

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO E ASSUNTOS ESTUDANTIS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Bruno Henrique Pornadzik Fernandes

Laura Nicolli Castilho de Oliveira

Maiara Juliane Silva Sousa Gomes

Sabrina Alves Coelho de Carvalho

Taynara Maria de Jesus Moreira

**PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A ESCOLA
CHÁCARA VIVA A VIDA**

Sorocaba/SP

2020

Bruno Henrique Pornadzik Fernandes
Laura Nicolli Castilho de Oliveira
Maiara Juliane Silva Sousa Gomes
Sabrina Alves Coelho de Carvalho
Taynara Maria de Jesus Moreira

PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A ESCOLA
CHÁCARA VIVA A VIDA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção do Diploma de Graduação em
Relações Públicas, da Universidade de
Sorocaba.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina da
Costa Piletti Grohs.

Sorocaba/SP

2020

Bruno Henrique Pornadzik Fernandes
Laura Nicolli Castilho de Oliveira
Maiara Juliane Silva Sousa Gomes
Sabrina Alves Coelho de Carvalho
Taynara Maria de Jesus Moreira

**PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A ESCOLA
CHÁCARA VIVA A VIDA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
como exigência parcial para obtenção do
Diploma de Graduação em Relações
Públicas, da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

Universidade de Sorocaba

Universidade de Sorocaba

Universidade de Sorocaba

Dedicamos este projeto ao Curso de Relações Públicas da Universidade de Sorocaba e a todos que, de alguma maneira, contribuem para democratizar o acesso à educação.

AGRADECIMENTOS

Num ano atípico como 2020, o respeito e a cumplicidade prevaleceram. A Éève Comunicação Integrada se sente grata a todos os envolvidos na construção deste projeto e faz questão de mencioná-los.

Agradecemos a Prof^a. Dr^a Ana Cristina da Costa Piletti Grohs, pelas valiosas orientações, por sua empatia e gentileza com as palavras. Reconhecemos a longa jornada de horas trabalhadas e sabemos o quanto se dedicou para dar o seu melhor. Ao corpo docente do curso de Relações Públicas que compartilhou ensinamentos para uma vida toda, sendo essenciais na formação de profissionais éticos, responsáveis e competentes. Nosso mais sincero agradecimento a Kátia Scanavez, proprietária e diretora da Escola Chácara Viva a Vida, pela parceria e comprometimento com este trabalho.

Bruno: Agradeço, primeiramente a Deus, por todo sustento mental, físico e financeiro durante este ano. Aos meus familiares, que me acompanharam e deram suporte durante toda a trajetória, em especial à minha avó Eunice, e à minha mãe, Márcia. Agradeço à Ana Piletti por todo zelo, atenção, dedicação e motivação durante as mentorias. E às minhas amigas Laura, Maiara, Sabrina e Taynara, pois o TCC é fruto de muita dedicação, amizade e gestão de conflitos, lidamos muito bem com todos os cenários e sou grato por ter partilhado com elas a colheita.

Laura: Agradeço a Deus pela liberdade e oportunidade do aprendizado. Minha família, sempre unida e presente em cada momento, em especial, tento reconhecer em palavras meus pais Mara e Elias por desde cedo me ensinarem que eu poderia ser e fazer o que quiser e me lembrarem diariamente do que realmente importa. Aos meus amigos, que além de grandes incentivadores, abrem portas de oportunidade onde quer que eles vejam uma. E claro, aos meus companheiros de graduação que fizeram este projeto ser uma realidade. Por último, mas não menos importante: Olivia Pope, que sequer existe de verdade, mas foi quem me apresentou essa profissão que hoje faz parte de quem eu sou.

Maiara: Agradeço, primeiramente a Deus, por manter minhas forças mesmo em momentos de fraqueza. Aos meus familiares, em especial à minha mãe, Maria, por sempre estar ao meu lado demonstrando o seu amor e apoio nas minhas tomadas de decisão durante toda a minha vida. E ao meu esposo Jurandir, pelo incentivo, paciência e compreensão demonstrada neste período.

Sabrina: Agradeço ao meu processo e aos que preservaram por minha saúde mental, paciência e estado de espírito num ano de perdas pessoais significativas.

Taynara: Agradeço a minha família que me deu todo o suporte em garantir minha formação. Principalmente, aos meus pais, Cláudia e Ismael, que me deram o amparo necessário nas horas difíceis, se submeteram a tantas coisas e não mediram esforços para fazer tudo que estava ao alcance. Aos meus irmãos, Andrey, Rafael e Samuel, às minhas cunhadas Cássia e Paola por participarem dos momentos alegres e difíceis da minha vida. Carlos e Claudete juntamente com à minha prima Carla por trazerem alegria aos meus dias, e meu primo Marcos que não hesitou em ajudar e compartilhar das minhas emoções. Aos amigos Bruno, Mariana, Sabrina, Victoria, Maiara e Laura, companheiros fiéis da minha graduação, e muitos outros amigos que estiveram ao meu lado e fizeram parte do meu processo de evolução. E ao pedagogo Vitor Faria, por compartilhar bons momentos, agregar ao grupo com suas experiências e por toda empatia durante a graduação.

Podemos afirmar que esse trabalho é resultado de muita dedicação.

Gracias!

Vamos pegar nossos livros e canetas. Eles são nossas armas mais poderosas. Uma criança, um professor, uma caneta e um livro podem mudar o mundo. A educação é a única solução.

(Malala Yousafzai)

RESUMO

Este trabalho consiste no desenvolvimento de um Projeto Experimental de Relações Públicas para a Escola Chácara Viva a Vida, e tem como objetivo aumentar o impacto da imagem institucional e da marca da escola, enfatizando os seus diferenciais, tais como a filosofia educacional humanista e a aprendizagem integrada à natureza, compreendendo o perfil, a percepção e o conhecimento dos seus públicos em relação aos serviços prestados. Para tal, após compreender a organização-cliente por meio do *briefing*, utilizou-se da metodologia de Fábio França (2011) para verificar os públicos que necessitam de maior atenção nas ações de comunicação, e resultou-se nos públicos não essenciais, especificamente em relação ao relacionamento com os sindicatos, e os públicos essenciais de sustentação primária, o que inclui funcionários, professores, prestadores de serviços, pais e alunos. Em seguida, por meio da análise estratégica e do modelo de relações públicas e papel do comunicador, identificou-se a necessidade da aplicação de duas pesquisas de opinião aos 23 funcionários da escola e aos 62 pais dos alunos, para constatar a necessidade de, além de fortalecer a comunicação interna, promover o caráter estratégico, articulado e simétrico de mão dupla na organização por meio das demais ações comunicacionais, articulando-as aos objetivos institucionais e pedagógicos da escola. Com esses dados, realizou-se o diagnóstico das problemáticas existentes bem como um mapa estratégico para identificar as potencialidades da organização-cliente para, por fim, propor um Plano de Relações Públicas envolto de ações objetivando sanar as problemáticas de comunicação existente para melhor viabilização perante seus públicos de interesse.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Planejamento Estratégico. Educação Infantil. Escola Chácara Viva a Vida.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo Agência Élève Comunicação Integrada.....	22
Figura 2 – Membros da agência Élève Comunicação Integrada.....	25
Figura 3 – Logo da Élève e adaptação para fundos coloridos	26
Figura 4 – Organograma Agência Élève Comunicação Integrada	28
Figura 5 – Linha do tempo Escola Chácara Viva a Vida	36
Figura 6 – Organograma da Escola Chácara Viva a Vida.....	40
Figura 7 – Espaços para as crianças	43
Figura 8 – Espaços para as crianças	43
Figura 9 – Espaços para as crianças	44
Figura 10 – Espaços para as crianças	44
Figura 11 – Espaços para as crianças	45
Figura 12 – Espaços para as crianças	45
Figura 13 – Espaços para as crianças	46
Figura 14 – Espaços para as crianças	46
Figura 15 – Espaços para as crianças	47
Figura 16 – Espaços para as crianças	47
Figura 17 – Certificado	52
Figura 18 – Escolas do Bem	53
Figura 19 – Logotipo antigo da Escola Chácara Viva a Vida representado no uniforme	55
Figura 20 – Logotipo atual da Escola Chácara Viva a Vida	56
Figura 21 – Logotipo utilizado no uniforme da escola	57
Figura 22 – Fachada da Escola Chácara Viva a Vida	57
Figura 23 – Logotipo da escola utilizado nas redes sociais	58
Figura 24 – Logotipo da escola utilizado no <i>site</i> oficial	58
Figura 25 – Censo Escolar de Educação Básica no Brasil	88
Figura 26 – Censo Escolar de Educação Básica no Brasil	89
Figura 27 – Localização da Escola Chácara Viva a Vida	94
Figura 28 – Matriz de concorrentes da Escola Chácara Viva a Vida.....	97
Figura 29 – Análise SWOT.....	103
Figura 30 – Principais resultados da pesquisa com os colaboradores.....	126
Figura 31 – Nuvem de palavras: o que a Escola Chácara Viva a Vida representa .	131

Figura 32 – Nuvem de palavras: diferenciais da Escola Chácara Viva a Vida	132
Figura 33 – Sugestão para a Escola Chácara Viva a Vida.....	133
Figura 34 – Principais resultados da pesquisa com os pais.....	139
Figura 35 – Motivo de escolha da Escola Chácara Viva a Vida	140
Figura 36 – Sugestões e crítica para a Escola Chácara Viva a Vida	141
Figura 37 – Tipologia de potencialidades e problemas	143
Figura 38 – Mapa Estratégico Escola Chácara Viva a Vida	149
Figura 39 – Esquema do Programa Gestão Integrada de Comunicação - Plantando o Saber.....	159
Figura 40 – Exemplo de utilização da ferramenta <i>Trello</i>	162
Figura 41 – Manual de crise versão <i>e-book</i>	170
Figura 42 – Manual de crise versão <i>e-book</i>	171
Figura 43 – Arte para a divulgação da dinâmica inclusiva DiversiVida	177
Figura 44 – Exemplo de placas de sinalização em Libras e <i>braille</i>	181
Figura 45 – Inclusão digital nas redes sociais da Escola Chácara Viva a Vida.....	185
Figura 46 – Manual de identidade visual versão <i>e-book</i>	191
Figura 47 – Manual de identidade visual versão <i>e-book</i>	191
Figura 48 – Esquema do Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com Sabedoria	193
Figura 49 – Princípios organizacionais da Escola Chácara Viva a Vida	203
Figura 50 – Reestruturação do <i>site</i> da Escola Chácara Viva a Vida.....	209
Figura 51 – Reestruturação do <i>Facebook</i> da Escola	211
Figura 52 – Reestruturação do <i>Instagram</i> da Escola	212
Figura 53 – Selo comemorativo e memorial no <i>site</i>	213
Figura 54 – Selo comemorativo da escola Incluindo tempo de atuação no mercado	214
Figura 55 – Cartilha Institucional	218
Figura 56 – Esquema do Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando Relacionamentos.....	220
Figura 57 – Assessoria de imprensa	223
Figura 58 – Passaporte Clubinho.....	228
Figura 59 – Passaporte Clubinho.....	228
Figura 60 – <i>Site</i> de apoio e documento de boas-vindas	233

Figura 61 – Cronograma sugerido da Semana Floresc3R para a divulgação nas redes sociais	242
Figura 62 – Convite para divulgação da Semana Floresc3R nas redes sociais.....	243
Figura 63 – Tutorial para plantação de mudas em formato carrossel	243
Figura 64 – Tutorial para plantação de mudas em formato carrossel aproximadas	244
Figura 65 – <i>Banner</i> para divulgação da Semana Floresc3R na frente da escola....	245
Figura 66 – Carta Cultivando o amor	247

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Domicílios com acesso à <i>internet</i>	74
Gráfico 2 – Domicílios com computador.....	74
Gráfico 3 – Crescimento da educação domiciliar no Brasil	77
Gráfico 4 – Crescimento real da educação domiciliar no Brasil	78
Gráfico 5 – Percentual das pessoas que utilizaram a <i>internet</i> , no período de referência dos últimos três meses na população de 10 anos ou mais de idade, por grupos de idade - Brasil	81
Gráfico 6 – Número de Estabelecimentos da Educação Infantil no Município de Sorocaba.....	90
Gráfico 7 – Modelos de Relações Públicas Escola Chácara Viva a Vida.....	115
Gráfico 8 – Papel do Comunicador	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados cadastrais.....	29
Quadro 2 – Aspectos gerenciais e administrativos.....	38
Quadro 3 – Funcionários e funções	39
Quadro 4 – Análise das ações e ferramentas de comunicação da organização.....	61
Quadro 5 – Públicos de interesse	67
Quadro 6 – Legislação e Parâmetros da Educação Infantil	84
Quadro 7 – Escolas de educação infantil particular por região na cidade de Sorocaba	93
Quadro 8 – Avaliação das escolas da região Sudeste de Sorocaba.....	95
Quadro 9 – Grupos estratégicos de concorrentes.....	97
Quadro 10 – Pontuação	99
Quadro 11 – Modelos de Relações Públicas	111
Quadro 12 – Modelos de Relações Públicas e variáveis operacionais	112
Quadro 13 – Papel do profissional responsável pela comunicação: dimensões e variáveis operacionais.....	117
Quadro 14 – Tipo de pesquisa	124
Quadro 15 – Tipo de pesquisa	137
Quadro 16 – Públicos Classificados.....	157
Quadro 17 – Estratégia do Programa das Relações Públicas.....	157
Quadro 18 – Treinamento organizado por grupos e dias da semana	163
Quadro 19 – Avaliação da comunicação.....	164
Quadro 20 – Detalhamento do Manual de Crise	167
Quadro 21 – Avaliação do Manual de Crise.....	170
Quadro 22 – Objetivos das subações	173
Quadro 23 – Aplicação da dinâmica com a comunidade escolar, organizados em 2 períodos e por dias da semana	175
Quadro 24 – Aplicação da dinâmica com os familiares dos alunos nas reuniões de pais, organizado em 2 períodos	175
Quadro 25 – Avaliação Dinâmica inclusiva DiversiVida	176
Quadro 26 – Treinamento dos funcionários organizado por dias da semana	179
Quadro 27 – Avaliação Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e <i>braille</i> - Viva a Inclusão	180

Quadro 28 – Avaliação Inclusão Digital Inclu-íris	184
Quadro 29 – Detalhamento do Manual de Identidade Visual	187
Quadro 30 – Avaliação Manual de Identidade Visual	190
Quadro 31 – Sugestão de roteiro do vídeo institucional	197
Quadro 32 – Avaliação Formalização dos princípios organizacionais.....	202
Quadro 33 – Sugestão de Linha Editorial.....	206
Quadro 34 – Avaliação Reestruturação do <i>site</i> , das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial	209
Quadro 35 – Detalhamento da Cartilha Institucional	216
Quadro 36 – Avaliação Cartilha Institucional.....	217
Quadro 37 – Avaliação Assessoria de Imprensa.....	223
Quadro 38 – Sugestão de cronograma do passaporte clubinho	226
Quadro 39 – Avaliação do passaporte clubinho	227
Quadro 40 – Objetivos das subações	229
Quadro 41 – Detalhamento do Documento de Boas-Vindas.....	230
Quadro 42 – Orçamento Documento de Boas-vindas.....	231
Quadro 43 – Avaliação do <i>Site</i> de Apoio.....	233
Quadro 44 – Objetivos das subações	234
Quadro 45 – Sugestão de cronograma de atividades da Semana Floresc3R.....	236
Quadro 46 – Avaliação Semana Floresc3R	241
Quadro 47 – Avaliação Cultivando o Amor.....	247
Quadro 48 – Avaliação Objetivo geral do plano	248
Quadro 49 – Avaliação Objetivo específico 1.....	249
Quadro 50 – Avaliação Objetivo específico 2.....	250
Quadro 51 – Avaliação Objetivo específico 3.....	250
Quadro 52 – Cronograma Geral do Plano de Relações Públicas	251

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relacionamento atual, desejado e necessário com cada público	69
Tabela 2 – Número de escolas no município de Sorocaba	90
Tabela 3 – Trajetória Para Excelência	95
Tabela 4 – Valor médio das mensalidades das escolas da região Sudeste de Sorocaba	96
Tabela 5 – Parâmetro de valores	96
Tabela 6 – Análise da organização-cliente em relação aos concorrentes.....	98
Tabela 7 – Orçamento da estruturação da gestão da comunicação	164
Tabela 8 – Orçamento Manual de Crise.....	169
Tabela 9 – Orçamento Dinâmica Inclusiva DiversiVida.....	176
Tabela 10 – Orçamento Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e <i>braille</i> - Viva a Inclusão	180
Tabela 11 – Orçamento Inclusão Digital Inclu-Íris	184
Tabela 12 – Orçamento Manual de Identidade Visual.....	190
Tabela 13 – Orçamento para formalização dos princípios organizacionais	201
Tabela 14 – Orçamento Reestruturação do <i>site</i> , das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial	208
Tabela 15 – Orçamento Cartilha Institucional.....	217
Tabela 16 – Orçamento Assessoria de Imprensa	222
Tabela 17 – Orçamento Passaporte Clubinho.....	227
Tabela 18 – Orçamento Documento de Boas-vindas.....	231
Tabela 19 – Orçamento <i>Site</i> de Apoio	233
Tabela 20 – Orçamento Semana Floresc3R	240
Tabela 21 – Orçamento Cultivando o Amor	246
Tabela 22 – Investimentos Total do Plano de Relações Públicas	252

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	AGÊNCIA EXPERIMENTAL	21
2.1	Quem somos	21
2.2	Diretrizes organizacionais	22
2.2.1	Missão	22
2.2.2	Visão	23
2.2.3	Valores	23
2.3	A agência, seus serviços, clientes e equipe	24
2.4	Identidade visual	26
2.5	Organograma	27
3	BRIEFING	29
3.1	Dados cadastrais	29
3.2	Histórico	30
3.2.1	História da Educação Infantil.....	31
3.2.2	História da Escola Chácara Viva a Vida	34
3.2.3	A Escola Chácara Viva a Vida.....	35
3.3	Estrutura organizacional e administrativa	37
3.3.1	Diretrizes organizacionais	37
3.3.2	Aspectos gerenciais e administrativos.....	37
3.3.3	Aspectos humanos	41
3.3.4	Aspectos físicos	42
3.4	Atuação mercadológica e social da organização	48
3.4.1	Serviços Educacionais	48
3.4.2	Mercado	49
3.4.3	Concorrência	50
3.4.4	Consumidores	50
3.4.5	Entidades representativas do setor e áreas governamentais de interesse	51
3.4.6	Certificações.....	51
3.4.7	Responsabilidade social.....	53
3.5	Comunicação e relacionamento com os públicos	54
3.5.1	Identidade visual e Imagem da organização	54
3.5.2	Departamento de comunicação ou área responsável	59

3.5.3	Relacionamento com os públicos.....	62
3.6	Expectativas da organização-cliente	62
3.6.1	Em relação ao próprio negócio.....	62
4	MAPEAMENTO DE PÚBLICOS	64
4.1	Públicos essenciais.....	64
4.2	Públicos não essenciais	65
4.3	Redes de interferência	65
4.4	Análise quantitativa.....	69
5	ANÁLISE ESTRATÉGICA	72
5.1	Análise do macroambiente	72
5.1.1	Pandemia e impactos na educação	72
5.1.2	<i>Homeschooling</i> e inclusão.....	76
5.1.3	Novas tecnologias e metodologias educacionais	80
5.1.4	Legislações e parâmetros da Educação Infantil.....	83
5.1.5	Crianças e infância: perfil, consumo e mídia	85
5.2	Análise do setor.....	87
5.3	Panorama geral do setor.....	87
5.4	Análise da concorrência	92
5.4.1	Classificação e Identificação	92
5.4.2	Análise dos grupos estratégicos.....	94
5.4.3	Análise de Competitividade	98
5.5	Análise <i>SWOT</i>	102
5.5.1	Oportunidades.....	103
5.5.2	Ameaças	104
5.5.3	Forças	105
5.5.4	Fraquezas	105
5.5.5	Análise combinada dos dados.....	106
5.5.5.1	Forças X Oportunidades.....	106
5.5.5.2	Forças X Ameaças.....	107
5.5.5.3	Fraquezas X Oportunidades.....	107
5.5.5.4	Fraquezas X Ameaças.....	108
6	MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E PAPEL DO COMUNICADOR ..	110
6.1	Modelos de relações públicas	110
6.2	Papel do profissional responsável pela comunicação.....	116

7	PESQUISA COM OS COLABORADORES	120
7.1	Definição do problema	120
7.1.1	Pergunta-problema	120
7.2	Justificativa	120
7.3	Pressupostos	122
7.4	Público	123
7.5	Objetivo da pesquisa	123
7.5.1	Objetivo Geral	123
7.5.2	Objetivo Específico	123
7.6	Classificação da pesquisa	124
7.7	Métodos de pesquisa e de coleta de dados	124
7.8	Amostragem	125
7.9	Instrumento de coleta de dados	125
7.10	Aplicação da pesquisa	125
7.11	Apresentação e análise dos resultados	126
7.11.1	Perfil dos entrevistados	127
7.11.2	Cultura, clima e condições de trabalho	127
7.11.3	Comunicação, relacionamento e imagem da escola	129
8	PESQUISA COM OS PAIS DOS ALUNOS	134
8.1	Definição do problema	134
8.1.1	Pergunta-problema	134
8.2	Justificativa	134
8.3	Pressupostos	135
8.4	Público	136
8.5	Objetivo da pesquisa	136
8.5.1	Objetivo Geral	136
8.5.2	Objetivo Específico	136
8.6	Classificação da pesquisa	136
8.7	Métodos de pesquisa e de coleta de dados	137
8.8	Amostragem	138
8.9	Instrumento de coleta de dados	138
8.10	Aplicação da pesquisa	139
8.11	Apresentação e análise dos resultados	139
9	DIAGNÓSTICO	143

9.1	Gestão da comunicação	144
9.2	Comunicação institucional, digital e educativa.....	145
9.3	Relacionamento com os públicos.....	147
10	MAPA ESTRATÉGICO.....	149
11	PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	153
11.1	Justificativa.....	153
11.2	Objetivos	153
11.2.1	Objetivo geral	154
11.2.2	Objetivos específicos.....	154
11.3	Diretrizes ou políticas de comunicação	154
11.4	Posicionamento e conceito de comunicação	155
11.5	Públicos	156
11.6	Estratégia	157
11.7	Programas.....	158
11.7.1	Programa Gestão Integrada de Comunicação – Plantando o Saber.....	158
11.7.2	Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com Sabedoria..	192
11.7.3	Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando Relacionamentos.....	219
12	AVALIAÇÃO GERAL DO PLANO	248
13	CRONOGRAMA	251
14	INVESTIMENTOS	252
15	RECOMENDAÇÕES AO CLIENTE	254
16	CONSIDERAÇÕES FINAIS	256
	REFERÊNCIAS.....	259
	APÊNDICE A – PLANILHA DINÂMICA	271
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES..	272
	APÊNDICE C – RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES.....	278
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS DOS ALUNOS ..	286
	APÊNDICE E – RESULTADOS DA PESQUISA COM OS PAIS DOS ALUNOS.....	288
	APÊNDICE F – SUGESTÃO DE INSCRIÇÃO PASSAPORTE CLUBINHO.	290
	APÊNDICE G – PRECIFICAÇÃO AGÊNCIA ÉLÈVE COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	291

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a educação das crianças não é recente, tem sua notoriedade desde a antiguidade, sendo considerada importante para o desenvolvimento infantil (POSTMAN, 1999). No Brasil, as escolas infantis surgem no início do século XX com o objetivo de dar assistência e atendimento às crianças, uma vez que os pais precisavam trabalhar.

Considerando a afinidade dos autores com a temática educacional e social e a disponibilidade e interesse da Escola Chácara Viva a Vida no desenvolvimento de um trabalho estratégico de comunicação, esse Projeto Experimental de Relações Públicas foi desenvolvido pela Agência Élève Comunicação Integrada com o principal objetivo de aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação e atender as necessidades da organização-cliente, isto é, da escola de educação infantil Chácara Viva a Vida, localizada na região sudeste de Sorocaba.

No segundo capítulo deste trabalho é possível conhecer a Élève Comunicação Integrada, sua estrutura organizacional, funcionamento e apresentação de trabalhos prestados pela agência.

Na sequência, iniciou-se a coleta de dados do cliente por meio da confecção do *briefing*, contendo todas as informações necessárias para compreender os diferenciais pedagógicos e mercadológicos, necessidades gerenciais e comunicacionais, potencial de negócio e educacional e possíveis fragilidades em relação ao mercado de atuação da Escola Chácara Viva a Vida.

No quarto capítulo foi realizado o mapeamento de públicos a partir do modelo teórico de Fábio França (2011) e com o objetivo de analisar quantitativa e qualitativamente cada público de interesse da organização.

