

6

O CAMINHO PARA A

# Comunicação EFETIVA e CRIATIVA



Manual de comunicação das instituições educacionais membros da FLACSI

## COMUNICAÇÃO INTERNA



Rede de Homólogos FLACSI  
comunicadores

FLACSI

Federação Latino-Americana de  
Colégios da Companhia de Jesus

## O Caminho para a comunicação efetiva e criativa #6: Manual de Comunicação Interna

© FLACSI 2021

**Presidente:** Ir. Raimundo Barros, S.J.

**Equipe de desenvolvimento:**

**Argentina:**

- Gustavo Córdova, secretário executivo da Rede Argentina-Uruguia de Colégios Inacianos - RAUCI \*
- Melania Martínez, gerente de comunicação do Instituto Jesuíta Sagrada Família (Córdoba)
- Mariel Saravia, professora, acompanhante espiritual e coordenadora interna do SQGE do Instituto Jesuíta Sagrada Família (Córdoba)
- Pablo Bongiovanni, assessor em tecnologias educacionais do Colegio de la Inmaculada Concepción (Santa Fé)
- Eloy Frugoni, gerente de comunicação digital do Colegio de la Inmaculada Concepción (Santa Fé)

**Brasil:**

- Dayse Lacerda, gerente de comunicação do Colégio Loyola (Belo Horizonte) \*

- Ana Claudia Klein, assessora de comunicação da Província dos Jesuítas do Brasil (Porto Alegre)

- Luciana Pinto, diretora de desenvolvimento institucional do Colégio São Luís (São Paulo)\*

- Ana Maria Alzueta Sigaud, gerente de comunicação e marketing do Colégio São Luís (São Paulo)

**Chile:**

- Raimundo Montero, diretor de formação inaciana e coordenador interno do SQGE do Colegio San Francisco Javier (Puerto Montt)
- Jorge Zerpa, gerente de comunicação do Colegio San Mateo (Osorno)

**Colômbia:**

- Johana Quintero, coordenadora de comunicação do Colegio San Pedro Claver (Bucaramanga)

**Equador:**

- Mateo Garzón, coordenador de comunicação da Unidad Educativa San Luis Gonzaga (Quito)

**Guatemala:**

- Ana Gabriela Conde, coordenadora do departamento de orientação do Colegio Loyola (Cidade de Guatemala)

**México:**

- Elsa Hernández Cantú, diretora de desenvolvimento institucional e coordenadora interna do SQGE do Instituto Cultural Tampico (Tampico)

**Nicarágua:**

- Carolina Loaisiga, chefe da área de informática educacional do Colegio Centro América (Manágua)

**Peru:**

- Mary Loly Rodas, gerente de comunicação do Colegio San Ignacio de Loyola (Piura)

**República Dominicana:**

- Riken Lara, gerente de comunicação do Instituto Politécnico Loyola (San Cristóbal)

**Uruguai:**

- Verónica Nieves, gerente de comunicação do Colegio Seminario (Montevidéu)
- Pina Cimillo, gerente de comunicação do Colegio San Ignacio - Monseñor Isasa (Montevidéu)

**Elaboração, coordenação e edição:**

Jimena Sandoya, coordenadora técnica do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), Javier González, gerente de comunicação de FLACSI

**Revisão:** Felipe Carrillo, secretário executivo de FLACSI, Mora Podestá, diretora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE)

**Desenho e layout:** Javier González, gerente de comunicação de FLACSI

**Tradução para português:** Ana Claudia Klein e Sílvia Lenzi, assessoras de comunicação da Província dos Jesuítas do Brasil.

**Consideração:** o uso de linguagem que não discrimina ou marca as diferenças entre homens e mulheres é uma de nossas preocupações. Nesse sentido, e para evitar a sobrecarga gráfica que significaria usar em espanhol ou/a para marcar a existência de ambos os sexos, optamos por usar o clássico genérico masculino, esclarecendo que todas as menções nesse gênero neste texto sempre representam mulheres e homens.

\* No cargo durante a elaboração do Manual.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

## ANEXOS

## GLOSSÁRIO

## REFERÊNCIAS

## APRESENTAÇÃO E CONTEXTO

A comunicação interna em nossos colégios é um desafio delicado, pois pode favorecer ou dificultar a dinâmica institucional a ponto de melhorar ou interferir na aprendizagem de nossos alunos.

O documento *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*, publicado pela FLACSI no final de 2020, compartilha elementos que devem estar presentes na comunicação de um centro educativo da Companhia de Jesus “para que tenha um papel central na renovação permanente da nossa tradição educacional”. Como ressalta o Padre Geral Arturo Sosa, SJ, “unidos através de uma comunicação interna eficaz, torna-se possível comunicar melhor a mensagem aos outros” (Sosa, 2017). E como fazê-lo no contexto de um colégio, onde há inúmeras atividades e responsabilidades tão exigentes; um lugar em que cada uma das áreas que o compõem realiza um trabalho educativo e vocacional?

“Unidos através de uma comunicação interna eficaz, torna-se possível comunicar melhor a mensagem aos outros”



*Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*



## APRESENTAÇÃO E CONTEXTO

### BASES CONCEITUAIS

### GESTÃO DE COMUNICAÇÃO

### DIAGNÓSTICO: O PRIMEIRO PASSO PARA O PLANO DE COMUNICAÇÃO

### PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO DESENVOLVER UM, PASSO A PASSO

### AÇÕES PARA OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

### ANEXOS

### GLOSSÁRIO

### REFERÊNCIAS

Somos colégios jesuítas no século XXI e devemos manter viva nossa tradição educacional, ao mesmo tempo em que a renovamos, como um exercício contínuo de discernimento. O documento do Secretariado de Educação da Companhia de Jesus, *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI* propõe dez identificadores-chave dos colégios jesuítas. Assim, um colégio jesuíta deve ser:

1. Católico, comprometido com a formação profunda na fé, em diálogo com outras religiões e visões de mundo;
2. Comprometido em criar um ambiente escolar seguro e sadio para todos;
3. Comprometido com a Cidadania Global;
4. Comprometido com o cuidado de toda a Criação;
5. Comprometido com a justiça;
6. Comprometido em ser acessível a todos;
7. Comprometido com a Interculturalidade;
8. Comprometido em ser uma Rede Global a serviço da Missão;
9. Comprometido com a Excelência Humana;
10. Comprometido com a aprendizagem para toda a vida (ICAJE, 2019).

*Colégios Jesuítas: Uma Tradição  
Viva no Século XXI*



A comunicação em geral – este Manual em particular – é apresentada como uma ferramenta central para nutrir essa identidade em todas as pessoas ligadas às nossas instituições, e com isso, garantir as características que nos identificam como colégios jesuítas no continente e no mundo.

O objetivo deste Manual é que as diferentes pessoas envolvidas na gestão de nossos colégios possam identificar, dimensionar e assumir a relevância da comunicação interna, além de ter ferramentas e sugestões que facilitem a aplicação de práticas para o seu desenvolvimento. É destinado a pessoas em cargos de direção, gestores institucionais das redes de educação jesuítas de cada país, referências de comunicação de colégios e redes (haja ou não uma área para isso, atualmente) e educadores em geral.

O Manual apresenta um conjunto de reflexões, estratégias e recursos de diversos tipos desenvolvidos a partir de práticas e lições aprendidas que contribuíram para esse objetivo.

## Como foi construído?

O Manual foi elaborado por uma equipe colaborativa de profissionais líderes em comunicação e gestão da qualidade dos colégios da FLACSI, que aderiram ao convite de forma voluntária e generosa.

Destaca-se o processo de análise e reflexão sobre os conteúdos e a estrutura do Manual, que foi o ponto de partida trabalhado entre todos os participantes. Em seguida, formaram-se grupos de trabalho para cada capítulo, de modo que cinco equipes foram consolidadas, com membros que tinham especial interesse em abordar um tema respectivo. A conformação, portanto, foi heterogênea, e deu espaço ao trabalho de pessoas de diferentes redes/países, que nutriram troca e colaboração. Os grupos trabalharam com base em acordos que definiram com uma gestão coordenada, definindo marcos e prazos comuns, em reuniões virtuais em que poderiam promover avanços e reflexões. Realizaram ainda revisões cruzadas para contribuir para a melhoria do capítulo e obtiveram *feedback* dos pares. Finalmente, como no início do trabalho, o capítulo de conclusões foi elaborado entre todo o grupo a partir de reflexões individuais e grupais, em um encontro virtual gerado especialmente para esse fim.

O trabalho foi coordenado pela Área de Comunicação da FLACSI e pela Área Técnica do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar (SCGE), responsáveis por facilitar o processo, projetar a metodologia de trabalho, acompanhar as equipes, além de revisar, desenvolver e editar os conteúdos.



**APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTO****BASES  
CONCEITUAIS****CAP. 1****GESTÃO DE  
COMUNICAÇÃO****CAP. 2****DIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃO****CAP. 3****PLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA****CAP. 4****COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSO****AÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA****CAP. 5****CONSIDERAÇÕES  
FINAIS****CAP. 6****ANEXOS****GLOSSÁRIO****REFERÊNCIAS****Qual é a estrutura dele?**

O Manual consiste em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta uma proposta de bases conceituais de comunicação interna para os centros educacionais da Companhia de Jesus, construídas a partir da elaboração conjunta deste documento. No capítulo 2, destaca-se a relevância da gestão da comunicação, a responsabilidade e os papéis das pessoas envolvidas nela, principalmente a partir da direção do centro educacional. O capítulo 3 revela como trabalhar o diagnóstico essencial da comunicação e, em seguida, proceder à gestão disso no capítulo 4, por meio do Plano Interno de Comunicação. O capítulo 5 trata de exemplos e experiências desenvolvidos pelos colégios, para fechar com algumas considerações finais no capítulo 6. Por último, um glossário e anexos com ferramentas de diagnóstico são incluídos para aqueles que desejam se aprofundar.

Este Manual é o sexto da coleção *O Caminho para a Comunicação Efetiva e Criativa* e interage e complementa os outros cinco, que foram desenvolvidos pela Rede de Comunicadores da FLACSI em 2018-2019. Nos manuais anteriores, você pode encontrar ferramentas e recomendações práticas: para desenvolver uma identidade visual, com uma linguagem e história comuns; para definir audiências e beneficiários de acordo com seu nível de poder e posições em relação à instituição; para as relações com a mídia; para o uso de mídias digitais; sobre planos de comunicação

externa; e para identificação e resposta a situações de crise. Além disso, está relacionado ao *Guia de Autoavaliação do SCGE*.

Este documento não teria sido possível sem a valiosa contribuição e o trabalho profissional, comprometido, rigoroso e voluntário da equipe de desenvolvimento. Por isso, expressamos a gratidão e o reconhecimento por cada um deles.

É hora de agradecer também às pessoas que compartilharam as ações que foram realizadas em seus colégios para otimizar a comunicação interna, refletida no capítulo 5. Suas experiências são centrais nos colégios que buscam promover o aprimoramento da comunicação.

Ver coleção de Manuais de  
Comunicação FLACSI



## BASES CONCEITUAIS

### Comunicação interna

Objetivos de comunicação interna

Os componentes principais da comunicação interna

As chaves para a comunicação interna nos colégios jesuítas na América Latina

Um corpo apostólico universal comunicado é uma dimensão indispensável do nosso modo de proceder.

A comunicação está em nosso DNA.

*ARTURO SOSA, SJ, 2018*

Neste primeiro capítulo, serão apresentados os objetivos, componentes e categorias de análise a partir dos quais se propõe caracterizar a comunicação interna em um colégio da Companhia de Jesus, para fins de aplicação deste documento.

### Comunicação interna

A comunicação é um eixo estratégico e transversal para a realização de objetivos em qualquer organização. Para nosso contexto educacional, “somos chamados a uma conversão contínua – pessoal, comunitária, institucional, uma reestruturação de mentes e corações – e a comunicação é um catalisador para a mudança”(Dardis,2018). A comunicação flui por meio da rede de relações formais e informais que se estabelecem entre todas as pessoas diretamente ligadas ao trabalho educacional.

Nos colégios jesuítas, informações, conteúdos e mensagens fluem todos os dias e devem atingir toda a comunidade educacional. Esse processo faz parte da comunicação interna que ocorre entre colaboradores, alunos e familiares da instituição. Consiste em dizer a eles o que a instituição está fazendo, com o objetivo de envolvê-los. A gestão da comunicação interna favorece a interação de seus membros para contribuir com a identidade institucional, o sentimento de pertencimento, o clima de confiança e fortalecer as redes de cooperação.

Como aponta o documento *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*, “a comunicação foi fundamental [para Santo Inácio e seus companheiros] compartilharem suas experiências, discernirem juntos, entenderem o que tinham que fazer, abrir novos horizontes nessa missão” (Sosa, 2017). Para os colégios jesuítas, ter uma comunicação de qualidade é uma estratégia para servir a missão em que todos estamos envolvidos.

## Objetivos de comunicação interna

A comunicação interna concentra-se no público interno de uma instituição. Os objetivos são variados, entre eles: gerar consciência do que é essencial em nossa missão, e contribuir para o senso de pertencimento e integração com o colégio. Além disso, gerar e manter uma imagem favorável do trabalho educativo. Esses são objetivos que cada colégio deve considerar de acordo com sua realidade e seu contexto.

Da mesma forma, por meio da comunicação interna, são distribuídas as principais mensagens para a construção da cultura organizacional, que parte do projeto institucional onde sua razão de educar é resumida.

Outro objetivo é facilitar a troca de informações entre todos os níveis do colégio para melhorar a gestão interna da instituição e de pessoas, o que se refletirá em um funcionamento mais ágil e dinâmico das diferentes áreas, e em uma melhor coordenação entre elas. Ao fortalecer a interação e a participação ativa de todas as pessoas que colaboram com a missão, o trabalho em equipe é incentivado, o que resulta na formação de nossos alunos.



Isso contribui para gerar um bom relacionamento entre as pessoas que colaboram com a missão, produzir um clima organizacional positivo e um ambiente favorável para gerir processos de melhoria nas áreas educacional e administrativa do colégio.

Comunicação  
interna

Objetivos de  
comunicação  
interna

**Os componentes  
principais da  
comunicação  
interna**

As chaves para  
a comunicação  
interna nos colégios  
jesuítas na América  
Latina

## Os componentes principais da comunicação interna

Para criar o valor que almeja, a comunicação interna deve ser gerenciada estrategicamente, identificando quem são os principais destinatários, o que e como deve ser comunicado, por meio de quais meios e que qualidades devem ser consideradas.

### Público

A comunicação interna é projetada para o público interno.

No caso de nossos colégios, refere-se a:

 **Colaboradores (funcionários):** diretores, professores e colaboradores dos diferentes serviços, que compõem o principal público de comunicação interna e devem ser informados do que está acontecendo na instituição.

 **Estudantes:** educação infantil, ensino fundamental e médio, grupos pastorais e representantes estudantis, com os quais devemos gerar um vínculo próximo para alcançar sua identificação e representação.

 **Famílias:** pais e responsáveis de nossos alunos. Eles são parte fundamental do colégio, pois com sua participação e envolvimento alcançamos nossos objetivos de formação.

 **Egressos:** os egressos de nossos colégios são possíveis audiências internas. Recomendamos que cada instituição defina sua posição nesse sentido de acordo com sua realidade e seu contexto; e em caso de diálogo com os ex-alunos, é importante se perguntar que tipo de esforço e comunicação vale a pena promover e com quais objetivos<sup>1</sup>.

