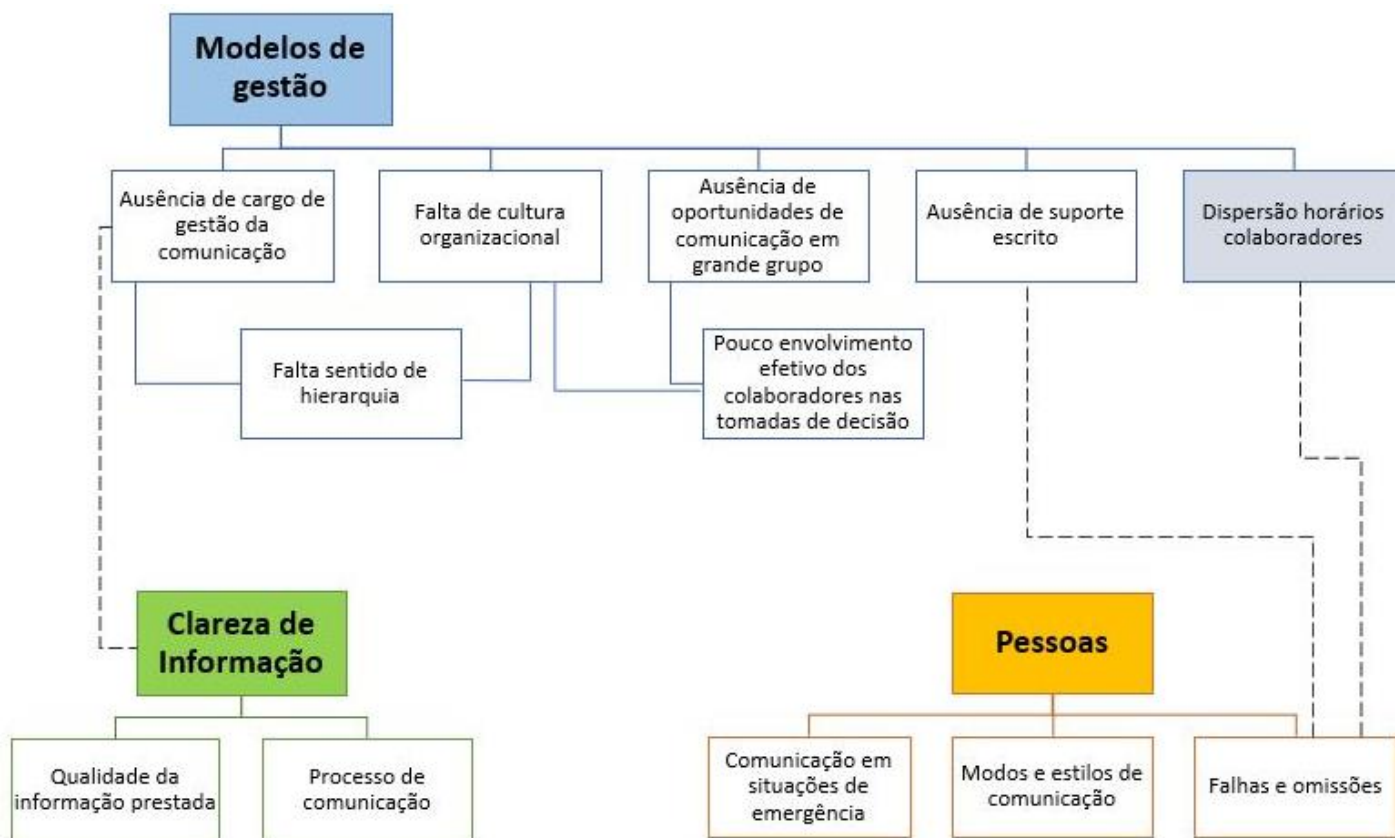


Figura 3.1. Problemas Diagnosticados

3.2. DEFINIÇÃO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Após o diagnóstico apresentado é proposto um Plano de Comunicação para a Creche X, em Lisboa, tendo em conta o diagnóstico realizado, os problemas detetados e a visão e missão da organização. Este Plano foca-se numa tentativa de resolução daqueles que foram os problemas que consideramos ter um impacto maior no seio da organização: os Modelos de Gestão na Comunicação (Anexo C – Cronograma do Plano de Comunicação Estratégica).

3.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO

Um projeto de comunicação interna planejado e estruturado promove níveis mais elevados de motivação dos recursos humanos, diminuindo níveis de incerteza e aumentando sentimentos de pertença. Desta forma, de acordo com as características da organização, e tendo em consideração as características de um Plano Estratégico de Comunicação, definimos os seguintes objetivos (gerais e específicos) para o Plano proposto:

OG1 - Sensibilizar e consciencializar para a importância da comunicação interna

OE1.1 – Motivar os colaboradores

OE1.2 – Estreitar relações hierárquicas

OE1.3 – Incentivar situações de comunicação e debate em grande grupo

OE1.4 – Reforçar a imagem da organização

OG2 - Incentivar o uso da comunicação como componente de gestão

OE2.1 – Criar e otimizar ferramentas de comunicação interna

OE2.2 – Formalização da passagem de informação

OE2.3 – Suprimir erros que tornem o processo organizacional desfasado e incoerente;

OG3 - Desenvolver um sentido de cultura e identidade organizacionais

OE3.1 - Divulgar a identidade, os valores e a missão da organização;

OE3.2 - Envolver os colaboradores num sentido de cultura comum;

OE3.3 - Aumentar sentimentos de orgulho e pertença na organização;

3.2.2. ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Com o foco nos problemas relacionados com os modelos de gestão a proposta de Plano Estratégico de Comunicação está assente em três áreas de intervenção que representam três perspetivas complementares e fundamentais da comunicação.

A utilização das áreas de intervenção permite organizar as atividades de acordo com a sua dinâmica e objetivos principais. As áreas de intervenção são as seguintes:

Imagem: a imagem caracteriza todos os símbolos da Creche que transmitem a sua identidade organizacional. Estes símbolos não estão limitados a objetivos ou elementos visuais, mas incluem todas as dinâmicas que possam representar a imagem externa e interna da organização;

Forma: a forma representa todos os processos e normas sobre os quais a comunicação é realizada. Esta área de intervenção aborda as rotinas formais ou informais que caracterizam a comunicação na Creche;

Relação: a relação aborda não só os agentes da comunicação, mas a importância das suas dinâmicas interpessoais com toda a comunidade escolar.