O capítulo seguinte apresenta uma análise estratégica realizada por meio de cinco tendências, tendo por objetivo identificar e averiguar o contexto social, político e econômico e potenciais mudanças que poderão impactar no setor e no negócio do cliente em curto, médio e longo prazo. No mesmo capítulo desenvolveu-se uma análise setorial e da concorrência para identificar as fraquezas e forças do cliente e as ameaças e oportunidades do ambiente no qual atua.

O sexto capítulo busca identificar quais são os modelos de relações públicas predominantes na organização, bem como os papéis exercidos pelo profissional

responsável pela comunicação na escola, conforme modelos sugeridos por Grunig e Hunt (1984).

No sétimo capítulo aplicou-se uma pesquisa de clima e cultura organizacional, por meio do Formulário Google, com os colaboradores da escola, visando compreender como se dá a comunicação interna do cliente em relação aos seus colaboradores, visando melhorar a comunicação da diretoria para com seus funcionários. Em seguida, no oitavo capítulo, fez-se necessário uma aplicação de pesquisa de opinião com os pais dos alunos para verificar a satisfação do serviço oferecido pela organização.

No décimo capítulo, foi elaborado o diagnóstico para prever os pontos que devem ser melhorados e verificar as potencialidades que podem ser utilizadas a favor da escola. Adiante, o mapa estratégico da escola foi analisado no décimo capítulo utilizando o *Balanced Scorecard* visando fortalecer a comunicação da Escola reforçando e exemplificando a concepção e metodologia educacional adotada pela mesma.

Após todos os levantamentos sobre a organização-cliente, o Plano de Relações Públicas, estabelecido no capítulo 11, propõe três programas de comunicação, relacionados aos pontos destacados no diagnóstico, objetivando melhorar a comunicação da escola e torná-la uma organização mais reconhecida na região de Sorocaba.

2 AGÊNCIA EXPERIMENTAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar a Agência Experimental de Relações Públicas, responsável pelo atendimento da organização-cliente Escola Chácara Viva a Vida.

2.1 Quem somos

A Élève Comunicação Integrada é uma agência com foco no atendimento de organizações voltadas para questões sociais, educacionais e culturais e tem como diferencial propor soluções de relacionamentos a partir de um olhar apurado e personalizado para cada organização-cliente por meio da comunicação integrada. Posto isso, busca criar relacionamentos recíprocos com seus clientes a fim de lhes oferecer a assessoria necessária.

“*Élève*” é um termo da língua francesa que, traduzido para o português, significa “pupila”. A pupila é um orifício localizado no centro dos olhos, que se dilata conforme as necessidades visuais de cada indivíduo, regulando o nível luminoso que acende à retina. A sua abertura é controlada pelos músculos da íris (HELENE, O.; HELENE, A., 2011). Comparativamente, o profissional de Relações Públicas possibilita a comunicação com seus diversos públicos, conforme a realidade e necessidade, também é responsável por ajustar a ótica da interpretação dos *stakeholders*¹, sendo coerente para que estes conheçam e compartilhem seus princípios organizacionais.

A agência é formada por alunos de módulos diferentes, mas que compartilham da mesma grade curricular do curso de graduação. Na **figura 1** a seguir visualiza-se uma linha do tempo com alguns dos marcos que todos os integrantes executaram juntos e separados que agregaram no repertório dos membros:

¹ *Stakeholders*: Em tradução livre do Inglês para o Português refere-se às partes interessadas.

Figura 1 – Linha do tempo Agência Élève Comunicação Integrada



Fonte: Elaboração própria.

2.2 Diretrizes Organizacionais

Os princípios organizacionais são compreendidos como a expressão e representação do modo de pensar da organização, um norte para os comportamentos, procedimentos e tomadas de decisões. É uma orientação que contribuirá para o seu sucesso ou não. Portanto, precisam ser pensados e formulados com seriedade.

2.2.1 Missão

A missão define com qual finalidade a instituição foi criada, tal como explica Kunsch:

[...] expressa à razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer (KUNSH, 2003, p. 249).

Somos uma agência de Relações Públicas focada em desenvolver a Comunicação Integrada, ou seja, articular a comunicação mercadológica, administrativa, interna, institucional e digital, para trazer soluções efetivas aos seus clientes, por meio do trabalho de planejamento, implementação e avaliação das ações comunicacionais. Nossa vocação é ampliar a visão de mundo e apresentar novas

perspectivas aos nossos clientes, respeitando os colaboradores, a comunidade e os parceiros.

2.2.2 Visão

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a visão trata-se da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de como enxerga o seu futuro, isso diz mais sobre o que pretende ser do que como ela realmente é.

A visão da agência é ser referência no mercado como uma parceira estratégica na área comunicacional, contribuindo para construção de relacionamentos, mesclando estratégia e criatividade.

2.2.3 Valores

Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual e que são compartilhados em uma organização. (CHIAVENATO, 2008).

O trabalho da agência está alicerçado em princípios que formam o seguinte tripé:

1. **Ética profissional:** como especialistas em Relações Públicas, busca-se construir relacionamentos e executar serviços baseados na honestidade e no compromisso constante com a transparência
2. **Relacionamentos humanizados:** atrelados ao espírito de equipe dos membros da agência, preza-se pelo diálogo aberto com os clientes e seus públicos, pelo respeito à diversidade e pela multiplicação de agentes transformadores e propagadores das subjetividades humanas
3. **Excelência nos resultados:** a partir do aperfeiçoamento constante busca-se realizar o trabalho de comunicação integrada baseado na competência técnica, visando articular ciência e arte na concepção de soluções que ajudem o cliente a fortalecer sua imagem e seu negócio.

2.3 A agência, seus serviços, clientes e equipe

A agência dispõe de serviços de comunicação e Relações Públicas de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, contemplando atividades de planejamento estratégico, assessoria e consultoria, *branding*² e planejamento de eventos.

Atende organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, em especial, organizações que atuam no setor educacional, cultural e social, pois preocupando-se com o impacto social de sua conduta no mercado e sociedade, angariou experiências desenvolvendo trabalhos sociais, culturais, educacionais e tecnológicos, no período de 2017 a 2020.

A Élève Comunicação Integrada também é capacitada para criar campanhas comunicacionais e desenvolver planejamento estratégico visando oferecer serviços que tragam resultados tangíveis (aumento de vendas e receitas) e intangíveis (reconhecimento e reputação positiva) para a organização.

Sendo assim, é composta por uma equipe de cinco pessoas que se destacam em suas áreas de atuação e funções. Cada membro da agência conta com as suas especialidades individuais, que juntas se tornam um time único. A **figura 2** representa os membros da equipe:

² *Branding*: Conjunto de atividades que visam a gestão da marca para mostrar porque ela importa.

Figura 2 – Membros da agência Élève Comunicação Integrada



Fonte: Parceria entre a Élève Comunicação Integrada e o ilustrador Lucas Fachini, 2020.

Bruno Pornadzik é Coordenador de Planejamento Estratégico, responsável pelas ações de *marketing*. Procura com afinco o melhor caminho, mesclando inovação e criatividade, para registrar as ideias e, num ato inteligente, colocá-las em prática.

Por sua vez, Sabrina Carvalho é responsável pela Liderança Tática, pois possui liderança natural, tem o dom de organizar e “colocar o time para jogo”, todo o processo de produção passa por ela ao fazer a revisão das peças, uma vez que divide as atividades entre os membros e delibera as decisões finais.

Como Líder Criativa, Laura Nicolli trabalha para dar vida às ideias e pensamentos. Também possui a sensibilidade de desenvolver e expressar o *branding* de cada cliente de acordo com seus ideais da maneira mais palpável e criativa possível.

Taynara Moreira representa a Coordenação de Mídias da agência por possuir habilidades em planejar e desenvolver linhas editoriais e peças, definindo o seu conteúdo de acordo com o público-alvo, visando transmitir a mensagem, seja de um produto e/ou serviço, de forma assertiva.

Já Maiara Gomes realiza o Atendimento e acredita que o diálogo é a chave da reciprocidade nos relacionamentos entre as organizações e seus públicos. Elaborando ações para criar e manter uma comunicação mais efetiva.

2.4 Identidade visual

Na **figura 3**, observa-se o logo da Élève Comunicação Integrada e suas variações em fundos alternativos.

Figura 3 – Logo da Élève e adaptação para fundos coloridos



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Os traços suaves que formam a identidade visual do logo da agência são interligados, representando a sinergia do grupo e o espírito de equipe. As letras são, propositalmente, em minúsculas para propagar a ideia de união e igualdade hierárquica. A pupila é representada pelo círculo ao centro para demonstrar o trabalho contínuo.

Os riscos são uma analogia à íris, idealizada no formato de lente de uma câmera, ilustrando o foco e comprometimento da agência com seus clientes. Por fim,

o risco de 3 cores representa a diversidade de subjetividades que nos faz ser quem somos. Para Bruno e Sabrina, a cor selecionada foi o azul que, segundo a autora Eva Heller (2013), é a cor que transmite as virtudes intelectuais, a inteligência, a ciência e a concentração.

Já para Maiara e Taynara a cor rosa, pois, “[...] é tom irrealista, em todas as suas formas e matizes: cor do *kitsch*³ e da romantização” (HELLER, 2013, pág. 404). Por fim, a cor amarela para representar a alegria e criatividade, condizente com a personalidade de Laura que, assim como o sol nasce todos os dias, ela traz esperança e vigor ao grupo.

E assim, a trilogia das cores entre rosa, azul e amarelo aparece no logo, trazendo o equilíbrio entre corpo, mente e alma, para que o grupo trabalhe de forma racional, motivada e apaixonada.

2.5 Organograma

Um organograma é a apresentação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas, ou seja, da estrutura formal das organizações (CHIAVENATO, 2001 *apud* BERWANGER, 2013).

A Élève Comunicação Integrada adotou o formato de organograma radial, no qual a representação das relações hierárquicas é suavizada e destaca-se a atuação colaborativa da equipe, como observado na **figura 4**.

³ Estilo estético associado a estereótipos sociais e culturais e a um tipo de sensibilidade que se adequa ao gosto maioritário da população não erudita. Informações retiradas do Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013.

Figura 4 – Organograma Agência Élève Comunicação Integrada



Fonte: Elaboração própria, 2020.

3 BRIEFING

A palavra *briefing* vem da língua inglesa e pode ser traduzida como instruções. Também consiste na coleta de informações sobre uma determinada organização (FREITAS, FRANÇA, 1997). Com o objetivo de compreender a organização Escola Chácara Viva a Vida e suas principais necessidades mercadológicas e comunicacionais, foram realizadas visitas e entrevistas para levantamento de informações apresentadas neste *briefing*.

3.1 Dados cadastrais

O **quadro 1** está composto por informações referentes ao cliente.

Quadro 1 – Dados cadastrais

Nome fantasia:	Centro Educacional Viva a Vida
Razão social:	Scanavez & Souza LTDA
CNPJ:	10.363.212/0001-97
Tipo de empresa:	Sociedade Empresária Limitada
Objeto/ ramo de atuação:	Educacional
Número de funcionários:	23 colaboradores
Número de alunos:	64 alunos
Capacidade de atendimento de alunos:	120 alunos
Porte da organização:	Microempresa
Setor de atuação:	Educação Infantil - Pré-escola

De acordo com atividades econômicas desenvolvidas:	Setor terciário (serviços ou comércio)
De acordo com a finalidade social:	Segundo setor (organizações com fins lucrativos)
Origem da organização:	Brasileira
País de origem:	Brasil
Atuação da empresa:	Nacional
Telefone:	(15) 3222- 4999
E-mail:	pauloelizabeth@gmail.com
Homepage:	http://www.escolavivaavida.com.br/
Endereço:	Rua João Pessoa, 854 - Vila Jardini Sorocaba- SP - CEP 18.044-050
Principal contato:	Juliano Marinho de Souza
Nome completo cargo do contato principal na organização:	Sócio mantenedor (Responsável financeiro)
Tempo de atuação da organização:	Fundada em 1967

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Histórico

Conhecer a história de uma organização contribui para o trabalho dos profissionais de comunicação, uma vez que constitui conteúdo institucional e repertório de significados a serem mobilizados na proposição do plano estratégico. A história de uma pessoa ou organização vincula-se aos fatos e acontecimentos de determinada época e espaço. Desta forma, estruturou-se o histórico em duas etapas, sendo a primeira relacionada à história da educação infantil e a segunda à história da organização-cliente.

3.2.1 História da Educação Infantil

Desde os primórdios, o ser humano utiliza-se de símbolos para se comunicar um com o outro, tal como destaca Vilém Flusser (2007), para quem a comunicação humana é um processo artificial e baseia-se no uso de tecnologias, por meio dos códigos e símbolos. Assim, diante do avanço tecnológico, a escrita, como um gesto não natural, tornou-se uma arma poderosa que possibilitaria ao homem passar de cidadãos a fabricantes de uma realidade futura (FLUSSER, 2007).

Esta evolução da comunicação e do processo civilizatório exigiu maior entendimento entre os grupos e, como consequência, a necessidade da alfabetização, ou seja, do aprendizado de um código de comunicação comum.

A própria ideia de infância relaciona-se com o processo de socialização influenciado pelos meios de comunicação, segundo Neil Postman (1999). De forma sintética, a partir de autores como Postman (1999), Airès (1981) e Kramer (1995), apresenta-se o aparecimento da infância e das escolas infantis em quatro principais momentos, quais sejam:

Antiguidade: apaixonados por educação, os gregos deram o prenúncio sobre a ideia de infância e de escola. O próprio termo pedagogia tem origem na palavra grega “paidagogós” e significa criança (paida) e conduzir (gogós) e referia-se aos escravos que conduziam as crianças até a escola. O foco da aprendizagem era a virtude e a coragem, voltada apenas para os cidadãos atenienses, onde a leitura e a escrita somente eram aprendidas na adolescência. Na Roma antiga, por outro lado, dava-se extraordinária atenção à idade, à criança pequena e em crescimento, sendo lá o início do desenvolvimento da vergonha e da separação entre o mundo adulto e infantil. Segundo o povo romano, as crianças necessitavam de proteção e cuidados, de escolarização e de estar a salvo dos segredos dos adultos.

Idade Média: período marcado pela invisibilidade da criança, a alfabetização torna-se ainda mais restrita aos grupos privilegiados da sociedade feudal, como a nobreza e o clero, sendo a leitura e a escrita tidas como meios de se manter o poder. Volta-se então para a condição natural da comunicação humana, ou seja, a linguagem falada, reforçada pelo canto. Aqui, faz-se uma interessante conexão entre a linguagem falada e o desenvolvimento do pensamento concreto e sensorial e a linguagem escrita, como produto de condicionamento cultural, relacionada ao desenvolvimento do pensamento abstrato e racional. Neste período, também desaparece a noção de

vergonha e de privacidade, sendo as crianças expostas às mazelas do mundo adulto e sua aprendizagem voltada às tarefas domésticas.

Renascimento: é nesta época que nasce a concepção moderna de infância, especialmente com o surgimento da imprensa, que ampliou o alcance dos conhecimentos e a necessidade de leitura e alfabetização socializada. Assim, a habilidade da leitura passou a diferenciar o adulto da criança para adentrar no mundo adulto, a criança precisava aprender a ler e a escrever, ou seja, ser escolarizada dentro de um processo sequencial e cronológico. Contudo, muitas crianças ainda eram educadas em casa, especialmente as meninas.

Iluminismo: período de desenvolvimento das ideias burguesas e de sociedade democrática, que influenciou a Revolução Industrial. Também é época de desenvolvimento de diferentes concepções sobre educação e aprendizagem. Destacam-se duas grandes vertentes do pensamento pedagógico:

a) **Concepção lockiana ou protestante:** A criança é uma pessoa amorfa que, por meio da alfabetização, da educação, da razão, do autocontrole e da vergonha podia tornar-se um adulto civilizado. A educação é um processo de desenvolvimento simbólico sequencial, segmentado, linguístico.

b) **Concepção rousseuniana ou romântica:** a criança não é amorfa, mas o adulto deformado que constitui o problema. A criança possui como características inatas aptidões para a sinceridade, compreensão, curiosidade e espontaneidade amortecidas pela alfabetização, educação, razão, autocontrole e vergonha. A educação é um processo natural tal como as plantas melhoram com o cultivo, o homem é aperfeiçoado com a educação.

É neste período que surgem ainda questões importantes sobre a infância, tais como: deve-se impor obediência irrestrita às crianças? Até onde deve chegar a autoridade das crianças mais velhas? Tolhe-se a imaginação da criança se se exige dela rígida adesão à verdade? Como podemos equilibrar as exigências da civilização com a natureza infantil?

Foi também com a Revolução Industrial que a classe operária precisou submeter-se ao trabalho fabril, incluindo as mulheres que passaram a ingressar no mercado de trabalho. Agora, a mãe que era apenas cuidadora da casa e dos filhos, deixa seus dependentes para trabalhar nas fábricas, necessitando de um local para deixar seus filhos pequenos.

Com isso, ainda na Europa e, logo depois nos Estados Unidos, começaram a surgir as primeiras instituições que viriam a cuidar das crianças no período em que as mães estavam no trabalho. No Brasil, a creche surge no início do século XX com o objetivo de dar assistência e atendimento às crianças que os pais precisavam trabalhar (ADORNI, 2001). A pré-escola surge em 1970 para ser uma educação compensatória, um período para igualar o desenvolvimento das crianças (BACH; PERANZONI, 2014).

A implantação definitiva de creches com o intuito pedagógico no Brasil só aconteceu com o apoio judicial, o que inclui a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente, sob a Lei 8.069/90, que regulamenta no art. 227 da Constituição Federal (1988) o dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, o direito à educação, entre outros atributos, inserindo-as assim no mundo dos direitos humanos.

É claro que, na realidade brasileira, apesar de um grande avanço no termo de direitos humanos, as instituições públicas ainda não possuíam o cunho pedagógico, por atender às camadas mais populares, já as instituições particulares preparavam os pequenos para o mundo com ensino regular.

Filhos das diferentes classes sociais eram submetidos a contextos de desenvolvimento diferentes, já que, enquanto as classes menos favorecidas eram atendidas com propostas de trabalho que partiam de uma ideia de carência e deficiência, as mais abastadas recebiam uma educação que privilegiava a criatividade e a sociabilidade infantil (KRAMER, 1995). Importante destacar que, no Brasil, a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação básica e contempla a creche e a pré-escola para as crianças de 0 a 5 anos.

Na cidade de Sorocaba, a Educação Infantil inicia-se na década de 50 e 60, conforme estudo apontado por Nogueira e Martinez (2006), tendo sua primeira escola instaurada no bairro Além da Ponte com o objetivo de atender crianças de 03 até 12 anos. Com o passar dos anos, outras escolas infantis foram criadas em outros bairros da cidade e eram chamadas de Parques Infantis, ressalta-se que tinham como foco atividades recreativas para crianças.

Por essas escolas serem localizadas em bairros distantes do centro e considerados pobres, os trabalhos pedagógicos eram desenvolvidos com sucata e a criatividade das professoras fazia a diferença.

Apenas em 1970 os Parques Infantis ganham novo nome Centro de Educação e Recreação Infantil – CERIs e, em 1974, passam a ter a denominação de Escola Municipal de Educação Infantil – EMEIs, e essas escolas foram referências para a região de Sorocaba por conta da luta das professoras em busca de um desenvolvimento pedagógico para oferecer às crianças e não apenas recreativo (NOGUEIRA; MARTINEZ, 2006).

3.2.2 História da Escola Chácara Viva a Vida

Em 1967, na cidade de Sorocaba, a Escola Chácara Viva a Vida foi fundada por Sr. Wanderlei José de Almeida, carinhosamente conhecido como Tio Wand e, hoje é considerada uma das escolas particulares mais antigas de Ensino Infantil da cidade.

A instituição de ensino não estava tendo o retorno financeiro desejado por Tio Wand e, pois o mesmo estava enfermo e lidando com a doença. No ano de 1986, Sra. Kátia Scanavez foi convidada a lecionar, ainda como estagiária, e acompanhou o desenrolar dos acontecimentos que antecipavam a declaração de falência, pois permanecia somente 9 alunos matriculados.

Por mais que a Escola Chácara Viva a Vida fosse uma organização bem conceituada na região, Tio Wand e não conseguia dar a atenção necessária. Então estava convencido da decisão de fechar definitivamente a escola. Porém, Sra. Kátia se dispôs a ajudar neste momento e tomou para si o desafio de restaurar a propriedade de Sr. Wand e, tornando-se coordenadora.

Com apenas 4 funcionários na época, após três meses sob a coordenação de Sra. Kátia, foi conquistado um total de 22 alunos. A instituição passou por uma reformulação, tanto no quesito físico, quanto no pedagógico e, em 1987 para 1988, a escola contava com um total de 40 alunos.

Com o objetivo de manter o negócio em pleno funcionamento, foi criado um curso de férias que proporcionava ao aluno um momento de cinema, passeios e brincadeiras, sendo a primeira escola na cidade de Sorocaba a proporcionar esses serviços aos alunos.

Com o avanço da doença de Tio Wand e, no dia 31 de março de 1993, a instituição de ensino Escola Chácara Viva a Vida foi passada para o nome de

Scanavez e vendida por um valor equivalente a Cr\$ 3.100,00⁴, sendo o cruzeiro a moeda da época. Demonstrando toda sua gratidão aos serviços e dedicação de Sra. Kátia em reestruturar a escola. Em junho do mesmo ano Tio Wande veio a falecer, mas antes orientou Sra. Kátia sobre todos os processos jurídicos em relação à abertura de uma empresa, pois foi necessário criar um novo CNPJ.

Em 2008 Sra. Kátia coordenava a escola junto com seu marido e no mesmo ano descobriu que ele estava doente e nesse momento pensaram em vender a escola e partir para outro ramo, pois o aluguel que pagavam na época era considerado caro, mas conseguiram mudar a localização da escola e passaram a pagar R\$ 1.000,00 de aluguel. Como as coisas não melhoraram Sra. Kátia decidiu montar a sociedade com Juliano Marinho de Souza, hoje responsável pela parte financeira da organização, o que fez com que o aluguel de R\$ 1.000,00 na época fosse pago e, como a chácara era ruim, e Sra. Kátia estava pagando medicamentos para seu marido e não tinha dinheiro pra bancar a reformar, a sociedade auxiliou nesse processo. Atualmente, a escola está localizada em um novo endereço e pagam um aluguel de R\$ 3.600,00.

Sra. Kátia afirma que o ano de 2008 foi a pior fase da Escola Chácara Viva a Vida, por terem enfrentado uma crise financeira e chegaram a cogitar o fechamento definitivo da escola por conta das diversas dívidas que possuíam e não tinham dinheiro em caixa, mas a sociedade ajudou muito, foi a melhor atitude para a escola.

Hoje, Sra. Kátia possui cerca de 27 anos como proprietária da Escola Chácara Viva a Vida. Sob sua direção, aconteceram mudanças marcantes, tais como: a metodologia pedagógica, que antes adotava um método inspirado na *Summerhill School*⁵ e passou a ser baseada no desenvolvimento das habilidades socioemocionais por meio da filosofia humanista; mudança de endereço; revitalização com a troca de diretoria; início da sociedade e princípios aplicados na formação humana do aluno.

3.2.3 A Escola Chácara Viva a Vida

A escola é dirigida com base na filosofia humanista que, de acordo com Guido (1997, p. 226), os humanistas

Merecem essa denominação por priorizar o estudo do homem, que aos poucos ia sendo redescoberto e valorizado. Estes estudos acabaram traçando um modelo de homem universal, diretamente ligado à nova

⁴ Convertendo para a moeda atual, o real, o valor da compra seriam de aproximadamente R\$ 1,13.

⁵ *Summerhill School*: Escola em Leiston na Inglaterra, conhecida por ser a escola mais democrática do Mundo, onde os alunos tomam suas próprias decisões.

sociedade em formação. Este novo modelo valorizava a individualidade, sendo que a sua formação ainda era feita através da tradição medieval.

A escola utiliza a filosofia humanista baseada no desenvolvimento das habilidades socioemocionais, tendo uma equipe preparada e espaço integrado com a natureza. Além disso, a proposta pedagógica prepara as crianças para um mundo de constante mudança.

Um dos grandes diferenciais é a metodologia de ensino, formada por oficinas pedagógicas onde os alunos revezam suas salas, o que faz com que a inventividade e o desenvolvimento cognitivo aflorem.

Em relação ao espaço físico da instituição, a criança aprende a valorizar a natureza, cuidando dos animais, reciclando e até mesmo colhendo seu próprio alimento da horta cultivada no quintal da escola. Os responsáveis são envolvidos com a proposta, pois a filosofia humanista faz menção do hábito de participar diretamente da vida do filho dentro do ambiente escolar.