Por exemplo, de acordo com o Sistema de Qualidade em Gestão Escolar (SCGE) da FLACSI, um centro educacional deve monitorar os graduados para saber se a aprendizagem obtida facilita o bom desempenho dos alunos no próximo nível (FLACSI, 2014, p. 36). Na prática, tem se identificado que este é um desafio a ser trabalhado.

### O que comunicar?

Ao se comunicar, as seguintes perguntas orientadoras podem ser levadas em conta: Qual é a razão da nossa mensagem? Que informações queremos comunicar? Para quem mandamos a mensagem? Quem afeta nossa mensagem? Que resposta esperamos?

Comunicamos tudo o que acontece no colégio que afeta o público interno.

<sup>1</sup> Para levar em conta a reflexão sobre isso, recomendamos ler “O que a Companhia de Jesus espera de seus ex-alunos?” [Leia aqui](#) 

Comunicação  
interna

Objetivos de  
comunicação  
interna

**Os componentes  
principais da  
comunicação  
interna**

As chaves para  
a comunicação  
interna nos colégios  
jesuítas na América  
Latina

## Canais e fluxos

Os canais são os meios pelos quais as mensagens são disseminadas. É muito importante que todos os membros da comunidade educacional conheçam os canais institucionais pelos quais o colégio comunicará as diferentes informações. A escolha dos canais a serem utilizados dependerá das características do que você deseja comunicar. Podemos identificar dois tipos de canais: formal e informal.

**Canais formais:** são definidos a partir da estrutura organizacional estabelecida no Plano Estratégico Institucional. Um centro educacional pode ter vários tipos de canais:

- 📢 Circulares
- 📢 Comunicados
- 📢 Quadro de avisos (diário mural, outdoor)
- 📢 Manuais ou regulamentos
- 📢 Revistas institucionais
- 📢 Boletins
- 📢 E-mail
- 📺 Vídeo
- 📺 Intranet
- 📺 Mídias Sociais
- 📺 Reuniões/equipes departamentais
- 📺 WhatsApp e outros aplicativos de mensagens (dependendo da instituição)
- 📺 Videoconferência

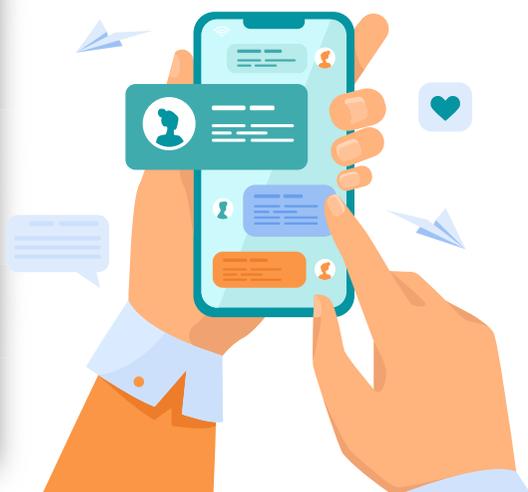
**Canais informais:** emergem da interação natural que existe entre os colaboradores da instituição. Eles não são planejados e não respeitam a estrutura organizacional formal.

Se a existência de canais informais for assumida, diretores ou líderes podem legitimá-los, ordená-los e formalizá-los a fim de otimizar processos de comunicação. Seu reconhecimento permite:

- Evitar os rumores.
- Detectar os nós de comunicação.
- Fortalecer a identidade institucional.
- Estabelecer o curso para a mudança.

É importante que, para cada canal de comunicação, sejam explicados por escrito os objetivos, a periodicidade, o público mais frequente, os momentos de revisão e os responsáveis por uma melhor gestão comunicativa.

(Aspecto que faz parte da Política de Comunicação, que mencionaremos no capítulo 2)



Comunicação  
interna

Objetivos de  
comunicação  
interna

**Os componentes  
principais da  
comunicação  
interna**

As chaves para  
a comunicação  
interna nos colégios  
jesuítas na América  
Latina

**Fluxos.** Os canais formais podem responder a quatro fluxos (trajetórias):

 **Comunicação descendente:** origina-se nos níveis superiores. Por exemplo, as orientações enviadas da equipe de gestão para as pessoas que colaboram com a missão, ou do corpo docente para as famílias. Alguns de seus objetivos são:

- Consolidar a missão, a visão e os valores institucionais
- Contribuir para a identidade do centro educacional.
- Fortalecer os papéis de liderança, credibilidade e confiança da gestão.

 **Comunicação ascendente:** é gerada a partir dos diferentes públicos internos para a equipe de gestão, o que favorece o diálogo organizacional. Alguns propósitos são:

- Incentivar a reflexão e a análise para tirar o máximo das ideias.
- Alcançar consenso entre as pessoas que colaboram com a missão.
- Promover a escuta das diversas opiniões do público interno.

 **Comunicação horizontal:** ocorre entre membros do mesmo nível hierárquico da instituição. Alguns objetivos são:

- Facilitar e agilizar as trocas de informações.
- Construir o projeto institucional com alta participação.
- Otimizar processos de desenvolvimento organizacional e gestão.
- Fomentar a coesão entre os membros da instituição.

 **Comunicação diagonal:** é realizada entre pessoas e departamentos de diferentes áreas organizacionais. Permite uma linguagem comum e promove ações coerentes com os princípios institucionais. Alguns de seus objetivos são:

- Melhorar o desempenho.
- Acentuar o espírito do trabalho em equipe.
- Dinamizar os processos de mudança inovadora.



Comunicação  
interna

Objetivos de  
comunicação  
interna

Os componentes  
principais da  
comunicação  
interna

**As chaves para  
a comunicação  
interna nos colégios  
jesuítas na América  
Latina**

## As chaves para a comunicação interna nos colégios jesuítas na América Latina

A Pedagogia Inaciana tem uma direção humanística para o processo educacional; essa mesma qualidade deve ser refletida na forma como as instituições da Companhia de Jesus comunicam-se com seus membros. Conforme consta no documento *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*, “a comunicação deve ser uma das áreas prioritárias na organização dos colégios jesuítas” (FLACSI, 2020). Por isso, destacamos os seguintes aspectos-chave da comunicação interna em nossos colégios que deve ser:

- Colaborativa:** que tende à cooperação no trabalho diário, destacando os pontos fortes de todos os membros do colégio para torná-los participantes das conquistas da instituição.
- Gerada com corresponsabilidade:** todos são pessoas-chave para o sucesso da comunicação interna do colégio.
- Próxima:** é importante transmitir emoções, especialmente quando você tem que comunicar sobre novos projetos, esforços e reconhecimentos. O tom da comunicação deve nos fazer sentir próximos.
- A pessoa no centro:** como um traço fundamental que nos leva a nos preocupar com a mensagem e o efeito que ela tem sobre outras pessoas; e inspirada nas diretrizes da Companhia de Jesus.
- Criativa:** buscar novas formas de comunicação diferentes das comuns e tendem a ser disruptivas.
- Motivadora:** “que seja um fogo que acende outros fogos”. Que não só informe, mas também motive a inovação e a cooperação.
- Inclusiva:** comunicação para todas as pessoas, sem exceção. Todos podem ser sujeitos da informação.
- Respeitosa:** não pode ser violenta ou hostil, mas gentil e empática, alcançar um ambiente harmonioso que permita o desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte do colégio.
- Inovadora:** na forma de transmitir a mensagem, para que ela contribua para as práticas pedagógicas e, em geral, para as práticas institucionais. Buscar o *Magis*.
- Transparente:** ser honesta com o que está acontecendo no colégio e falando a verdade.

# ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: O QUE TER EM MENTE AO CRIAR A SUA?

Veja o que nos orienta Dayse Lacerda, então comunicadora do Colégio Loyola de Belo Horizonte (Brasil)<sup>2</sup> sobre a comunicação interna de nossos colégios:

“Isso não é uma receita para um bolo. Também não afirma esgotar as possibilidades. Esses são alguns pontos importantes, na minha opinião, e que ficaram evidentes durante uma pesquisa que fiz no colégio sobre comunicação interna.”

## 1 COMUNICAÇÃO INTERNA NÃO É O QUE DIZ A INSTITUIÇÃO

Comunicação interna é muito mais do que isso. É o conjunto de experiências que os funcionários vivem, dentro e fora do colégio, durante o tempo em que colaboram em uma organização. Essas experiências são mediadas pelo próprio colégio. A comunicação interna também inclui o que a instituição não diz, o que deliberadamente deixa de dizer, por omissão ou negligência. É também o que a pessoa que colabora com a missão manifesta-se para o colégio, e o que ele diz aos colegas, famílias, estudantes e pessoas que estão fora.

## 2 SABER OUVIR

Mais importante do que saber falar, é saber ouvir o que as pessoas que colaboram com a missão dizem: o que aprovam, o que desaprovam, como interpretam as ações do colégio, suas necessidades. Em muitos casos, somos especialistas em dizer o que a equipe de gestão ou comunicação considera importante. Falamos muito bem, com uma linguagem “bacana”, usando meios e canais considerados modernos..., mas sem considerar as necessidades de outras pessoas, o que elas precisam ouvir, através do canal que costumam usar, as informações que precisam para trabalhar. Sem ouvir bem, é muito difícil se comunicar bem.

## 3 ENVOLVER AQUELES QUE COLABORAM COM A MISSÃO NA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para desenhar uma boa estratégia, não só é necessário saber ouvir e identificar a necessidade das pessoas que estão colaborando com a missão, mas é necessário convidá-las a participar na construção das soluções. Elas, melhor do que ninguém, sabem suas necessidades. E, além disso, por experiência própria, podemos afirmar que estamos mais comprometidos com o que somos convidados a participar, opinar, sugerir ou avaliar. Participamos mais quando somos chamados a construir juntos.

## 4 SENSIBILIZAR E CORRESPONSABILIZAR AS LIDERANÇAS

“Não há gestão sem comunicação” é o título de um livro que li para pesquisa. Ele diz, mais ou menos, que se as instâncias de liderança não tomarem a comunicação como bandeira, se não a defenderem junto àqueles que colaboram com a missão, se não se comportarem como exemplo de comunicação, dificilmente conseguirão que as áreas, os setores, as equipes e as pessoas se comuniquem bem. Os órgãos de liderança precisam servir de exemplo e inspiração para os colaboradores. E por que não é esse o caso? Sabemos que nem todas as pessoas têm a competência da comunicação como algo inato; mas essa habilidade pode e deve ser desenvolvida. É nosso papel dizer isso aos nossos gestores e encontrar os meios para que eles o desenvolvam minimamente.

## 5 SER COERENTE COM A MISSÃO INSTITUCIONAL

Ser coerente com a missão não é o mesmo que escrever textos e fazer vídeos que usam linguagem consistente com espiritualidade e Pedagogia Inaciana. Não é o mesmo que ter um discurso alinhado. Na minha opinião, está mais relacionado à promoção de uma comunicação transformadora, que provoque uma transformação pessoal, que edifica, que emancipa não só aqueles que são estudantes. A comunicação interna também deve transformar as pessoas que colaboram com a missão dentro dos princípios de cidadania que propomos aos nossos alunos.

**Nesse sentido, acredito que a elaboração da estratégia deve ser assim:  
“Comunicação interna: o que fazer para transformar sua estratégia?”**

<sup>2</sup> Na conferência virtual sobre comunicação interna para os colégios da FLACSI em 2019. [Ver mais, aqui](#)

## GESTÃO DE COMUNICAÇÃO

Fazemos parte da Companhia de Jesus e nossa comunicação está a serviço da Missão, que é a marca registrada de nossos colégios, o que nos torna diferentes de qualquer outra. Portanto, é importante conhecê-la, nos apropriarmos dela e comunicá-la.

FLACSI, 2020

Responsabilidades gerais da Área de Comunicação

Responsabilidade geral dos colaboradores

Importância da liderança na comunicação interna

Comitê de Comunicação

Gerenciamento de crises

A gestão da comunicação é a corresponsabilidade de todos os colaboradores. Embora a Área de Comunicação seja responsável por seu projeto e planejamento, e por apoiar sua viabilidade por meio de ferramentas para que todas as pessoas possam se comunicar, ela sempre o faz sob essa ideia de corresponsabilidade.

O objetivo da gestão é garantir que toda a comunidade educacional receba e tenha acesso às informações de que

precisa de forma clara, objetiva e oportuna, para evitar dúvidas e ambiguidades na comunicação.

A Área de Comunicação desenvolve o plano de comunicação interna em coerência com o planejamento institucional. Realiza-o monitorando os resultados esperados e fazendo os ajustes necessários durante seu desenvolvimento.

Portanto, uma implementação adequada da **política de comunicação** dependerá da corresponsabilidade das principais instâncias envolvidas na gestão da comunicação nos colégios. Para efeitos deste documento, se identificam: a Área de Comunicação, pessoas que colaboram com a missão, líderes e o Comitê de Comunicação.

### O que é uma política de comunicação?

Deomina-se *política de comunicação* um conjunto de diretrizes sobre processos de comunicação que servem de referência para a tomada de decisão de todos os membros de uma instituição (Aguilera, 2007). Busca consolidar uma cultura comunicativa e comportamentos que apoiem objetivos institucionais.

Entre os benefícios que uma instituição de ensino encontra ao ter uma política de comunicação está a “clareza organizacional”: os colaboradores sabem o que esperar da instituição em termos de comunicação.

A política de comunicação deve ser desenvolvida de forma “que permita estabelecer as linhas de ação” (Garrido, 2004, p. 119), referências indispensáveis para

orientar as soluções exigidas pelo colégio em termos de comunicação.

Muitas vezes, algumas políticas de comunicação são tácitas. Ou seja, as instâncias gerenciais ou de liderança poderiam esperar ou supor certos comportamentos de suas equipes sobre princípios básicos de convivência. No entanto, a realidade supera esses princípios tácitos e acaba gerando dificuldades para a instituição. Portanto, é necessário tornar tangíveis os princípios de comunicação do colégio por meio de um documento estruturado que tenha o apoio do cumprimento das instâncias diretivas.

É importante que cada colégio, em sua política de comunicação, integre ou explique as diretrizes fornecidas pela associação dos colégios, da rede educacional ou da província a que pertence. Assim, ao se comunicar com toda a comunidade educacional, reforça-se o caráter do corpo apostólico que nos caracteriza.

Aqui estão dois exemplos da Unidade Educacional Borja em Cuenca (Equador):



**Responsabilidades  
gerais da Área de  
Comunicação**Responsabilidade  
geral dos  
colaboradoresImportância  
da liderança na  
comunicação  
internaComitê de  
ComunicaçãoGerenciamento  
de crises**Responsabilidades gerais da Área de Comunicação**

Entre as responsabilidades básicas da Área de Comunicação estão:

- ☑ Assegurar que a comunicação seja correta, apropriada, clara e coerente.
- ☑ Manter atualizadas as formas e as ferramentas de comunicação.
- ☑ Garantir que cada público receba sua mensagem em um canal que ele acesse e no momento apropriado.
- ☑ Planejar com base nos princípios da política de comunicação, de forma sistemática, incluindo os responsáveis pela realização do trabalho planejado, com os recursos econômicos, materiais e tecnológicos disponíveis e de acordo com o tempo acordado para a implementação.
- ☑ Fornecer informações para a equipe diretiva e outros líderes para que possam realizar uma boa comunicação.
- ☑ Coordenar a Comissão de Comunicação (desde que o colégio tenha uma).
- ☑ Verificar se os canais são adequados para cada público, se estão atualizados e se facilitam o fluxo de informações.
- ☑ Verificar se cada público conhece o fluxo e a programação das informações.
- ☑ Escolher as ferramentas adequadas para a distribuição da comunicação por área e por colaborador (por exemplo, cada público deve saber quando é melhor enviar um e-mail, uma declaração ou realizar uma reunião).
- ☑ Assegurar que cada pessoa que colabora com a missão saiba quem é o responsável por cada informação.
- ☑ Atuar de acordo com o orçamento (se você tiver um) e o cronograma de ações de comunicação.
- ☑ Monitorar as ações e fazer ajustes quando necessário.