3.2.3. AÇÕES DE MELHORIA

Foram definidas as seguintes ações de melhoria:

1. Concurso de Logótipos

O logótipo de uma organização trata-se da representação visual da sua identidade. Comunicando através das cores, fontes, linhas e *icons*, um logótipo detém um papel fundamental na comunicação da identidade e imagem de uma organização. Carecendo de uma identificação da “marca” presente em todos os materiais de comunicação da organização, quer interna, quer externa, torna-se indispensável que a Creche garanta um logótipo que represente a sua identidade. Propomos assim, com o objetivo de incluir todos os colaboradores na formação da identidade da organização e de aumentar sentimentos de pertença, um concurso interno de logótipos em que será pedido a todos os colaboradores que apresentem uma proposta de um logótipo para a Creche, para que se possa fazer uma votação interna do mesmo. O logótipo escolhido será posteriormente apresentado a todos os clientes e parceiros.

Quadro 3.1 Ações de melhoria para o Concurso de Logótipos

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------|
| OG1 OE1.1 OE1.4 OG3 OE3.2 OE3.3 | - Reunião de preparação do concurso: definição de regras e calendarização | Direção | Início de setembro (ex.: 4/09) | Sem custos ⁷ |
| | - Reunião de apresentação do concurso | Direção e Colaboradores | 2.ª semana de setembro (ex.: 08/09) | |
| | - Entrega dos logótipos candidatos | Direção e Colaboradores | Início de novembro (ex.: 3/11) | |
| | - Votação dos logótipos candidatos | Direção e Colaboradores | Início de novembro (ex.: 6/11) | |
| | - Impressão e afixação de logótipo | Direção | Meados de novembro | Entre 50-100€ |
| | - Apresentação do logótipo vencedor à comunidade escolar | Direção, Colaboradores e restante comunidade escolar | Meados de dezembro | Sem custos |

2. Ação anual de voluntariado em equipa

⁷ Considera-se sem custos diretos para a organização, uma vez que por questões de horários laborais, as reuniões com os colaboradores deverão acontecer sempre fora do horário de funcionamento da Creche.

A Creche X está integrada numa comunidade relativamente pequena ainda marcada por desafios sociais como o isolamento na terceira idade ou a pobreza. No contexto da promoção da imagem, o Plano Estratégico de Comunicação pretende também colocar a organização como um agente proativo no desenvolvimento e melhoria da comunidade.

Assim, propõe-se inculcar este espírito também na comunidade escolar promovendo anualmente uma iniciativa de voluntariado que foca a participação da equipa de colaboradores, mas extensível a toda a comunidade escolar

Propomos que, na prática, a Direção da Creche identifique anualmente, em parceria com a Junta de Freguesia Olivais, necessidades de auxílio adequadas ao contexto em causa, para que incentivando o espírito de equipa da organização, se desenvolva uma iniciativa de voluntariado que promova o reconhecimento da organização na comunidade em que está inserida e permita à equipa conhecer os desafios educacionais da mesma.

Quadro 2.2 Ações de melhoria para a Ação Anual de Voluntariado em Equipa

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---|---|-------------------------------------|---|------------------|
| OG1 OE1.1 OE1.2 OE1.4 OG3 OE3.2 OE3.3 | - Reunião com a Junta de Freguesia para levantamento de necessidades | Direção | Início de Outubro (ex.: 2/10) | Sem custos |
| | - Definição de data da ação de voluntariado (de preferência data modelo todo os anos (ex.: 1.º sábado de fevereiro) | Direção | Início de Outubro (ex.: 2/10) | |
| | - Reunião de discussão e apresentação de objetivos da atividade | Direção e Colaboradores | Meados de Outubro (16/10) | |
| | - Reuniões de preparação da atividade | Direção e Colaboradores | Definição de duas reuniões com um espaço de pelo menos duas semanas até à data da atividade (ex.: 4/12 e 22/01) | |
| | - Dia de voluntariado | Direção, Colaboradores e Familiares | 1.º sábado de fevereiro (ex.: 3/02) | |
| | - Reunião de avaliação da ação de voluntariado | Direção e Colaboradores | Semana seguinte à atividade (ex.: 5/02) | |

| | | | | |
|--|---|--|-------------------------------|--|
| | - Apresentação de relatório de avaliação à Comunidade Escolar | Direção, Colaboradores e restante Comunidade Escolar | Fim de fevereiro (ex.: 26/02) | |
|--|---|--|-------------------------------|--|

3. Criação de documentos oficiais de reuniões

Os documentos de suporte às reuniões, em concreto, agendas de trabalho e atas de reunião, foram apontados durante as entrevistas como causas para a fricção sentida no processo de discussão/decisão. Desta forma, o primeiro passo na área de intervenção – forma – passa por criar os documentos que devem guiar todas as reuniões da Creche.

Em concreto procura-se garantir que:

1. Os colaboradores estejam informados das temáticas das reuniões para as quais são convocados;
2. As reuniões são concluídas com próximos passos, respetivas responsabilidades e principais conclusões

O fator chave para o sucesso desta iniciativa passa pelo reforço e promoção da utilização dos documentos criados. A informalidade, e muitas vezes imprevisibilidade, das reuniões leva, na maioria dos casos, a que as reuniões sejam conduzidas sem suporte escrito e por este motivo é fundamental que os *templates* criados estejam disponíveis de forma impressa na secretaria e sejam assinados por todos os participantes no final das mesmas.