Na **figura 5** é possível observar os principais marcos da escola nesse período.



Fonte: Elaboração própria.

3.3 Estrutura organizacional e administrativa

A estrutura organizacional e administrativa do cliente contribui para compreender a forma como a empresa funciona, assim como os princípios que regem suas atividades gerenciais.

3.3.1 Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais incluem a missão, visão e valores, tal como explica Kunsch (2003, p. 249)

A missão, visão e valores podem ser considerados elementos focais e norteadores do planejamento estratégico. Identificá-los e analisar o conteúdo dos seus enunciados, constitui uma tarefa muito importante para equacionar a pertinência, ou não, de tais enunciados e se eles estão coerentes com a prática institucional.

Conforme entrevista com a Sra. Kátia, não há diretrizes formalizadas e divulgadas entre os funcionários e nos canais de comunicação institucional, contudo destacou que a filosofia humanista permeia o jeito de ser e fazer da organização, ou seja, da concepção pedagógica às práticas administrativas e educacionais.

3.3.2 Aspectos gerenciais e administrativos

Os aspectos gerenciais e administrativos são definidos de acordo com cada objetivo dos setores apresentados no **quadro 2**.

Quadro 2 – Aspectos gerenciais e administrativos

Área	Objetivo da área	Políticas e estratégias	Principais desafios
Direção	Gerenciamento e delegação de funções;	Coordena a parte administrativa da escola;	Delegar tarefas aos funcionários;
Sócio Mantenedor	Disponibiliza recursos financeiros;	Administra os recursos financeiros;	Equilibrar os recursos financeiros que entram e saem;
Financeiro	Administra as finanças;	Faz o controle das receitas e das despesas;	Atualização constante de cenários financeiros;
Coordenação Pedagógica	Auxilia na prática pedagógica dos professores;	Acompanhar e orientar os processos pedagógicos;	Motivação dos funcionários;
Comunicação	Administra a comunicação;	Mantém as páginas da escola atualizadas;	Planejamento estratégico para a comunicação;

Fonte: Elaboração própria.

No **quadro 2**, observa-se que as principais áreas gerenciais da Escola Chácara Viva a Vida são:

- Direção: responsável por delegar tarefas para que a escola desenvolva o trabalho necessário;
- Sócio Mantenedor: responsável por disponibilizar recursos financeiros para a manutenção da escola e é participante das decisões;
- Financeiro: responsável por manter o controle das receitas, despesas e aplicação do capital;
- Coordenação pedagógica: responsável por acompanhar os processos pedagógicos para a manutenção do ensino e relação entre os professores e os alunos;

- Comunicação: responsável por divulgar os eventos, informações e atividades da escola, manter os relacionamentos com os públicos e produzir conteúdo, mantendo as páginas nas mídias digitais atualizadas.

O projeto político pedagógico da escola é realizado em forma de reunião pedagógica, conforme o HTPC (hora de trabalho pedagógico coletivo), no início de cada período escolar, com a participação de todos os professores e a coordenação pedagógica.

Mediante a isso, as principais funções ocupadas pelos funcionários da escola, estão informadas no **quadro 3**, especificando funções e quantidade de funcionários que ocupa tal cargo.

Quadro 3 – Funcionários e funções

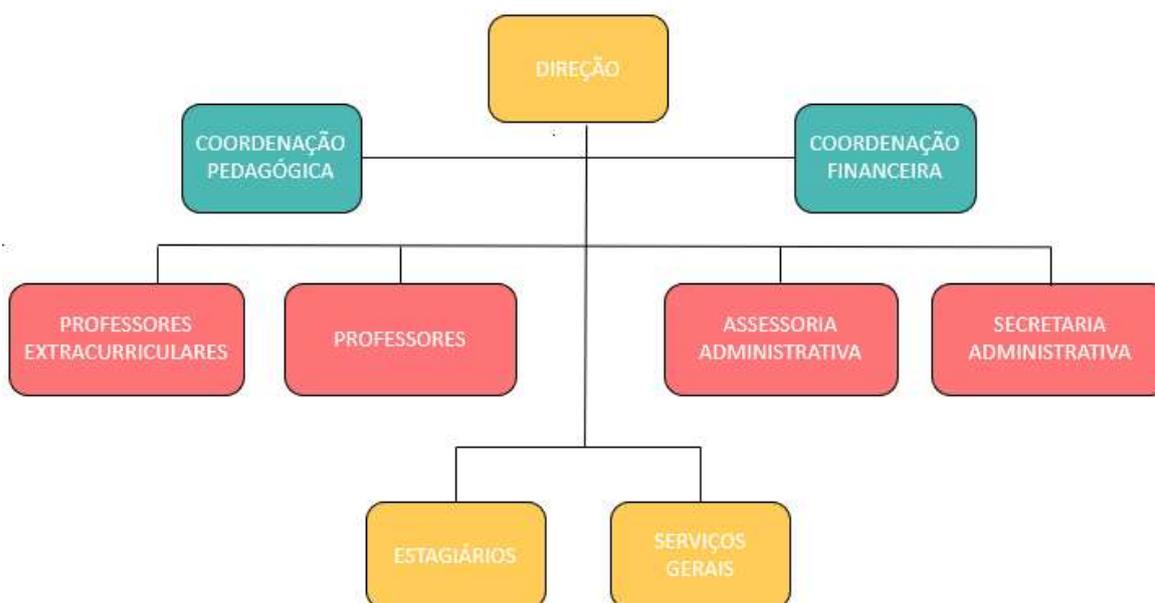
Função	Quantidade
Professoras	5
Estagiárias	6
Recepcionista	1
Coordenadora	1
Higienista	1
Secretário Adm.	1
Nutricionista	1
Cozinheira/Serviços Gerais	1
Caseiro/Prestador de Serviço	1
Professor de Educação Física	1
Professor de Dança	1
Professor de Música	1

Função	Quantidade
Professor de Libras	1
Assessora Adm.	1

Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, embora existam diferentes funções exercidas por profissionais especializados, a escola não tem um organograma que representa esta estrutura administrativa. Juntamente com a representante legal e pedagógica da organização, a Élève Comunicação Integrada desenvolveu o organograma observado na **figura 6**, sendo um organograma funcional, pois a organização-cliente aplica o princípio da especialização das funções, ou seja, as funções são exercidas com base na especialização de quem exerce a atividade (CHIAVENATO, 2003).

Figura 6 – Organograma da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, as relações entre as áreas da escola são feitas de forma clara e objetiva, resolvidas no ato de determinadas situações ocorrentes no dia a dia escolar. No geral, é marcado pelos fluxos verticais de tomada de decisão, de cima para baixo,

frequentemente utilizando meios oficiais e formais de comunicação, tais como e-mails, murais, reuniões, documentos e mensagens pelo *WhatsApp*.

3.3.3 Aspectos humanos

Pode-se considerar aspectos humanos de acordo com o pensamento de que “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações conscientes e atentas para seus funcionários” (CHIAVENATO, 2014, p.11). Além disso, cabe a área de Gestão de Pessoas adotar políticas e/ou práticas indispensáveis para gerenciar os recursos humanos, do recrutamento à avaliação de desempenho.

A escola trabalha com funcionários fixos, estagiários, terceirizados e prestadores de serviços, cada um realizando determinada função. Os funcionários da escola recebem adiantamento do salário, vale transporte e vale refeição, além disso, todo fim de ano há uma confraternização de funcionários que costuma ser feita em uma chácara e os suas respectivas famílias podem estar presentes.

A ascensão do funcionário na escola acontece conforme disponibilidade do cargo e oportunidade. Por exemplo, quando surge uma vaga, a diretoria costuma abrir, a princípio, a oportunidade internamente e preenchê-la com quem já faz parte do quadro de funcionários. A maioria dos profissionais que trabalha na escola começou como estagiário e foi efetivada.

O relacionamento com os pais dos alunos da escola, se dá por meio de Grupos no *WhatsApp* (não formalizados). Além disso, as relações humanas no trabalho são baseadas em treinamentos do quadro de funcionários de forma colaborativa, onde um ajuda o outro.

Em relação ao clima organizacional, o cliente informou que possui um bom clima com os funcionários, mas sente a necessidade de efetivar um relacionamento com a equipe de professores e essa abertura não é tão perceptível.

A cultura organizacional da escola segue alguns princípios idealizados por Sra. Kátia. Na Escola Chácara Viva a Vida existem ritos de renovação como, por exemplo, todo início de ano ocorre reuniões de integração com treinamentos e atividades que costumam ser oferecidas pela própria diretora Kátia. Além disso, a escola introduziu

junto à rotina escolar dos alunos, o rito de dar bom dia aos bichos, com o intuito de o pai cumprir com o horário da entrada da criança na escola.

Também se verifica artefatos, tais como a horta do colégio; espaços ao ar livre; fotos das crianças na entrada; quadros com certificados; fazendinha dos bichos; uniformes e murais.

Em relação às narrativas sobre fatos verdadeiros ou não totalmente que ocorreram na organização, o que se destaca é a narração e festa da Páscoa⁶, onde é contada uma história totalmente diferente da tradicional.

Ao analisar assuntos ou fatos polêmicos e proibidos na organização, foi verificado o fato de a escola ter dificuldade com demissão de funcionários.

Por fim, ainda não foi realizada nenhuma pesquisa de clima e cultura organizacional com o objetivo de identificar as motivações, expectativas, conhecimento sobre as diretrizes organizacionais, relacionamento e comunicação entre funcionários.

3.3.4 Aspectos físicos

A escola possui um espaço interno destinado às salas de aula, horta, oficinas de brincadeiras e espaços para os animais, conforme observa-se nas imagens a seguir.

Instalações

As instalações das salas de recreação e brinquedoteca são compostas por tatames infantis; brinquedos variados dentro de caixas organizadoras; escorregadores; tapete intuitivo para as crianças; estantes com livros; etc.

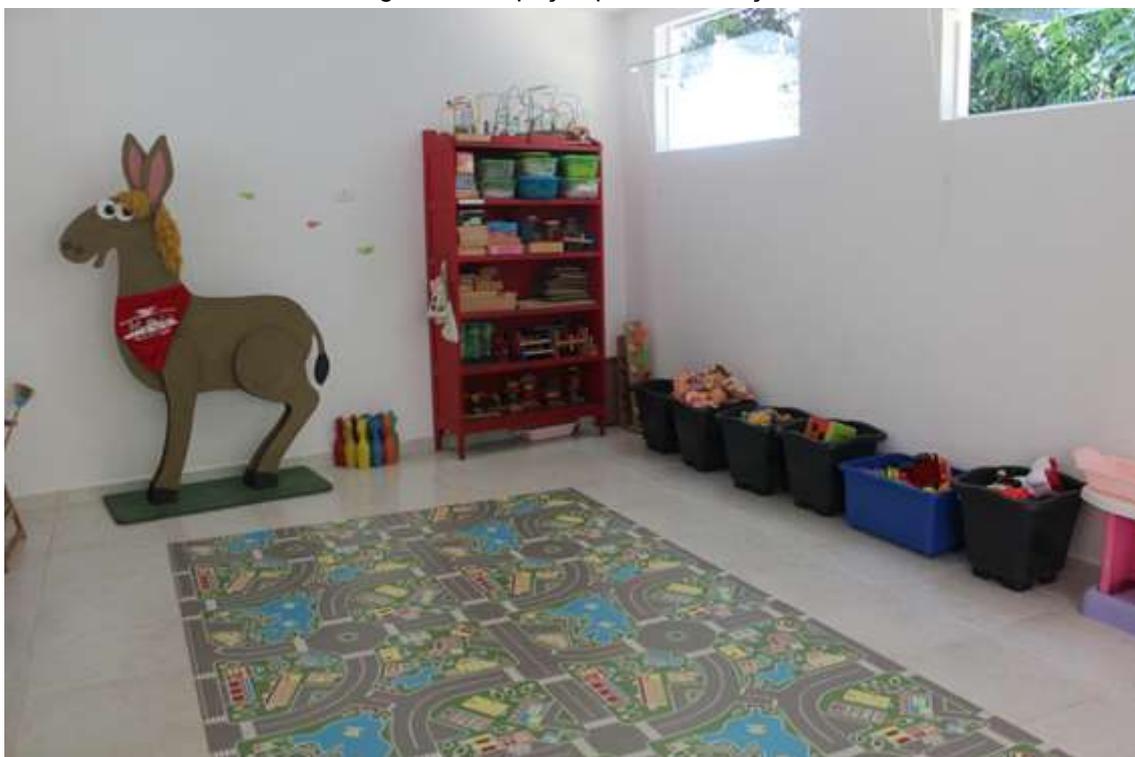
⁶ O coelhinho da Páscoa chega à escola montado em um cavalo e acompanhado de um policial, pois durante o caminho se perdeu e ao invés de pedir ajuda a um estranho, pediu ao policial. Acontece um bate papo com o policial. E ao invés de distribuir ovos de páscoa, a escola de maneira estratégica entrega bolo de cenoura para as crianças com a intenção de trabalhar a importância de repartir. A presença do policial e narrativa visam ensinar as crianças sobre segurança e a importância de confiar nas pessoas certificadas pela lei que podem ajudar em casos emergenciais.

Figura 7 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 8 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 9 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Espaços físicos

Figura 10 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 11 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 12 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 13 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 14 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 15 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Figura 16 – Espaços para as crianças



Fonte: Melhor Escola, 2019.

Os espaços físicos são compostos por uma entrada com portão e identificação por meio de câmeras de segurança; grades ao redor da escola; espaço delimitado com pneus reciclados; escorregadores na área de lazer para as crianças; balanços; espaço verde com horta e árvores; área com animais domésticos, tais como coelhos, tartarugas, galinhas, etc. onde as crianças podem alimentá-los.

As salas de aulas são compostas por lousas e na sua parte superior são integradas com letras do alfabeto. Também possui carteiras e cadeiras para as crianças realizarem suas atividades bem como um varal onde podem ser colocadas todas as atividades das mesmas. Existem outros elementos visuais coloridos para utilização dos professores durante as aulas.

Em relação à acessibilidade arquitetônica, a escola ainda não conta com uma estrutura adequada e/ou adaptada para atender crianças e funcionários com deficiência, ou seja, sanitários e trocadores adaptados, rampa para pessoas com deficiência física e faixas no piso, com textura e cor diferenciadas para pessoas com deficiência visual, mas a escola possui um espaço amplo ao ar livre para circulação.

3.4 Atuação mercadológica e social da organização

Nesse tópico, buscou-se entender sobre os serviços prestados pela escola, bem como sua inserção no mercado em relação a concorrência direta e indireta, consumidores, certificações e responsabilidades sociais.

3.4.1 Serviços Educacionais

A educação na Escola Chácara Viva a Vida, de acordo com a Sra. Kátia Scanavez, possui uma metodologia única que mescla o ensino ecológico, humanista e social. Neste modelo de ensino, há troca de salas e é inexistente o ensino padronizado, sistemático e monótono.

Como descreve a diretora do colégio, que possui a tarefa de ensinar as crianças a aprenderem neste período da educação infantil de creche e pré-escola, dando o suporte na alimentação, na infraestrutura, com profissionais qualificados, materiais e um ensino direcionado à criança.

Embora não seja uma escola com orçamento destinado ao investimento de novas tecnologias, traz perspicácia ao mercado com ideias e motivação. Além do ano letivo, o colégio disponibiliza o curso de férias, que auxilia os pais que trabalham e ajudam os alunos a se divertirem durante o período de férias, de uma maneira lúdica, divertida e pedagógica.

A qualidade de ensino é orquestrada pela diretora e a coordenadora pedagógica da escola, por meio do conhecimento empírico, observação dos funcionários e alunos, é feita uma análise informal sobre o funcionamento e efetividade dos métodos utilizados e de como comunicar aos pais o que o filho está aprendendo. O colégio não possui nenhuma tecnologia avançada, mas possui uma humanidade que é ausente nos meios tecnológicos que evitam o contato direto com a natureza, segundo afirmação de Sra. Kátia.

3.4.2 Mercado

A Escola Chácara Viva a Vida propaga seus serviços por meio de recomendações dos pais que têm filhos matriculados no colégio. Além disso, faz uso da sua página no *Facebook*, pois a plataforma viabiliza um relacionamento mais próximo dos que já utilizam seus serviços e para quem deseja conhecer a organização. As duas estratégias possuem suas vantagens e desvantagens. A direção do colégio ressalta que não costuma realizar matrículas antes dos responsáveis conhecerem a estrutura e proposta pedagógica, indicando visitas que antecedem a matrícula do aluno – salvo exceções.

O canal direto que o colégio utiliza para captar novos alunos é o Melhor Escola, *site* que disponibiliza vagas e bolsas de estudos para escolas de todo o país. Neste portal, a escola divulga toda identidade visual, fotos e texto institucional.

De acordo com a Sra. Kátia, há uma grande expansão para o crescimento e matrículas de novos alunos na escola, e percebe que as principais salas com matrícula de alunos é o 1º ano e o 2º ano da educação infantil.

A diretora complementa que os pais que matriculam os filhos no colégio são de classe A e B, com grande número de pais e mães presentes na educação do (a) filho (a). Mas para a Sra. Kátia o que mais importa é o desenvolvimento do ser humano e

a retribuição dele para com a sociedade, toda essa mensuração é feita em conversas informais - sem nenhum registro de pesquisa.

3.4.3 Concorrência

Sra. Kátia, diretora da Escola Chácara Viva a Vida, define concorrência a partir dos valores das mensalidades, assim, toda escola com mensalidade próxima e com uma renda mensal de pagamento inferior ao da escola é atribuída como concorrente. Além disso, considera fator de comparação a metodologia educacional adotada.

Desta forma, não soube mencionar nenhuma escola na região, pois, segundo a entrevista, nenhuma escola na cidade oferece a metodologia de ensino do colégio – metodologia desenvolvida pela própria diretora. A única desvantagem apontada por Scanavez, foi principalmente em relação a evasão escolar no final do ciclo, quando os alunos possuem entre 4 e 5 anos de idade, e estão no fim do ciclo da educação infantil – O que ocorre pela escola não oferecer o ensino fundamental.

3.4.4 Consumidores

A Escola Chácara Viva a Vida tem como seu principal público pais carinhosos e empáticos, dedicados aos filhos, engajados com a escola, mas que cobram de acordo com suas respectivas expectativas sobre o ambiente, sobre o cuidado com os filhos, preparo dos funcionários e professores. Segundo Sra. Kátia, “estes são convidados a participarem da vida escolar dos filhos e fazer manutenção do espaço de vivência dos pequenos”.

A escola identificou que a faixa etária do seu público é dos 23 aos 50 anos, com um número expressivo tanto de pais e mães participativos e presentes no ambiente escolar. Estes responsáveis já terminaram o ensino superior e muitos possuem o cargo de gerente, diretor ou trabalha como autônomo. A diretora salienta que a cultura dessas famílias está ligada ao convívio com a natureza, a família e a humanidade.

Além do perfil dos responsáveis, o público de estudantes - crianças - têm diferentes personalidades, as quais são tratadas de acordo com a idade e desenvolvimento emocional e intelectual. A diretora afirma que “a escola se adapta às necessidades do indivíduo” e conclui dizendo que educa as crianças com potencial de tornarem-se cidadãos.

As famílias pertencentes à escola a indicam para amigos e familiares; as indicações se dão por conta da metodologia humanista de ensino única criada pela Sra. Kátia, do vínculo à natureza, a toda infraestrutura, localização próxima ao centro da cidade de Sorocaba, além da coerência no valor das mensalidades. As informações de infraestrutura, metodologia de ensino, avaliações de outros pais e o valor da mensalidade influenciam no conhecimento sobre a escola e na tomada de decisão de um responsável financeiro.

A escola é uma prestadora de serviço aos alunos e aos pais, que têm impacto direto na sociedade, o serviço é extremamente importante para o desenvolvimento pessoal, profissional e social de um indivíduo.

Os hábitos educacionais são carregados ao longo da vida de um ser humano, sendo uma frequência incalculável as variáveis de mudanças e motivos causados por força maior.

3.4.5 Entidades representativas do setor e áreas governamentais de interesse

Dentre as entidades representativas que influenciam ou são de interesse da instituição foram citados o sindicato dos professores, o corpo de bombeiros e as regulamentações e diretrizes que precisam ser seguidas, e a fiscalização pelo Ministério da Educação, pela Secretaria de Educação e pela Diretoria de Ensino do município.

3.4.6 Certificações

A Escola Chácara Viva a Vida foi reconhecida em prêmios que são expostos no corredor de entrada principal do colégio. Dentre esses prêmios, Sra. Kátia foi homenageada pela Câmara Municipal de Sorocaba, como mostra na **figura 17**:

Figura 17 - Certificado



Fonte: Escola Chácara Viva a Vida.

Em um outro momento, a escola recebeu o certificado do Instituto Noa - uma organização sem fins lucrativos da sociedade civil. Em 2015, a organização iniciou o programa Escolas do Bem que visa reconhecer as escolas que contribuem em todos os âmbitos as metas da Organização das Nações Unidas - ONU, na propagação e promoção do ensino aos pais e educadores sobre as temáticas relacionadas ao desenvolvimento integral da Primeira Infância.

Figura 18 – Escolas do Bem



Fonte: Escolas do Bem, 2015.

A **figura 18** mostra que ao receber a premiação do Programa Escolas do Bem a Escola Chácara Viva a Vida, Juliano e Sra. Kátia disseram: “Acreditamos na união de profissionais que têm como propósito trabalhar de uma forma significativa e peculiar, não esquecendo que a criança tem que ser a personagem principal de tudo isso. A partir do momento em que se aprimora o tratamento, a alimentação e o profissionalismo, tudo melhora e passamos a ver o crescimento. O Projeto Escolas do bem veio para ficar e fazer a diferença!”.

A Escola Chácara Viva a Vida foi classificada pela Quero Bolsa, em 2019, como sendo uma das “Top 10: as melhores escolas particulares de Sorocaba na opinião de professores, pais e alunos”. Neste ranking, a escola está em primeiro lugar por conta das boas avaliações e depoimentos de pais no *site*.

3.4.7 Responsabilidade social

Segundo, Machado Filho a responsabilidade social “pode variar de forma significativa em função do ambiente institucional no qual as empresas se inserem, englobando a natureza e as qualidades de suas relações com um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders* [...]” (2006, p. 26).

Desde o início como pedagoga, Sra. Kátia integrou a educação com a natureza. Segundo a diretora, “amar é diferente de cuidar, e construir um “quintal” onde as crianças tenham onde brincar e amar a natureza, promove o cuidado especial delas com o meio ambiente”.

No dia da árvore, em 2019, o colégio realizou um projeto que visa a plantação de mudas no parque do Reservatório de Detenção de Cheias - RDC do córrego Água Vermelha, no Jardim dos Estados, em Sorocaba. A notícia sobre o evento foi divulgada no *site* Melhor Escola (SOROCABA..., 2019), sendo uma ação de impacto social, ambiental e educacional.

Além de projetos vinculados com a natureza, há o ensino das crianças com aulas de Libras e a inclusão de pessoas com deficiência. Atualmente, esses são os projetos realizados no colégio e, ao ser questionada, a gestora afirma que a instituição nunca patrocinou nenhum outro projeto.

3.5 Comunicação e relacionamento com os públicos

A comunicação é definida por Grunig (2011, p.34) “como um comportamento – de pessoas, de grupos ou organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações”, ou seja, é o gerenciamento do comportamento de uma organização com seus públicos.

Este tópico tem como objetivo apresentar o funcionamento da comunicação da Escola Chácara Viva a Vida, suas ações, ferramentas, políticas de comunicação, entre outros, visando entender seu comportamento comunicacional com seus públicos.

3.5.1 Identidade visual e Imagem da organização

Para Villafãne (1993, p.117) a identidade visual é um dos elementos que compõe a personalidade da organização e, junto com a comunicação corporativa, representar a imagem que a organização gostaria de construir junto aos seus públicos.

O nome da organização foi criado por Sr. Wande, em 1967, representa o lugar na qual a escola se encontra, uma chácara. Sua filosofia humanista incentiva o “viver a vida”, “viver a infância”, fortalecendo a bonança e a serenidade de crescer e se

desenvolver em meio a natureza e os animais. Posteriormente, sob a direção de Sra. Kátia, revigorou ainda mais o conceito e a filosofia humanista.

O logotipo da Escola Chácara Viva a Vida também foi criado em 1967, e tinha apenas uma árvore como símbolo da escola. Por volta dos anos 2000, o logo foi alterado, o símbolo da árvore, permaneceu o mesmo, acrescentando um arco-íris, um caracol, e dois cogumelos, que segundo a proprietária da escola, representam o chão, terra, a conexão das crianças com a natureza e com os animais. Até então, a identidade permaneceu com as mesmas cores, fontes e desenhos.