**DICAS PARA CRIAR OU POTENCIALIZAR A ÁREA DE COMUNICAÇÃO**

Confira as recomendações compartilhadas por Juan Ignacio Castellaro, responsável pela Comunicação Institucional do Colégio del Salvador, em Buenos Aires (Argentina)<sup>3</sup>:

- 1 Discernir com apoio das ferramentas disponíveis.
- 2 Ver o que podemos construir e definir formas de proceder com os elementos à nossa disposição (recursos e pessoas).
- 3 Ter sempre em mente a identidade e a missão na comunicação institucional, viver a Missão (sentir e saborear as coisas internamente).
- 4 Apoiar-se no documento *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*. Dar orientações e ajuda para começar a construir uma Área de Comunicação.

<sup>3</sup> Na sessão “Vamos falar sobre comunicação: chaves para criar ou melhorar uma Área de Comunicação”, realizada em 5 de novembro de 2020. [Ver aqui](#)

Responsabilidades gerais da Área de Comunicação

**Responsabilidade geral dos colaboradores**

**Importância da liderança na comunicação interna**

Comitê de Comunicação

Gerenciamento de crises

## Responsabilidade geral dos colaboradores

Cada colaborador tem direitos, deveres e responsabilidades na comunicação. Suas ações, forma de expressar-se e comportar-se – no colégio e fora dele – comunicam e representam o centro educacional e os seus valores.

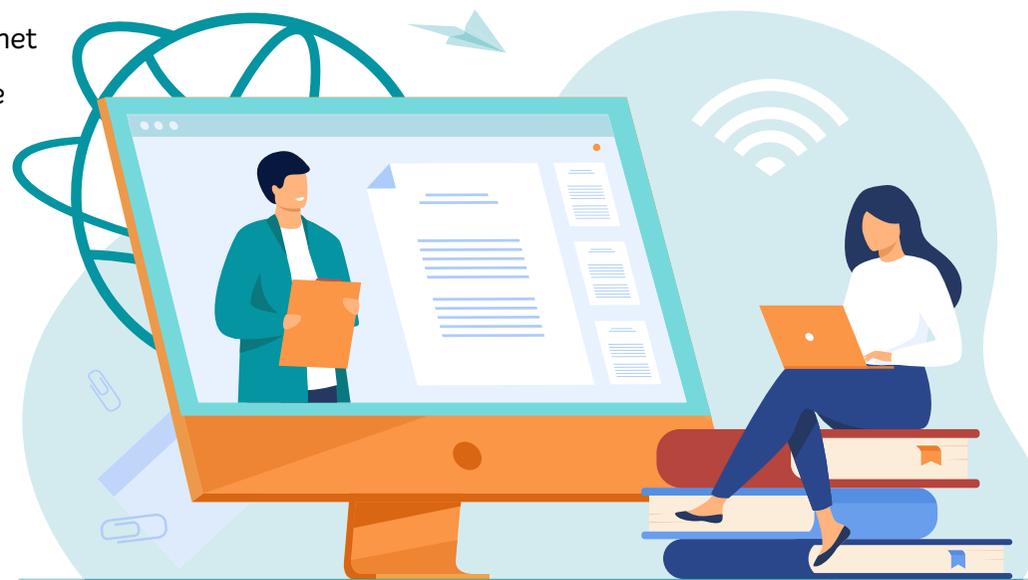
Portanto, é importante que cada pessoa que colabora:

- ☑ Conheça a missão e os valores da instituição.
- ☑ Aplique a política de comunicação do colégio e, se houver, o manual de identidade visual institucional.
- ☑ Verifique seu e-mail e outros canais de comunicação com o colégio para estar ciente de tudo o que é enviado.
- ☑ Entre periodicamente no site e intranet (se existir como canal) do colégio, e acompanhe as notícias e ações que são realizadas.
- ☑ Ao se comunicar, seja cortês, use gramática correta e construa sua mensagem de forma clara e objetiva.

## Importância da liderança na comunicação interna

Uma das principais competências da liderança é a comunicação assertiva. Pode-se dizer que o principal canal de comunicação de um colégio é promovido a partir de sua direção ou equipe diretiva.

É também de extrema importância que as equipes diretivas desempenhem um papel central na promoção de uma cultura de comunicação interna. Isso implica que dentro de suas práticas de liderança se incluam testemunhar, priorizar e incentivar a comunicação a fluir de forma natural e conveniente pela instituição, e de forma eficiente, respeitosa, empática e cuidadosa com as pessoas.



Responsabilidades gerais da Área de Comunicação

Responsabilidade geral dos colaboradores

**Importância da liderança na comunicação interna**

Comitê de Comunicação

Gerenciamento de crises

**Responsabilidades.** A maneira como as pessoas em posições de liderança comunicam-se, com ações e palavras, impacta a capacidade de se conectar com outros e outras. Por isso, é indispensável:

- ☑ Estar comprometido com a instituição e os seus objetivos.
- ☑ Comunicar claramente os objetivos e as prioridades da instituição.
- ☑ Compartilhar e informar as equipes sobre sua área/direção e ações institucionais. Ao mesmo tempo, fomentar a conversa entre pares para alinhar e articular o trabalho entre as áreas (podem contar com um canal de comunicação específico para líderes e/ou espaços de encontros sistemáticos).

- ☑ Trabalhar em conjunto com a Área de Comunicação, respaldando suas propostas e monitorando a evolução dessa comunicação no colégio.
- ☑ Escutar de maneira empática, para ter uma visão das necessidades e realidades de suas equipes e promover o diálogo com elas (colaboradores e outros públicos).
- ☑ Conhecer e aplicar o que se espera dos líderes em termos de comunicação explícito na política de comunicação do colégio.
- ☑ Participar de workshops e reuniões promovidos pela instituição para se manter treinado no papel de comunicador(a) com sua(s) equipe(s), com o apoio técnico do responsável pela comunicação do colégio.



APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

## ANEXOS

## GLOSSÁRIO

## REFERÊNCIAS

Responsabilidades  
gerais da Área de  
Comunicação

Responsabilidade  
geral dos  
colaboradores

Importância  
da liderança na  
comunicação  
interna

### Comitê de Comunicação

Gerenciamento  
de crises

## Comitê de Comunicação

A criação de um Comitê de Comunicação tornará a gestão de comunicação interna do colégio mais corresponsável e participativa.

Propomos que cada colégio tenha um Comitê de Comunicação. Para isso, é necessário que cada instituição avalie sua relevância de acordo com sua realidade e seu contexto. Por exemplo, o comitê pode ser permanente, ou pode ser acionado para determinados momentos e projetos. Entretanto, a manutenção de uma comissão permanente de comunicação não exclui a criação de outro grupo para diferentes projetos.

Como já vimos, a comunicação interna deve ser uma responsabilidade compartilhada, ou seja, é tarefa de todos os membros da comunidade escolar trabalhar em sua melhoria. O comitê pode ser um veículo para sua gestão. Quanto mais habilidades forem colocadas em jogo e mais ideias forem desenvolvidas por meio do trabalho colaborativo para gerenciar a comunicação interna, melhores serão os resultados do comitê.

A eficiência e a eficácia do comitê dependerão de sua capacidade para trabalhar de forma colaborativa, em equipe, de contar com funções claras, e do entusiasmo e comprometimento de seus integrantes.



Veja este exemplo do Colegio San Bartolomé La Merced, em Bogotá (Colômbia), que é organizado com um Comitê de Comunicação.



Responsabilidades gerais da Área de Comunicação

Responsabilidade geral dos colaboradores

Importância da liderança na comunicação interna

#### Comitê de Comunicação

Gerenciamento de crises

## Como criar o Comitê de Comunicação?

A formação de um Comitê de Comunicação torna-se estratégica para a instituição; e deve ser composto por diferentes perfis de pessoas e áreas, e ter uma frequência de reuniões organizadas (pautas e atas).

É importante que esta comissão possa definir, em sua primeira reunião do ano, as formas de trabalho e de proceder. Também é necessário que todos os membros tenham clareza sobre a importância de sua função e o que se espera de cada um.

Estudantes, colaboradores, famílias e egressos podem compor o comitê. Recomenda-se que cada colégio defina sua integração, de acordo com seu contexto.

## Objetivos e responsabilidades do comitê

- ☑ Refletir, compartilhar e produzir ideias, experiências e documentos sobre a gestão da comunicação na instituição.
- ☑ Avaliar, discutir e apresentar sugestões para melhoria nos processos de comunicação:
  - Detectar deficiências e problemas de comunicação.
  - Identificar barreiras a serem desmontadas e obstáculos na comunicação interna.
  - Planejar as necessidades e oportunidades de informação.
  - Fazer um esquema de prioridades informativas.
  - Propor novos canais e processos para melhorar o acesso à informação.
- ☑ Identificar e disseminar boas práticas – e desafios – da comunicação da instituição com os diferentes públicos internos.

O comitê se constitui, então, como o grupo de referência para alcançar a participação e o compromisso entre os públicos internos.



Responsabilidades gerais da Área de Comunicação

Responsabilidade geral dos colaboradores

Importância da liderança na comunicação interna

Comitê de Comunicação

**Gerenciamento de crises**

## Gerenciamento de crises

A gestão e o gerenciamento de crises no contexto atual tornam-se um desafio que precisa de respostas instantâneas e eficazes. Portanto, devemos sempre ter em mente os fatores que poderiam evitá-la.

### O essencial em uma crise: evitá-la

Embora uma crise não possa ser antecipada, há uma série de elementos que podemos levar em conta para evitar essa situação. Para isso, em todas as ações nos colégios da Companhia de Jesus e em todas as áreas, a cultura do cuidado deve estar presente.



Cuidar é, antes de tudo, pensar em cada atitude, cada mensagem, cada projeto que será realizado na instituição e ter esses passos em mente para evitar uma crise:

1. Mapear<sup>4</sup>. Devemos entender como a comunicação circula e por que qualquer tema pode ganhar relevância em minutos. Para isso é necessário mapear os pontos fortes e ameaças da instituição, e pensar em projetos ou ações.
2. Manter canais para receber reclamações ou sugestões. Estar em constante atenção, manter a cultura do cuidado, responder a todas as mensagens de forma transparente e construir confiança nesses canais é essencial para prevenir uma crise.
3. Compreender a percepção da instituição: entender o valor da imagem institucional (reputação) e o impacto que uma situação de crise pode ter no colégio.
4. Identificar os fatores gerais e individuais, externos e internos que possam afetar a imagem institucional.
5. Identificar o público a que vamos nos dirigir diante de uma crise.

<sup>4</sup> O mapeamento está identificando quais são as ações que causam crises, quais são as mais frequentes, as mais graves e o impacto que causam.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

Responsabilidades  
gerais da Área de  
ComunicaçãoResponsabilidade  
geral dos  
colaboradoresImportância  
da liderança na  
comunicação  
internaComitê de  
Comunicação**Gerenciamento  
de crises**

Se, no entanto, a crise for confirmada, o protocolo de ação deve ser ativado. Descuidar da comunicação em tempos de crise é um erro. É fundamental estar preparado e ter disponível um plano de comunicação de crise que contemple:

- ⚠ Quem vai compor o “comitê de crise” que será elaborado e quem será o porta-voz.
- ⚠ A que públicos vamos nos dirigir.
- ⚠ Quais são os critérios básicos de ação.
- ⚠ Avaliação pós-crise.

Para aprofundar esse aspecto, você pode acessar o volume 4 dos Manuais da Comunicação da FLACSI, para uso em Protocolos de Comunicação e Ação de Crise. No Manual encontram-se recomendações para identificar uma situação de crise, seja no mundo *on-line* ou *off-line*; e um protocolo de ação é desenvolvido em caso de crise nas redes sociais que cada colégio pode ativar.

Ver volume 4  
“Comunicação  
em Crise”



### DICAS PARA LIDERAR EM TEMPOS DE CRISE

- 1 **Gerar confiança:** é importante que as equipes diretivas sejam realistas e projetem segurança na hora de se comunicar.
- 2 **Manter a calma:** responder em tempo hábil e sem pressa. Demonstrar inquietação ou impulsividade pode gerar nervosismo nas equipes.
- 3 **Controlar o caos:** controlar a resposta à crise e delegar tarefas que envolvam todos os colaboradores.
- 4 **Buscar conselhos:** buscar, com humildade, a ajuda necessária para resolver a crise. Não é bom tomar decisões precipitadas mesmo em tempos de desolação.
- 5 **Comunicar sempre:** manter o público interno informado com mensagens breves e claras.
- 6 **Gerenciar expectativas:** avaliar o tamanho da crise, comunicá-la e designar tarefas. Tomar cuidado para que o medo não bloqueie as ações.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃO**DIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃO**PLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

## DIAGNÓSTICO: O PRIMEIRO PASSO PARA O PLANO DE COMUNICAÇÃO

O exame em Santo Inácio não é um exercício narcisista de culpa, mas de se conscientizar da responsabilidade de alguém diante da realidade de ouvir a Deus. A prática do exame nos permite nos tornarmos em sintonia com Deus a partir dos movimentos que o Espírito levanta através das circunstâncias desafiadoras de um mundo em constante mudança. Não é apenas uma atitude contemplativa, mas uma sinergia com Ele.

*Dicionário da Espiritualidade Inaciana, 2007*

O diagnóstico é uma ferramenta de gestão destinada para a melhoria contínua de diferentes processos e também pode ser utilizado na Área de Comunicação interna. Por meio do diagnóstico, é possível coletar dados e obter um “retrato” mais próximo da realidade para agir. A partir do diagnóstico, é possível identificar, planejar, executar, medir resultados e ajustar ações em desenvolvimento durante um determinado período, com base em informações reais e concretas. Portanto, o diagnóstico é o primeiro passo para a elaboração do Plano de Comunicação e um instrumento dinâmico que pode ser facilmente incorporado à gestão diária.

### Por que fazer um diagnóstico da comunicação interna de uma obra educacional?

Porque nos dá uma visão real da comunicação interna que apoiará a tomada de decisões.

O diagnóstico nos dá informações relevantes sobre um aspecto central para a unidade educacional, que afeta

desde a forma de organização, o clima e a convivência até a aprendizagem dos alunos. Essas informações serão utilizadas para a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento do Plano de Comunicação.

### Porque nos permite tomar decisões baseadas nas necessidades comunicativas das pessoas e da instituição.

Por meio do diagnóstico é possível coletar dados e informações que permitam que decisões estratégicas sejam tomadas. Por exemplo, o diagnóstico pode nos dar clareza sobre quais mídias são mais utilizadas pelo público interno e que podem ser descontinuadas se não estiverem sendo eficazes; isso libera investimentos financeiros, pessoais e de tempo para outras iniciativas mais necessárias.