Quadro 3.3 Ações de Melhoria para a Criação de Documentos Oficiais de Reuniões

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|---|-------------------------|--|------------------|
| OG2 OE2.1 | - Reunião para definição de <i>template</i> de Agenda de Reunião e Ata de Reunião | Direção | Início de setembro (ex.: 4/09) | Sem custos |
| OE2.2 OE2.3 | - Adoção dos <i>templates</i> definidos em todas as reuniões | Direção e Colaboradores | A partir do momento em que os <i>templates</i> estiverem definidos (ex.: 5/09) | |

4. Alocação de responsabilidades de comunicação

Tal como no caso dos documentos de suporte às reuniões, a indefinição em determinadas responsabilidades relacionadas com a comunicação interna foi apontada durante as entrevistas como um desafio à boa comunicação na Creche. Desta forma, pretende-se conduzir uma análise mais detalhada

da atual alocação de responsabilidades e proceder a uma maior refinação das responsabilidades de comunicação nos diferentes contextos e momentos.

Como responsabilidade de comunicação entenda-se a caracterização e divisão das informações críticas de acordo com as responsabilidades de cada colaborador. De outra forma, pretende-se garantir que não existem indefinições que possam causar a omissão de informação crítica ou conflitos internos e externos. No final, pretende-se obter uma comunicação mais eficaz e transparente, assente numa liderança sólida e numa boa gestão de expectativas.

Quadro 3.4 Ações de melhoria para a Alocação de Responsabilidades de comunicação

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|--|-------------------------|--|------------------|
| OG1 OE1.2 OG2 OE2.2 OE2.3 | - Reunião de debate para identificação de principais falhas de comunicação interna e oportunidades de melhoria | Direção e Colaboradores | Início de setembro (ex.: 8/09) | Sem custos |
| | - Reunião de revisão do Manual de Funções e redefinição das funções de comunicação de cada um dos cargos | Direção | Início de setembro (ex.: 11/09) | |
| | - Apresentação das alterações e atribuição de novas funções de comunicação | Direção e Colaboradores | Início de setembro (ex.: 12/09) | |
| | - Período experimental | Direção e Colaboradores | 6 meses seguintes (ex.: de setembro a fevereiro) | |
| | - Reunião de avaliação do período experimental | Direção e Colaboradores | Início de março (ex.: 02/03) | |
| | - Redefinição de funções de comunicação ou atualização oficial do Manual de Funções | Direção | Início de março (ex.: 02/03) | |

5. Reforço dos canais de partilha de informação institucional interna e de informação operacional e pedagógica

O reforço dos canais de comunicação é uma iniciativa complementar à alocação de responsabilidade e criação dos *templates* de reunião ao garantir que os canais de comunicação permitem que a informação flui sem atrito pela organização.

Os canais de partilha de informação atuais estão expostos à disciplina individual de cada colaborador que fica encarregue de transmitir recados ou outras informações. Da mesma forma, a

comunicação com a comunidade escolar é feita de forma intensiva no início do ano letivo, perdendo posteriormente força e causando em alguns casos conflitos.

Assim pretende-se reforçar os canais de comunicação em dois eixos: reforço de canais de partilha de informação institucional interna; e reforço de canais de partilha de informação operacional e pedagógica.

No primeiro caso, propõe-se a criação de um espaço de *login* no site da organização a que os colaboradores tivessem acesso, podendo consultar informações institucionais como mapas de férias, aniversários, objetivos pedagógicos de cada sala de atividades, mas também pudessem descarregar documentos oficiais pedagógicos (projetos educativos anuais, etc...), criando uma memória institucional. Por outro lado, propomos também um reforço de canais de partilha de informação operacional e pedagógica através de um quadro de acesso a todos os colaboradores com informações privadas e relevantes de todas as crianças da creche que tiverem necessidades especiais (ex.: alergias, doenças, situações pontuais, ...)

Quadro 3.5 Ações de melhoria para o Reforço dos Canais de Partilha de Informação Institucional Interna

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|--|------------------|
| OG2 OE2.1 OE2.2 OE2.3 | - Reunião para definição dos objetivos de um novo canal de partilha de informação institucional | Direção | Início de janeiro (ex.: 8/01) | Sem custos |
| | - Reunião com equipa que gere o site para debate de necessidades e orçamento | Direção e Equipa gestora do Site | Meados de janeiro (ex.: 15 de janeiro) | |
| | - Implementação de novas alterações à área dos colaboradores no site | Equipa gestora do site | Durante os meses de fevereiro e março | A orçamentar |
| | - Apresentação das novas funcionalidades do site aos colaboradores | Direção e Colaboradores | Finais de março (ex.: 30/03) | Sem custos |
| | - Período de experimentação | Todos | De abril a julho | |
| | - Reunião de avaliação do período de experimentação e possíveis alterações | Direção e Colaboradores | Final de agosto (ex.: 27/08) | |

Quadro 3.6 Ações de melhoria para o Reforço dos Canais de Partilha de Informação Operacional e Pedagógica

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|--|------------------------------|---|------------------|
| OG2 OE2.1 OE2.3 | - Reunião para definição de estrutura do quadro e das informações relevantes a serem partilhadas | Direção Técnica e Educadoras | Final de Agosto (ex.: 21/08) | Sem custos |
| | - Construção do quadro | Direção Técnica e Educadoras | Final de Agosto (ex.: 22/08) | 0-20€ |
| | - Implementação do quadro na sala dos colaboradores | Colaboradores | Início de setembro (ex.: 1/09) | Sem custos |
| | - Período experimental | Colaboradores | 6 meses seguintes (ex.: de setembro a fevereiro) | |
| | - Reunião de avaliação do período experimental e possíveis alterações à estrutura do quadro | Direção Técnica e Educadoras | Final de fevereiro (ex.: 28/02) | |

6. Promoção de reuniões semestrais com apresentação de objetivos de cada departamento e debate de temas relevantes

Atualmente, os momentos de debate e de coordenação das atividades são feitos de forma esporádica, geralmente em resposta a uma necessidade específica de coordenação. Esta prática deixa de fora a discussão de temas com impacto a longo prazo e de melhoria contínua da organização. Adicionalmente, não são feitos momentos de balanço e avaliação das atividades realizadas desperdiçando assim oportunidades de melhoria.

Desta forma, pretende-se implementar semestralmente um momento de debate alargado a toda a equipa de colaboradores e direção. Este será preparado com antecedência e deverá envolver a participação de todos os elementos. Desta forma, cria-se um espaço dedicado ao debate de novas ideias promovendo também uma inovação incremental nas atividades desenvolvidas.