A identidade visual do colégio é utilizada nos uniformes das crianças, na fachada do colégio, em *sítes* parceiros, em materiais de escritório e nas redes sociais do colégio. O cliente observa que a sua imagem é percebida pelos públicos como “fazendinha”, apesar de não ser uma visão errônea, destaca ainda que a escola tem uma grande identidade de acordo com a sua filosofia, e que gostaria que fosse apresentada a todos os seus públicos, uma imagem consolidada no mercado, que é uma escola diferenciada, pois possui seus próprios métodos de ensino, com uma filosofia vivenciada cotidianamente, e com um público fiel aos princípios do colégio.

Figura 19 – Logotipo antigo da Escola Chácara Viva a Vida representado no uniforme



Fonte: Gabriela Vergílio Scanavez, hoje com 24 anos (1998).

Figura 20 – Logotipo atual da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Escola Chácara Viva a Vida, 2020.

Figura 21 – Logotipo utilizado no uniforme da escola



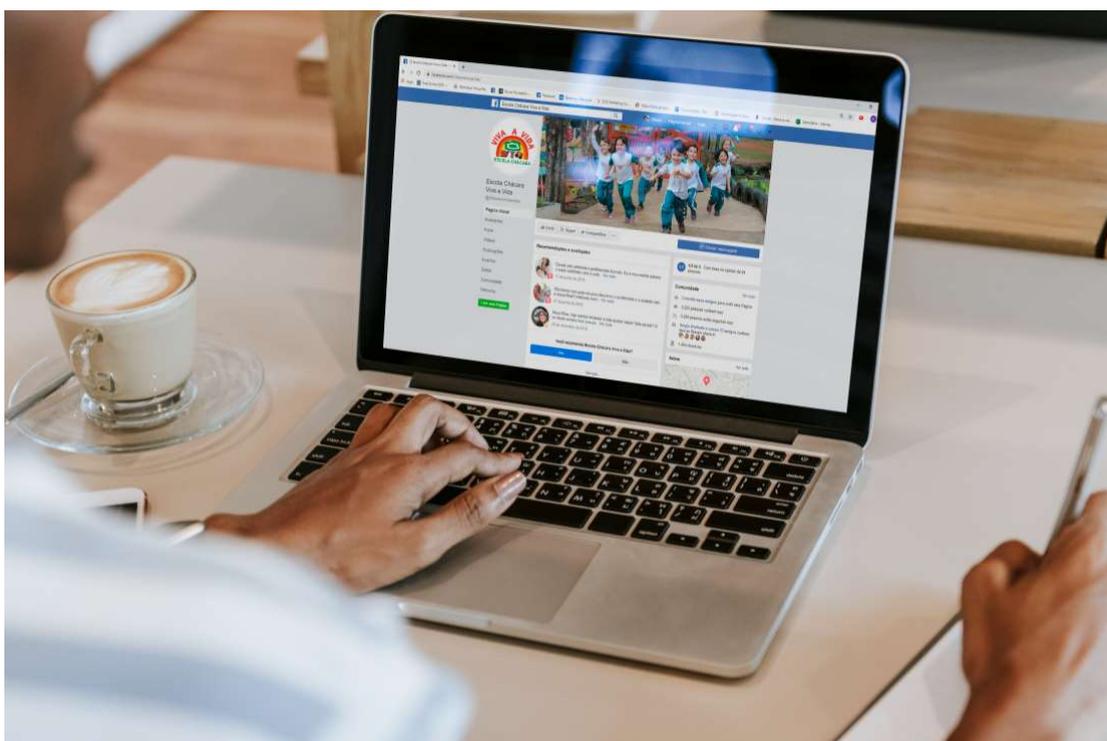
Fonte: Escola Chácara Viva a Vida, 2020.

Figura 22 – Fachada da Escola Chácara Viva a Vida

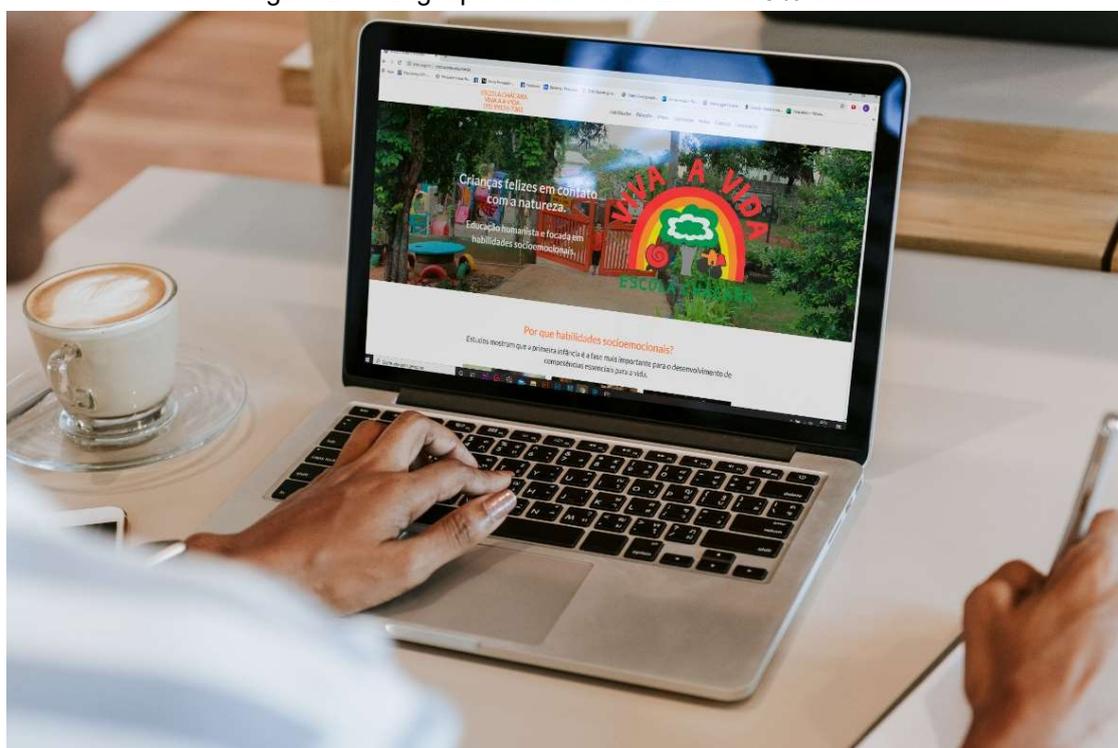


Fonte: Escola Chácara Viva a Vida, 2020.

Figura 23 – Logotipo da escola utilizado nas redes sociais



Fonte: Escola Chácara Viva a Vida, 2020.

Figura 24 – Logotipo da escola utilizado no *site* oficial

Fonte: Escola Chácara Viva a Vida, 2020

3.5.2 Departamento de comunicação ou área responsável

A escola não conta com um departamento específico de comunicação, logo, tais atividades são descentralizadas e exercidas por diferentes pessoas que atuam e colaboram com a escola, a exemplo do Sr. Caio Henrique de Araújo Neves e Sra. Gabriela Vergílio Scanavez.

Sr. Caio, graduado em Administração, por exemplo, é o atual responsável pela maior parte das atividades de comunicação, tais como encaminhar e-mails informativos, tirar fotos dos eventos que envolvem as crianças, atualização do *site*, a produção do conteúdo e gerenciamento dos canais de comunicação da escola, especialmente da rede social *Facebook*. A Sra. Gabriela realiza a produção de conteúdo e atualização do *Instagram*. As postagens nas duas plataformas não se diferem.

Uma vez que inexistente o departamento, também não há planejamentos comunicacionais, políticas de comunicação e um direcionamento estratégico para a realização articulada de ações mercadológicas, de comunicação interna, administrativa, institucional e digital.

Embora a Sra. Kátia adote o lema de Chacrinha “quem não se comunica, se trumbica”, sua formação é na área pedagógica e, como dirige a escola, a gestão da comunicação fica em segundo plano.

Sr. Caio, por sua vez, acumula atividades administrativas e, uma vez que os processos de comunicação são orgânicos e não formalizados, têm dificuldade de estruturar um trabalho estratégico e utilizar metodologias de análise de resultados, embora demonstre interesse em ampliar seus conhecimentos na área. Desta maneira, não há um orçamento destinado às ações de comunicação, tal investimento realiza-se conforme a demanda cotidiana.

Internamente, a comunicação entre professores e funcionários é realizada, principalmente, por meio de grupos no *WhatsApp*, administrado pela Sra. Katia. Contudo, as informações institucionais são absorvidas no cotidiano dos funcionários, dificultando o alinhamento do discurso entre os membros da escola. Uma das dificuldades de Sr. Caio, por exemplo, é gerir informações que, muitas vezes, desconhece.

A escola realiza visitas guiadas pela Sra. Kátia, com o objetivo de melhorar a comunicação com os pais, além de mantê-los sempre informados sobre a situação de

seus filhos, por exemplo, quando um aluno se machuca na escola, Sra. Kátia já comunica os pais com antecedência, para não gerar uma preocupação maior. A comunicação com os pais também é praticada por meio de reuniões presenciais, telefonemas e grupos no *WhatsApp*.

Quanto a comunicação administrativa e pedagógica, os principais canais são as reuniões de planejamento pedagógico, que são realizadas esporadicamente e quando existe uma necessidade que precisa ser discutida com urgência.

A comunicação institucional, ou seja, ações relacionadas a divulgação da imagem da escola é executada informalmente por meio das redes sociais, e mais especificamente pelo *site*, no qual pressupõe seus princípios organizacionais, com relação à filosofia humanista e toda a convivência das crianças com os animais e em meio a natureza. A comunicação mercadológica, que visa captar novos alunos é realizada por meio das redes sociais, *site* institucional da escola e o *marketplace* Melhor Escola, porém não é formalizada e planejada estrategicamente.

Os eventos acontecem de acordo com o calendário festivo, por exemplo, Páscoa, Dia das Mães/Pais, Natal, datas folclóricas, Dia das Crianças, formatura e todas as atividades são previstas no calendário acadêmico e elaboradas pelos professores de acordo com a metodologia da escola.

Quanto às redes sociais, atualmente o principal objetivo da instituição de ensino é a comunicação por meio do *Facebook* com a estratégia de aprofundar os laços com os pais e as mães dos alunos da escola.

A seguir, o **quadro 4** apresenta as principais ferramentas e canais utilizados atualmente pela escola.

Quadro 4 – Análise das ações e ferramentas de comunicação da organização

Ações e ferramentas	Objetivo	Vantagens	Desvantagens	Público	Responsável	Frequência
Eventos	Proporcionar momentos de interação entre a escola e as famílias	Estreitar os laços com as famílias	Normalmente acarreta em trabalhos extras	Pais e Alunos	Sra. Kátia/Laís	A cada 2 meses
Facebook	Manter os seguidores informados sobre as atividades que são realizadas na escola e principalmente mostrar o trabalho realizado na escola para a captação de novos clientes.	Reconhecimento do trabalho da escola. Interação da escola com os pais	Dificuldade no planejamento, gerenciamento e avaliação das postagens e seguidores, por falta de tempo.	3.262 seguidores, atualmente composto principalmente por funcionários, professores e pais de alunos	Sr. Caio Henrique	Atualizada, em média, 2 vezes por semana
Instagram	Manter comunicação com os pais dos alunos para ficarem cientes das atividades que são realizadas na escola.	Dar visibilidade para a escola e estreitar relacionamento com os públicos	Planejar, organizar e preparar material para gerar conteúdo	Funcionários, e pais de alunos. Atualmente com 691 seguidores na página.	Sra. Gabriela	Algumas vezes ao ano
Vídeo institucional	Reconhecimento do espaço da escola as atividades realizadas com as crianças com o foco em atrair novos clientes	Alcance de novos clientes por meio do conhecimento do trabalho que a escola faz.	Ter que pagar para alguém de fora da instituição fazer	Toda a comunidade escolar e pais de crianças com menos 5 anos de idade	Sr. Caio Henrique	Desatualizado, produzido apenas de acordo com a necessidade
Site	Ser um espaço de informação, mas com usabilidade para os pais	Ser um canal de divulgação e relacionamento	Dificuldade em mantê-lo atualizado; o site contém fotos, vídeo institucional, divulgação da filosofia, informações de localização e contato	Comunidade escolar e interessados	Sr. Juliano	Desatualizado, produção e atualização realizada apenas com a necessidade

Fonte: Elaboração própria - baseado nas informações da diretora Kátia Scanavez e pelo responsável da área, Caio Henrique.

3.5.3 Relacionamento com os públicos

Segundo a organização-cliente os públicos considerados pela escola são os funcionários, os pais dos alunos e os próprios alunos. Nunca foi realizado um mapeamento e análise dos públicos na instituição, tampouco uma pesquisa de perfil e satisfação com os pais e alunos ou de clima com os funcionários, como destacado anteriormente. Todavia, os representantes da organização mantêm o olhar atento a esses públicos, interagindo por meio dos canais de comunicação existentes e ativos na empresa. Também tem expectativas em relação ao aperfeiçoar o relacionamento com tais públicos.

3.6 Expectativas da organização-cliente

Como já dizia Kotler (2009), atender às expectativas do cliente consiste em apenas satisfazê-lo, já superar consiste em encantá-lo. Pensando nisso, o cliente foi questionado sobre as expectativas e resultados que espera obter por meio dos serviços prestados pela agência. O mesmo colocou em pauta:

- a. Fortalecer a comunicação interna e externa;
- b. Focar no alinhamento da metodologia pedagógica do colégio e comunicação institucional;
- c. Motivar os funcionários, criar um vínculo maior com eles, vivenciar e aplicar ainda mais a filosofia da organização;
- d. Mudar o *site* para que seja mais usual aos pais. Deixá-lo mais operacional, por exemplo, com datas comemorativas, atualização da história, etc.;
- e. Construir uma identidade para o colégio, aumentar os acessos e divulgação.

3.6.1 Em relação ao próprio negócio

A curto prazo a escola Chácara Viva a Vida tem como maior preocupação se reestruturar no pós-pandemia COVID-19. Com a necessidade do isolamento social e a subsequente suspensão das aulas, inicialmente a instituição entrou de férias, e realizou a comunicação com os pais por vídeos e explicações didáticas procurando formas das aulas presenciais voltaram e se adaptando ao modelo virtual de ensino, testando o que melhor funcionará neste momento.

A instituição cliente tem sentido os impactos com cancelamentos de matrícula e acredita que ocorrerá uma reação em cadeia, os alunos da escola atualmente irão migrar para escolas menores e os alunos de escolas maiores irão para uma escola de tamanho médio, como a Chácara Viva a Vida.

A expectativa da organização é que o governo tome alguma providência, em relação às instituições de ensino particulares para evitar que haja um colapso de superlotação na rede pública e municipal.

Ao longo do projeto e com as consequências da pandemia as expectativas foram se alinhando e adequando a realidade. A diretora se comunicou com os pais por meio de vídeos gravados por ela, com orientações e anúncios sobre o posicionamento da instituição. A escola suspendeu as aulas no dia 23 de março, a princípio por 15 dias, durante esse período não houve contato pais - escola. Posteriormente, os sócios em conjunto, optaram por adiantar as férias de julho, com exceção do jardineiro que passou a frequentar a escola um dia sim e um dia não e do responsável pela comunicação que ficou de pronto atendimento no *home office* para dar suporte aos pais durante esse período, tendo a tarefa de manter relacionamento e entender as condições de cada um para transmitir a escola e nortear as tomadas de decisões.

No mês de maio, os alunos passaram a receber conteúdos pedagógicos com atividades simples, encaminhados pela própria Sra. Kátia aos pais, que ela orienta que transmitam aos filhos em horários que rendam o aprendizado e que sejam confortáveis a rotina deles. A instituição optou por oferecer um desconto de 25% na mensalidade.

No dia 8 de setembro a escola retornou das férias, mas ainda utilizando plataformas *online* para as aulas, apenas no início do mês de outubro que a escola, mediante autorização da Secretaria de Saúde, e seguindo todos os protocolos de segurança, retornou com as aulas presenciais, porém nem todos os alunos estão presentes.

Mas ainda assim, diante desse cenário, o foco da instituição é ser vista, ser reconhecida na cidade, mostrar aos pais do município o potencial da escola, os espaços, a liberdade que as crianças têm, o convívio com os animais, divulgar mais todo o trabalho e responsabilidade ecológico da instituição, demonstrando o quanto essa fase inicial é importante na formação das crianças.

4 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS

O mapeamento consiste na identificação, classificação e análise de cada público de interesse da organização. Uma vez que a organização-cliente focaliza suas ações de comunicação para pais de alunos (consumidores atuais e potenciais) e não conta com a descrição dos demais *stakeholders*, a agência elegeu a tipologia lógica de Fábio França (2011), para realizar tal estudo.

O motivo da escolha considerou a possibilidade de classificar cada público conforme o grau dependência jurídica, participação nos negócios da empresa e grau de interferência, além de, qualitativamente, analisar o tipo de relação e as expectativas da organização com cada público e vice-versa. Em seguida, visando estabelecer um indicador quantitativo do relacionamento necessário com cada um dos públicos identificados, a Élève Comunicação Integrada buscou, juntamente com o representante da organização-cliente, pontuar como está o relacionamento atual e como deseja que seja o relacionamento no futuro com cada público mapeado.

Com base neste raciocínio lógico, Fábio França (2011) estrutura categorias e subcategorias correspondentes com o tipo de relação existente entre organização e públicos.

4.1 Públicos essenciais

São divididos em dois segmentos: constitutivos e não constitutivos. Estão ligados juridicamente à organização e são imprescindíveis para sua constituição e existência, bem como manutenção de sua estrutura e execução das atividades-fim (FRANÇA, 2011).

1. Constitutivos da organização: França (2008 *apud* FRANÇA, 2011 p. 292-293) explica como sendo os públicos que possibilitam o funcionamento e existência da organização, fornecendo-lhe todos insumos e recursos para a sua constituição.

a. Para a Escola Chácara Viva a Vida os públicos constitutivos são: Sócia-proprietária, sócio mantenedor, Governo e os órgãos de regulamentação: como o Ministério da Educação, Secretaria da Educação, Delegacia de Ensino.

2. Não constitutivos ou de sustentação: França (2008 *apud* FRANÇA, 2011 p. 292-293) diz que são fundamentais, mas não interferem diretamente na

constituição da organização, e sim na viabilização do empreendimento, colaborando com a manutenção e execução do negócio.

a. Primários são aqueles que podem ser substituídos, mas possuem uma estabilidade, pois estão legalmente ligados à organização e envolvidos nos negócios, são eles: os funcionários, professores, professores prestadores de serviço que lecionam aulas de complemento (Libras, dança, educação física), pais e alunos (consumidores dos serviços prestados pela organização);

b. Secundários são os que possuem menor grau de dependência, portanto, são substituídos com mais facilidade sem causar graves danos, são eles: estagiários e fornecedores de produtos ou serviços fixos (alimentos, frutas e verduras) ou pontuais (papelaria, lembrança, reforma).

4.2 Públicos não essenciais

São públicos não essenciais por não participarem das atividades-fim, mas apenas das atividades-meio, ligados apenas à prestação de serviço ou à intermediação política ou social. Costumam atuar externamente na promoção institucional, corporativa e mercadológica da organização (FRANÇA 2008 *apud* FRANÇA, 2011, p. 293-294). Na Escola Chácara Viva a Vida identifica-se:

1. Redes de consultoria, de divulgação e de prestação de serviços promocionais: são representados por empresas externas que prestam serviço oferecendo colaboração qualificada à escola, por exemplo, agências de publicidade e propaganda, relações públicas e similares: Melhor Escola (*site* de bolsas).
2. Redes de setores sindicais: são pontuados os sindicatos patronais e de trabalhadores, legal e juridicamente constituídos, defendem com maior agressividade no tratamento das questões trabalhistas. Na organização o Sindicato dos Professores encaixa-se nesta descrição.
3. Redes de setores comunitários representada pela: comunidade local.

4.3 Redes de interferência

Apresentam características próprias do cenário externo, ou seja, “por conta de seu poder de liderança operacional, tecnológica ou representatividade perante o

mercado e a opinião pública” (FRANÇA, 2008 *apud* FRANÇA, 2011, p. 294), podem exercer fortes influências (negativas ou positivas), o que pode favorecer ou prejudicar a organização.

O autor subdivide em quatro categorias (FRANÇA, 2008 *apud* FRANÇA, 2011, p. 294-298):

1. Rede da concorrência: Qualquer tipo de organização que ofereça ao mercado/consumidores produtos e serviços similares aos já produzidos e comercializados por outras organizações. Do ponto de vista da diretora, sua concorrência limita-se às escolas do mesmo porte, de sua região, com ticket médio semelhante e que trabalhe com educação infantil. Contudo, uma análise detalhada da concorrência será realizada pela agência no capítulo de Análise Estratégica.
2. Redes de comunicação de massa: Trata-se de um público muito amplo (instável e anônimo), de alto risco relacional, e de grande poder de persuasão, que deve estar sempre no planejamento de comunicação da organização. Aqui pode-se considerar mídia: redes sociais (*Instagram, Facebook, Youtube*), emissoras de televisão (TV Tem, SBT (Sorocaba), etc.), impressos (Jornal Cruzeiro do Sul e outros), revistas de educação, *blogs* e *sites*.
3. Redes ativistas e ideológicas: São grupos organizados, que contrapõem suas forças às ações da organização, considerando-as inadequadas ou até mesmo nocivas à sociedade, por exemplo, defesa do meio ambiente, maus-tratos aos animais, etc. Isso deve ser uma preocupação para a Escola Chácara Viva a Vida, pois toda sua filosofia e diferenciais são trabalhados num ambiente integrado com a natureza e animais, contudo, podem existir grupos contrários a manutenção de animais fora do seu ambiente natural.
4. Grupos de Pressão: Tais grupos são formados diante de uma situação de conflito com a instituição, reivindicando, defendendo, protestando sobre algum direito. Um exemplo disso são as reuniões de pais de emergência solicitadas no contexto de pandemia.
5. Outros Grupos de Interferência⁷: Inclui-se neste grupo, órgãos públicos que atuam na proteção dos direitos dos consumidores, a exemplo, o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON, que em caso de problemas nas

⁷ Outros Grupos de Interferência: Nova categoria criada pela agência para incluir e classificar o PROCON como público em uma categoria condizente.

relações contratuais com a escola não resolvidos amigavelmente, pode ser acionado pelos pais de alunos.

Assim, no **quadro 5** identificou-se cada um dos públicos de interesse da instituição, o tipo de relacionamento, o objetivo dessa relação, a classificação segundo Fábio França e a expectativa da organização em relação ao público e do público em relação a organização.

Quadro 5 – Públicos de interesse

Público de interesse	Tipo de Relacionamento	Objetivo da relação	Classificação	Expectativa da Organização	Expectativa do Público
Sócia Proprietária e Sócio Mantenedor	Negócios	Gerir e manter a instituição	Essenciais Constitutivos	Manter e desenvolver a instituição a cada dia	Conseguir visualizar resultado nas ações realizadas
Governo	Legal	Criar opções e respaldos para o desenvolvimento da instituição	Essenciais Constitutivos	Criação de soluções para o setor e comunicação transparente	Contribuições à educação do País
Órgãos de Regulamentação	Legal	Cumprir as determinações jurídicas e de licenças para o funcionamento da instituição	Essenciais Constitutivos	Fácil acesso à informação	Acatamento das normas e regulamentações
Funcionários	Legal/Negócios	Cultivar o padrão da escola em todos os âmbitos.	Essenciais de sustentação primária	Proatividade, engajamento com toda a comunidade escolar	Reconhecimento profissional, salário em dia
Professores	Legal/Negócios	Propagar a metodologia humanista exclusiva	Essenciais de sustentação primária	Dedicação, proatividade, qualidade de ensino	Suporte, apoio, incentivo e salário em dia
Pais de Alunos	Consumo	Fidelizar e garantir segurança em relação ao cuidado e educação com seus filhos	Essenciais de sustentação primária	Que os pais participem ativamente da educação dos filhos mesmo no ambiente escolar	Qualidade no ensino e transparência na comunicação
Alunos	Consumo	Cumprir e proporcionar uma educação de qualidade com a filosofia humanista	Essenciais de sustentação primária	Vê-los crescerem e se desenvolverem mais a cada dia	Atenção, carinho, cuidado em um ambiente acolhedor

Público de interesse	Tipo de Relacionamento	Objetivo da relação	Classificação	Expectativa da Organização	Expectativa do Público
Estagiários	Legal/Negócios	Completar a equipe, ter a possibilidade de treinar um futuro profissional e desenvolvê-lo para que seja um funcionário fixo.	Essenciais de sustentação secundária	Responsabilidade, motivação e proatividade	Aprender na prática e a oportunidade de se desenvolver e ser contratado CLT no futuro
Fornecedores	Negócios	Manter o padrão e qualidade da instituição	Essenciais de sustentação secundária	Preços justos e qualidades nos materiais fornecidos	Parceria, fidelidade e pagamentos em dia
Melhor Escola	Negócios/Divulgação	Captar novos alunos com disposição de pagamento	Rede de consultoria	Aumentar o número de matrículas	Fazer impulsionamento e gerar matrículas para o site
Sindicatos	Legal	Alinhar interesses e motivações	Redes de setores sindicais	Cooperação e comunicação transparente	Engajamento e fidelidade
Comunidade Local	Parceria/Social	Apoiar e respeitar o ambiente escolar e suas peculiaridades	Redes de setores comunitários	Parceria, aceitação e participação nas atividades escolares que envolvem a comunidade	Que seja um ambiente seguro e transformador
Concorrência	Concorrência	Promover a imagem entre as demais escolas por meio da metodologia diferenciada	Rede de concorrência direta e indireta	Que sejam justos nos preços e regulamentadas	Cordialidade e cooperação quando preciso
Mídia	Negócios/Divulgação	Divulgar e propagar de maneira verdadeira a escola e a filosofia exclusiva da mesma	Redes de comunicação de massa	Se fazer conhecido e com uma imagem positiva	Produção de conteúdo
Ativistas dos animais	Social	Monitorar e conhecer movimentações e motivações do grupo	Redes ativistas e ideológicas	Manter o diálogo aberto e o respeito mútuo da melhor maneira possível	Preservação e respeito aos animais pertencentes à escola

Público de interesse	Tipo de Relacionamento	Objetivo da relação	Classificação	Expectativa da Organização	Expectativa do Público
PROCON - Programa de Proteção e Defesa do Consumidor	Legal	Acatar as determinações e atentar-se as recomendações do órgão.	Outros Órgãos de Interferência	Abertura ao diálogo e acesso fácil à informação	Proteger os direitos dos consumidores

Fonte: Elaboração própria.