### Porque promove a participação do público interno na elaboração do Plano de Comunicação.

Envolver os diferentes membros da comunidade escolar nos processos internos gera maior adesão e participação. Nesse sentido, a intervenção do público interno na elaboração do diagnóstico deve ser vista como uma oportunidade. Ouvir o público interno e dar-lhe espaço para apresentar críticas e sugestões é uma forma eficaz de promover a corresponsabilidade, tornar a comunicação mais saudável, fazer com que as pessoas se sintam valorizadas e, portanto, contribuir para o sucesso do Plano de Comunicação. Com isso em mente, a decisão de quem envolver e como fazê-lo dependerá das circunstâncias e possibilidades específicas de cada comunidade.

**Por que fazer um diagnóstico da comunicação interna de uma obra educacional?**

O que devemos analisar no diagnóstico de comunicação interna?

Como fazer o diagnóstico?

## O que devemos analisar no diagnóstico de comunicação interna?

A partir do princípio de que comunicar não é o mesmo que informar e que os sujeitos do processo de comunicação não são meramente receptores passivos, entende-se que a comunicação interna não é apenas o que o colégio diz, o que ele mostra ou o que torna público, mas que é uma comunicação ativa e participativa, que se faz necessário analisar.

### A comunicação do colégio com o público

O colégio se comunica com seu público? Como? Por quais canais? É necessário verificar como a mensagem é transmitida e se ela é coerente com a identidade, especialmente com a missão e os valores institucionais. Os canais utilizados para alcançar o público cumprem sua função?<sup>5</sup>

### A comunicação do público com o colégio

Existem canais de comunicação para ouvir nosso público interno? Quantos e quais são? Eles estão recebendo a atenção e resposta adequadas? Eles estão sendo efetivos? Como podemos identificar essa eficácia?

Por que fazer um diagnóstico da comunicação interna de uma obra educacional?

**O que devemos analisar no diagnóstico de comunicação interna?**

Como fazer o diagnóstico?



## A comunicação entre públicos internos

O público interno de um centro educacional não é totalmente uniforme. Ele pode ser mapeado e agrupado de acordo com as características do seu relacionamento com o colégio.

Por exemplo: colaboradores, famílias e alunos fazem parte do público interno, mas mantêm uma relação diferente com o colégio. Esses públicos estão relacionados e se comunicam entre si. A forma que os colaboradores da missão lidam com as famílias, por exemplo, está diretamente relacionada com a mensagem que o colégio lhes envia. Se elas tiverem uma boa resposta e assistência da secretaria, perceberão que o colégio é acolhedor. A forma como os professores tratam seus alunos também diz algo sobre as características da instituição.

## A comunicação interpessoal

É preciso saber diariamente como está indo a comunicação entre os colaboradores. Quando um diretor se comunica claramente com sua equipe, os membros se sentem acolhidos, orientados e melhor preparados para realizar as atividades confiadas a eles. Essa comunicação interfere diretamente na motivação e no comprometimento e, conseqüentemente, no clima organizacional. Um gestor que valoriza a comunicação incentiva sua equipe a fazer o mesmo, a cuidar de sua comunicação pessoal.

<sup>5</sup> Para isso, você pode medir, por exemplo, alguns dados nas redes sociais, como número de publicações, visitas e seguidores adquiridos, nível de interação etc.

Por que fazer um diagnóstico da comunicação interna de uma obra educacional?

O que devemos analisar no diagnóstico de comunicação interna?

**Como fazer o diagnóstico?**

## Como fazer o diagnóstico?

O diagnóstico pode ser feito utilizando uma das diferentes técnicas disponíveis ou combinando mais de uma, e de acordo com a realidade e o contexto de cada colégio. Algumas técnicas que podem ser aplicadas são:

**Pesquisa documental:** revisão de evidências disponíveis no colégio, por exemplo, estudos de clima escolar, relatos das diferentes áreas, caixa de correio de reclamações e sugestões etc.

**Observação participante:** pesquisa envolvendo a interação social entre o pesquisador e sua fonte, espaço ou campo desta última, durante a qual os dados são coletados de forma sistemática e não invasiva.

**Pesquisas estruturadas:** se realizam com um método de pesquisa e coleta de dados utilizado para obter informações das pessoas, aplicando um questionário já desenhado.

[\(Olhe este exemplo\)](#)

**Entrevistas qualitativas:** encontro presencial entre pesquisador e entrevistados, com o objetivo de compreender as perspectivas que os entrevistados têm em relação às suas vidas, experiências ou situações, pois os expressam em suas próprias palavras. Ao contrário da pesquisa estruturada, as entrevistas qualitativas são flexíveis e dinâmicas.

[\(Dê uma olhada nestes exemplos\)](#)

**Seminários ou oficinas:** com um planejamento e objetivos claros, permitem trabalhar em troca de opiniões sobre a situação atual e a situação desejada com o público convidado.

**Análise SWOT:** você pode construir um mapa de fortalezas e fragilidades internas, oportunidades e ameaças do meio ambiente ouvindo diferentes públicos. (Saiba mais sobre como aplicar uma análise SWOT, [aqui](#))

**Mapa de empatia:** permite um diagnóstico de comunicação interna para todo o público interno, e também segmentado, na perspectiva das diferentes pessoas envolvidas. Esta ferramenta pode ser utilizada tanto no diagnóstico inicial quanto no processo de acompanhamento do Plano de Comunicação Interna. (Saiba como fazer um mapa de empatia, [aqui](#))



APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃO**DIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃO**PLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

Por que fazer um diagnóstico da comunicação interna de uma obra educacional?

O que devemos analisar no diagnóstico de comunicação interna?

**Como fazer o diagnóstico?**

Reafirmando a importância do diagnóstico, conforme aconselhado por um diretor<sup>6</sup>: “Não podemos culpar a comunicação de tudo..., mas para sua gestão precisamos primeiro do discernimento inaciano”, e complementa: “no nosso caso, com a autoavaliação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, a questão comunicativa surgiu fortemente como um desafio para melhorar”. De fato, a ferramenta de diagnóstico *Guia de Autoavaliação SCGE* e sua metodologia de trabalho colaborativo de reflexão e discernimento também são fontes relevantes de diagnóstico para os colégios. Dentro dela, surgiram transformações necessárias e relevantes para a melhoria da comunicação.

Se utilizar uma ou outra ferramenta de diagnóstico, ou uma combinação deles, é prioritário analisar os resultados a fim de refletir e discernir antes de agir.



<sup>6</sup> Ricardo Moscato, então diretor do Colégio del Salvador em Buenos Aires (Argentina), na sessão “Vamos falar de comunicação: o olhar do reitor” de 29 de outubro de 2020. [Ver aqui](#) 

## COMO DESENVOLVER UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PASSO A PASSO?

A estrutura da Companhia [de Jesus] tem na comunicação um de seus elementos-chave [...]. A comunicação era fundamental [para Santo Inácio e seus companheiros] compartilhar suas experiências, discernir juntos, entender o que tinham que fazer, abrir novos horizontes nessa missão.  
ARTURO SOSA, SJ, 2017

### O que é o Plano de Comunicação Interna?

O *Plano de Comunicação Interna* é o documento que guia a instituição na hora de mobilizar e comunicar informações dentro do centro educacional<sup>7</sup>, em coerência com a Política de Comunicação Institucional. É o roteiro da instituição em comunicação interna. Assim, de acordo com o objetivo traçado, é estabelecido o que é comunicado, a quem se comunica, como é comunicado, quem participa, quanto tempo dura e qual indicador se estará transformando.

A seguir, detalharemos as etapas e perguntas que devem ser feitas para o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Interna.

### Contextualização

Como etapa anterior ao processo de planejamento, é interessante – e ao mesmo tempo necessário – nos lembrar quem somos, qual é a missão do nosso colégio, as características de sua comunidade, sua localização geográfica e temporal, entre outros aspectos,

<sup>7</sup> No caso de mobilizar informações para fora, o Plano de Comunicação Externa.

contextualizar nosso diagnóstico e objetivos. Pode parecer óbvio, mas é importante tornar este exercício o mais completo possível.

Compartilhamos alguns pontos que podem ser úteis para a contextualização do centro educacional:

- Visão, missão e valores institucionais.
- Localização geográfica do colégio e origem das famílias. Composição familiar.

- Perfil educacional/profissional das famílias do colégio.

- Presença de egressos dentro das famílias da instituição.

- Quantidade de colaboradores e voluntários.

- Idade média e antiguidade de colaboradores e voluntários.

- Quantidade de homens e mulheres na equipe, número de jesuítas e leigos trabalhando no colégio.

- Organograma e estrutura organizacional do colégio.

- Participação em redes de colégios (associação de colégios jesuítas no país, FLACSI etc.)

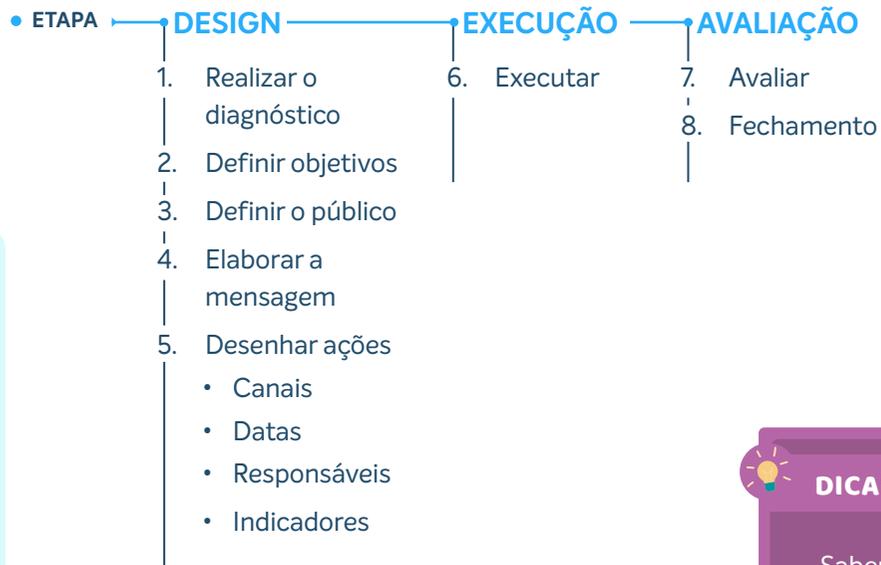
### CONSELHO DO DIRETOR!

“A comunicação é uma oportunidade de mostrar quem somos e queremos compartilhar. Não deve ser *marketeira* (não é *maquiagem!*): comunicar é transmitir a paixão por nossa missão, isso inclui nossas fraquezas ou ameaças e muito cuidado com a *auto-referencialidade auto-elogiosa*. Tem que ser humilde e, ao mesmo tempo, pode-se compartilhar conquistas<sup>8</sup>”.

<sup>8</sup> Observações de Ricardo Moscato, então diretor do Colégio del Salvador em Buenos Aires (Argentina), na sessão “Vamos falar de comunicação: o olhar do reitor” de 29 de outubro de 2020. [Ver](#)

## Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna

A seguir enumeramos os principais elementos a serem considerados para o Plano e, na sequência, seu conteúdo será desenvolvido:



O que é o Plano de Comunicação Interna?

**Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna**

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna



## 1. Realizar o diagnóstico

Para começar, é necessário fazer um bom diagnóstico. No capítulo anterior, explicamos qual era sua importância e como realizá-lo. Como salientamos, é fundamental ter conhecimento da situação inicial para desenhar os objetivos do Plano. (Como fazer um bom diagnóstico em meu colégio? Veja mais sobre o diagnóstico no capítulo 3). [Ir para o capítulo 3](#)

Sugerimos que, no ponto de partida do Plano, seja incorporado um primeiro capítulo curto que sintetize a situação atual em termos de comunicação interna do colégio.



### DICAS PARA PLANEJAR EM TEMPOS DE INCERTEZAS

Sabemos que planejar é sempre um desafio e, fazer isso em tempos de incerteza, pode ser ainda mais. Aqui estão algumas dicas que você pode ter presente:

- 1 Planejar em ciclos mais curtos.
- 2 Compreender o contexto.
- 3 Incluir os aprendizados que o colégio teve neste tempo.
- 4 Ter presente os objetivos iniciais ou verificar se eles precisam ser adaptados.

É importante que o planejamento seja flexível e adaptado às circunstâncias e mudanças no contexto.

## 2. Definir objetivos

Com base no diagnóstico, a equipe gestora e a Área e/ou a Comissão de Comunicação terão que definir quais são os objetivos gerais e específicos do Plano de Comunicação Interna. Eles devem estar alinhados com o plano estratégico da instituição.

Os objetivos devem ser claros (concretos), mensuráveis (formulados para que o resultado seja tangível) e observáveis (que podem ser observados, que se referem a coisas reais). Para escrevê-los, você começa com um verbo em infinitivo; e eles devem ser avaliáveis, ou seja, eles devem permitir a comprovação do resultado.

Você pode começar com um **objetivo geral** que é formulado para ser alcançado a longo prazo e indica comportamentos não especificados. Esse objetivo pode ser aspiracional. Por exemplo:

**“Melhorar a comunicação interna com alunos e colaboradores”.**

A partir desse objetivo geral, é necessário estabelecer **objetivos específicos** que contribuam para o alcance do objetivo geral. Esses objetivos são aqueles alcançados no curto prazo e que definem claramente o comportamento esperado. A ideia é que cada colégio defina seus objetivos, tantos quanto sejam necessários.

O que é o Plano de Comunicação Interna?

Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna

O objetivo específico deve ter:

- |  |       |                              |
|--|-------|------------------------------|
| a) O sujeito do verbo  | ----- | Responder à pergunta QUEM?   |
| b) O verbo deve denotar um comportamento mensurável ou observável e sua redação deve ser feita no infinitivo | ----- | Responder à pergunta O QUÊ?  |
| c) Deve especificar um produto da ação denotada pelo verbo   | ----- |                              |
| d) Deve especificar as condições sob as quais a conduta deve ser demonstrada                                 | ----- | Responder à pergunta COMO?   |
| e) Deve indicar, sempre que possível, o desempenho mínimo aceitável  | ----- | Responder à pergunta QUANTO? |

Exemplo de objetivo específico:

“Aumentar<sup>b</sup> a cultura institucional e o senso de pertencimento,<sup>c</sup> por meio de mensagens claras e unificadas<sup>d</sup> de acordo<sup>e</sup> com o Manual de Comunicações de Linguagem Comum dos Colégios da FLACSI”.

- |   |  |
|---|--|
| a) O elemento central do objetivo (sujeito) é tácito. É dado pelo objetivo geral: “estudantes e colaboradores”. | d) As condições sob as quais a conduta será demonstrada é “por meio de mensagens claras e unificadas”.                 |
| b) O verbo neste objetivo é “Aumentar”.   | e) O desempenho mínimo aceitável está “de acordo com o Manual de Comunicações de Linguagem Comum dos colégios FLACSI”. |
| c) O produto da ação é “a cultura institucional e o senso de pertencimento”.                                    |  |



### RECOMENDAÇÃO

Lista de verbos sugeridos para redação de objetivos mensuráveis: estabelecer, implementar, ordenar, instalar, erradicar, reduzir, aumentar, aplicar, captar, melhorar, distinguir, conseguir, discriminar, realizar, expor, resolver, listar, selecionar, explicar, relacionar, conduzir, controlar, usar, identificar, utilizar, enumerar, qualificar, detectar, registrar, classificar, organizar, planejar, avaliar, demonstrar.