Quadro 3.7 Ações de melhoria para a Promoção de Reuniões Semestrais

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|--|-------------------------|--|------------------|
| OG1 | - Definição das datas das duas reuniões semestrais | Direção | Início de setembro (ex.: 04/09) | Sem custos |
| OE1.1 | - Preparação da reunião e entrega da Agenda da Reunião aos Colaboradores | Direção | No início da semana da reunião (ex.: 12/02 e 11/06) | |
| OE1.2 | | | | |
| OE1.3 | - Reunião com espaço para debate e discussão; Apresentação dos objetivos de cada sala de atividades e avaliação do semestre anterior | Direção e Colaboradores | Meados de fevereiro e meados de junho (ex.: 16/02 e 15/06) | |
| OG3 | | | | |
| OE3.2 | | | | |

7. Divulgação da visão, missão e valores da organização

A visão, missão e valores de uma organização são pilares fundamentais da sua identidade e traduzem de forma resumida formas de pensar, trabalhar e interagir. O alinhamento individual de cada colaborador com a visão, missão e valores cria um elemento comum dentro da instituição que tem um impacto significativo na motivação individual de cada um.

No decorrer das entrevistas foi identificado um desconhecimento pelos elementos referidos, ainda que os entrevistados se mostrassem alinhados com os mesmos. Para suprir esta falha, o Plano Estratégico de Comunicação propõe criar dinâmicas e, posteriormente, elementos visuais dentro da Creche de forma a despertar para a existência destes valores. O reconhecimento destes elementos por cada colaborador irá promover um sentimento de pertença e crescente alinhamento com a identidade organizacional da Creche.

As formas de divulgação deverão ser discutidas junto da equipa de direção e colaboradores, mas poderão surgir na forma de:

- Jogos de *Team Building*;
- Atividades com as crianças;
- Cartazes e trabalhos manuais sobre os mesmos;
- Afixação nas áreas restritas a colaboradores;
- Promoção de um kit colaborador com a história da organização, etc.

Quadro 3.8 Ações de melhoria para a Divulgação da visão, missão e valores

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|--------------------------------|---|-------------------------|------------------------------|------------|
| OG3 | - Reunião de definição de metodologia/dinâmica a abordar para introdução dos valores, missão e visão da organização aos colaboradores | Direção | Meados de março (ex.: 12/03) | Sem custos |
| OE3.1 OE3.2 OE3.3 | - Reunião/dinâmica de introdução dos valores, missão e visão da organização aos colaboradores | Direção e Colaboradores | Final de março (ex.: 30/03) | |
| | - Afixação para a comunidade escolar dos valores, missão e visão da organização | Direção e Colaboradores | Início de maio (ex.:7/05) | 0-40€ |

8. Programa de formação em comunicação interpessoal

O Plano Estratégico de Comunicação tem como objetivo munir a Creche X das ferramentas necessárias para uma melhor comunicação. Porém, o sucesso do mesmo depende da equipa de colaboradores, do seu empenho e, de forma complementar, do contínuo reforço das suas competências. Neste contexto, é fundamental incluir no Plano Estratégico de Comunicação a promoção das *soft skills* relacionadas com a Comunicação.

O objetivo da iniciativa passa, por um lado, pela promoção da partilha de conhecimento interno entre colaboradores e, por outro lado, pela execução de workshops e sessões de formação específicos.

Os temas sugeridos no corrente Plano Estratégico refletem a realidade das necessidades atuais tendo em conta os maiores desafios referidos durante as entrevistas, sendo eles:

1. Negociação e gestão de conflitos – as colaboradoras são muitas vezes desafiadas a gerir questões de conflito para as quais não estão preparadas. Nesse sentido, torna-se importante munir cada colaborador com ferramentas de gestão de um conflito e de negociação;
2. Gestão de Tempo e Planeamento – o calendário de atividades atual não se traduz num mapa de esforço o que, em certos casos, gera picos de trabalho que levantam desafios operacionais para a equipa. O desenvolvimento de *skills* de planeamento e gestão de tempo e projetos permite reduzir estes picos e planear de forma equilibrada a distribuição de tarefas;
3. Estilos de comunicação – as diferenças entre colaboradores (idades, funções, experiências, ...) fazem com que o ambiente na Creche seja bastante heterogéneo no que toca à comunicação. Nesse caso, o aprofundamento de questões relacionadas com os estilos de comunicação (a quem comunicar o quê, tom de voz, quando comunicar, etc..) torna-se fundamental para que se possa criar um ambiente eficaz e com cada vez menos perturbações e ruídos.

Quadro 3.9 Ações de melhoria para o Programa de Formação em Comunicação Interpessoal

| Objetivos do Plano Estratégico | Ação de melhoria | Agentes | Calendarização | Orçamento |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|------------------|
| OG1 OE1.1 | - Preparação de workshop interno para “Como agir nesta situação” | Direção Técnica | Início de novembro (ex.: 6/11) | Sem custos |
| OE1.2 OE1.3 | - Workshop interno “Como agir nesta situação” | Direção Técnica e Colaboradores | Meados de novembro (ex.: 13/11) | |
| OG2 OE2.3 | - Avaliação do workshop e reavaliação das necessidades de comunicação atuais | Direção Técnica e Colaboradores | Finais de novembro (ex.: 27/11) | |

3.2.4. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO

Qualquer Plano Estratégico de Comunicação passa por fases de planeamento, organização, direção e, por fim, de avaliação e controlo. É a avaliação do Plano que permite confirmar se o planeado foi, ou não, atingido, bem como permite analisar desvios verificados e reprogramar ações mais ajustadas. De acordo com Teixeira (2005), o processo de controlo é caracterizado essencialmente por três fases: a definição de padrões, a avaliação do desempenho e as ações corretivas. O mesmo autor enfatiza a forte interrelação entre as fases de avaliação e de planeamento para o sucesso de qualquer organização.