4.4 Análise quantitativa

Para cada público mapeado, buscou-se juntamente com o representante da organização-cliente, pontuar, numa escala de 0 (nada desenvolvido) a 10 (totalmente desenvolvido), o relacionamento atual e desejado que a organização tem com cada público. Por fim, subtraindo a pontuação do relacionamento desejado com o relacionamento atual, obteve-se um indicador que se refere a necessidade de relacionamento a ser desenvolvido. Conforme **tabela 1**:

Tabela 1 – Relacionamento atual, desejado e necessário com cada público

Classificação		Público	Relacionamento Atual	Relacionamento Desejado	Indicador de Desenvolvimento
Essenciais	Constitutivos	Sócios	8	8	0
		Governo	6	8	2
		Órgãos de Regulamentação	9	9	0
	Sustentação Primários	Funcionários	7	8	1
		Professores	8	9	1
		Professores Prestadores de Serviço	7	9	2
		Pais	9	9	0
		Alunos	8	9	1

Classificação		Público	Relacionamento Atual	Relacionamento Desejado	Indicador de Desenvolvimento
	Sustentação Secundário	Estagiários	7	8	1
		Fornecedores	6	8	2
Não essenciais	Redes de Consultoria	Melhor Escola	8	9	1
	Redes de Setores Sindicais	Sindicatos	5	8	3
	Redes de Setores Comunitários	Comunidade Local	6	8	2
Redes de Interferência	Redes da Concorrência	Concorrência	8	9	1
	Redes de Comunicação de Massa	Mídia	7	9	2
	Redes de Ativistas e Ideológicas	Ativistas dos Animais	7	9	2
	Outros Órgãos de Interferência	PROCON	8	9	1

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os públicos essenciais constitutivos, ou seja, sócios, governo e órgãos de regulamentação, constatou-se a necessidade de ampliar o relacionamento sobretudo com o governo (2 pontos).

Entre os públicos essenciais de sustentação primária, sendo eles, funcionários, professores, prestadores de serviço, pais e alunos, o público com maior carência de ações de relacionamento são os prestadores de serviço (2 pontos), seguido pelos funcionários, professores e alunos (1 ponto). Em relação aos de sustentação secundária estão os fornecedores (2 pontos) e estagiários (1 ponto).

Nos públicos não essenciais, os sindicatos (3 pontos) possuem maior necessidade de relacionamento, acompanhado pela comunidade local (2 pontos) e pelo Melhor Escola (1 ponto).

Quanto às redes de interferência identificou-se a mídia e os ativistas dos animais (2 pontos) como públicos que demandam maior atenção no momento, seguido pela concorrência (1 ponto).

O resultado da **tabela 1** considerou a avaliação da representante da organização-cliente que evitou pontuar com notas máximas (10), pois os relacionamentos são construídos de forma contínua, tornando-se a perfeição uma busca constante e não algo de fácil e rápido alcance. Desta forma, de um lado observa-se que o relacionamento com alguns públicos já se encontra no âmbito desejado pela instituição, do outro, vislumbra-se a necessidade de manter o constante aperfeiçoamento e monitoramento destes relacionamentos.

Por fim, identificou-se em cada uma das categorias apresentadas por Fábio França (2011), um público que há maior necessidade de atenção no quesito relacionamento. Nos públicos essenciais constitutivos encontra-se o governo, seguido pelos prestadores de serviço em sustentação primária e os fornecedores em sustentação secundária. Já na categoria dos não essenciais encontram-se os sindicatos seguido pelos ativistas nas redes de interferência.

5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica tem como objetivo compreender o macroambiente e suas variáveis, tais como fatores naturais, socioculturais, demográficos, econômicos, tecnológicos e político-legais, bem como identificar as características do setor da Educação Infantil e os concorrentes da organização-cliente. Por fim, por meio da análise *SWOT*⁸, busca-se apresentar um diagnóstico preliminar dos pontos fortes e pontos fracos relacionados ao ambiente interno e as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo da escola.

5.1 Análise do macroambiente

O macroambiente compreende os aspectos exteriores às fronteiras do setor de atividade da organização. Neste trabalho, a Agência optou por identificar cinco grandes tendências, ou seja, mudanças atuais e potenciais que poderão impactar no setor e no negócio do cliente em curto, médio e longo prazo, analisando de forma articulada as variáveis relacionadas aos ambientes natural, tecnológico, sociocultural, econômico, demográfico e político-legal.

5.1.1 Pandemia e impactos na educação

O contexto da atual pandemia do COVID-19⁹, causou uma crise mundial, atingindo as esferas econômica, social e política com mudanças nas relações humanas e na vida das pessoas. No setor educacional não foi diferente, uma vez que o isolamento social e a suspensão das aulas presenciais exigiram das instituições de ensino adequação à nova realidade social, trazendo desafios à manutenção da qualidade do ensino e a adequação dos professores, funcionários e estudantes ao meio tecnológico.

No dia 18 de março de 2020, foi publicada emenda à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, reconhecendo estado de calamidade pública e permitindo que

⁸ Definição no item 5.5: Análise *SWOT*.

⁹ Trata-se da disseminação do novo tipo de coronavírus, o COVID-19, contaminando milhões de pessoas em diversas áreas geográficas mundiais.

o Estado ultrapasse os gastos públicos em prol do bem comum, custeando as ações da pandemia do coronavírus. O Estado de São Paulo publicou o decreto nº 64.862 determinando a suspensão das aulas em 13 de março de 2020 e o Ministério da Educação, por meio do Conselho Nacional de Educação - CNE, também emitiu uma nota de esclarecimento¹⁰ determinando a suspensão das aulas e a possibilidade de substituir as aulas presenciais pelo ensino por meios e tecnologias de informação e comunicação.

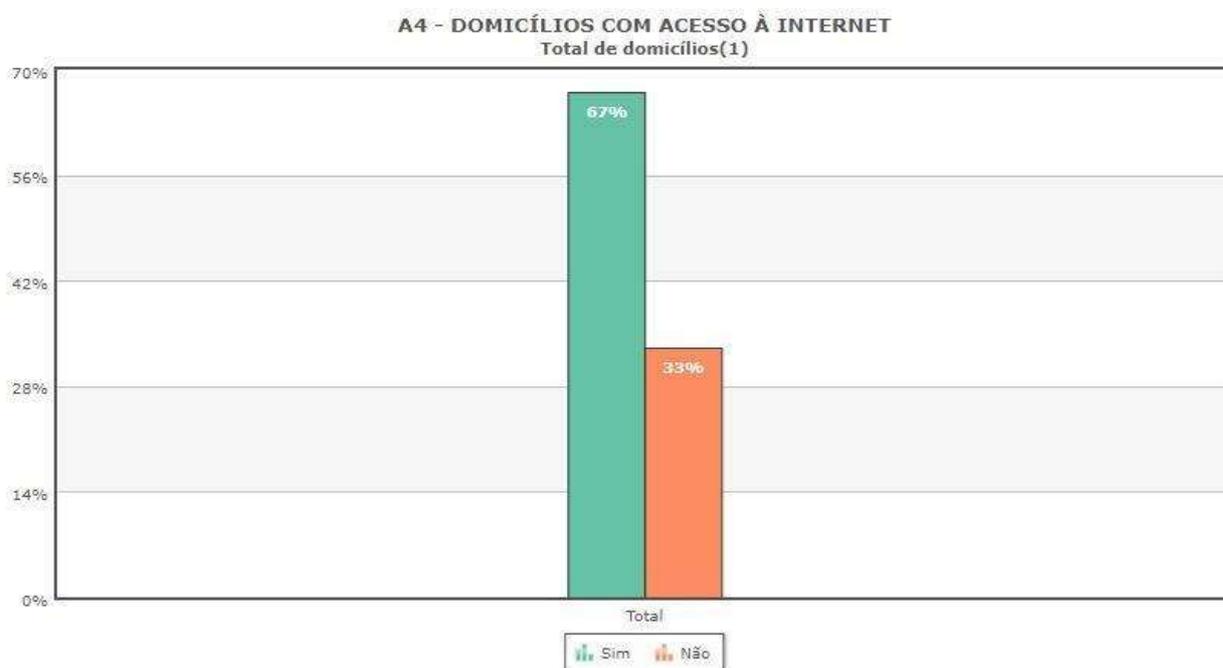
Com a suspensão das aulas, muito se tem discutido sobre a migração para meios tecnológicos, ensino à distância, reforço da desigualdade socioeconômica e qualidade de ensino entre escolas públicas e particulares. Na Educação Básica, que inclui a educação infantil amplia-se a responsabilidade dos pais, pela necessidade de atenção específica nas atividades domiciliares, pois existe maior dependência das crianças nesta fase do desenvolvimento (FERRARI, 2016).

Em relação às questões socioeconômicas, as escolas privadas buscarão soluções financeiras para custear o ensino à distância e, assim dar suporte e melhorar o ensino para seus alunos. Por outro lado, as escolas públicas encontram dificuldades devido à falta de infraestrutura ao acesso e plataformas digitais, além de profissionais habilitados para trabalhar no meio tecnológico. Além disso, existe um sistema burocrático de liberação de verbas para o investimento no sistema público de ensino, tais como cursos de formação ou treinamentos para o ensino à distância, sendo assim encontrando maiores desigualdades no meio digital (8 Motivos..., 2020).

Sabe-se que, 33% dos brasileiros ainda não possuem acesso à *internet* em seus domicílios¹¹ e apenas 42% contam com computadores, tal como observado nos **gráficos 1 e 2** (TIC Domicílio, 2018). Assim, a educação *online* não está sendo efetiva e inclusiva de fato, pois as realidades são desiguais e discrepantes.

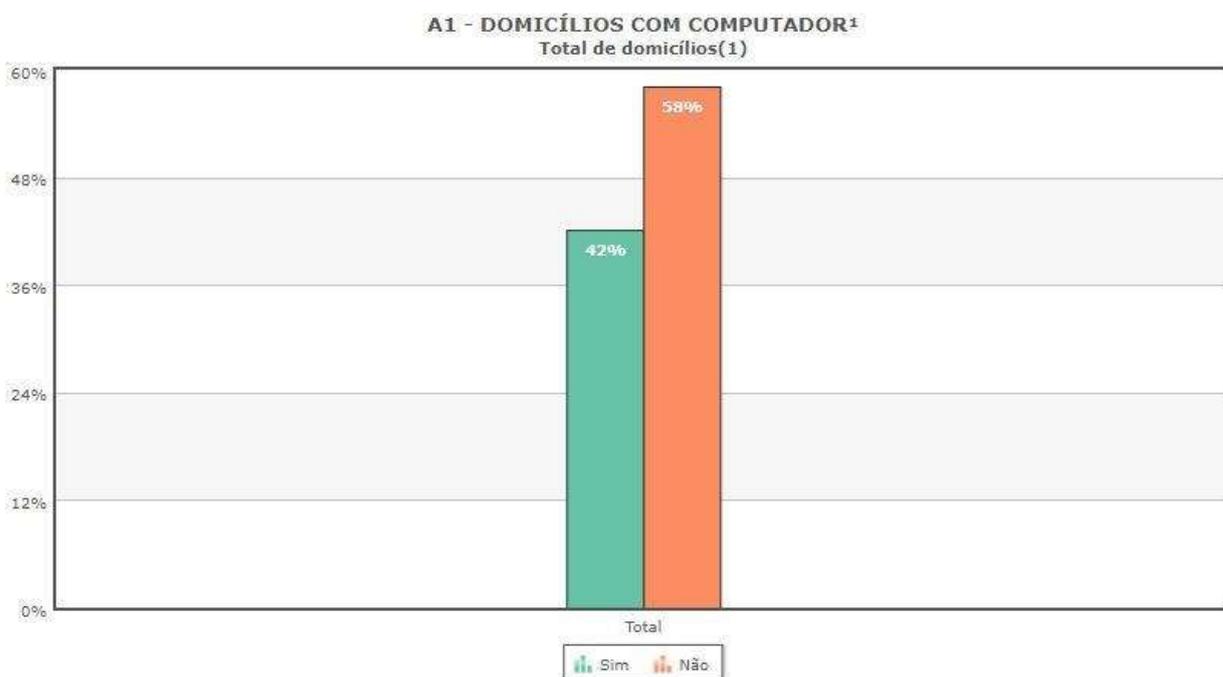
¹⁰ BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Nota de Esclarecimento. Brasília: Presidente do Conselho Nacional de Educação, 18 de março de 2020.

¹¹ Dados coletados do Centro Regional de Estudos para o desenvolvimento da Sociedade da Informação - (CETIC. BR) Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC domicílio) na sociedade brasileira, realizada no ano de 2018).

Gráfico 1 – Domicílios com acesso à *internet*

Fonte: CGI.br/NIC.br, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2018.

Gráfico 2 – Domicílios com computador



Fonte: CGI.br/NIC.br, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2018.

Destaca-se também que a Rede Nacional de Primeira Infância - RNPI, articulação criada para defender e garantir os direitos da primeira infância, enviou uma carta aberta ao presidente do CNE para que a substituição do ensino presencial pela modalidade virtual não incluísse a etapa de Educação Infantil, pois nesta etapa educacional é preciso oferecer condições de interações entre as crianças, incentivando a criatividade e o convívio em comunidade e a aprendizagem com professores habilitados em pedagogia infantil. Argumenta ainda que a experiência com o uso da tela para as crianças torna-se dependência digital (RNPI, 2020).

A fim de melhorar o suporte de informações educacionais sobre como proceder diante das medidas tomadas pelo Ministério da Educação, a campanha Nacional pelo Direito à Educação criou alguns guias de orientações para instruir a comunidade escolar, famílias e profissionais de educação (GUIA..., 2020). Entre eles destacam-se: “Educação e Proteção da Criança e do Adolescente em tempos de coronavírus”, e um guia direcionado ao poder público mostrando diversas possibilidades pertinentes aos direitos à educação, suspensão das aulas, ao financiamento e ao ensino à distância.

Além da dificuldade de acesso à tecnologia por parte dos estudantes, da necessidade de treinamento dos docentes para o uso das novas tecnologias, há ainda a questão financeira que tem afetado, em especial, o setor privado da educação. Em meio à pandemia, o desemprego aumentou e conseqüentemente a redução nas despesas familiares, fazendo com que pais começassem a exigir redução das mensalidades nas escolas particulares, outros precisam de margem de negociação por parte das instituições escolares e, por fim, existem aqueles que tiveram que trancar matrícula por conta da condição financeira atual.

Enfim, alinhado às políticas públicas nacionais e do governo estadual, a Delegacia de Ensino e Secretaria de Educação do Município de Sorocaba também suspendeu as aulas a partir do dia 23 de março de 2020, segundo a instrução normativa Sedu/GS nº 02 de 18 de março de 2020, e considerando o decreto nº 25.656 de 13 de março que declara o Estado de emergência na saúde pública no município.

É nítido os reflexos da pandemia causados no município de Sorocaba, e ainda no setor educacional, que gerou conflitos e desconfortos para os pais, porque a Prefeitura de Sorocaba por meio da Secretaria de Educação, no dia 16 de março, iniciou uma semana de “planejamento” e inúmeras dúvidas surgiram tais como: “onde irei deixar meu filho, se estou no trabalho?” e “meu filho não tem com quem ficar, e agora?”. A Secretaria de Educação - SEDU, por meio da Secretaria de Comunicação

- SECOM e portal da Prefeitura de Sorocaba se posicionou, dizendo que as aulas naquela semana ainda estariam mantidas para que os pais pudessem se planejar quanto à próxima semana da suspensão obrigatória (SECOM, 2020).

Com isso, os profissionais da área da educação, trabalhando em conjunto com os pais, buscam por tomar as devidas medidas para amenizar o impacto da falta de aulas presenciais, e lidar com atividades extras, reformulando suas metodologias e atividades, devido a pandemia do Covid-19, e assim migrando para usos de tecnologias, se isso seria tangível para as crianças, sugerindo a orientações para os pais lidarem com as atividades de seus filhos.

5.1.2 Homeschooling e inclusão

A educação domiciliar ou *homeschooling*¹² tornou-se um tema polêmico no Brasil, especialmente no atual governo. Educar os filhos em casa é garantia de aprendizado? Afastar a criança da convivência com seus pares pode trazer benefícios? Inúmeras questões são levantadas pelos pais, profissionais da educação e legisladores acerca da temática que envolve questões constitucionais, pedagógicas e sociais.

Segundo a Associação Nacional de Educação Domiciliar – ANED, frequentemente os pais optam e reclamam pelo direito de educar seus filhos em casa de acordo com suas próprias regras, pois consideram que a escola não oferece segurança e métodos adequados para a educação das crianças. Para os defensores do ensino domiciliar (ANED), a escola não tem cumprido sua função pedagógica com eficiência, as crianças ficam à mercê da violência, do “fácil” acesso às drogas, *bullying*,¹³ falta de material didático, falta de infraestrutura, enfim, um conjunto de situações que torna a escola um lugar de risco. Argumentam ainda que a Constituição Federal, em seu artigo 205, atribui a família e ao Estado o dever da educação, sendo, portanto, tarefa de responsabilidade compartilhada (CF/88, Art. 205/208, § 3º).

¹² Termo em inglês utilizado para definir a educação domiciliar, ou seja, pais que escolhem educar seus filhos em casa.

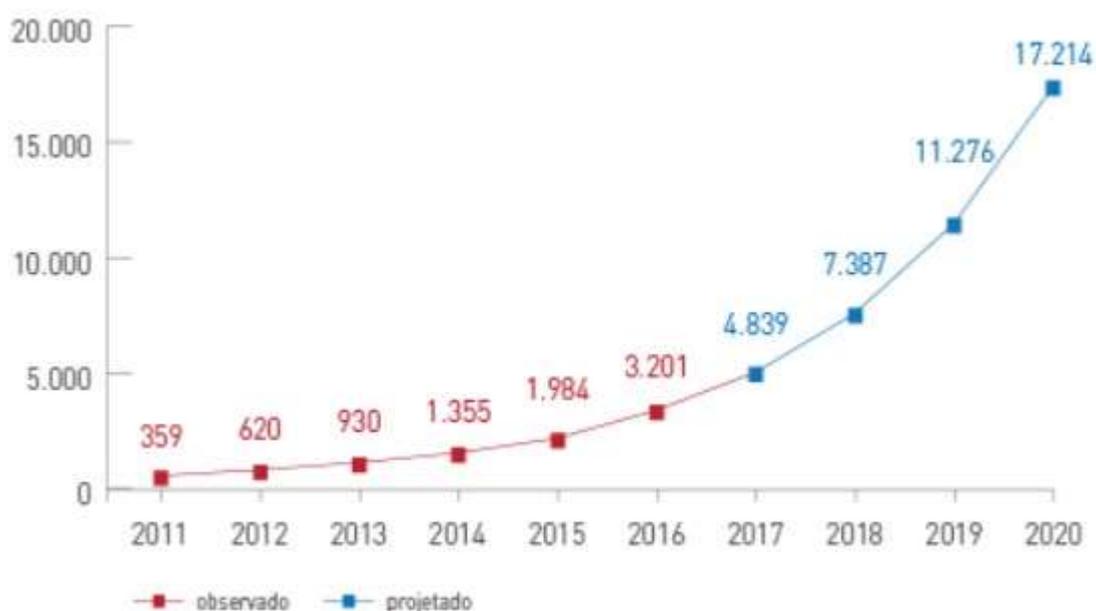
¹³ Termo em inglês utilizado para definir atos de violência, onde usa-se superioridade física para intimidar a vítima.

A Declaração Universal de Direitos Humanos (2018), no artigo 26, defende que:

Todo ser humano tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, está baseada no mérito. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.

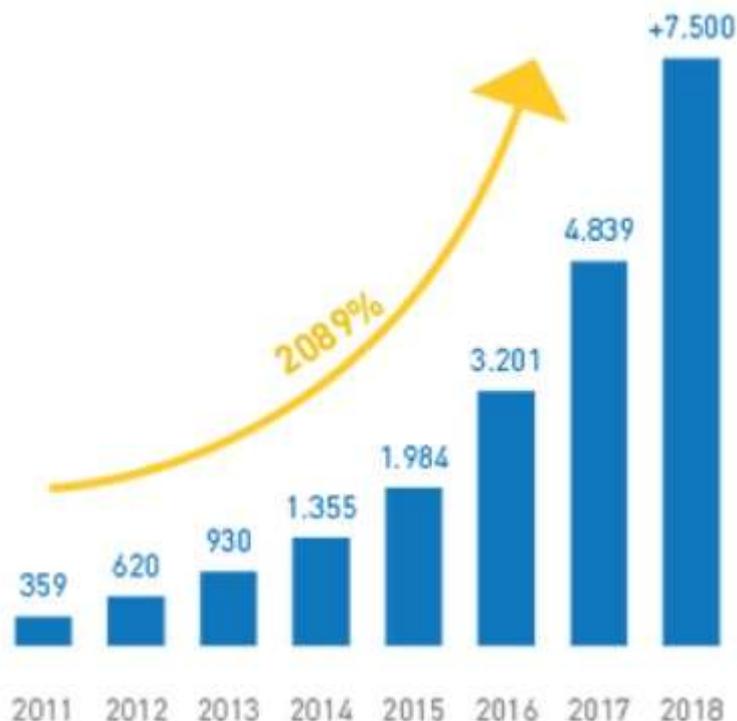
A Associação Nacional de Educação Domiciliar - ANED, é uma instituição sem fins lucrativos, que busca a autonomia educacional da família, e defende a liberdade e a prioridade da família na escolha do gênero de instrução a ser ministrado aos seus filhos (ANED, 2019). Nos **gráficos 3 e 4**, observa-se o crescimento do ensino domiciliar no Brasil:

Gráfico 3 – Crescimento da educação domiciliar no Brasil



Fonte: Associação Nacional de Educação Domiciliar - ANED, fevereiro de 2016.

Gráfico 4 – Crescimento real da educação domiciliar no Brasil



Fonte: Associação Nacional de Educação Domiciliar - ANED, fevereiro de 2016.

Contudo, no Brasil, de acordo com o Supremo Tribunal Federal - STF e Recurso Extraordinário - RE 888.815, tal prática ainda é vedada, pois, a discussão não cessou, haja visto o crescente número de instituições e apoiadores desta prática educacional, a exemplo da ANED. Segundo dados da mencionada instituição, há 7.500 famílias adeptas ao sistema de educação domiciliar no Brasil. Além disso, há oito Projetos de Lei na Câmara dos Deputados sobre a temática, tal como Projeto de Lei (PL 4657/1994) apresentado pelo deputado João Teixeira, que prevê a criação do Ensino Domiciliar de Primeiro Grau no país.