### 3. Definir o público

Conhecer os diferentes públicos internos e segmentá-los é uma tarefa primordial para definir mensagens e canais estrategicamente. (Como eu sei quais são as minhas audiências internas? Veja mais sobre o público no capítulo 1).

[Ir para o capítulo](#)

### 4. Elaborar a mensagem

Aqui temos que nos perguntar: O que queremos comunicar aos diferentes públicos? Devemos levar em conta a cultura e a identidade institucional, para que seja possível construir entre os membros um modelo de mensagem que alcance uma interação humana motivadora, fluida, estimulante e eficaz.

Elaborar uma narrativa comum é essencial para a realização do Plano de Comunicação Interna. Por exemplo, um colégio pode comunicar confiança, identidade, senso de pertencimento ou trabalho colaborativo, entre outros.

O que é o Plano de Comunicação Interna?

**Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna**

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna



## VOCÊ CONHECE O CONCEITO DE *STORYTELLING*?

*Storytelling* ou narrativa institucional é a arte de contar uma história. Desperta emoções, inspira e humaniza. Rob Gill (2011) define-a como a prática de usar a narrativa dentro da instituição em relação ao seu público, suas práticas, políticas e visões, para se envolver efetivamente com os colaboradores.

Segundo Bill Baker (2014), *contar histórias* nos ajuda a ver o que os outros veem, a pensar o que os outros pensam, o que nos conecta com ideias e com os demais; e, no processo, gesta a unificação de nossos pensamentos, motivações e ações.

É uma ferramenta importante para a comunicação interna, pois nos permite criar uma mensagem que se conecte com nossos públicos.

Assim, o *storytelling*:

- ★ Permite que os colaboradores sigam na mesma direção, ajudando a fortalecer a cultura organizacional.
- ★ Fornece uma visão clara do colégio para o público, tanto para o atual quanto para o do futuro.
- ★ Aumenta o engajamento com a instituição.

Mas como se faz? O que se deve cuidar? Como implementar para gerenciar o engajamento ou transmitir os valores institucionais?

Compartilhamos este documento que pode servir de guia:



O *Storytelling* como ferramenta de comunicação interna: uma proposta para um modelo de gestão



## 5. - Desenhar ações

Aqui os objetivos são concretizados nas ações. É preciso enumerar todas as ações necessárias para a realização dos objetivos, detalhando para cada uma: o canal, a data, os responsáveis e o indicador a ser trabalhado.

**Canais** – A divulgação requer gestão e dedicação. Não é apenas comunicar os objetivos definidos e os resultados esperados, mas algo mais profundo: tornar conhecida a filosofia, os valores, a missão e a visão do colégio. Para isso, é importante identificar e potencializar os diferentes canais pelos quais fazemos a mensagem ser conhecida.

(Como eu sei quais são os canais? Veja “canais e fluxos” no capítulo 1).

[Ir para o capítulo](#)

O que é o Plano de Comunicação Interna?

**Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna**

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna

**Datas** – Indica a data ou prazo máximo para a realização da ação.

**Responsáveis** – É aconselhável ter responsáveis para cada ação, além da promoção da corresponsabilidade e participação de uma variedade de atores.

**Indicadores** – Recomendamos a definição de uma série de indicadores que facilitem a avaliação da efetividade das ações (La Salle Communication Team-Arlep District, 2015, p. 60). É importante ressaltar que esses indicadores devem ser construídos com base nos objetivos listados no Plano.

O que queremos medir? A mensuração pressupõe, em alguns casos, eficácia e constância; ou seja, uma história deve ser criada com valores que facilitem o monitoramento na fase de avaliação. Por exemplo, podemos medir:

- Se os canais que usamos para comunicar são os certos ou qual deles se destaca mais em relação aos outros.
- Ambiente de trabalho ou nível de satisfação.
- Participação da comunidade educativa nas atividades.
- Diferentes estatísticas de *mailings* ou envios em massa (comunicados e *newsletters* ou boletins informativos), intranet etc.

Compartilhamos alguns exemplos de indicadores:

- Número de pessoas recebendo o boletim interno.
- Taxa de abertura de boletim interno, cliques em links.
- Número de notícias recebidas das obras/níveis/áreas educativas.
- Número de visitas ao site, usuários exclusivos, tráfego, tempo de leitura, dispositivos de acesso, fontes/meios de acesso.
- Nível de interação com as redes sociais.
- Quantidade de mensagens na caixa de sugestões, formulário de oportunidade de melhoria.
- Número de pessoas que colaboram com a missão que expressam sua identificação e senso de pertencimento à instituição.
- Número de pessoas que colaboram com a missão que expressam sua satisfação com o ambiente de trabalho.

Sugere-se definir em que época do ano será realizado o monitoramento do Plano. Por exemplo, em uma base trimestral, semestral ou anual, dependendo do indicador e das ações.

## 6. Executar

Esta é a fase em que as ações serão implementadas. É importante definir uma pessoa responsável por todo o Plano, que garanta o cumprimento, que se articule com as demais envolvidas em cada uma das ações e cuide do respeito aos prazos programados com a equipe diretiva.

**Importante:** no decorrer das ações, é necessário cuidar da identidade visual institucional.

Ter uma imagem institucional definida e clara permite reconhecimento e lembrança nas pessoas. Para isso, é útil ter um manual de identidade visual institucional, onde se estabelecem as diferentes versões, formas e usos da imagem institucional. Sugere-se centralizar em um único documento: estilo, modelos, paleta de cores acessível a todos, cuidando assim da identidade do colégio, e dando uma mensagem e uma estética comum ao que transmitimos.

Recomenda-se que cada colégio estabeleça um manual de identidade visual institucional que seja conhecido por todos os seus colaboradores.

O que é o Plano de Comunicação Interna?

**Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna**

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna

Veja este guia para a elaboração de um Manual de Identidade Institucional para colégios FLACSI



## 7. Avaliar

Uma vez implementadas as ações, e como previsto, o monitoramento da evolução geral do Plano é assegurado, de acordo com o cronograma destinado à avaliação de ações e dos indicadores.

Quando um problema é identificado, ele deve ser listado, suas causas determinadas e uma solução indicada. Se necessário, as etapas do Plano devem ser adaptadas para garantir sua eficácia.

## 8. Fechamento

O fechamento é a conclusão da fase de avaliação do Plano, quando se revisam as conquistas e ações ou resultados que não puderam ser alcançados. Essa fase é importante para retroalimentar os próximos Planos de Comunicação com os aprendizados adquiridos. Recomenda-se preparar um resumo que possa ser retomado no futuro de forma clara.



Por meio do *Plano de Comunicação Interna*, o colégio pode ter êxito em termos de resultados esperados; no entanto, a comunicação não faz milagres. Ações de comunicação resolvem problemas de comunicação. Para problemas de gestão educacional, são necessárias soluções de gestão educacional e podem exigir o desenvolvimento de projetos mais ambiciosos e de longo alcance. No entanto, a comunicação como eixo transversal impacta em outras áreas; é por isso que incentivamos cada colégio a gerenciar seu processo de melhoria e/ou recomendamos a implementação de *Projetos de Melhoria*<sup>9</sup>.

### Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna

A seguir, detalhamos uma tabela resumida de elementos que cada colégio deve considerar no projeto de seu próprio Plano:

O que é o Plano de Comunicação Interna?

Elementos e etapas a serem considerados para o Plano de Comunicação Interna

Vamos à prática! Modelo para elaborar um Plano de Comunicação Interna

**Situação atual:** aqui são apresentados os resultados da etapa diagnóstica e nos mostram em que situação o colégio se encontra em termos de comunicação interna.

PLANO DE AÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA						
OBJETIVOS	PÚBLICO	AÇÕES	CANAL	RESPONSÁVEL	DATA	INDICADOR
Exemplo: “Aumentar a cultura institucional e o senso de pertencimento”	Colaboradores	Envio de <i>newsletter</i> interno	E-mail	Nome Sobrenome e cargo	agosto a novembro	Valores abertos, cliques de link
	Estudantes	Semana Inaciana	Instagram Instalações do colégio	Nome Sobrenome e cargo	julho	Reações e interações Nº. de engajamento

<sup>9</sup> Projetos de Melhoria são uma ferramenta que permite ao colégio se orientar para propósitos e resultados previamente acordados, alinhados com sua visão. Por meio desses projetos, o centro inicia o caminho para a melhoria em uma área que considera prioritária na qualidade do trabalho que é realizado. Por meio de projetos de melhoria, se passa da “realidade atual” para a “realidade desejada”, contando com etapas e atividades que a ajudam em sua concretização (SCGE).

## AÇÕES PARA OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação tem a oportunidade de desempenhar um papel fundamental em nossas instituições de ensino. Nos convida à participação, à colaboração, à criatividade e a criar redes, internas e externas, que promovam a inovação e o trabalho colaborativo.

FLACSI, 2020

As melhorias na comunicação podem ser gerenciadas por meio do Plano de Comunicação Interno e assim, provavelmente, exigir mais tempo de implementação, como observado. É fundamental identificar o que você quer melhorar e definir como fazê-lo antes de começar a implementá-lo.

Atualmente, existem diversas ações que favorecem a melhoria da comunicação interna. Recomendamos que cada colégio desenvolva suas próprias ações de acordo com sua realidade, seu contexto e as avaliações que são realizadas.

Compartilhamos algumas ideias:

- Atividades lúdicas ou gamificação.
- Desenvolvimento de atividades de formação em competências-chave: comunicação assertiva, liderança, habilidades para o trabalho em equipe.
- Atividades de reconhecimento aos colaboradores e colaboradoras.
- Implementação de novos canais de comunicação; por exemplo, redes sociais internas (existem várias, algumas com acesso gratuito, embora com algumas restrições)<sup>10</sup>.
- Encontros periódicos entre gestores e colaboradores.
- Atividades de integração e bem-estar.

É ilustrativo conhecer experiências ou projetos de colégios

em nossa rede. A seguir, apresentamos alguns exemplos de ações dos colégios que têm buscado favorecer a melhoria da comunicação e o clima da instituição ou do clima de trabalho entre os colaboradores; exemplos de planejamento de comunicação em tempos de ensino remoto; ações para melhorar a eficiência das reuniões de equipe; ou ações para se preparar para o retorno presencial, entre outros.

<sup>10</sup> As redes sociais permitem a comunicação bidirecional entre os colaboradores e têm se tornado cada vez mais relevantes dentro das instituições. Entre elas encontramos sites como Workplace, Yammer, WhatsApp, Facebook, Slack, LinkedIn. [www.internal.cl](http://www.internal.cl) (acesso em 12 de janeiro de 2021).



**Exemplo 1****“AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA”**  
Colegio San Ignacio de Loyola de Piura (Peru)**Tipo:** Plano de ação.**Objetivo:**

Manter os colaboradores (professores, funcionários administrativos e de manutenção) comprometidos com os objetivos e discursos da organização, incentivando seu espírito de colaboração e seu crescimento pessoal e profissional.

**Ações:**

- Informar sobre as conquistas e também sobre os momentos de crise da instituição.
- Reconhecer as conquistas dos colaboradores: novos títulos profissionais, conclusão de um curso, condecorações, entre outros.
- Informar sobre os projetos e trabalhos realizados por professores, funcionários administradores e equipe de manutenção.
- Saudar os aniversariantes.
- Cumprimentar e reconhecer os anos de serviço dentro do colégio (mais de 25 anos).
- Dar as boas-vindas às novas contratações.
- Agradecer os anos de trabalho dos colaboradores que deixam o colégio.
- Publicar fotografias de atividades de confraternização.
- Solidarizar-se com a perda de um ente querido (familiar direto).



VER  
DOCUMENTO

**Exemplo 2****“ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA”**  
Colegio San Pedro Claver em Bucaramanga (Colômbia)**Tipo:** Plano de ação.**Objetivos:**

- Envolver toda a equipe diretiva na comunicação interna.
- Construir e fortalecer a cultura organizacional.
- Inovar usando novas estratégias e ferramentas de comunicação e informação.

**Ações:**

- Reuniões e espaços de escuta.
- Política de comunicação institucional.
- Boletim informativo para comunicar conquistas da instituição.
- Destaque de um colaborador como “personagem do mês”.
- Construir comunidade através de rede social de comunicação interna.
- Projeto e divulgação de material gráfico.

**O caminho utilizado para chegar a essas estratégias:**

A primeira coisa que fizemos foi pensar em quem são as pessoas envolvidas na comunicação interna (gestores, professores administrativos); então, o que queremos comunicar (confiança, identidade, sentido de pertencimento, trabalho colaborativo, entre outros); e, finalmente, para quê (aumentar a produtividade, otimizar processos internos, impulsionar a cultura, senso de pertencimento etc.)



VER  
DOCUMENTO



**Exemplo 3**

**“AÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA HOMESCHOOLING”**  
Colégio San Pedro Claver em Bucaramanga (Colômbia)

**Tipo:** Plano de ação.

**Objetivo:**

Contribuir para o bem-estar da comunidade educacional durante o *homeschooling* mediado por tecnologia.

**Ações:**

- Campanha “Saúde em suas mãos”.
- Campanha sobre métodos e hábitos de estudo.
- Celebração do “dia do colaborador claveriano”.
- Concurso de hábitos saudáveis e pausa ativa.
- Recomendações para a saúde mental.
- Protocolo de aula *on-line*.



VER  
DOCUMENTO



**Observação:** É como este plano se refere à forma de comunicar a ação, mas não à metodologia de ação ou tática, uma vez que isso corresponde a cada área envolvida.

**Exemplo 4**

**“PLANEJAMENTO PARA O TÉRMINO DOS CURSOS E PREPARAÇÃO DO ANO LETIVO DE 2021”**  
Colégio San Mateo de Osorno (Chile)

**Tipo:** Plano de ação trimestral.

**Objetivo:**

Contribuir para o bem-estar comunicativo da comunidade educativa do Colégio San Mateo por meio do uso de mídias digitais.

**Ações:**

- Fim do ano letivo: compartilhar o valor das contribuições feitas por toda a comunidade educacional.
- Recreação educativa nas férias: tutoriais de atividades para os alunos.
- Campanha de expectativa de volta à escola.
- “De volta à escola com cautela.”



VER  
DOCUMENTO



**Exemplo 5****“NOSSA COMUNICAÇÃO”**

Colegio San Bartolomé La Merced em Bogotá (Colômbia)

**Tipo:** Apresentação.**Objetivo:**

Sintetizar informações sobre a política e gestão de comunicação do colégio, identificando os canais disponíveis.

**Ações:**

- Comitê de Comunicação.
- Definições fundamentais em torno da comunicação.
- Mídia oficial.
- Grupo institucional, participação de estudantes.
- Objetivos de comunicação e *marketing* etc.



VER

DOCUMENTO

**Exemplo 6****“TODOS NÓS FAZEMOS QUALIDADE”**

Unidade Educacional San Luis Gonzaga de Quito (Equador)

**Tipo:** Atividade pontual.**Objetivo:**

Desenvolver uma campanha interna para informar sobre o trabalho realizado no ciclo de melhoria do SCGE da Unidade Educativa de São Luís Gonzaga, com o objetivo de vincular alunos e professores ao SCGE por meio de exposições e apresentações artísticas.

**Ações:**

- Feira de qualidade durante uma jornada escolar.
- Apresentação das equipes de melhoria.
- Nota de divulgação.