Trata-se de um processo que, para ser convenientemente cumprido, terá de ser planeado desde o início do Projeto. Permitindo verificar mais do que os resultados obtidos, a avaliação e controlo constituem-se como elementos fundamentais também na “prestação de contas que torna mais transparentes e comparáveis as intervenções e os respetivos méritos, como ainda potencia a capacidade negocial e de participação dos intervenientes e das populações, fornecendo informação de forma partilhada e promotora da igualmandade de capacidades de conhecimentos” (Capucha, Pinto e Evaristo, 2008: 45).

Deste modo, são definidas para este Plano Estratégico de Comunicação quatro dimensões de controlo distintas com o objetivo de avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade do mesmo:

- Avaliação de impacto: que se centra numa comparação entre o contexto aquando do diagnóstico e numa situação de chegada, de início do projeto, bem como, quais das mudanças irão predurar; (Método de avaliação: observação)
- Avaliação da realização: que se refere aos níveis de execução de cada ação e aos seus resultados mais imediatos. Nesta fase pretende-se também analisar o grau de adesão e de satisfação dos

colaboradores; (Método de avaliação: questionários, observação, entrevistas, análise de dados estatísticos)

- Avaliação de operacionalização e gestão: que tem como objetivo compreender como é que a direção aplicou e implementou as medidas propostas (taxa de implementação do Projeto Estratégico de Comunicação), isto é, diz respeito a uma verificação dos processos de gestão, de divulgação e de organização do projeto, com o objetivo de perceber se estes potenciaram a continuação das atividades e a concretização dos seus objetivos. É necessário, nesta fase, avaliar a satisfação e eficácia da direção em relação ao Projeto; (Método de avaliação: observação, registos de ocorrências, recolha e tratamento de dados quantitativos)
- Avaliação da conceção do projeto: que se refere a uma avaliação de todo o planeamento do projeto, da adequação e do rigor das suas ideias, em que se pretende replicar a taxa de implementação do Plano Estratégico, visitar e atualizar a análise SWOT e medir a satisfação e eficácia do Plano para os colaboradores e para a direção. (Método de avaliação: inquéritos, observação, atas de reuniões)

Importa referir que, ao avaliar um projeto e a sua implementação é fundamental saber primeiro o que se pretende avaliar exatamente e quais os objetivos da avaliação. Apenas desta forma uma avaliação e controlo conseguem construir mecanismos de autocorreção do projeto e potenciar momentos de reflexão e aprendizagem.

CONCLUSÃO

Ao analisarmos o contexto educativo verificamos, por exemplo, que o clima e a cultura da organização, a abertura da escola, os níveis de burocratização, e os níveis de confiança entre os educadores e entre os educadores e as crianças e jovens, afetam extraordinariamente a eficácia e eficiência da comunicação. Facilmente se verifica uma multiplicidade de características que originam uma grande variedade de contextos educativos, relacionados não só com o tamanho das escolas, mas também com as idades das crianças e jovens que as frequentam, com o espaço geográfico da escola e até com as características sociais dos seus participantes, sejam eles alunos ou professores/colaboradores. Ora todas essas características influenciam o processo comunicativo dentro de cada organização educativa. Importa, então, “dar a justa colocação e o justo relevo aos factos positivos que sucedem dentro da escola, cuidar da imagem, sublinhar os elementos válidos que a distinguem, para fazer da escola uma estrutura com personalidade definida” (Fonseca, 2000: 143).

O desenvolvimento do presente Trabalho de Projeto procurou demonstrar a importância da gestão da comunicação interna como ferramenta de administração das organizações educativas, em particular de uma creche no concelho de Lisboa. As creches são, no geral, instituições que merecem um maior reconhecimento do que a que a sociedade lhes tem dado. No entanto, pretendemos com este projeto demonstrar a importância que uma política de gestão de qualidade tem no seio de uma organização como estas, nomeadamente no que respeita às políticas de comunicação estratégica dentro da organização.

Por outro lado, o facto da Creche em causa ser uma organização de pequenas dimensões, poderá levar certamente a acreditar que modelos de gestão mais simples e a adoção sistemas de comunicação informais chegarão para garantir o sucesso e a qualidade dos serviços prestados pela organização. No entanto, importa compreender que, apesar de deterem características diferentes das organizações de grandes dimensões, e de essas diferenças abrangerem todas as esferas de atuação, desde a área operacional até à estratégica (Oliveira e Filho, 2009), as organizações de pequenas dimensões estão envoltas em processos complexos de gestão e administração que não devem ser negligenciados.

Após terem sido identificados os principais processos, fluxos e padrões de comunicação interna, bem como as principais potencialidades e falhas nos processos de comunicação da Creche, foi proposto um plano estratégico de melhoria na comunicação com o público interno da Creche, através de um maior enfoque naqueles que consideramos ser os problemas com maior impacto no seio da organização.

A comunicação organizacional tem vindo a ser um tópico cada vez mais estudado devido ao reconhecimento do seu valor como fator fulcral à motivação e incentivo dos colaboradores. O modo como estes entendem e se posicionam em relação à empresa detém um papel essencial no clima motivacional. É desta forma que uma comunicação eficaz, eficiente e efetiva se traduz numa das ferramentas mais significantes na gestão de uma organização.

Através do Plano Estratégico de Comunicação proposto pretendemos não só sensibilizar e consciencializar os colaboradores da Creche para a importância da comunicação interna (motivando os colaboradores, estreitando relações hierárquicas, incentivando situações de comunicação e debate em grande grupo e reforçando a imagem da organização) mas também incentivar o uso da comunicação como componente de gestão através da criação e otimização de ferramentas de comunicação interna, da formalização da passagem de informação e de uma supressão de erros que tornem o processo organizacional desfasado e incoerente. Por outro lado, o Plano Estratégico teve também como objetivo desenvolver um sentido de cultura e identidade organizacionais através de uma divulgação da identidade, dos valores e da missão da organização, de um envolvimento dos colaboradores num sentido de cultura comum e de um aumento de sentimentos de orgulho e pertença na organização.