Em contraposição ao ensino domiciliar, a educação escolar enfatiza que a convivência em sociedade deve ser estimulada desde a infância, tal como o exercício da democracia que só pode ser aprendida em contato com a coletividade. Uma vez que a aprendizagem deve ir além do desenvolvimento intelectual e incluir a aprendizagem social e afetiva, o ensino domiciliar restringiria as possibilidades de desenvolvimento integral do indivíduo. Conforme art. 6º da Lei de Diretrizes e Bases na Educação (L 9394/96), é dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula das crianças na educação básica a partir dos quatro anos de idade, confirmando a obrigatoriedade da matrícula escolar das crianças na Educação Básica.

E ainda, nos termos do art. 208 § 3º da Constituição Federal “compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola” (CF/88, Art. 208, § 3º).

A escola desempenha um papel fundamental no processo educativo, uma vez que contribui para a socialização, a formação da cidadania e acesso ao mercado de trabalho. É um espaço de qualificação, socialização e subjetivação de se tornar um sujeito (BIESTA, 2012). Além disso, a escola é um ambiente onde apresenta diariamente um convívio com as diferenças, aprendizado coletivo, mostra a vivência com a diversidade, por meio das amizades, o relacionamento entre crianças/jovens/adultos, o trabalho em grupo ou equipe, permitindo assim, aprender a lidar com conflitos e dificuldades em meio a experiência da socialização.

É indispensável atuação do profissional habilitado à educação, pois este realiza um trabalho fundamentado, estudado e essencial no desempenho escolar, contando com a qualificação e/ou especialização dos professores, que são treinados e experientes para tal processo de formação, perpassando pela prática e didática entre todas as disciplinas.

Por fim, em meio ao debate sobre adotar a educação domiciliar, é necessário lembrar dos pais trabalhadores que não conseguem tempo específico de atenção, não só para os estudos do conteúdo para passar aos filhos, como também a devida atenção a eles, nos momentos das tarefas. Somado a isso, existem pais que não possuem a qualificação para colaborar com a formação de seus filhos. E ainda, outros não possuem condições financeiras para contratar um professor particular.

Quanto à inclusão social, as leis são recentes, e se deu devido a persistência das pessoas com deficiência, pais e professores.

Nos termos do artigo 205, da Constituição Federal a educação é um processo que acontece não só na família, mas também na escola, é um “direito de todos, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (CF/88, Art. 205).

Visto que a educação é um direito de todos, a palavra inclusão só existe porque existem pessoas excluídas do sistema educacional. A resistência em relação à inclusão dos alunos com deficiência na escola ainda é comum, especialmente para os defensores de sistemas de ensino conteudista que acreditam não ser possível ensinar

na diversidade. Também argumentam que a escola especial tem mais recursos e profissionais especializados para lidar com as diferentes deficiências.

Para estes, o inciso III, do artigo 208, da Constituição Federal, quando se refere ao atendimento educacional especializado aos alunos com deficiência, possibilita a existência das escolas especiais. Todavia, para os defensores da educação inclusiva, tal dispositivo trata do apoio especializado, que deve se dar preferencialmente na rede regular. Ou seja, todos os alunos, com ou sem deficiência, devem estar matriculados na escola regular, podendo o atendimento educacional especializado, em horário contrário, acontecer na escola comum ou especial.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, é destinada “[...] a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania” (L13146/15).

Segundo Mantoan (2005 *apud* CAVALCANTE, 2005) "estar junto é se aglomerar com pessoas que não conhecemos. Inclusão é estar com, é interagir com o outro". É a capacidade de reconhecer o outro e permitir viver as nossas diversidades, a convivência e o compartilhamento de experiências nos faz ter uma visão de mundo ampliada e aberta às diversidades, sendo assim, possibilitando quebrar os padrões da sociedade e o paradigma da “normalização”, pois somos seres inteiros, completos, humanos e diferentes, cada qual com suas diferenças.

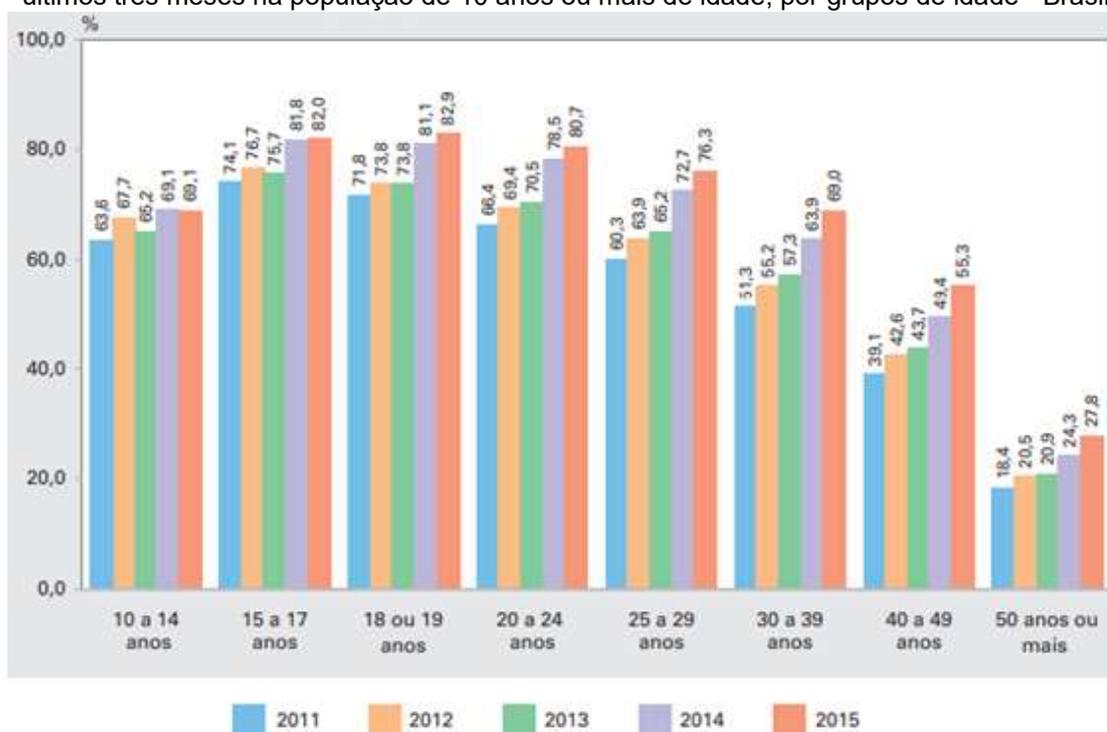
Com isso, é preciso pensar em escolas inclusivas, e não segregadoras de diferenças, fazer com que a convivência com a diversidade torne as crianças ainda mais acolhedoras e empáticas. Considera-se a filosofia educacional adotada pela escola cliente propícia atitudinalmente para a educação inclusiva, uma vez que a abordagem humanista visa desenvolver a aprendizagem significativa, considerando a formação cidadã dos indivíduos dentro de sua realidade sociocultural.

5.1.3 Novas tecnologias e metodologias educacionais

Atualmente, as crianças navegam com facilidade pelas redes digitais por meio de instrumentos tecnológicos como celulares e computadores. São considerados nativos digitais, conforme explica Prensky (2001), pois nasceram em meio ao *boom* da tecnologia.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015), observa-se as maiores proporções de usuários no grupo entre 15 e 17 anos.

Gráfico 5 – Percentual das pessoas que utilizaram a *internet*, no período de referência dos últimos três meses na população de 10 anos ou mais de idade, por grupos de idade - Brasil



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2011-2015.

Em 2015, também se verificou que 31,4 milhões de domicílios dispõem de microcomputador, isso corresponde a uma redução de 3,4% se comparado ao ano de 2014. Deste resultado, um total de 27,5 milhões de residências tinham computador com acesso à *internet* (IBGE, 2015).

O acesso à materiais didático-pedagógicos é um aspecto que dificulta na democratização educacional e tal problemática não é recente como destacou Ponce (*apud* GUZZO; FILHO, 2005). Além disso, considerando os objetivos pedagógicos determinados nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Infantil (DCNEI, Resolução CNE/CEB nº 5/2009), deve-se incentivar a adoção de métodos ativos nesta etapa educacional, uma vez que a criança aprende e se desenvolve por meio da interação social, brincadeiras e relacionamento com as pessoas e a natureza.

Neste sentido, Freire (*apud* GUZZO; FILHO, 2005) já indicava dois caminhos educacionais, o primeiro para emancipar o indivíduo e torná-lo crítico e participativo e

o segundo para torná-lo submisso e passivo diante da sua realidade. Assim, o uso de tecnologias e métodos pedagógicos deve estar sempre ancorado em concepção pedagógica que direcione a atuação da escola e dos docentes. Por exemplo, não basta apenas introduzir o uso de computadores em sala de aula, é necessário que o seu uso seja conduzido de forma crítica e emancipadora. De outra forma, a máquina será somente mais um meio de transmissão de conteúdo sem significado. Tornar significativo tais conteúdos, em tese, é um dos objetivos da educação brasileira desde os anos iniciais.

Segundo Débora Garofalo (2018), para superar os obsoletos paradigmas de anos mandatórios de uma educação pautada na transmissão de conhecimento e ambientes que limitam o processo de aprendizagem, tem se discutido novos modelos, como exemplo, a Educação 4.0, sendo baseada na transformação da experiência de aprender por meio da tecnologia. Garofalo (2018) explica que

O termo está ligado à revolução tecnológica que inclui linguagem computacional, inteligência artificial, *internet* das coisas (IoT) e contempla o *learning by doing* que traduzindo para o português é aprender por meio da experimentação, projetos, vivências e mão na massa.

A concepção do *learning by doing*, ou seja, “aprender fazendo”, não é recente. Foi criada por John Dewey no final do século XIX e influenciou concepções educacionais construtivistas e humanistas, tais como a adotada pela escola-cliente.

Com isso, têm sido desenvolvidas novas metodologias para ampliar o uso de tecnologias e integrá-las ao currículo pedagógico. Débora Garofalo (2018) também apresenta estratégias de como trazer a Educação 4.0 para dentro da sala de aula. Ela lista:

- a) Favorecer situações de aprendizagem: priorizar ferramentas que contribuam para o desenvolvimento de projetos e afloramento da curiosidade dos alunos.
- b) Inserir a Cultura *Maker* na escola: o movimento *maker* propõem o conceito de “aprendendo a fazer”.
- c) Ensino de Programação: o uso de tecnologias possibilita interação, colaboração e personalização do ensino.

Ressalta-se que ter recursos tecnológicos não garante qualidade de ensino. Todavia, o que faz a diferença é desenvolver uma cultura educacional que abranja a

inovação, criatividade e inventividade, sendo indispensável o engajamento da instituição de ensino, do professor e do aluno.

Segundo Garofalo (2018, 2019), o cenário mundial exige a utilização de novas formas e ferramentas de como ensinar e aprender. Recursos de softwares são incorporados no ensino à distância como: Google Drive e Google Sala de Aula, que permitem a realização de trabalhos colaborativos, ainda possibilita pesquisas e avaliações. No que se refere aos meios utilizados, a produção de vídeos, fotos, *podcasts*, jogos digitais, slides e blogs também ganharam espaço, sendo viável o uso em celular, computador ou tablet, permitindo assim o dinamismo e vivência por parte dos alunos.

5.1.4 Legislações e parâmetros da Educação Infantil

Trata-se de uma série de documentos de orientação para a organização e estruturação da Educação Infantil¹⁴ no Brasil. Composta por diretrizes curriculares, legislações, indicadores de qualidade, que apresentam parâmetros nacionais para assegurar a qualidade na gestão e no funcionamento das creches e pré-escolas do país.

A Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 208, determina que educação básica inclui a creche e a pré-escola como dever do Estado, garantindo atendimento escolar às crianças de zero a cinco anos de idade (CF/88, Art. 208). Assim, as creches deixaram de ser vinculadas à assistência social e passaram a ser de responsabilidade da educação.

No **quadro 6** observa-se os principais documentos, legislações e parâmetros da Educação Infantil no Brasil desde a nova Constituição.

¹⁴ Educação Infantil é um direito humano e social e refere-se à primeira etapa da Educação Básica que inclui crianças de 0 a 5 anos de idade.

Quadro 6 – Legislação e Parâmetros da Educação Infantil

Ano	Documento/ Acontecimento	Função
1990	Estatuto da Criança e do Adolescente	Tem o direito à educação como prioridade e insere as crianças no mundo dos direitos humanos.
1994 - 1996	Política Nacional de Educação Infantil	Estabelece diretrizes pedagógicas visando a melhoria neste segmento e a Educação Infantil passou a ser a primeira etapa da Educação Básica.
1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	Regulamenta o sistema educacional no âmbito público e privado no nível básico e superior.
1998	Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil	Integra a série de documentos dos Parâmetros Curriculares Nacionais, formada pelo volume introdutório, volume sobre formação pessoal e social e o de conhecimento do mundo. O referencial define metas de qualidade, orientações didáticas que respeitam os estilos pedagógicos e as características das regiões do país.
2001 e 2014	Plano Nacional de Educação - PNE	O último documento contém metas para serem cumpridas até 2024. Dentre as metas para a Educação Infantil estão: desenvolver a educação infantil na pré-escola para crianças de 4 e 5 anos e ter creches para atender no mínimo 50% das crianças de até 3 anos, universalizar a inclusão e atingir média 6,0 no IDEB (Índice de Desenvolvimento da educação Básica).

Fonte: Elaboração própria - baseada nas informações do Ministério da Educação disponíveis no *site* do Governo Federal.

Assim, essas leis, diretrizes e políticas surgem para orientar o trabalho dos representantes públicos e instituições escolares no desenvolvimento holístico da criança, além de apontar para o trabalho articulado entre poder público, privado, famílias e sociedade. Cada Estado e Município deve, portanto, adequar tais diretrizes a sua realidade, considerando que cuidado e educação são indissociáveis.

Além dos documentos mencionados no **quadro 6**, o Ministério da Educação lançou o documento Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil (2018), com o objetivo de orientar gestores das secretarias de educação, das instituições escolares, professores e profissionais que atuam neste nível de ensino, bem como pais e responsáveis pelas crianças de 0 a 5 anos de idade. Entre os pontos destacados, o documento contempla a gestão de sistemas e redes de ensino; formação, carreira e remuneração dos professores e demais profissionais da

educação infantil; gestão das instituições de educação infantil; currículos, interações e práticas pedagógicas; interação com a família e comunidade; intersectorialidade; espaços, materiais e mobiliários; e infraestrutura.

Assim, qualidade na Educação infantil, conforme documento, considera um conjunto de ações contemplando gestão, formação e remuneração de pessoal, infraestrutura, currículo e práticas pedagógicas, além de relacionamento com a comunidade, família e outros setores de apoio, tais como transporte e saúde.

5.1.5 Crianças e infância: perfil, consumo e mídia

Para Venturella (2003), a infância não é um conceito abstrato ou circunstancialmente estagnado, e sim, decorrência do tempo e do espaço em que está introduzida. A temática “Crianças e infância: perfil, consumo e mídia” foi levantada, pois a infância é produto das relações socioculturais, ou seja, dos costumes, hábitos e cultura de determinado período histórico.

Neste sentido, é preciso compreender a cultura midiática e do consumo em que a criança está inserida, tal como explica Bauman (2008, p.73)

[...] todo mundo precisa ser, deve ser, tem que ser um consumidor por vocação. [...] Nesta sociedade, o consumo visto e tratado como vocação é ao mesmo tempo um direito e um dever humano universal que não conhece exceção.

Bauman (2008) escreveu que, o período tido como infância, bem como as crianças, passa por um processo de ressignificação de uma maneira que atenda ao que o autor nomeia de “sociedade dos consumidores”, simplificando, o potencial e vocação para consumo. Aqui se difere os termos comumente confundidos: consumo como a aquisição de bens necessários para nosso uso e consumismo como aquisição de itens supérfluos, que não são de primeira necessidade.

Conforme Cris Olivette (2018), em 6 anos, o volume das vendas anuais de produtos do segmento infantil brasileiro passou de R\$ 2,7 bilhões para R\$ 3,9 bilhões, ou seja, um crescimento equivalente a 45,6%. Nos últimos 2 anos houve variação de apenas 8%, demonstrando que o setor se manteve firme durante a crise.

É visível o poder que a mídia exerce sobre a sociedade, principalmente, em relação ao público infantil, vulnerável ao desejo de compra de produtos pensados,

produzidos e comercializados exclusivamente para ele, tais como materiais escolares, roupas e brinquedos.

Importante destacar que a publicidade para este público é regulamentada em território brasileiro pelo Código de Autorregulamentação Publicitária - Conar, que existe desde 1978. Sua primeira atualização com impacto na publicidade voltada para crianças ocorreu em 2006.

No Congresso Nacional tramita a PL 5921/2001 que visa proibir toda a propaganda voltada para crianças de até 12 anos nos meios de comunicação (televisão, rádio e *internet*) entre 5 horas e 22 horas, contudo, em 2019 o projeto foi arquivado, uma vez que toda discussão desta natureza esbarra no direito constitucional de liberdade de expressão.

Adorno (2002) explica que os desejos de compra impulsionados pela indústria do consumo convertem uma mercadoria em cultura, tendo seu ápice em diferentes faixas etárias. A criança consumidora recebe a publicidade de forma acrítica e desejos passam a ser novas necessidades, construindo uma rotina de consumo incontrolável.

A Constituição Federal (1988), em seu artigo 221, estabelece princípios de proteção à pessoa e ao grupo familiar (cabíveis às crianças) diante da programação de meios eletrônicos e veículos de comunicação, que devem garantir qualidade cultural e educativa, respeitando os valores éticos e sociais. Contudo, muitas ações de comunicação ainda insistem em

[...] fortalecer uma imagem de maior “autonomia” da criança diante de adultos, pais e/ou professores. Crianças “sabidas” são apresentadas em contextos interativos com adultos que “pouco ou nada sabem”, numa estratégia sutil de minimizar a influência dos educadores sobre as crianças, estimulando-as a tomar decisões no campo do consumo, com base na comunicação direta com as mensagens publicitárias (SAMPAIO, 2009, p. 15).

Assim, a mídia exerce um protagonismo em formar consumidores, sobretudo, quando não existe a mediação de um adulto. A Fundação Programa de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON, órgão administrativo de poder executivo municipal e/ou estadual destinado à proteção e defesa dos direitos e interesses dos consumidores (PROCON, 2020), alerta sobre tais aspectos, por exemplo, quando adverte sobre a compra do material escolar antes de iniciar o ano letivo.

Ana Cláudia Martins (2020), também adverte sobre o aumento dos preços do material escolar: “custa R\$ 0,18 a unidade, se for um lápis comum. Porém, o mesmo

lápiz, se for de um personagem conhecido e que as crianças adoram, o preço chega a R\$ 7 cada”. Assim, a ausência de mediação por parte dos responsáveis ao receber a mensagem pode ser prejudicial ao entendimento e controle de consumo da criança, principalmente, quando parte da renda familiar é comprometida neste processo.

E qual o papel da escola nesta narrativa? Segundo Sampaio (2009, p. 20)

[...] a educação para o uso crítico da mídia deve ter necessariamente um lugar assegurado nas instituições escolares. Cabe à escola estimular o senso crítico de nossas crianças e adolescentes e promover o questionamento do discurso mercantil que associa felicidade ao consumo e torna produtos e marcas sinônimos de aceitação social.

Enfim, a escola pode desempenhar, em conjunto com os responsáveis legais da criança, a função de conscientização sobre o consumo crítico das mídias, especialmente ao tratar de publicidade que induz ao consumo e orientar a construção de hábitos sustentáveis e saudáveis.

Uma educação que aproxime a criança da natureza e amplie seu repertório de valores para além do mundo do consumo pode ser um diferencial numa sociedade na qual a crise econômica e a necessidade do “ter” acaba por conduzir crianças e jovens para o caminho da violência e criminalidade.

5.2 Análise do setor

Com o objetivo de compreender o setor no qual a organização-cliente está inserida, buscou-se identificar dados do mercado da Educação Infantil, em especial, da rede privada de ensino. Também, buscou-se identificar os fatores-chaves de sucesso neste segmento de atuação, ou seja, características que as organizações que atuam neste setor devem ter para garantir o desempenho e sobrevivência do seu negócio.

5.3 Panorama geral do setor

Para apresentar o tamanho e a participação da educação infantil no mercado educacional brasileiro é necessário considerar a educação como um fenômeno de massa, coletivo e que é desenvolvida dentro de uma sociedade. Desta forma, o atual mercado da **educação básica no Brasil** pode ser sintetizado na **figura 25**:

Figura 25 – Censo Escolar de Educação Básica no Brasil



Fonte: Elaborado pela Deed/Inep com base nos dados do Censo Escolar 2019.

Observa-se na **figura 25** que no Brasil existe um total de 180,6 mil escolas, com 47,9 milhões de matrículas nessas escolas. Observa-se ainda que apenas 19,1% dos alunos matriculados estão na rede privada, ou seja, o atendimento da demanda da Educação Básica no Brasil é predominante público, atendido em 48,1% pelos municípios e na área urbana (88,9%).

Na **figura 26**, é observado, a nível Brasil, que na educação infantil, considerando creches e pré-escolas que atendem crianças de 0 a 5 anos, 8,9 milhões de alunos são matriculados nas escolas, sendo considerado desse número um percentual de 27,9 % na rede privada.

Figura 26 – Censo Escolar de Educação Básica no Brasil



Fonte: Elaborado pela Deed/Inep com base nos dados do Censo Escolar 2019.

Assim, de acordo com dados do INEP (2019), o número de matrículas na educação infantil cresceu 12,6% de 2015 a 2019, atingindo aproximadamente 8,9 milhões em 2019. Esse crescimento foi decorrente principalmente do aumento das matrículas da creche. Enquanto o total de matrículas da pré-escola apresentou uma alta de 6%, as matrículas de creche aumentaram 23,2% de 2015 a 2019, ou seja, existe demanda e atendimento crescente nesta etapa escolar, embora o atendimento escolar nesta etapa ainda seja de 32,7%, indicando que há um substancial espaço para ampliação da oferta.

No município de Sorocaba, existe um total de 412 escolas, sendo consideradas apenas as escolas em atividade e com matrículas de escolarização, conforme informado na **tabela 2**.

Tabela 2 – Número de escolas no município de Sorocaba

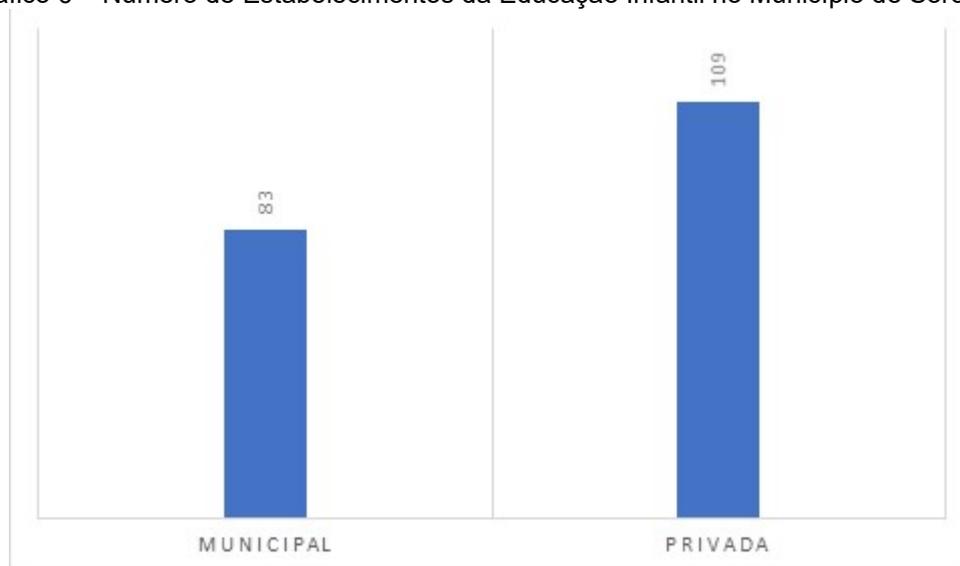
UF	Município	Dependencia Administrativa	Nº de escolas¹
SP	Sorocaba	Estadual	88
		Federal	1
		Municipal	158
		Privada	165
SP - Total			412

Fonte: Elaborado pela Deed/Inep com base nos dados do Censo Escolar 2019.

Observa-se na **tabela 2** que das 412 escolas existentes em Sorocaba, um total de 165 são da rede privada.

Na cidade de Sorocaba existe um total de 240 estabelecimentos de Educação Infantil Regular, considerando creches e pré-escolas, sendo 109 privadas que ofertam a etapa creche e pré-escola, conforme demonstra no **gráfico 6**.

Gráfico 6 – Número de Estabelecimentos da Educação Infantil no Município de Sorocaba



Fonte: INEP – Censo Escolar da Educação Básica 2019.