VER

DOCUMENTO



**Exemplo 7**

**“REUNIÕES EFICAZES”**

Colegio San Francisco Javier em Puerto Montt (Chile)

**Tipo:** Documento.

**Objetivo:**

Promover o desenvolvimento de reuniões de equipe eficazes.

**Ações:**

- Identificar propósito, participantes e pontualidade.
- Recomendações de ações ou cuidados para antes, durante e após a reunião.



VER DOCUMENTO



VER ATA MODELO

**Exemplo 8**

**“CAMPANHA DE VOLTA À ESCOLA”**

Rede Jesuíta de Educação Básica - RJE (Brasil)

**Tipo:** Projeto de campanha de comunicação.

**Objetivo:**

Contribuir para a saúde e segurança dos alunos e educadores dos colégios jesuítas no Brasil.

**Ações:**

- Projeto de campanha que inclui mensagens para transmissão, sinalização, folhetos, cartazes etc, comum a todos os colégios da rede.



VER DOCUMENTO



**Outros recursos**

**“PLANO DE COMUNICAÇÃO DE UM CENTRO EDUCATIVO”**

Trabalho realizado por Cristiana Vasiluta C. Inclui elementos de um plano de comunicação para um centro educacional (comunicação interna e externa).



VER

**“MANUAL DE COMUNICAÇÃO”**

Documento da equipe de Comunicação La Salle. Explica como a comunicação deve ser na organização, como o comitê é formado, qual a política de comunicação e quais os canais oficiais e não oficiais. Ele aborda elementos de comunicação externa.



VER

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação deve ter essa capacidade de motivar os colaboradores, alinhar a instituição e seduzir a sociedade.  
FLACSI, 2020

Ao longo do documento compartilhamos a concepção que temos sobre comunicação interna, sua relevância e as recomendações para a intervenção das diferentes pessoas que a compõem.

A comunicação é uma condição humana e, portanto, constitui um aspecto carregado de sentido. Como fenômeno social, a comunicação possibilita a realização da missão, ou seja, a transformação evangélica da sociedade. Em nossas instituições de ensino, a comunicação deve ter um papel central, apoiando e acompanhando a renovação permanente de nossa tradição educativa.

Em suma, a comunicação representa uma oportunidade estratégica para que os colégios da Companhia de Jesus possam responder criativamente às mudanças que o mundo está vivenciando.

Resgatamos a experiência compartilhada por nossos colégios e enfatizamos que, em muitos casos, tornar a comunicação interna estratégica não se limita à elaboração de um Plano de Comunicação. Em vez disso, torna-se criar, entre todas as pessoas da comunidade educacional, a conscientização e

a necessidade de melhorar a comunicação interna, refletindo isso no Plano Estratégico do colégio. Assim, com a ajuda de todos e todas, a Área de Comunicação poderá contribuir para essa visão transversal estratégica, e desenvolver planos de ação relevantes e necessários para a instituição.

Nesse sentido, a comunicação interna pode ser entendida como uma forma de ver, compreender, pensar e gerenciar a organização; ou seja, como uma estratégia de gestão que mobiliza toda a instituição. E como tal, deve ser focada e valorizada.



Como uma síntese, pretendemos que este Manual tenha contribuído para:

✓ Refletir sobre a comunicação interna e como o contexto influencia nossa maneira de comunicar.

✓ Assegurar que toda a comunidade educativa receba e tenha acesso às informações de que precisa, de forma clara, objetiva e oportuna, para evitar dúvidas e ambiguidades na comunicação, que flui e é construída entre todos, independentemente do setor ou papel que se tenha.

É essencial trabalhar com a comunidade como cuidar desse “tesouro” que é a comunicação, que impacta diretamente no clima escolar (pertencimento, motivação, bem-estar), na eficiência, no cuidado com as pessoas e na prevenção de problemas, entre outros.

✓ Ratificar a importância da equipe diretiva dentro do colégio no papel estratégico que desempenha na abordagem da comunicação interna (diagnóstico, gestão, projeto e execução do Plano de Comunicação Interna etc.).

✓ Mostrar que a equipe de gestão é a primeira facilitadora quando se trata de trabalhar a comunicação nos colégios. Seu posicionamento assumido é fundamental e necessário.

✓ Valorizar a necessidade de todas as pessoas serem “boas em se comunicar”; ou seja, cuidar, fortalecer ou desenvolver essa competência ou habilidade, se necessário, como aspecto fundamental em seu desempenho.

✓ Assumir que, às vezes, mudanças simples são necessárias; e que algumas delas fazem uma grande diferença quando nascem da identificação das necessidades de melhoria, a partir de um diagnóstico contextualizado e das prioridades estratégicas da instituição.

✓ Identificar que, muitas vezes, a melhoria da comunicação interna pode exigir o desenvolvimento de projetos mais ambiciosos do que o Plano e de maior alcance. Isso não significa que se precise ter grandes orçamentos ou que se necessite ter especialistas externos.

✓ Poder perguntar-se com o que você contribui e que papel você desempenha ou pode desempenhar em sua instituição. Lembre-se que cada pessoa é corresponsável pela comunicação interna.

✓ Incentivar a trabalhar decisivamente na comunicação interna em equipe, integrando o Comitê de Comunicação.

✓ Se você já faz parte da Área de Comunicação do seu colégio, sugerimos que compartilhe este Manual e suas experiências com sua comunidade e com os homólogos de outros colégios; assim como ter presente as recomendações aqui propostas.



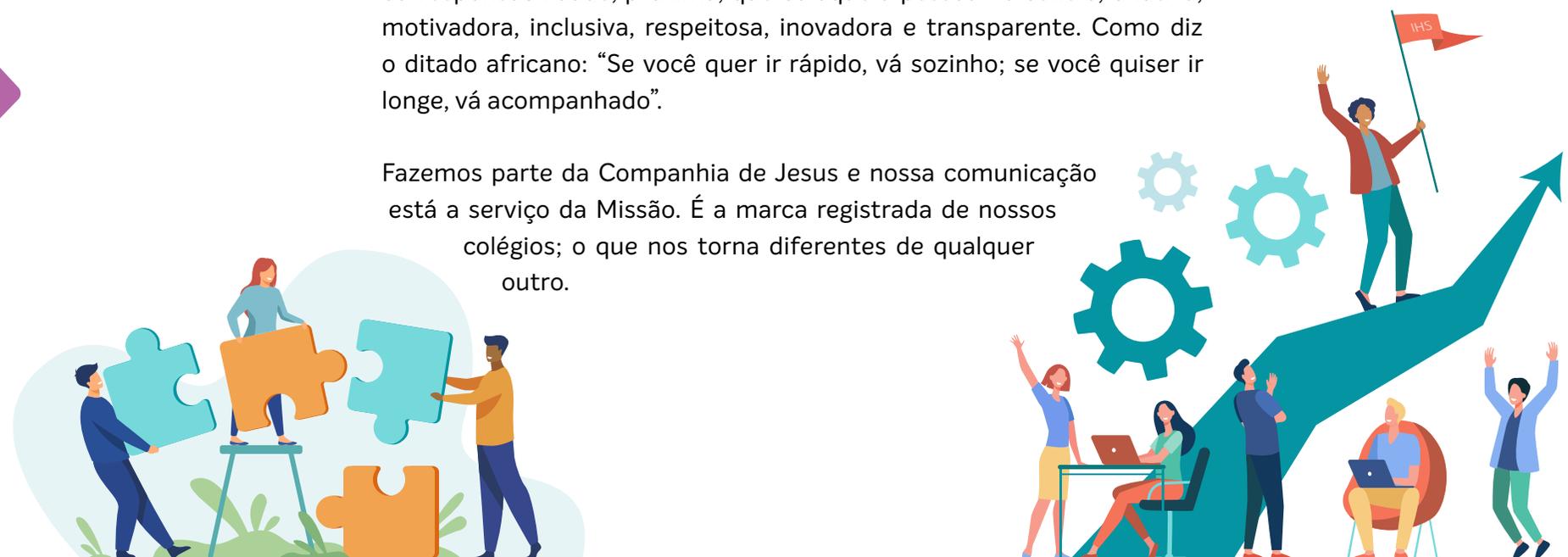
**APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTO****BASES  
CONCEITUAIS****GESTÃO DE  
COMUNICAÇÃO****DIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃO****PLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSO****AÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA****CONSIDERAÇÕES  
FINAIS****ANEXOS****GLOSSÁRIO****REFERÊNCIAS**

Nós já vimos isso, tudo comunica, e todos nós comunicamos: o que dizemos e o que não dizemos, o que fazemos e também o que paramos de fazer. Tudo diz algo sobre nós e nossas ações. E na comunicação, muitas vezes, o mais importante é “escutar o que não é dito” (Druker, 2002). É por isso que é essencial ter um bom planejamento, como diz o Padre John Powell: “A comunicação funciona para aqueles que trabalham” (Powell e Brady, 1996).

A Área de Comunicação é apresentada como o principal suporte para a realização dos objetivos: “É onde se centraliza tudo o que queremos transmitir em nossos colégios. Em suma, tem papel central na construção da imagem institucional do centro educativo e na gestão da comunicação externa e interna”(FLACSI,2020). E, longe de trabalhar isoladamente, requer direcionamento e participação em trabalho colaborativo representado pelos diferentes níveis do colégio.

O convite final é, então, vamos trabalhar juntos. Avancemos unidos na construção de uma comunicação interna colaborativa, gerada com corresponsabilidade, próxima, que coloque a pessoa no centro, criativa, motivadora, inclusiva, respeitosa, inovadora e transparente. Como diz o ditado africano: “Se você quer ir rápido, vá sozinho; se você quiser ir longe, vá acompanhado”.

Fazemos parte da Companhia de Jesus e nossa comunicação está a serviço da Missão. É a marca registrada de nossos colégios; o que nos torna diferentes de qualquer outro.



## ANÁLISE FOFA

Identificar as fraquezas, oportunidades, fortalezas e ameaças (FOFA) existentes no entorno do colégio e passá-las para o papel é uma boa técnica para desenvolver a etapa de diagnóstico.

Esta ferramenta – também conhecida como SWOT/Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) – permite analisar as características internas do colégio (pontos fortes e fracos) e os fatores externos e potenciais que podem influenciá-la (oportunidades e ameaças).

Após esse mapeamento, se deve refletir em torno dessa análise para identificar novas propostas, sustentar pontos fortes, melhorar as fraquezas, aproveitar as oportunidades oferecidas pelo contexto e mitigar as ameaças.



### Análise FOFA

Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados

Mapa de empatia

Aqui deixamos um quadro, como exemplo. Mas é importante que cada colégio defina seus fatores de acordo com sua realidade e seu contexto:

Exemplo		VARIÁVEIS POSITIVAS	VARIÁVEIS NEGATIVAS
FATORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companhia</li> <li>• Equipe humana altamente especializada</li> <li>• Segurança</li> <li>• Respeito</li> <li>• Melhor comunicação entre diretores e áreas</li> <li>• Há uma vontade de resolver conflitos</li> <li>• Reuniões por departamentos/ equipes/ áreas</li> <li>• Muitos canais de comunicação</li> <li>• Equipe</li> <li>• Acessibilidade a instâncias políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como as informações são baixadas</li> <li>• Confidencialidade das informações</li> <li>• Não conhecer a Política de Comunicação</li> <li>• Alto nível de rumor interno</li> <li>• Líderes não capacitados em seu papel como comunicadores</li> <li>• Informações difundidas e acessíveis para todos</li> <li>• Relatar mudanças organizacionais</li> <li>• Conquistas despercebidas</li> <li>• Processo para WhatsApp: o que se comunica e o que não?</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretrizes claras do Ministério da Educação</li> <li>• Prestígio ou alta valorização na cidade sobre o colégio</li> <li>• Organizações locais com boa vinculação</li> <li>• Ser parte de uma rede de colégios</li> <li>• Trabalho em rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda por geração de conteúdo</li> <li>• Alta demanda por inovação educacional</li> <li>• Avanço rápido das mídias sociais</li> <li>• Conflitos sindicais</li> <li>• Situação socioeconômica do país.</li> </ul>
FATORES EXTERNOS			<b>AMEAÇAS</b>

## ROTEIROS DE ENTREVISTA, QUESTIONÁRIOS E FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO A PARTIR DA FASE DIAGNÓSTICA

A seguir, apresentamos um roteiro de entrevista semiestruturada que pode ser utilizado se a técnica de entrevistas individuais com uma amostra representativa for a escolhida para fazer o diagnóstico:



Análise FOFA

**Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados**

Mapa de empatia

### Roteiro para entrevista semiestruturada (Lacerda, 2018)

Neste roteiro de seis blocos, recomenda-se que o entrevistado converse livremente com o entrevistador. E você está convidado a reagir, com comentários abertos que vêm à sua mente, ouvindo os pontos abaixo. Não é aconselhável ter perguntas completamente estruturadas para não influenciar a resposta.

#### Bloco 1. Comunicação

*Objetivo:* saber o que significa comunicação, quais ideias gerais sobre o assunto têm em mente.

#### Bloco 2. Comunicação interna

1. Existe / não existe
2. Como funciona
3. Objetivos
4. Responsabilidades
5. Mídia
6. Informações
  - a) Circulação
  - b) Origem e rota de destino
  - c) Tipos
  - d) Quantidade
  - e) Qualidade
  - f) Tempo de circulação
  - g) Contradições e divergências
  - h) Veracidade
7. Facilitadores e dificultadores
8. Expectativas.

#### Bloco 3. Comunicação do colégio com as pessoas que colaboram com a missão

*Objetivo:* aprofundar a compreensão do tema a partir da perspectiva do colaborador.

1. Comunica/não comunica
2. Missão, visão, valores
3. Importância do meu trabalho para o cumprimento da missão, da visão e dos valores
4. Valores do colégio e valores pessoais
5. Coerência do discurso e da prática
6. Tomada de decisões
7. Objetivos do colégio
8. Clareza sobre o que o colégio espera do colaborador
9. Informações suficientes sobre o colégio para a execução do trabalho
10. Reconhecimento do trabalho
11. Recursos Humanos.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

Análise FOFA

Roteiros de  
entrevista,  
questionários e  
ferramentas para  
análise de dados

Mapa de empatia

**Bloco 4. Comunicação entre as pessoas que colaboram com a missão e o colégio**

*Objetivo:* avaliar a comunicação em sentido inverso, ou seja, entre as pessoas que colaboram com a missão e as pessoas do colégio.

1. Canais de escuta
2. Acesso aos gestores
3. Liberdade e segurança para se expressar
4. Gestão de participação
5. Motivação para o trabalho
6. Participação nas atividades propostas pelo colégio.

**Bloco 5. Comunicação entre pessoas que colaboram com a missão do colégio**

*Objetivo:* diagnosticar o estado da comunicação interpessoal.

1. Volume de trabalho
2. Estrutura física
3. Ambiente
4. Entre os gestores
5. Entre gestores e líderes intermediários
6. Entre os líderes intermediário

7. Entre líderes intermediários e equipes
8. Entre as áreas
9. Entre colaboradores
10. Clareza sobre minha própria função
11. Planejamento, distribuição e avaliação das atividades
12. *Feedback*
13. Participação em decisões que afetam meu próprio trabalho
14. Falhas de comunicação devido a problemas no trabalho
15. Cooperação e troca de informações entre pares
16. Estilos de liderança
17. Reuniões
18. Novas pessoas que se integram ao colégio
19. Resolução de conflitos.