BIBLIOGRAFIA

- Bardin, Laurence (2009), *Análise de Conteúdo*, 4th ed., Lisboa, Edições 70.
- Barnard, C. I. (1938), *Functions of an Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, Thomas e Scott Snell (1998), *Administração: construindo vantagem competitiva*, São Paulo, Atlas.
- Beraldo, C. (2000), *Comunicação interna como fato estratégico nos processos de mudança*, Monografia, São Paulo, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- Bladissera, Rudimar (2000), *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*, São Leopoldo, Unisinos, citado por Araujo, Denise C. d., Elida S. S. Simanski e Daniela M. d. Quevedo (2012), “Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso”, *Brazilian Business Review*, jan-mar, pp. 47-64.
- Brum, Analisa d. M. (1994), *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência*, Porto Alegre, Ortiz.
- Bueno, Wilson (2009), *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*, São Paulo, Saraiva.
- Caetano, Joaquim e Luís Rasquilha (2007), *Gestão e Planeamento de Comunicação*, Lisboa, Quimera Editores.
- Caleiras, Maria (2015), *Comunicação Interna na Novartis*, Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, Coimbra, Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais, Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Capucha, Luís, Jorge Pinto e Teresa Evaristo (2008), *Planeamento e Avaliação de Projetos - Guia Prático*, Lisboa.
- Chinem, Rivaldo (2010), *Introdução à Comunicação Empresarial*, São Paulo, Editora Saraiva.
- Chorão, Fátima (1992), *Cultura Organizacional: Um paradigma da análise da realidade escolar*, 1^a ed., Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento, Ministério da Educação.
- Deal, Terrance (1985), “The Symbolism of Effective Schools”, *Elementary School Journal*, 85, pp. 601-20, citado por Hoy, Wayne K. e Cecil G. Miskel (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 9th ed., New York, McGraw-Hill.
- DeFleur, M. L., P. Kearney e T. G. Plax (1993), *Mastering Communication in Contemporary America*, Mountain View, CA: Mayfield.
- Duterme, C. (2002), *A Comunicação interna na empresa - A Abordagem de Palo Alto e a análise das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Einsberg, Eric M. e H. L. G. Jr. (1997), *Organizational Communication: balancing, creativity and constraint*, 2^a ed., New York, USA, St. Martin's Press.
- Filiage, M. (1999), “O maior desafio das empresas: a comunicação interna”, *Revista Gestão Plus*, pp. 20-21.
- Fisher, D. (1993), *Communication in Organizations*, USA, West Publishing.
- Fonseca, Abílio (2000), “A liderança escolar e a comunicação relacional” Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Fortin, Marie-Fabienne (2009), *O processo de investigação*, 5th ed., Loures, Lusociência.
- Gomez, Georgio R., Javier G. Flores e Eduardo G. Jimenez (1996), *Metodologia de la investigacion cualitativa*, Málaga, Aljibe.
- Hall, Richard H. e Pamela S. Tolbert (2002), *Organizations: Structures Processes, and Outcomes*, 8th ed., NJ, Upper Saddle River.

- Harris, T. E. (1993), *Applied Organizational Communication*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hoy, Wayne K. e Cecil G. Miskel (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 9th ed., New York, McGraw-Hill.
- Infopress, (2007), “Estudo sobre Comunicação e Liderança”, disponível em:
<http://pt.scribd.com/doc/50402762/Estudo-sobre-comunicacao-e-lideranca>, consultado em 23 de outubro de 2016.
- Katz, D. e R. L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2^a ed., New York, Wiley.
- Krone, K. J., Frederic Jablin e Linda Putnam (1987), *Handbook of Organizational Communication*, London, Sage.
- Lewis, P. V. (1975), *Organizational Communications: The essence of effective management*, Columbus, OH: Ogrid.
- Marchiori, Marlene (2006), “Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional” São Caetano do Sul, Difusão, pp. 77-94.
- Marchiori, Marlene (2010), “Os desafios da comunicação interna nas organizações”, *Conexão- Comunicação e Cultura*, jan-jun, pp. 145-159.
- Marchiori, Marlene (2011), *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*, Londrina.
- Mestanza (1999), “La auditoria de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”, *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Monge, P. R. e N. S. Contractor (2001), “Emergence of Communication Networks” Thousand Oaks, SA: Sage, pp. 440-502.
- Myers, M. T. e G. E. Myers (1982), *Managing by Communication: An Organizational Approach*, New York, McGraw-Hill.
- Nassar, Paulo (2005), *Comunicação interna: a força das empresas*, São Paulo, ABERJE.
- O'Hair, Dan, Gustav W. Friedrich e Lynda D. Dixon (2005), *Strategic Communication in Business and Professions*, 5th ed., Boston, Houghton Mifflin Company.
- Oliveira, Jair d. e Edmundo E. Filho (2009), “Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões”, *Revista Gestão Industrial*, março, pp. 155-176.
- Pimenta, M^a A. (2006), *Comunicação Empresarial*, Campinas, SP, Editora Alínea, citado por Pinto, José L. F. e Joseleine C. Dutra (2012), "Comunicação interna: Uma avaliação no ambiente de trabalho de uma instituição pública de saúde", comunicação apresentada no Congresso Virtual Brasileiro de Administração *IX Convibra Administração*, nos dias 23 a 25 de novembro de 2012, Brasil.
- Pinto, Teresa A. R. C. (2008), *A Comunicação Organizacional e os Fenômenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Tese de Doutorado, Universidade do Minho.
- Postic, M. (1990), *Observação e Formação de Professores*, Coimbra, Almedina.
- Rabaça, Carlos A. e Gustavo G. Barbosa (2001), *Dicionário de Comunicação*, Rio de Janeiro, Campus.
- Redding, W. C. e Philip Tompkins (1988), “Organizational Communication: past and present tenses” Norwood, Ablex, pp. 5-33.
- Rego, Francisco G. T. d. (1986), *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, São Paulo, Summus.