De acordo com pesquisa realizada pela Escolas Exponenciais (2017), junto com o *ClassApp*, com 27 mil pais de alunos em agosto de 2017, em relação ao ensino básico, fundamental e médio, os pais procuram por escolas privadas que investem em um cuidado e atenção especial com o filho.

Tratando-se da Educação Infantil, o mencionado estudo revelou que os principais critérios de escolha pelos pais são:

- Cuidado e atenção especial com o aluno;
- Excelente educação de valores morais e éticos;
- Relacionamento próximo e participativo com pais e alunos;
- Alto investimento na proposta pedagógica/metodologia;
- Excelente material de ensino;

Constata-se, entre estes critérios, que aspectos pedagógicos (cuidado e atenção especial com os alunos, educação de valores morais e éticos, proposta pedagógica e material de ensino) e de relacionamento (aproximação e participação dos pais e alunos) são fundamentais na decisão dos pais. Além disso, Amanda Viegas (2018) indica que a **localização, valor da mensalidade, horários e reputação da escola** também interferem nesta escolha.

Um estudo realizado por Kellyn Benini e Euclides Scheid (2013), verificou que a **localização** da organização é um fator decisivo na escolha da escola pela necessidade desta oferecer um melhor acesso ao público-alvo.

Nesse mesmo estudo, **o valor da mensalidade** também é considerado pelos pais na escolha da escola para seus filhos, pois os preços são fundamentais para manter as escolas particulares e os valores da mensalidade devem estar sempre bem definidos e coerentes de acordo com a realidade da localização da escola.

Amanda Viegas (2018), identifica em seu artigo que os pais também levam em conta os **horários** que a escola oferece como fator decisivo. Sabe-se que parte considerável do grupo de pais trabalha em período integral, logo os pais procuram matricular o filho em uma escola que ofereça esse horário ou uma flexibilidade de horários.

Viegas (2018) destaca ainda como fator-chave a **reputação da escola**. A imagem que a instituição passa para os pais dos alunos é importante para manter a credibilidade com os públicos essenciais. Logo, nesse aspecto considera-se o investimento em *marketing* e comunicação que a escola realiza.

O mercado em que as instituições de ensino se encontram é competitivo e as escolas necessitam investir em diferentes ações para manter os pais dos alunos satisfeitos com os serviços oferecidos, assim como aumentar a captação de novos alunos.

5.4 Análise da concorrência

Na análise de concorrência, utilizou-se os modelos de análise setorial e dos grupos estratégicos que são apresentados por Kotler (2000). Empregou-se como parâmetro de delimitação de análise o setor de escolas particulares que atuam em Sorocaba, ofertando serviços de creches e pré-escola.

5.4.1 Classificação e Identificação

Kotler (2000) classifica uma organização de acordo com seu posicionamento no mercado e suas características. Esse posicionamento tem como principal objetivo convencer o consumidor a optar por determinada organização.

Assim, para identificar a concorrência, o primeiro critério utilizado pela agência Élève foi a **localização das escolas**, uma vez que este fator é relevante na escolha dos pais, conforme estudos mencionados anteriormente. No **quadro 7**, observa-se as escolas de educação infantil particulares¹⁵, identificadas pela agência, considerando as cinco regiões de Sorocaba e seus respectivos bairros:

¹⁵ Para a escolha das escolas, foi considerada as que oferecem serviços de educação infantil particular em cada região da escola de Sorocaba.

Quadro 7 – Escolas de educação infantil particular por região na cidade de Sorocaba

Escolas por Região	Nome das Escolas	Bairro
Central	Viking Centro de Educação e Convivência Infantil	Vila Trujillo
	Colégio Genial	Vila Elza
	Colégio Vida	Vila Fiori
	Colégio Quintal da Vila	Centro
	Colégio Vila Crescer	Centro
Norte	Escola Montessori Cantinho da Criança	Vila Nova Sorocaba
	Escola de Educação Infantil Tribo Dos Curumins	Vila Carvalho
	Colégio Iguatemi Sorocaba	Jardim Iguatemi
	Colégio Infantil Arca de Noé	Jardim Pacaembu
Sudeste	Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI	Vila Jardini
	Nova Escola Bilíngue	Vila Jardini
	Colégio Talentos Sorocaba	Vila Jardini
	Colégio Montesso	Vila Jardini
	Escola Magnus Júnior	Jardim Magnólia
	Escola Chácara Viva a Vida	Vila Jardini
Leste	Aconchego Dos Anjos	Vila Barcelona
	Girassol Escola	Vila Barcelona
	Escola de Educação Infantil Mundo Mágico	Colorau
	Escola de Educação Infantil <i>Be Happy</i>	Vila Hortência
Sul	Maternitá Educação Infantil	Jardim Paulistano
	Colégio Xavier	Jardim Faculdade
	Colégio Uirapuru	Jardim Panorama
	Escola Waldorf Micael	Jardim Guadalajara

Fonte: Elaboração própria.

No **quadro 7**, verifica-se que a Escola Chácara Viva a Vida localiza-se na região sudeste e tal como mostra a **figura 27**, encontra-se geograficamente próxima de potenciais concorrentes, quando considerado o fator **localização**:

Figura 27 – Localização da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Google Maps, 2019.

O mapa acima mostra as seguintes instituições de ensino particulares: Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI, Nova Escola Bilíngue, Colégio Montesso, Colégio Talentos Sorocaba e Escola Magnús Júnior. O critério da **localização** foi utilizado, pois ambas são escolas particulares que trabalham com o ensino infantil e estão localizadas próximas da instituição de ensino em análise.

5.4.2 Análise dos grupos estratégicos

Kotler (2000) define grupos estratégicos como um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em um determinado setor.

A agência Élève Comunicação Integrada identificou como concorrentes diretos da Escola Chácara Viva a Vida, considerando o fator-chave **localização**, todas as escolas que fazem parte da região sudeste, que é a mesma região na qual a escola se localiza.

Para complementar a análise, utilizou-se também o fator **reputação** da escola, mencionado como relevante na escolha dos pais. Considerando que a reputação se relaciona à percepção que determinado público constrói de uma organização no decorrer do tempo, a agência utilizou as avaliações das páginas no *Facebook* das escolas para avaliar este critério, uma vez que tal avaliação é realizada por seguidores destas instituições. Importante mencionar que o número de seguidores de cada escola

são: Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI com 2.159 curtidas; Nova Escola Bilíngue com 19.563 curtidas; Colégio Talentos Sorocaba com 2.633 curtidas; Colégio Montesso com 4.127 curtidas; Escola Magnus Júnior com 1.866 curtidas; Escola Chácara Viva a Vida com 3.223 curtidas.

As avaliações são realizadas por meio de uma escala de zero a cinco estrelas, baseada em quantas pessoas recomendam ou não a página, considerando também a experiência do consumidor em relação à organização.

Quadro 8 – Avaliação das escolas da região Sudeste de Sorocaba

Escolas Região Sudeste	Quantidade de avaliações	Avaliação Facebook
Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI	47	5
Nova Escola Bilíngue	90	4,8
Colégio Talentos Sorocaba	45	4,6
Colégio Montesso	Não informado	Não informado
Escola Magnus Júnior	40	5
Escola Chácara Viva a Vida	83	4,8

Fonte: Elaboração própria.

Para definir os grupos estratégicos dividiu-se a avaliação no *Facebook* de cada colégio em escala de 0,2 pontos, uma vez que todas as escolas foram mapeadas e a avaliação ficou entre 4 a 5 pontos. A única exceção é o Colégio Montesso que não divulga avaliações nas redes sociais. Desta forma, a agência definiu para fins de análise a distância de 1 ponto como trajetória da excelência, assim, como visto na **tabela 3**, os parâmetros foram:

Tabela 3 – Trajetória Para Excelência

Péssimo	4,00 a 4,19 pontos
Ruim	4,20 a 4,39 pontos
Regular	4,40 a 4,59 pontos
Bom	4,60 a 4,79 pontos
Excelente	4,80 a 5,00 pontos

Fonte: Elaboração própria.

O valor da mensalidade das escolas da região sudeste também foi considerado para compreender os grupos estratégicos. Dessa forma, considerou-se os valores médios¹⁶ conforme a **tabela 4**.

Tabela 4 – Valor médio das mensalidades das escolas da região Sudeste de Sorocaba

Escolas Região Sudeste	Valor médio das mensalidades
Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI	R\$ 945,20
Nova Escola Bilingue	R\$ 1.116,00
Colégio Talentos Sorocaba	R\$ 700,00
Colégio Montesso	R\$ 685,00
Escola Magnus Júnior	R\$ 927,27
Escola Chácara Viva a Vida	R\$ 1.059,78

Fonte: Elaboração própria.

O preço considerado foi dividido em três categorias, que variaram em faixas de 400 reais, ou seja, foi classificado conforme a **tabela 5**:

Tabela 5 – Parâmetro de valores

Preço baixo	R\$ 200 até R\$ 600
Preço médio	R\$ 601 até R\$ 1.000
Preço alto	R\$ 1.001 até R\$ 1.400

Fonte: Elaboração própria.

Assim, obteve-se os seguintes grupos estratégicos que podem ser observados no **quadro 9**.

¹⁶ Para calcular os valores médios das mensalidades das escolas foi considerado o valor total da mensalidade por período, considerando os períodos das aulas de manhã, tarde e integral, ambos sendo somados e dividido por três, chegando então no valor médio que está visualizado na tabela 4.

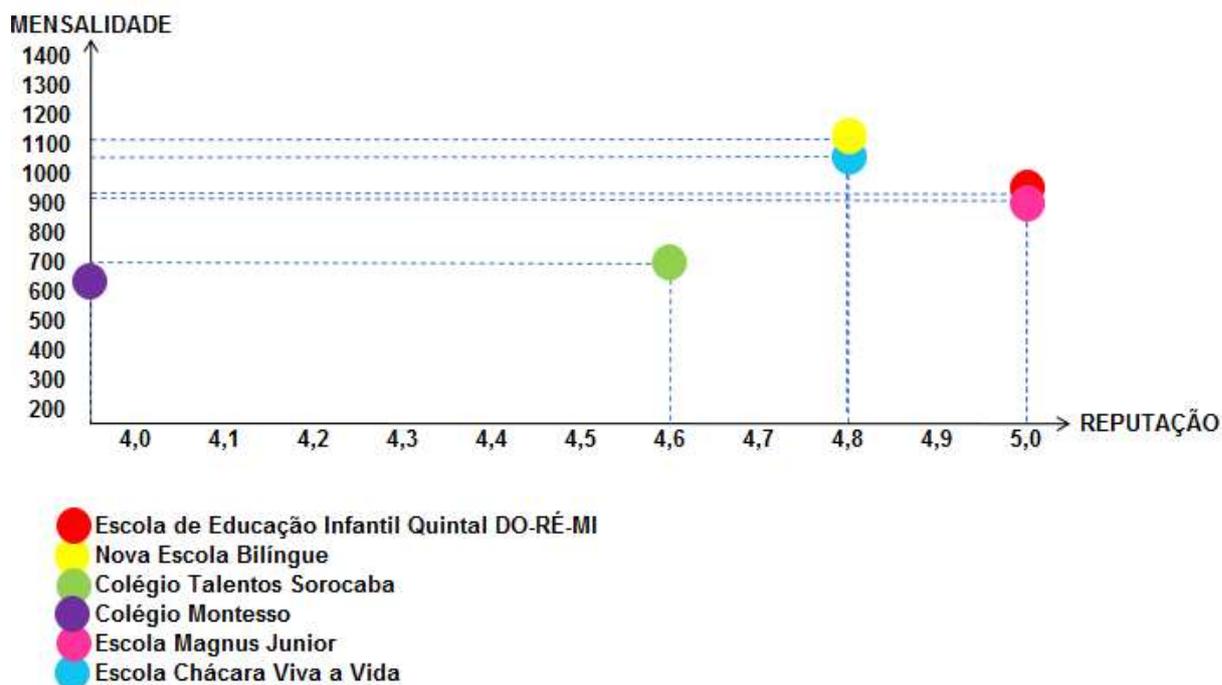
Quadro 9 – Grupos estratégicos de concorrentes

Grupos Estratégicos		
Grupo Estratégico 1	Excelente de preço médio	Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI
		Escola Magnus Júnior
Grupo Estratégico 2	Excelente de preço alto	Nova Escola Bilíngue
		Escola Chácara Viva a Vida
Grupo Estratégico 3	Bom de preço médio	Colégio Talentos Sorocaba
Grupo Estratégico 4	Sem avaliação de preço médio	Colégio Montesso

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as escolas analisadas da região sudeste, verificou-se no **quadro 9** que a organização-cliente faz parte do Grupo Estratégico 2, junto com a Nova Escola Bilíngue, considerada como sua principal concorrente direta da região, considerando uma avaliação excelente e um preço alto de mensalidade.

Figura 28 – Matriz de concorrentes da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

A matriz apresentada na **figura 28** demonstra as escolas distribuídas conforme os grupos estratégicos e assim pode-se visualizar quais estão mais próximas em relação ao preço e reputação da escola cliente.

5.4.3 Análise de Competitividade

Embora a organização-cliente se encontre no Grupo Estratégico 2, possuindo apenas um concorrente direto, para avaliar a competitividade da organização-cliente em relação aos seus demais concorrentes, considerou-se todas as escolas da região sudeste, por conta de o fator localização ser considerado decisivo para a escolha dos pais.

Os critérios da análise foram selecionados a partir dos fatores-chaves sendo considerado: valor da mensalidade e reputação da escola, esses dados foram obtidos por meio da análise do setor.

A partir dessas informações, a agência Élève elaborou a **tabela 6** para analisar seu posicionamento em relação aos concorrentes.

Tabela 6 – Análise da organização-cliente em relação aos concorrentes

Análise da Organização													
Fatores-chaves de Sucesso	Peso	Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI		Nova Escola Bilingue		Colégio Talentos Sorocaba		Colégio Montesso		Escola Magnus Junior		Escola Chácara Viva a Vida	
Total	10	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Valor da mensalidade	6	9	54	8	48	10	60	10	60	9	54	8	48
Reputação	4	10	40	8	32	6	24	0	0	10	40	8	32
Total	10		94		80		84		60		94		80

Fonte: Elaboração própria.

Os pesos se deram a partir do fator considerado como mais decisivo na hora da escolha da escola realizada pelo pai e, para isso, a agência considerou peso 6 para mensalidade e peso 4 para a reputação da escola.

Na concorrência por mensalidade, considerou-se a escola que possui a menor média de mensalidade R\$ 685,00 com um total de 10 pontos e essa pontuação seria rebaixada em 1 ponto a cada R\$ 200,00 de aumento nesse valor.

A reputação foi definida a partir do recorte elaborado pela Élève Comunicação Integrada baseando-se nas avaliações do *Facebook*, na qual uma escola com 5 estrelas seria considerada uma nota 10, tendo sua pontuação rebaixada em 1 ponto a cada queda de 0,1 nas avaliações.

Com as constatações da **tabela 6**, verificou-se que a organização-cliente possui um total de 80 pontos, e em relação aos seus concorrentes, essa pontuação está equivalente a escola definida no Grupo Estratégico 2.

Em relação às demais escolas definidas na concorrência, verifica-se que a Escola Chácara Viva a Vida pode aprimorar seus serviços considerando o **valor da mensalidade** e **reputação** para aumentar sua pontuação, pois nenhum desses quesitos obteve-se pontuação máxima pela organização-cliente e, para isso, a agência elaborou o **quadro 10** para comparar as pontuações das escolas da região sudeste.

Quadro 10 – Pontuação

Péssimo	0 a 20 pontos
Ruim	21 a 40 pontos
Regular	41 a 60 pontos
Bom	61 a 80 pontos
Excelente	81 a 100 pontos

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que a organização-cliente se classificou com um total de 80 pontos, e enquadra-se em uma escola que oferece um **bom** serviço, juntamente com a concorrente Nova Escola Bilíngue que também obteve 80 pontos. Já as demais escolas concorrentes se enquadram em **regular**, como o Colégio Montesso que obteve 60 pontos e **excelente** com as instituições Colégio Talentos Sorocaba que obteve 84 pontos, Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI que obteve 94 pontos e Escola Magnus Júnior que obteve 94 pontos.

Visando aprofundar o estudo da análise da competitividade e considerando, além da localização, mensalidade e reputação, os demais critérios que foram identificados, tais como **relacionamento e canais de comunicação utilizados, horários de funcionamento e proposta pedagógica**, a agência realizou uma análise qualitativa por meio de pesquisas em *sites* e redes sociais das escolas concorrentes para poder compará-las em relação à organização-cliente.

Considerando inicialmente o fator-chave **relacionamento e canais de comunicação utilizados** pelas escolas obteve-se o seguinte resultado, sabendo que todas as escolas possuem página no *Facebook* e que a análise foi feita em relação ao número de curtidas que cada escola possui na sua respectiva página bem como a data de criação da página, sendo:

1. Nova Escola Bilíngue com 19.563 curtidas – Página criada em 16 de janeiro de 2012;
2. Colégio Montesso com 4.127 curtidas – Página criada em 21 de maio de 2014;
3. Escola Chácara Viva a Vida com 3.223 curtidas – Página criada em 14 de abril de 2011;
4. Colégio Talentos Sorocaba com 2.633 curtidas – Página criada em 18 de maio de 2012;
5. Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI com 2.159 curtidas – Página criada em 28 de maio de 2015;
6. Escola Magnus Júnior com 1.866 curtidas – Página criada em 11 de março de 2013;

Ainda considerando a análise das páginas no *Facebook* quanto ao engajamento e respostas aos comentários das publicações das escolas analisadas verificou-se que a Nova Escola Bilíngue, Escola Chácara Viva a Vida, Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI e Escola Magnus Júnior respondem ou curtem os comentários de pais nas publicações. Já o Colégio Montesso e Colégio Talentos Sorocaba não responde ou curte os comentários nas publicações.

Identificou-se que as escolas Nova Escola Bilíngue, Colégio Montesso, Escola Chácara Viva a Vida, Colégio Talentos Sorocaba e Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI também possuem um *site* intuitivo onde os pais podem acessar e possuem como principais seções e funcionalidades, em ambos os *sites*:

- **Home ou página inicial:** disponibiliza as primeiras informações a respeito da escola, tais como projetos que a escola oferece, material pedagógico utilizado, imagens da escola e crianças realizando atividades, etc. o que facilita os pais a terem o primeiro contato com a escola;
- **A Escola ou Quem Somos:** divulga a história da escola, como ela surgiu, quem foi o fundador e outros dados relevantes a respeito da instauração da escola na sociedade;
- **Filosofia ou Projeto Pedagógico:** informa qual a metodologia utilizada pela escola e quais os benefícios que trará para as crianças;
- **Fotos e Vídeos:** divulga imagens da estrutura da escola internamente e das crianças realizando atividades;

- **Localização:** informa o endereço completo no qual a escola está situada;
- **Fale conosco:** disponibiliza contatos que a escola possui, tais como telefone, e-mail, páginas associadas a escola como *Facebook*, *Instagram*, e horário de atendimento para facilitar o contato dos pais interessados em matricular seus filhos na escola;

Como resultado dessa análise, a organização-cliente fica em terceiro lugar quando comparada com as demais escolas em relação as curtidas no *Facebook*. Considerando a data de criação, para comparar qual tem mais tempo de uso na plataforma a organização-cliente possui sua página criada primeiramente em relação aos concorrentes, sendo no ano de 2011, porém esse fato não faz com que a escola atinja o maior número de curtidas na página. Já em relação ao *site*, apenas a Escola Magnus Júnior fica atrás em relação às demais escolas por não possuir um *site*.

Em relação aos **horários de funcionamento** e aulas para a educação infantil que as escolas oferecem, obteve-se os seguintes dados:

- Nova Escola Bilíngue – aulas de manhã – tarde – semi-integral – integral.
- Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI – aulas de manhã – tarde – semi-integral – integral.
- Escola Magnus Júnior – aulas de manhã – tarde – semi-integral – integral
- Colégio Montesso – aulas de manhã – tarde – integral.
- Escola Chácara Viva a Vida – aulas de manhã – tarde – integral.
- Colégio Talentos Sorocaba – aulas de manhã – tarde – integral.

Observa-se que as três primeiras escolas oferecem mais opções de horários de aulas para os alunos, sendo manhã – tarde – semi-integral – integral e por esse motivo se sobressai em relação a Escola Chácara Viva a Vida que só oferece aulas manhã – tarde – integral igualmente ao Colégio Montesso e Colégio Talentos Sorocaba.

Por fim, buscou-se informações a respeito dos aspectos pedagógicos, o que inclui a **proposta pedagógica**. Para tal, foi necessário identificar qual é a metodologia e/ou filosofia de ensino que as escolas desenvolvem com os alunos:

- **Nova Escola Bilíngue:** Desenvolve na criança o prazer da descoberta e da aquisição do conhecimento, a paixão pelo saber, a capacidade de "aprender a aprender".
- **Escola de Educação Infantil Quintal DO-RÉ-MI:** A criança é estimulada a agir de maneira livre, respeitando os combinados pré-estabelecidos. Sua

individualidade e história são respeitadas na atenção e cuidado diário, com amigos, educadores e família.

- **Escola Magnus Júnior:** Conta com uma proposta pedagógica que valoriza “O SER” amoroso e responsável com a família, amigos e o planeta, sempre dando exemplo disso.
- **Colégio Montesso:** A filosofia de ensino está embasada no comprometimento com a formação de valores significativos como respeito ao próximo, ética, solidariedade, fraternidade e honestidade. Isso capacita o aluno ao exercício consciente da cidadania para que aja de forma humana com um amor a si mesmo e ao planeta.
- **Escola Chácara Viva a Vida:** Com uma filosofia humanista baseada no desenvolvimento das habilidades socioemocionais, equipe preparada e espaço integrado com a natureza. O desenvolvimento pedagógico da escola prepara as crianças para um mundo em constante mudança.
- **Colégio Talentos:** Proporciona ao aluno um ensino de qualidade e o desenvolvimento de uma atitude autônoma e humanista, através de valores como o respeito, ética e cidadania, preparando-o para os desafios do mundo globalizado.

Com base nos dados apresentados acima, compreende que a escola que mais se aproxima da proposta pedagógica oferecida pela Escola Chácara Viva a Vida é o Colégio Montesso e o Colégio Talentos que priorizam o lado humano dos alunos além de preparar as crianças para possíveis desafios encontrados no mundo e desenvolvê-los para agirem sempre com amor e respeito a natureza.

5.5 Análise SWOT

Segundo Kotler (2012), a análise *SWOT* é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização do ambiente no qual atua e é por meio dela que se identifica onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos organizacionais. É uma análise útil durante a definição de estratégias que serão adotadas pela empresa para atingir suas metas, tanto internas quanto externas.

Para a análise do cliente, foi considerado o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas).

Figura 29 – Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria.

5.5.1 Oportunidades

As oportunidades, relacionadas ao ambiente externo, favorecem de forma positiva a organização e foram identificadas no cliente como:

- a) Profissionalização da Educação Infantil: conforme destacado no ambiente político-legal, há orientações nacionais para a melhoria da qualidade educacional nesta fase de ensino, valorizando iniciativas que integrem gestão, proposta pedagógica, formação de docentes e relacionamento com a comunidade e família em suas propostas.
- b) Boa valorização da educação humanizada, construtivista e inclusiva: conforme destacado nas tendências Criança e Infância, Inclusão, Metodologias Educacionais e Legislação e Parâmetros da Educação Infantil, entre os teóricos e orientações nacionais, existe certo consenso sobre a necessidade de formar cidadãos críticos e preparados para lidar com os desafios da sociedade contemporânea, o que inclui integração com natureza, uso reflexivo da mídia e da informação e aprendizagem ativa, contextual e humanizada. Tal formação deve acontecer desde o ingresso da criança na vida escolar, ou seja, das primeiras etapas educacionais.
- c) Novas tecnologias: como apontado na tendência de Novas Tecnologias e Metodologias Educacionais, instrumentos tecnológicos têm sido muito utilizados pelas crianças. Por serem considerados nativos digitais, o colégio

pode investir em metodologias alternativas e em planejamentos tecnológicos para aprimorar seus serviços.

5.5.2 Ameaças

As ameaças estão diretamente ligadas a situações do ambiente externo que afeta de uma forma negativa a funcionalidade de um negócio. No ambiente no qual o cliente atua foram identificadas:

- a) Pandemia COVID – 19: como apresentado na análise do macroambiente, o contexto impacta a instituição de ensino nos âmbitos econômico, tecnológico, governamental e administrativo. Ressalta-se aqui o pronunciamento da Rede Nacional de Primeira Infância - RNPI (2020), expressando que a educação à distância não é cabível a etapa de Educação Infantil, uma vez que o convívio em comunidade é essencial para desenvolvimento das crianças.
- b) Crise econômica: em concordância com a análise do macroambiente, a suspensão das aulas exigida pelo Ministério da Educação (2020) causou um período de instabilidade econômica, fazendo com que a questão financeira afetasse diretamente o setor privado da educação.
- c) Concorrência: de acordo com as análises de setor e competitividade os responsáveis usam como critério de escolha a localização, valor da mensalidade, horários e reputação da escola. Embora a Escola Chácara Viva a Vida tenha uma localização estratégica, a organização-cliente não se destaca nos outros quesitos, pois faz parte do Grupo Estratégico 2 (excelente de preço alto), não disponibiliza de todos os horários, dispõe de 4,8 na média de avaliações, acumula um total de 80 pontos classificando-a como prestadora de um bom serviço, já na competência relacionamento e canais de comunicação utilizados ocupa o terceiro lugar com 3.223 curtidas em sua página no *Facebook*.