**Bloco 6. Informações adicionais**

Pergunta aberta, na qual o colaborador pode contribuir livremente com comentários: adicionar algo que não foi perguntado, compartilhar suas impressões sobre a pesquisa etc.

A esta técnica de entrevista pode ser acrescentado um questionário eletrônico, com o objetivo de medir, quantitativamente, se as informações obtidas nas entrevistas correspondem à opinião de todo o grupo de colaboradores. Ou seja, com esse complemento, nos certificamos de alcançar todo o público estudado.

Análise FOFA

**Roteiros de  
entrevista,  
questionários e  
ferramentas para  
análise de dados**

Mapa de empatia

## Questionário eletrônico (Lacerda, 2018)

Neste roteiro, o entrevistado marca as opções para responder objetivamente às perguntas.

1. Eu me descrevo como:
  - a. Diretor da Área Acadêmico-Pedagógica
  - b. Diretor da Área Administrativa
  - c. Diretor da Área Pastoral
  - d. Professor
  - e. Profissional não-docente
2. Comunicação para mim é:
  - a. A relação entre as pessoas.
  - b. Um conjunto ou sistema de canais (como televisão, rádio, computador, telefone celular inteligente) para distribuir informações.
  - c. Um caminho (processo) de obtenção de informações para as pessoas.
  - d. Informações transmitidas aos indivíduos, independentemente dos meios ou caminhos utilizados.
  - e. Um setor que dissemina informações por meio de mídia impressa e eletrônica.
  - f. Todas as anteriores.

Nas perguntas a seguir, indique em uma escala entre *insatisfatória* (1) e  *muito satisfatória* (5):

3. A comunicação do colégio com seus colaboradores é:

1○ | 2○ | 3○ | 4○ | 5○

4. Minha comunicação com o colégio é:

1○ | 2○ | 3○ | 4○ | 5○

5. A comunicação entre os colaboradores do colégio é:

1○ | 2○ | 3○ | 4○ | 5○

6. A comunicação entre as áreas acadêmica, administrativa e pastoral do colégio é:

1○ | 2○ | 3○ | 4○ | 5○

7. Na minha opinião, a responsabilidade pela comunicação no colégio é:

- a. De todas as pessoas que colaboram com a missão.
- b. Do setor de comunicação.
- c. Da direção.
- d. Do setor que tem informações para divulgar.
- e. Dos coordenadores, assessores e responsáveis pelos setores

A seguir, está outro exemplo de questionário, com perguntas estruturadas, extraídas do Manual de Comunicação La Salle (La Salle Communication Team-ArlepDistrict, 2015, p. 53), que pode ser adicionado à estratégia escolhida para o desenvolvimento do diagnóstico.

## Questionário sobre comunicação interna

### 1. Público-alvo

- Existe um fluxo adequado de comunicação e troca de informações entre os diferentes públicos?
- As informações oportunas chegam todas as pessoas e níveis?
- Existe uma estrutura adequada que torne isso possível?
- Existem canais adequados de comunicação?
- Atendem-se as necessidades de diferentes pessoas ou níveis?
- Suas preocupações foram adequadamente respondidas?
- Suas ideias, iniciativas e sua colaboração são consideradas?
- A atitude, as conquistas, o espírito de serviço e a colaboração no projeto comum de diferentes pessoas e níveis são expressamente valorizados?
- As pessoas são consideradas o verdadeiro capital humano?
- São fornecidos recursos suficientes de formação profissional, vocacional, institucional e espiritual?

### 2. Modalidades e fluxos

#### *Em termos de amplitude*

- Existe um equilíbrio entre esses modos de comunicação? Qual deles deve ser fortalecido?
- É dada atenção pessoal a cada membro da comunidade educacional?
- As interações e o senso de pertencimento são devidamente promovidos?

- A formação e o crescimento pessoal, espiritual, vocacional e profissional de todas as pessoas são fomentados?

#### *Quanto à participação*

- Temos uma cultura de comunicação participativa?
- Existe um estilo de liderança no trabalho educacional que fomente a troca e a participação de todos na obra educativa?
- Existe um equilíbrio correto entre os dois fluxos de comunicação? A comunicação unidirecional de natureza informativa ou prescritiva predomina em detrimento da troca bidirecional?
- Em situações de comunicação unidirecional, você geralmente tem *feedback* adequado?
- O que pode ser feito para melhorar a cultura participativa e alcançar um maior grau de envolvimento e comprometimento?

#### *Quanto ao fluxo de comunicação*

- Os vários fluxos de comunicação são usados intencionalmente? Os mais adequados são planejados em cada situação para otimizar a eficácia dos processos de comunicação?

#### *Quanto ao nível de estrutura*

- Existe um clima adequado de relacionamento e de satisfação pessoal e coletiva? O que podemos fazer para contribuir para a melhoria do clima e dos processos de comunicação informal?
- Temos uma rede de comunicação formal adequada? Funciona corretamente? Os processos de fluxo de comunicação são programados de acordo com a finalidade e o conteúdo de cada reunião? O que podemos fazer para otimizar a estrutura e os processos de comunicação formal?

Análise FOFA

Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados

Mapa de empatia

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

Análise FOFA

Roteiros de  
entrevista,  
questionários e  
ferramentas para  
análise de dados

Mapa de empatia

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

### Quanto ao direcionamento

- Existe uma cultura adequada de comunicação horizontal baseada na corresponsabilidade, na participação, na cooperação e no trabalho em equipe? As responsabilidades e funções são compartilhadas e delegadas?
- Predomina um sistema de comunicação de cima para baixo baseado na hierarquia e autoridade? Nos fluxos de transmissão de informações da estrutura vertical, se incluem tanto a comunicação descendente quanto a ascendente para fornecer *feedback* adequado?
- As pessoas têm o sentimento e a evidência de que elas são valorizadas?

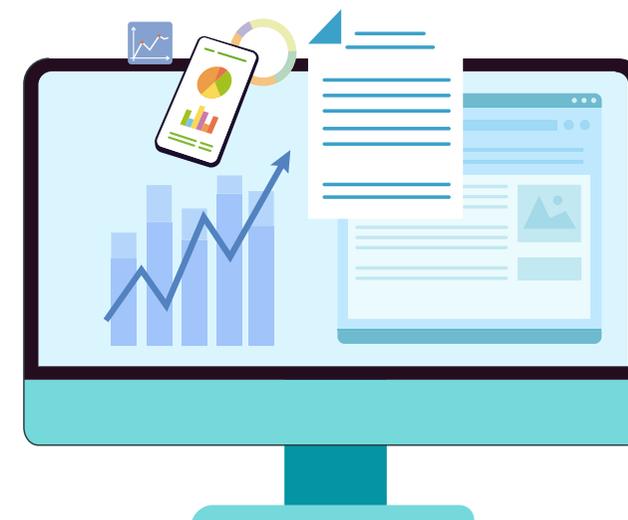
### Quanto ao canal

- Todos os canais de comunicação disponíveis são usados? Quais predominam? Quais devem ser incorporados ou fortalecidos?

### 3. Conteúdo comunicativo

- Existe um ambiente otimista e cooperativo na comunidade educativa? As pessoas estão satisfeitas com o trabalho que fazem? Você percebe motivação e entusiasmo para a tarefa educacional e trabalho em equipe? Existe um ambiente de valorização mútua? Existe a consciência de compartilhar os mesmos objetivos? As pessoas se sentem valorizadas e reconhecidas? As pessoas são promovidas e oferecidas possibilidades para o desenvolvimento pessoal, espiritual e profissional delas?

- As pessoas têm um conhecimento adequado da cultura institucional? Elas participam ativamente dessa cultura? Elas se sentem identificadas com o trabalho educativo, e com a missão, visão e valores? A realização pessoal é promovida e facilitada por meio de uma oferta adequada de formação institucional?
- Existe um ambiente educacional baseado nos princípios da comunidade, família, fraternidade e serviço? Existe uma cultura cooperativa e um espírito de trabalho em equipe? A participação e a colaboração são promovidas entre todos? Existem áreas adequadas para participação e cooperação? As pessoas se sentem regularmente informadas no que diz respeito à vida da obra educativa? Se conta com a sua opinião ao tomar decisões? Existe uma coordenação adequada entre as diferentes áreas e níveis? Vocês se sentem ativos e responsáveis?



## MAPA DE EMPATIA <sup>11</sup>

Uma sugestão para o diagnóstico é trabalhar na perspectiva da construção de *Empathy Maps* (mapas de empatia), ferramenta que faz parte da linha de pensamento chamada *Design Thinking*<sup>12</sup> e que integra a metodologia *Canvas for Business*<sup>13</sup>, utilizada no desenvolvimento co-criativo de ideias na busca de soluções inovadoras ou na reformulação dos modelos existentes.

O *mapa de empatia* é um diagrama de seis partes. Cada parte corresponde a uma das seis perguntas a seguir: o que você pensa e sente, o que você vê, o que você ouve, o que você fala e faz, quais são suas dores, quais são suas necessidades.

Embora essa ferramenta tenha sido utilizada no campo empresarial, ela se alinha perfeitamente com o contexto da comunicação interna em um trabalho educativo da Companhia de Jesus. Corresponde à Contemplação Inaciana, uma forma de conhecer descrita nos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, cuja aprendizagem se torna prática. Ou seja, ‘exercitante’ (neste caso o colaborador) entra em cena, neste caso, a comunicação interna; ele se vê; torna-se consciente de sua própria realidade; e, a partir dessa consciência, ele se compromete, compromete seus recursos internos na transformação de si mesmo e da realidade.

Essa ferramenta permite não só fazer um diagnóstico de comunicação interna para todo o público interno, mas também aprofundar o diagnóstico por subgrupos. Dessa forma, é possível ter um retrato da comunicação interna em seu aspecto mais geral e, separadamente, na perspectiva dos alunos, famílias e colaboradores.

O mapa de empatia é utilizado no diagnóstico inicial, mas também pode ser incorporado ao processo de avaliação do Plano de Comunicação, a ser realizado anualmente ou em outra periodicidade definida pelo responsável pelo Plano.



<sup>11</sup> Lacerda (2018).

<sup>12</sup> Design Thinking é um método para gerar ideias inovadoras que focam sua eficácia na compreensão e resolução das reais necessidades dos usuários. <https://www.designthinking.es/inicio/index.php> (Acesso em 8 de janeiro de 2021).

<sup>13</sup> A metodologia Canvas for Business é uma ferramenta para analisar e criar modelos de negócios de forma simplificada. É visualizado de forma global em uma tela dividida nos principais aspectos que envolvem o negócio e gira em torno da proposta de valor que é oferecida. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Análise FOFA

Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados

**Mapa de empatia**

## Como fazer um mapa de empatia?

O mapa de empatia pode ser projetado em um quadro branco, *flipchart*, papel ou computador. Quando feito no papel, é comum ser concluído com *post-its* (notas adesivas). Independentemente do suporte escolhido, isso deve ser dividido da seguinte forma:

### 1) O que você vê?

Refere-se aos estímulos visuais que as pessoas observam em seu ambiente: características, pessoas que compõem suas equipes de trabalho e seus comportamentos, bem como problemas que podem encontrar.

### 2) O que você ouve?

Refere-se às influências do meio ambiente a partir de conversas com pessoas ao seu redor, pares, superiores imediatos, líderes e a autoridade máxima.

### 3) O que você pensa e sente?

Tem a ver com tudo o que acontece na mente dos entrevistados. O que é realmente importante para eles, suas emoções e preocupações, seus sonhos e desejos.

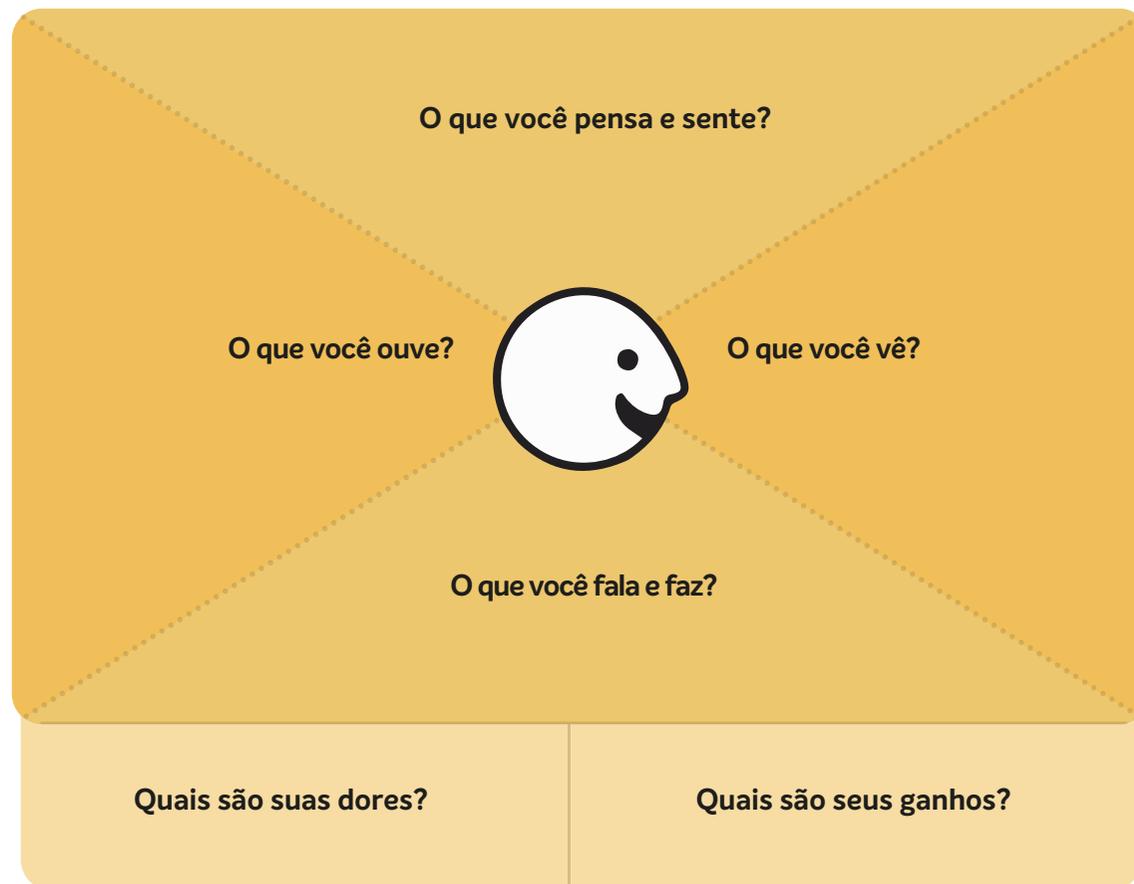
### 4) O que você fala e faz?

Tem a ver com o comportamento das pessoas. Suas atitudes e o que você pode estar dizendo aos outros: o discurso que você faz e o que você pratica.

Análise FOFA

Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados

Mapa de empatia



### 5) Esforços: quais são suas dores?

Esta seção também é conhecida como “pontos de dor” ou “dor”. Compreende as principais dificuldades de comunicação e barreiras que cada público enfrenta na realização de suas atividades diárias. Do que você tem medo? Quais são as suas frustrações? Que obstáculos você tem que superar para conseguir o que deseja?

### 6) Resultado: quais são seus ganhos?

Esta seção também é chamada de “ganho”. Aqui, o público é analisado do ponto de vista de suas necessidades. Está relacionado a tudo o que o colégio pode colocar em prática e tudo o que cada público obtém quando pode concluir suas atividades de forma satisfatória.