- Ruão, T. (1999), “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e Atualidade”, *Cadernos do Noroeste*, pp. 179-194.
- Schuler, Maria (2004), *Comunicação Estratégica*, São Paulo, Editora Atlas.
- Selznick, Philip (1957), *Leadership in administration*, New York, Harper and Row.
- Serrano, F. (2001), *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para Las empresas*, Barcelona Universitat Autònoma de Barcelona (<http://www.reddircom.orf/textos/f-serrano.pdf>, consultado em novembro de 2016).
- Te'eni, D. (2001), “A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT” 2ª ed., pp. 251-312.
- Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2ª ed., Madrid, McGraw-Hill.
- Thornhill, A., P. Lewis e M. N. K. Saunders (1996), *The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher Education*, England, Esmerald Management Reviews.
- Tompkins, Phillip K. (1984), “The functions of human communication in organization” Boston, Ally & Bacon , pp. 659-713.
- Tompkins, Philip K. e Maryanne Wanca-Thibault (2001), “Organizational Communication, Prelude and Prospects” Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 17-31.
- Ventura, Manuela (2012), *Estratégias de Comunicação Interna*, Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, Porto Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Weick, Karl (1979), *The Social Psychology of Organizing*, London, Random House.
- Worldwide, Watson W. (2008), *Secrets of top performers: how companies with highly effective employee communication differentiate themselves*, Communication ROI study (<http://www.identitive.nl/pdfs/ROI%20Placemat.pdf>, consultado em dezembro de 2016).

FONTES

Legislação

Lei n.º 46/86 de 14 de outubro: Lei de Bases do Sistema Educativo

Lei n.º 5/97 de 10 de fevereiro: Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar

ANEXOS

Anexo A Guiões das Entrevistas

Entrevistas Colaboradores

Variáveis da Cultura Organizacional

1. Foi informado pela direção do propósito destas entrevistas? Há quanto tempo?
2. Sabe qual é a visão e missão da organização?
3. Sabe quais são os objetivos da organização? Enumere por favor.
4. Conhece quais os objetivos/metapas de cargo de cada funcionário? E os da sua função? Onde é que se pode informar sobre isso?

Comunicação Interna

5. Para si qual é a importância de ter uma boa comunicação entre todos os elementos da organização?
6. Sente que o nível de comunicação dentro de uma empresa influencia o desempenho dos colaboradores? De que modo?
7. Existe algum responsável pela comunicação interna?
8. Quais os principais meios de comunicação utilizados na creche? São eficazes?
9. Como considera a comunicação entre si e os seus colegas? E os seus chefes? (Aberto, eficiente, eficaz, claro?)
10. Que meios de comunicação poderiam ser mais desenvolvidos?

Comunicação Vertical

11. Quem são/é o seu superior hierárquico?
12. Sobre quem tem superioridade hierárquica?
13. As hierarquias são respeitadas na transmissão de informações?
14. Durante as tomadas de decisões, a Direção consulta as partes envolvidas?

Comunicação Horizontal

15. Quais são os meios privilegiados de comunicação horizontal na organização?
16. Como avalia essa comunicação?
17. A informação que recebe ao longo do seu dia está de acordo com a informação que é transmitida pela direção?

Feedback

18. Os seus superiores hierárquicos têm em consideração as suas opiniões e sugestões?
19. Costumam existir elogios por parte dos superiores por bons serviços prestados?
20. Recebe respostas às suas solicitações?

Procedimentos Internos e Dificuldades de Comunicação

21. Todos os colaboradores conhecem os procedimentos internos? A equipa respeita os procedimentos internos?
 - a. Quais as possíveis causas para incumprimentos? (desconhecimento, tratamento diferenciado, desrespeito pela hierarquia, benefício ou lucro pessoal, não cumprimento deliberado)
22. Sente alguma dificuldade no relacionamento do trabalho com o de diferentes cargos? (diferenças horárias, detrimento do coletivo em predominância do individual, desconhecimento das atribuições dos outros serviços)
23. Com quem tem mais dificuldades de comunicação? Porquê?
24. Compreende o método de avaliação pessoal utilizado?
25. Se tiver alguma dificuldade ou problema, sabe a quem se dirigir para o ajudar na sua resolução?
26. O que é que corre menos bem no que toca à comunicação dentro da creche? O que gostaria de ver melhorado?
27. Que meios/medidas de comunicação sugere?

Entrevistas Direção

Variáveis da Cultura Organizacional

1. A Direção informou os restantes colaboradores da intenção destas entrevistas? Há quanto tempo?
2. Consegue enunciar a visão e missão da organização?
3. Consegue enumerar os objetivos da organização?
4. Conhece quais os objetivos/metabolos de cargo de cada funcionário da creche? E os dos cargos de direção? Onde é que os colaboradores se podem informar sobre isso?

Comunicação Interna

5. Para si qual é a importância de ter uma boa comunicação entre todos os elementos da organização?
6. Sente que o nível de comunicação dentro de uma empresa influencia o desempenho dos colaboradores? De que modo?
7. Existe algum responsável pela comunicação interna?
8. Quais os principais meios de comunicação utilizados na creche? São eficazes?
9. Como considera a comunicação entre si e os restantes elementos da Direção? E todos os outros colaboradores da creche? (Aberto, eficiente, eficaz, claro?)
10. Que meios de comunicação considera que poderiam ser mais desenvolvidos?

Comunicação Vertical

11. Tem algum superior hierárquico?
12. Sobre quem tem superioridade hierárquica?
13. As hierarquias são respeitadas na transmissão de informações?
14. Durante as tomadas de decisões, a Direção consulta as partes envolvidas?

Comunicação Horizontal

15. Quais são os meios privilegiados de comunicação horizontal na organização?
16. Como avalia essa comunicação?
17. Considera que a informação que transmitida ao longo do dia aos colaboradores está de acordo com a informação que é transmitida pela direção?

Feedback

18. Considera que tem em consideração as opiniões e sugestões dos colaboradores?
19. Costumam existir elogios por parte dos superiores por bons serviços prestados?
20. Considera que dá respostas às solicitações que recebe?

Procedimentos Internos e Dificuldades de Comunicação

21. Considera que todos os colaboradores conhecem os procedimentos internos? A equipa respeita os procedimentos internos?
 - b. Quais as possíveis causas para incumprimentos? (desconhecimento, tratamento diferenciado, desrespeito pela hierarquia, benefício ou lucro pessoal, não cumprimento deliberado)
22. Sente alguma dificuldade no relacionamento do trabalho com o de diferentes cargos? (diferenças horárias, detrimento do coletivo em predominância do individual, desconhecimento das atribuições dos outros serviços)
23. Com quem tem mais dificuldades de comunicação? Porquê?
24. Qual e como é o método de avaliação pessoal utilizado?
25. O que é que considera que corre menos bem no que toca à comunicação dentro da creche? O que gostaria de ver melhorado?
26. Que meios/medidas de comunicação sugere?

Entrevistas Clientes

Variáveis da Cultura Organizacional

1. Foi informado pela direção do propósito destas entrevistas? Há quanto tempo?
2. Tem a percepção de que os colaboradores conhecem quais os objetivos/metapas de cargo de cada funcionário? E os das suas funções?

Comunicação Interna

3. Para si qual é a importância de ter uma boa comunicação entre todos os elementos da creche?
4. Sente que o nível de comunicação dentro da creche influencia o desempenho dos colaboradores? De que modo?
5. Sabe se existe algum responsável pela comunicação interna?
6. Sabe quais os principais meios de comunicação utilizados na creche? Acha que são eficazes?
7. Como considera a comunicação entre os colaboradores entre si? E entre os colaboradores e os seus chefes? (Aberto, eficiente, eficaz, claro?)
8. Que meios de comunicação poderiam ser mais desenvolvidos?

Comunicação Vertical Horizontal

9. Consegue desenhar a hierarquia dos colaboradores da creche?
10. Considera que as hierarquias são respeitadas na transmissão de informações?
11. Durante as tomadas de decisões, daquilo que tem conhecimento, considera que a Direção consulta as partes envolvidas?
12. Como avalia a comunicação entre os colaboradores da creche?
13. Considera que a informação que recebe ao longo do seu dia está de acordo com a informação que é transmitida pela direção?

Feedback

14. Sabe que se os superiores hierárquicos têm em consideração as opiniões e sugestões dos restantes colaboradores?
15. Sabe se costumam existir elogios por parte dos superiores por bons serviços prestados?
16. Sabe se a Direção responde às solicitações dos seus colaboradores?

Procedimentos Internos e Dificuldades de Comunicação

17. Considera que todos os colaboradores conhecem os procedimentos internos? A equipa respeita os procedimentos internos?
 - c. Quais as possíveis causas para incumprimentos? (desconhecimento, tratamento diferenciado, desrespeito pela hierarquia, benefício ou lucro pessoal, não cumprimento deliberado)
- II. Alguma vez assistiu a situações de dificuldades no relacionamento dos colaboradores?
18. Sente que existe alguma dificuldade no relacionamento do trabalho com o de diferentes cargos? (diferenças horárias, detrimento do coletivo em predominância do individual, desconhecimento das atribuições dos outros serviços)
19. Se tiver alguma dificuldade ou problema, sabe a quem se dirigir para o ajudar na sua resolução?
20. O que é que corre menos bem no que toca à comunicação dentro da creche? O que gostaria de ver melhorado?
21. Que meios/medidas de comunicação sugere?

Anexo B Exemplo de Análise de Conteúdo

| Categoria | Subcategoria | N.º Pergunta | Sumário | E03 | E04 | E05 | E06 | E07 | E08 |
|------------------|--|---------------------|--|------------------------|----------------------|--|----------------|--|---|
| Feedback | 18 Consideração de opiniões e sugestão pela Direção | 19 | A maioria dos entrevistados afirmou que a direção tinha em consideração as opiniões e sugestões dos colaboradores, sendo que apenas um colaborador afirmou que não existe consideração por parte da direção relativamente às opiniões e sugestões dos colaboradores. | Hum. ... Acho que não. | Ah... algumas vezes. | Sim sim. | Penso que sim. | Sim (...) | Sim, acho que eles têm em consideração. |
| | 19 Elogios da Direção | 20 | A maioria dos colaboradores afirma não existirem elogios por parte da Direção. O E07 afirma que deveriam existir mais elogios. | Não. | Não. | Eu já recebi. Ainda há poucos dias recebi, portanto, estou satisfeita. | (...) não sei. | Ah... eu acho que devia de haver mais. (...) | Sim. |
| | 20 Resposta às solicitações | 21 | As respostas dos entrevistados foram convergentes, sendo que todos consideram que existem respostas da parte da Direção às suas solicitações. | Sim, até agora sim. | Às vezes, sim. | Sim. | Sim. | Sim, sim, sim. | Sim. |

Anexo C Cronograma do Plano de Comunicação Estratégica

| Atividades | Meses | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | A 17 | S 17 | O 17 | N 17 | D 17 | J 18 | F 18 | M 18 | A 18 | M 18 | J 18 | J 18 | A 18 |
| Concurso de Logótipos | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião de preparação do concurso | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Reunião de apresentação do concurso | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Entrega dos logótipos candidatos | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Votação dos logótipos | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Impressão e afixação de logótipo | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Apresentação do logótipo vencedor à comunidade escolar | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Ação anual de voluntariado em equipa | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião com a Junta de Freguesia para levantamento de necessidades | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Definição de data da ação de voluntariado | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Reunião de discussão e apresentação de objetivos | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Reuniões de preparação da atividade | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Dia de voluntariado | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Reunião de avaliação da ação de voluntariado | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Apresentação de relatório de avaliação à Comunidade Escolar | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Criação de documentos oficiais de reuniões | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião para definição de <i>templates</i> | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Adoção de <i>templates</i> | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Alocação de responsabilidades de comunicação | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião de debate para identificação de principais falhas e oportunidades | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Reunião de revisão do Manual de Funções e redefinição das funções de com. | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Ap. Das alterações e atribuição de novas funções de comunicação | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Período experimental | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Reunião de avaliação do período experimental | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Redefinição de funções de comunicação ou atualização oficial do Manual | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Reforço dos canais de informação Institucional interna | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião para definição dos objetivos de um novo canal de partilha de informação Institucional | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Reunião com equipa do site | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Implementação de novas alterações à área dos colaboradores no site | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Ap. das novas funcionalidades do site aos colaboradores | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Período experimental | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Reunião de avaliação do período experimental | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Reforço dos canais de informação operacional e pedagógica | | | | | | | | | | | | | |