## Como desenvolver estratégias a partir do mapa de empatia?

Além de contribuir para conhecer o contexto da comunicação interna do colégio, o *mapa de empatia* fornece pelo menos dois elementos muito importantes que ajudarão a propor as ações do Plano de Comunicação: dores e ganhos.

A partir dessa combinação, é possível sugerir ações de comunicação que ajudem o público a realizar suas tarefas ou, pelo menos, minimizar dificuldades (“analgésicos”) e barreiras; ou seja, ajuda a aliviar suas dores. Tomemos como exemplo a dificuldade dos professores em apresentar suas reivindicações diretamente à diretoria, dada a barreira imposta pela hierarquia das lideranças intermediárias. Uma ação que resolveria esse problema seria abrir um espaço na agenda do diretor para receber colaboradores que quisessem discutir questões com ele. Se por qualquer motivo não for possível realizar essa ação, para minimizar a “dor” poderia ser criado

um canal de escuta para o qual todos os funcionários poderiam encaminhar suas reivindicações, com a certeza de que chegarão ao conselho de administração, serão analisadas e terão um retorno aprovado pela diretoria.

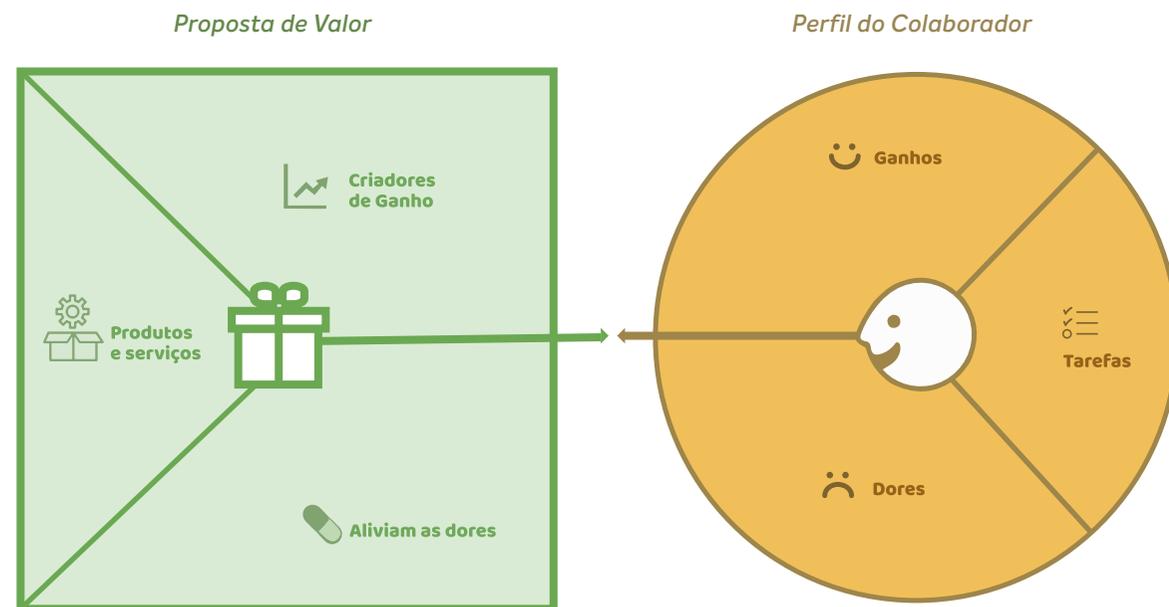
Análise FOFA

Roteiros de entrevista, questionários e ferramentas para análise de dados

Mapa de empatia

Para esta etapa do diagnóstico, resultante do mapa de empatia, também poderia ser utilizada Value Proposition Canva, outra ferramenta *Design Thinking*.

A **tabela de proposta de valor** é outro diagrama, dividido em duas partes. No lado direito (círculo), o perfil estudado é inserido, obtido através do mapa de empatia. Lá destacamos as principais *tarefas*, devidamente numeradas, que a pessoa deve realizar no contexto da comunicação interna. Esta parte inclui suas principais *dores* e medos e também insere os *ganhos*. *Dores* e *ganhos* estão correlacionados com tarefas:



A partir dessas informações, no quadrado à esquerda se podem sugerir ações (*produtos e serviços*) que ajudem o público a realizar suas tarefas ou, pelo menos, aliviar sua “dor”. Ou seja, neste espaço está a essência da solução. Também é possível apontar os “analgésicos”, ou seja, ações complementares às anteriores quando estas não são capazes de aliviar a dor. Através dos *criadores de ganhos*, é indicado como cada pessoa vai perceber, de forma concreta, os ganhos comprovados de cada ação proposta.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

## ANEXOS

Análise FOFA

Roteiros de  
entrevista,  
questionários e  
ferramentas para  
análise de dados**Mapa de empatia**

## GLOSSÁRIO

## REFERÊNCIAS

No Colégio Loyola de Belo Horizonte (Brasil), esse modelo diagnóstico baseado em ferramentas de *Design Thinking* foi aplicado e tornou-se objeto de um estudo acadêmico de mestrado, realizado na Unisinos, Universidade Jesuíta do Brasil. O modelo deu origem a uma proposta de intervenção que sugere um novo processo de comunicação interna baseado na mudança de posicionamento institucional.

Mapas de empatia e Quadros de propostas de valor são a base para a elaboração de propostas de melhoria (ações práticas). O conjunto dessas ações práticas, no entanto, é o que dá origem ao *Plano de Comunicação Interna*, principal objeto do diagnóstico.



## GLOSSÁRIO

### Clima escolar

Essa área aborda e aprofunda as condições e características do meio ambiente ou do clima que se espera como um “modo de proceder” de um centro educacional associado à Companhia de Jesus. Observa-se nessa área o que acontece diariamente na convivência e interação entre os diferentes membros da comunidade educacional, como fator-chave para a formação e aprendizagem dos alunos. Isso implica considerar: a comunicação e a relação entre todas as pessoas envolvidas no processo educacional; participação nos diferentes espaços de atuação e decisão; motivação, comprometimento e identificação com as ações e propósitos do colégio; mecanismos de resolução de conflitos; possíveis episódios de violência ou abuso entre ou para com os alunos, e as percepções positivas que existem para sua aprendizagem. O cuidado pessoal de cada membro da comunidade educativa (“*cura personalis*”) é de especial relevância. Da mesma forma, a promoção de uma cultura interna que valorize o desenvolvimento de um senso de comunidade e pertencimento a partir das relações entre as pessoas, baseadas no respeito e valorização do que cada um é e representa. (FLACSI/SCGE).

### Colaboradores

Refere-se aos protagonistas que fazem parte do processo educacional de nossos alunos; por exemplo, diretores, educadores e funcionários dos diferentes serviços. São agentes importantes, multiplicadores e corresponsáveis pela missão (Klein, 2020).

### Comunidade educativa

Refere-se a todas as pessoas que fazem parte do centro educativo (alunos e colaboradores do colégio).

### Família

Mães, pais ou referências adultas responsáveis pelos alunos.

### Gamificação

Dinâmica de jogos em contextos que não são necessariamente lúdicos ou divertidos, o que pode proporcionar grandes benefícios dentro das equipes. É um processo efetivo para alcançar nossos objetivos de forma diferente e eficaz, pois consegue criar uma experiência que, comprovada<sup>14</sup>, gera uma reação positiva nos colaboradores. Entre seus benefícios, constata-se que: apoia a cooperação dentro das equipes; elimina ou diminui o medo do fracasso; ajuda a conhecer e melhorar os pontos fortes das pessoas, e gera maior participação<sup>15</sup>.

### Magis Inaciano

*Magis* é uma palavra do latim que significa “mais”, ou seja, dar tudo de si mesmo para se colocar a serviço dos outros. *Magis* significa: mais, o maior, o melhor, mas com relação ao serviço que é feito. Deve-se entender, no entanto, que o *Magis* é comparativo e não superlativo. Ou seja, a partir do nível – de crescimento pessoal, de serviço etc. – em que se pode experimentar um avanço sobre ele. Isso implica, portanto, uma dinâmica interna próspera, fruto de nossa própria humanidade; mas, acima de tudo, o impulso da graça<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Veja o artigo “Gamificação ativa os 4 neurotransmissores responsáveis pela felicidade”, no site Treinamento para empresas. [Ler aqui](#)

<sup>15</sup> Veja o artigo “Gamificação: Inovação dentro das organizações”, publicado no site da Internal. [Ler aqui](#)

<sup>16</sup> Em *Magis Inaciano: Impulso para a humanidade viva*.

### Mapa de empatia

É uma ferramenta que faz parte da linha de pensamento chamada *Design Thinking* e que integra a metodologia *Canvas for Business*, utilizada no desenvolvimento co-criativo de ideias, na busca de soluções inovadoras ou na reformulação dos modelos existentes. O *mapa de empatia* é um diagrama de seis partes, com as seis perguntas correspondentes: o que você pensa e sente, o que você vê, o que você ouve, o que você fala e faz, quais são suas dores, quais são suas necessidades. Neste Manual, o *mapa de empatia* é apresentado como uma ferramenta utilizada na fase de diagnóstico. No entanto, também pode ser incorporado ao processo de avaliação do Plano de Comunicação.

### Plano estratégico institucional

Programação de ações estratégicas ligadas à missão e visão do centro.

### Plano de comunicação interna

É o documento que orienta a instituição quando se trata de mobilizar e comunicar informações dentro do colégio, em coerência com a Política de Comunicação Institucional. Segundo o objetivo traçado, estabelece o que, para quem, como é comunicado, quem participa, quanto tempo dura e qual indicador estaremos transformando. No caso de mobilizar informações para fora, utiliza-se o Plano de Comunicação Externa. 

### Políticas de comunicação

Conjunto de diretrizes que servem de referência para a tomada de decisão de todos os membros de uma instituição em termos de processos de comunicação (Aguilera, 2007). Buscam consolidar uma cultura comunicativa e comportamentos que apoiem os objetivos institucionais.

### Projeto educativo institucional

Instrumento para gestão que, coerente com o contexto escolar, enumera e define as características de identidade do centro, formula os objetivos que pretende e expressa a estrutura organizacional da instituição (Antúñez e Gairín, 1991).



Ver Manual de  
Comunicação  
Externa 

## REFERÊNCIAS

- Aguilera, Jorge (2007). *O que é e por que ter uma política de comunicação?* Recuperado de URL: [www.gestiopolis.com/ques-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones](http://www.gestiopolis.com/ques-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones)
- Antúnez, Serafín y Gairín Joaquín (1991). *O projeto educacional do centro*. Barcelona, Espanha: Editorial Graó.
- Baker, Bill (2014). Use a narrativa para engajar e alinhar os funcionários em torno de seus planos estratégicos. *Treinamento Industrial e Comercial*, 46(1), 25-28. DOI: 10.1108/ICT-10-2013-0065
- Carazo, J. (2017). *Modelo Canvas*. URL: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>. Consultado em 8 de janeiro de 2021.
- Cabarrús, C. R. SJ. (2003). Magis Inaciano: Impulso para a humanidade viva. *Revista Diakonia*, (107), 34-62
- Comissão Internacional para o Apostolado da Educação da Companhia de Jesus - ICAJE (2019). *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI*. Roma, Itália
- Drucker, P. F. (2002). *Escritos fundamentais*. Editorial Sudamericana.
- Equipe de Comunicação La Salle - Distrito Arlep (2015). *Manual de Comunicação*. Madrid: La Salle Arlep. URL: [https://www.lasalleandalucia.net/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Comunicaci%C3%B3n-ARLEP\\_2015.pdf](https://www.lasalleandalucia.net/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Comunicaci%C3%B3n-ARLEP_2015.pdf)
- FLACSI (2014). *Guia de autoavaliação. Sistema de Qualidade na Gestão Escolar*. 2.ª ed.
- FLACSI (2019). *Manuais de comunicação: O caminho para uma comunicação efetiva e criativa*. Rede de homólogos de comunicadores FLACSI.
- FLACSI (2020). *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*.
- Dardis, J. SJ. (2018). Conferência de Delegados de Comunicação. Em FLACSI (2020), *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*.
- Garrido, F. (2004). Auditorias de Comunicação. Em *Gestão de Comunicação em Organizações*. Ariel. Ed. Ariel.
- Gill, R. (2011). *Uma revisão integrativa da narrativa: Usar histórias corporativas para fortalecer o engajamento dos funcionários e a reputação interna e externa*. Prism, 8(1), 1-16. URL: <https://goo.gl/38Qmlv>
- Grupo de Espiritualidade Inaciana (2007). *Dicionário da Espiritualidade Inaciana*. Sal Terrae.
- Klein, L. F. SJ (2020). *Educação Jesuíta: Tradição e Atualização*. Coleção CPAL.

APRESENTAÇÃO  
E CONTEXTOBASES  
CONCEITUAISGESTÃO DE  
COMUNICAÇÃODIAGNÓSTICO:  
O PRIMEIRO PASSO  
PARA O PLANO DE  
COMUNICAÇÃOPLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
INTERNA  
COMO DESENVOLVER  
UM, PASSO A PASSOAÇÕES PARA  
OTIMIZAR A  
COMUNICAÇÃO  
INTERNACONSIDERAÇÕES  
FINAIS

ANEXOS

GLOSSÁRIO

REFERÊNCIAS

Lacerda, D. (2018). *Comunicação interna como estratégia de gestão educacional: realidade de uma escola particular confessional de educação básica*. URL: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7524?show=full>

López-Hermida, A., Atarama-Rojas, T. y Robledo-Dioses, K. (2019). *O storytelling como ferramenta de comunicação interna: uma proposta de modelo de gestão*. URL: <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2021/04/Storytelling-como-herramienta-de-comunicación.pdf>

Powell, J. SJ y Brady, L. (1996). *O verdadeiro eu: de pé! 25 aulas de comunicação*. Editorial Sal Terrae.

Sosa, A. SJ (2017). Vídeo de boas-vindas ao Encontro de Comunicações CPAL. Em FLACSI (2020), *Comunicação em um colégio jesuíta do século XXI: elementos para reflexão*.

Sosa, A. SJ (2018). *Mensagem inicial na Conferência dos Delegados de Comunicação*. Curia Geral: Roma, Itália.

Vasiluta, Cristina (2018). *Plano de comunicação de um centro educativo*. Em URL: <https://es.calameo.com/read/0032179019b40fa94c0b7>

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Escuelas Católicas (2017). *Comunicação e Educação: Livro de estilo de comunicação e marketing em instituições e centros educacionais*. Madrid, Espanha.

Millán, Meri (2020). *O que é Storytelling? O guia para contar grandes histórias*. Recuperado de: <https://blog.genial.ly/que-es-storytelling/> (acessado em 12 de janeiro de 2021)

Montero, María (2017). *Como fazer um plano de comunicação interna?* Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna.html>

Prats, Alejandro (2013). A importância da comunicação no marketing interno. *Cadernos do Centro de Estudos em Design e Comunicação*. Ensaio, (45), 241-249. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232013000300022&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300022&lng=es&tlng=es)

O CAMINHO PARA A

# Comunicação EFETIVA e CRIATIVA



Federação Latino-Americana de  
Colégios da Companhia de Jesus

[www.flacsi.net](http://www.flacsi.net) · [@flacsi.net](https://www.instagram.com/flacsi.net) · [@flacsijovenes](https://www.instagram.com/flacsijovenes)

#SomosFLACSI