5.5.3 Forças

As forças são caracterizadas por manter continuidade do desempenho do cliente e foram identificadas como:

- a) Espaço físico e localização: a Escola Chácara Viva a Vida conta 1990 m² disponíveis para o seu desenvolvimento, dispõe de espaço interno destinado às salas de aula, espaço arborizado, horta, oficinas de brincadeiras e espaços para os animais. Localizada na zona sudeste, a 8 minutos do centro de Sorocaba, próxima geograficamente das principais avenidas da cidade, sendo elas: General Carneiro e Barão de Tatuí.
- b) Educação humanista e metodologia diferenciada: a escola possui uma educação embasada na filosofia humanista, o que a diferencia das demais escolas, pois o ensino é vinculado à construção de um ser humano ligado à natureza e essa metodologia proporciona para as crianças uma experiência diferenciada, que busca a valorização do lado humano.
- c) Tradição / Tempo de mercado: a escola atua no setor educacional desde 1967, desempenhando um bom trabalho que agrada aos pais dos alunos como mostra nas avaliações do *Facebook* que a escola tem uma nota 4,8.

5.5.4 Fraquezas

As fraquezas apresentam os pontos que o cliente deve melhorar para se manter eficiente perante a sociedade e foram identificadas como:

- a) Centralização de tarefas da escola na figura da diretora: os dados obtidos no *briefing* revelam que a Sra. Kátia é considerada o centro, história e organização de toda a estrutura como sendo um pilar, o perigo é ausência do pilar e a tendência à interferência no andamento das escolas.
- b) Fragilidade financeira: mesmo com uma reestruturação financeira após a formação da sociedade (dados retirados do *briefing*), o colégio identificou que necessitava de mais alunos para adequar a um valor melhor para a continuidade da escola, sendo que a capacidade máxima de alunos da escola é de 120 e hoje comporta apenas 64 alunos.
- c) Gestão da comunicação: a inexistência de um gestor de comunicação e equipe responsáveis pela comunicação integrada limita as ações da organização, uma vez que medidas que valorizem sua imagem e marca são

deixadas em segundo plano. De acordo com dados coletados no *briefing*: as atividades administrativas são prioridade; os processos comunicacionais são orgânicos e não formalizados; os que estão à frente apenas cobrem a demanda conforme conseguem; as ações e programas de comunicação não são pautados na identificação dos públicos. A ausência de métricas e planejamento para obtenção de resultados aponta que a gestão de comunicação é uma fraqueza que perdurará a longo prazo.

d) Inexistência de pesquisa de clima e cultura organizacional: a ausência de um responsável profissional de comunicação ou conhecimentos profundos da profissão inviabiliza as proficiências necessárias para a pesquisa ser realizada sem influência dos cargos superiores da escola e que transmita as reais condições a qual está o clima. Em entrevista com a agência Élève Comunicação Integrada a diretora revelou a vontade de iniciar a pesquisa, pois considera importante e deseja que os colaboradores conheçam e reflitam os princípios organizacionais da escola. Entretanto, a inexistência atual tornou-se uma fraqueza relatada pela Sra. Kátia.

5.5.5 Análise combinada dos dados

Para compreender o ambiente em que a organização está inserida, se faz necessário uma análise combinada dos dados identificados no ambiente interno e no ambiente externo. A agência Élève realizou a análise apresentada abaixo.

5.5.5.1 Forças X Oportunidades

Espaço físico e localização X Boa valorização da educação humanizada, construtivista e inclusiva: o colégio possui uma grande área com 1990 m² que valoriza toda a metodologia e forma de ensino vinculada à natureza, com espaços adaptados e inclusivos à todas as pessoas, sendo aspectos fundamentais para impulsionar e fortalecer a escola.

Educação humanista e metodologia diferenciada X Profissionalização da Educação Infantil: a escola possui um corpo docente que segue a filosofia construída pela diretora Kátia. Todos os profissionais que estão vinculados com a educação de

cada aluno são formados ou estão na faculdade de pedagogia. Um profissionalismo humanizado e vinculado com a natureza são os destaques da instituição de ensino.

Tradição / Tempo de mercado X Novas tecnologias: o colégio tem 53 anos de história, sendo um colégio com muito tempo de mercado em Sorocaba. Um comentário da Sra. Kátia é que muitos alunos no ano de 2020, são filhos (as) de ex-alunos da escola, e que segundo ela, isto demonstra o profissionalismo e desenvolvimento da metodologia ao compasso dos tempos, adequando as novas tecnologias como alternativa para aprimorar os serviços e manter-se referência do ensino humanista na cidade.

5.5.5.2 Forças X Ameaças

Espaço físico e localização X Pandemia COVID – 19: o ensino presencial foi afetado durante a pandemia do coronavírus, e toda a escola precisou adaptar o espaço ao meio digital, no entanto, além do novo cenário estrutural o espaço físico da escola precisará de novas medidas preventivas quando retornar às aulas presenciais.

Educação humanista e metodologia diferenciada X Crise econômica: as novas estratégias e metodologias aplicadas no ambiente virtual interferem na parte financeira para aquisição de novas ferramentas e a maneira de atuação dos profissionais com o vínculo relacional. Diante disso, as novas maneiras de utilizar as tecnologias fortalecem a filosofia humanista, seja *online* ou presencial da escola.

Tradição / Tempo de mercado X Concorrência: o colégio tem 53 anos desde a sua fundação, mas mesmo com tempo de mercado e a verificação em conjunto da análise de setor e competitividade, os responsáveis usam como critério de escolha a localização, valor da mensalidade, horários e reputação da escola. No entanto, a escola não se difere dos seus concorrentes nos outros critérios mencionados.

5.5.5.3 Fraquezas X Oportunidades

Centralização de tarefas da escola na figura da diretora X Novas tecnologias: uma atuação de gestão em conjunto com uma tecnologia proporciona uma diminuição na sobrecarga da gestora. Os meios tecnológicos facilitam a gestão, comunicação e planejamento dos serviços, e podem diminuir processos que habitualmente eram centralizados em apenas uma figura.

Fragilidade Financeira X Profissionalização da Educação Infantil: como já abordado na análise estratégica do macroambiente, foram solicitadas melhorias pelo Ministério da Educação em cada etapa de ensino, sendo valorização de iniciativas com treinamentos, propiciação de formação, proposta pedagógica, interação e relacionamento com as famílias e a comunidade. Entretanto, com a pandemia o colégio sentiu sua receita fragilizada, que resultou na demissão de dois funcionários da escola e dificultando a possibilidade de oferecer benefícios para qualificação dos colaboradores.

Inexistência de pesquisa de clima e cultura organizacional X Gestão da Comunicação X Boa valorização da educação humanizada, construtivista e inclusiva: em uma das entrevistas com a diretora da escola, a mesma menciona que os colaboradores não conhecem os princípios organizacionais, a história da escola e que não há uma gestão profissional da comunicação, apenas informal, do que gostaria. A ausência destas informações afeta na entrega da visão humanista desenvolvida pela diretora, não negligenciando a qualificação do relacional, mas apresentando a fraqueza que possibilita a interpretação de incoerência por falta do alinhamento da comunicação.

5.5.5.4 Fraquezas X Ameaças

Centralização de tarefas da escola na figura da diretora X Gestão da Comunicação X Crise econômica: a gestora da escola mantém toda gestão da comunicação de forma informal, por isso o máximo que utilizada de tecnologia para com os colaboradores e os pais são o *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e o *Site* da escola. O planejamento pedagógico é embasado e vinculado à natureza e às pessoas. Esta fraqueza e a ameaça de comunicar com todos os públicos, gerenciar uma escola em crise por conta da pandemia e chamar as tarefas com a diretoria complicam as atividades.

Fragilidade Financeira X Pandemia COVID – 19: a pandemia causou impacto na economia mundial, o que não foi diferente com a escola e os seus públicos de interesse. Por isso, a escola tomou medidas de abrir conversas e dar descontos para cada responsável financeiro, porém as medidas econômicas ocasionaram na

demissão de dois funcionários e na diminuição dos salários durante a pandemia, fragilizando o fluxo de caixa escolar.

Inexistência de pesquisa de clima e cultura organizacional X Concorrência: a Sra. Kátia relatou em entrevista que existe um desejo por conhecer mais os funcionários e realizar uma comunicação interna na escola qualificada sobre os princípios organizacionais, no entanto, a inexistência desta pesquisa influencia em toda a gestão do clima organizacional que pode afetar a imagem do colégio.

6 MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E PAPEL DO COMUNICADOR

Após a identificação dos públicos e análise estratégica, este capítulo teve como objetivo identificar os modelos de Relações Públicas e o papel do profissional responsável pela comunicação na organização-cliente¹⁷. Para isso utilizou-se uma matriz de análise baseada nos conceitos de Grunig e Hunt (1984) desenvolvida e testada por Grohs e Ferrari (2017).

6.1 Modelos de Relações Públicas

Grunig e Hunt (1984) descrevem quatro modelos de práticas de Relações Públicas indicando que alguns são mais eficazes e éticos do que outros. Para os autores, o modelo ideal e mais eficaz, principalmente em ambientes instáveis, é o modelo simétrico de mão-dupla. Este modelo enfatiza a necessidade de “administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (GRUNIG, 2011, p.38).

Além deste modelo, o autor apresenta outros três modelos praticados pelas organizações: agência de imprensa ou divulgação; informação pública e assimétrico de duas mãos, conforme o **quadro 11**:

¹⁷ Este é um capítulo-padrão, que conta explicação metodológica elaborada pela orientadora e foi inserido no Projeto Experimental de Relações Públicas, no período da Pandemia COVID-19, com o objetivo de ampliar a análise das Agências Experimentais sobre a comunicação da organização-cliente, a partir de dados coletados no *Briefing*, Análise de Públicos e Análise Estratégica, uma vez que a aplicação da pesquisa de campo, a depender do tipo de estudo e público pesquisado, poderia ser postergada, assim como o desenvolvimento de texto para submissão do EPECOM, desenvolvido no componente Prática de Pesquisa.

Quadro 11 – Modelos de Relações Públicas

MODELOS				
Característica	Agência de imprensa	Informação pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de mão-dupla
Propósito	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
Natureza da comunicação	Sentido único; Verdade completa não essencial.	Sentido único; Verdade importante	Sentido duplo; Efeitos desequilibrados	Sentido duplo; Efeitos equilibrados
Modelo comunicativo	Emissor - Receptor	Emissor – Receptor	Emissor – Receptor <i>Feedback</i>	Grupo – Grupo

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22 – tradução livre).

No entanto, os diversos modelos de Relações Públicas convivem e se relacionam em um sistema dinâmico e aberto como é o de uma organização. Assim, para identificar quais modelos de Relações Públicas praticados pela organização Escola Chácara Viva a Vida, a Agência Élève Comunicação Integrada utilizou as informações coletadas sobre a comunicação atual e analisou as variáveis dispostas em cada categoria (competências, propósito, meio utilizado e formação) criadas para representar os modelos de Relações Públicas, explicadas no **quadro 12** e dispostas na planilha dinâmica do Excel preenchida pela Élève (Apêndice A). A equipe avaliou se cada variável está 1) nada adequada; 2) parcialmente adequada ou 3) totalmente adequada¹⁸, justificando a avaliação realizada como segue.

¹⁸ A partir da identificação das características que compõem cada modelo e papel da comunicação elaborou-se a matriz de análise do conteúdo obtido nas entrevistas. Cada variável analisada obteve uma pontuação: 0 (características consideradas totalmente inadequadas para a organização em análise); 1 (característica considerada parcialmente adequada à organização em análise) e 2 (característica considerada totalmente adequada à organização em análise). Com a soma da pontuação das características que compõem cada modelo e papel da comunicação dividido pelo total de pontos possíveis para cada categoria, chegou-se a uma porcentagem/ índice que indica o quanto daquele modelo ou papel da comunicação é praticado na organização. Ressalta-se que estas porcentagens/ índices não são mutuamente exclusivas, isto é, o fato de uma organização praticar um

Quadro 12 – Modelos de Relações Públicas e variáveis operacionais

	AGÊNCIA DE IMPRENSA/ DIVULGA	INFORMAÇÃO PÚBLICA	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	SIMÉTRICO DE MÃO DUPLA
COMPETÊNCIAS	Interpreta as expectativas dos públicos. Explicita poder de convencimento	Mantém certa imparcialidade ao informar. Mantém-se atualizado.	Focaliza na busca de resultados. Promove inovação de produtos e serviços.	Demonstra capacidade de negociação. Sabe ouvir.
PROPÓSITO	Obter publicidade favorável na mídia de massa	Disseminar informações objetiva, por meio dos veículos de comunicação de massa ou dirigida.	Utilizar pesquisas para desenvolver mensagens aos seus públicos visando persuadi-los para que mudem de comportamento	Administrar conflitos e controvérsia visando aperfeiçoar o entendimento com os seus públicos
MEIOS UTILIZADOS	Veículos de comunicação de massa	Veículos de comunicação de massa e dirigida	Selecionados de acordo com pesquisas e demandas	Selecionados de acordo com pesquisas e <i>feedback</i> .
FORMAÇÃO	Propaganda e Publicidade	Jornalismo	<i>Marketing</i>	Relações Públicas

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22 – tradução livre).

Em relação à competência, ao analisar as ações da Escola Chácara Viva a Vida e sua desenvoltura da prática do modelo de agência de imprensa, sucedeu num percentual de 37,5%. Considerou-se parcialmente adequada em relação a interpretação das expectativas de seus públicos, uma vez que preza pelo relacionamento com os seus diversos públicos. Todavia, não disponibiliza recursos e

modelo de comunicação ou esta exercer um determinado papel não exclui a possibilidade desta organização em utilizar outros modelos ou a comunicação perpassar por outros níveis de poder.

meios de aperfeiçoamento da área de comunicação, não realiza pesquisas de opinião, favorece meios de comunicação de mão única e mesmo tendo redes sociais que possibilitam o *feedback* por parte do público, faz-se limitado o uso.

Quanto à variável propósito, ao apurar sobre como a escola tem buscado obter opinião favorável na mídia, considerou-se parcialmente adequada, uma vez que interage com outras instituições e mídias do segmento da educação, porém, não recebe assessoria de imprensa.

Ao analisar os meios utilizados, considerou-se que a instituição recorre aos canais massivos durante aparições específicas para comunicar à massa ou realizar alguma ação de comunicação dirigida, considerando assim parcialmente adequado. Enfim, quanto à formação do responsável pela comunicação da escola foi considerado nada adequado, porque não conta com formação técnica na área da comunicação, especialmente formado em Publicidade e Propaganda.

Verificou-se também a prática do modelo da informação pública, que resultou em um percentual de 25%. Em relação à variável competência não mantém a imparcialidade ao informar os públicos da organização, sendo considerada nada adequada, uma vez que dissemina as informações com um direcionamento propenso à escola. Todavia, não há nenhum treinamento sobre como se portar em canais de massa e a sua imparcialidade na comunicação, informando exclusivamente o interesse da instituição e da gestão, impossibilitando a imparcialidade na oratória.

Quanto a variável de transmissão da informação, a escola busca disseminar informações objetivas por meio de meios de comunicação de massa ou dirigido, uma vez que alguma representatividade da instituição tem como propósito aparece neste meio e informar. A *Élève Comunicação Integrada* avaliou como parcialmente adequada por utilizar a objetividade em eventos e causas pontuais que dão notoriedade à gestora e à escola.

Já ao analisar a comunicação de massa e dirigida, considerou-se que ao ter parceria e receber consultoria da Melhor Escola¹⁹ e ser amparada por outras iniciativas do âmbito da educação, a escola trabalha com um público interessado nos serviços que a mesma oferece, portanto a *Élève Comunicação Integrada* avaliou como parcialmente adequada a utilização de meios de comunicação de massa e dirigida,

¹⁹ Um *marketplace* de escolas que auxilia os responsáveis e/ou estudantes a pesquisar, escolher, inscrever-se e matricular-se em uma escola, tendo como objetivo garantir o acesso à educação de qualidade.

visto que as ferramentas utilizadas pela organização-cliente abrangem públicos indeterminados na mídia de massa como, por exemplo, ao ser divulgada no *YouTube*.

Infelizmente, a escola não conta em sua equipe nenhum profissional formado em jornalismo ou comunicação social considerando nada adequado, porque a formação profissional propicia um proveito maior das aparições e transmissões informacionais.

Em relação ao modelo assimétrico de duas mãos que resultou num percentual de 0%, verificou-se que a competência em que a organização deveria focalizar na busca de resultados e promoção de inovação de produtos e serviços, foi considerada nada adequada, embora a Escola Chácara Viva a Vida possua um *site*, páginas nas redes sociais, e transmita seus princípios e valores diariamente, mas não há pesquisas para mensurar os resultados e ainda, não há investimentos na inovação dos serviços, tais como cursos preparatórios ou técnicos para seus colaboradores.

Já no quesito propósito, ao analisar se a escola utiliza pesquisas para desenvolver mensagens aos seus públicos visando persuadi-los para que mudem de comportamento, foi considerado nada adequado, pois a organização-cliente não utiliza de pesquisas de opinião com seus principais públicos, que foi considerado como os pais dos alunos e os funcionários para saber se os mesmos estão satisfeitos com os serviços oferecidos e se há algo que possa ser mudado.

Da mesma forma, a agência avaliou como nada adequado os meios utilizados da organização-cliente no que diz respeito a meios selecionados de acordo com pesquisas e demandas, pois as ferramentas utilizadas atualmente não abrangem as formas de mensurar as demandas. Por fim, quanto a formação do profissional de *marketing*, foi considerado nada adequado, pois na escola, não conta com profissionais com formação em *marketing*.

No modelo simétrico de mão dupla, avaliou-se com um percentual de 25%, pois segundo a variável competência sobre a demonstração de capacidade de negociação e o fato da organização saber ouvir, considera-se parcialmente adequado, pois apesar da organização demonstrar um bom relacionamento com seus clientes (pais e alunos), ouvir as demais sugestões, reclamações e melhorias para a escola, não há um meio de formalização dessas demandas, como por exemplo, uma caixa de sugestões, ouvidoria, pesquisas de opinião, entre outros.

Quanto a variável propósito, ao analisar como a escola administra os conflitos visando aperfeiçoar o entendimento com seus públicos, foi considerado parcialmente

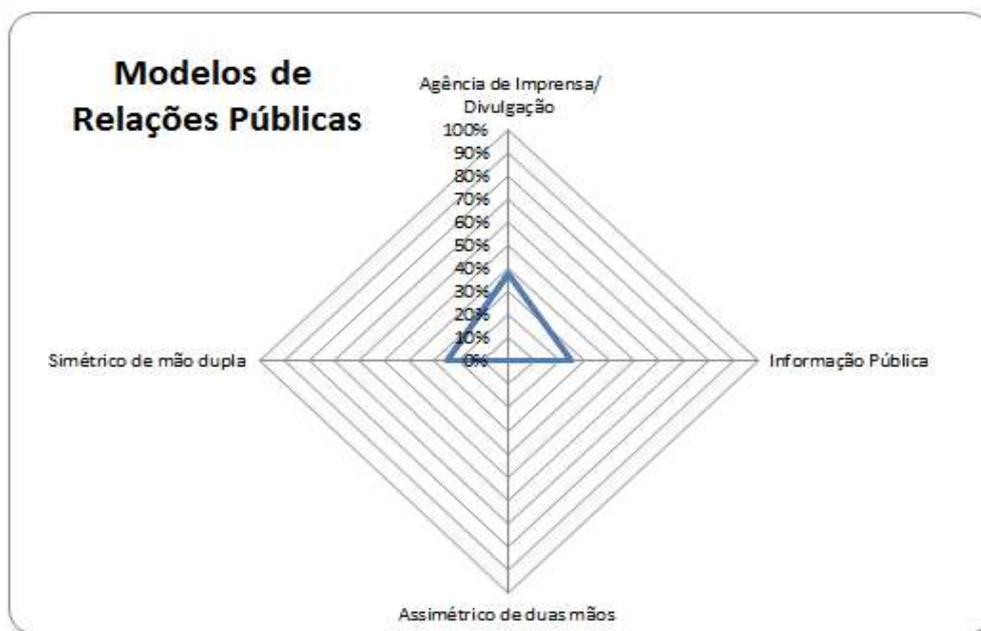
adequado, pois mesmo que a organização-cliente reconheça os seus públicos essenciais, a Escola Chácara Viva a Vida nunca realizou um mapeamento de públicos por meio de pesquisas. Ainda que a Escola passe por um momento de risco, devido a pandemia do COVID-19, onde as aulas estão suspensas, e demonstre habilidade para administrar pequenos conflitos, inexistente um manual de crises, um planejamento estratégico formalizado, ou orientação sobre como manter os alunos na escola.

Em relação aos meios utilizados selecionados de acordo com pesquisas e *feedbacks*, avaliou-se como nada adequado, pois ainda que a Escola desfrute do *site* de suas redes sociais, e os utilize como um meio de obter *feedbacks*, onde favoreça a comunicação com os pais, torna-se uso limitado pois, de fato não encontra a maneira correta de mensurar e de demonstrar seus resultados, quanto aos *feedbacks*. Visto que inexistente um departamento de comunicação na organização, não há atualmente um orçamento, investimentos para pesquisas de opinião.

Enfim, quanto à formação do responsável pela área de Relações Públicas da escola foi considerado nada adequado, porque não conta com formação técnica na área da comunicação.

O **gráfico 7** representa os Modelos de Relações Públicas predominantes na organização atualmente e tais porcentagens descritas nos modelos apresentados podem ser visualizadas abaixo:

Gráfico 7 – Modelos de Relações Públicas Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria a partir de matriz estratégica em Apêndice A.

Observa-se no **gráfico 7** que os Modelos de Comunicação predominantes na organização-cliente foi o Agência de Imprensa/Divulgação com 37,5%, seguidos dos outros três modelos, sendo Informação Pública com 25%, Simétrico de mão dupla com 25% e Assimétrico de duas mãos com 0%. Faz-se importante observar que, embora o modelo Agência de Imprensa/Divulgação seja o menos dialógico e mais propício para as práticas de Propaganda e Publicidade na Escola Chácara Viva a Vida, os demais modelos são pouco explorados, demonstrando potencial para seu desenvolvimento por meio de ações de comunicação. Nesse sentido, seria importante que a organização-cliente expandisse todos os seus modelos conforme seus objetivos de comunicação, por exemplo, caso pretenda obter um equilíbrio de interesses entre a organização e seus públicos, a escola poderia aprimorar o modelo simétrico de mão dupla, desenvolvendo as práticas de Relações Públicas.

6.2 Papel do profissional responsável pela comunicação

Grunig (2011) e Ferrari (2011) também explicam que o profissional responsável pela comunicação pode exercer três tipos de papéis na empresa: estratégico, gerencial e operacional. Para o desenvolvimento dos fatores de análise que indicasse o tipo de papel de comunicação existente na organização, também foram considerados os resultados da pesquisa de Ferrari (2000) sobre a vulnerabilidade das organizações *versus* o papel exercido pelo profissional de comunicação.

Assim, as dimensões descritas para indicar o papel da comunicação na organização foram: as relações de poder, o relacionamento com os públicos e a vulnerabilidade das organizações em relação ao ambiente e setor que atua. Para cada dimensão foram relacionadas variáveis operacionais que indicasse, na prática, o que é cada um desses fatores, conforme o **quadro 13**.

Quadro 13 – Papel do profissional responsável pela comunicação: dimensões e variáveis operacionais

	ESTRATÉGICO	GERENCIAL	OPERACIONAL
RELAÇÕES DE PODER	O departamento ou responsável pela comunicação está diretamente ligado à alta administração da organização	O departamento ou responsável pela comunicação ocupa uma posição hierárquica intermediária (entre a alta administração e o operacional)	O departamento ou responsável de comunicação está subordinado a outra gerência da empresa.
RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS	Mapeia todos os públicos, apresenta critérios objetivos para classificá-los e analisá-lo e monitorá-lo.	Conhece os principais públicos de interesse, no entanto, não tem ações direcionadas para cada um.	A identificação dos públicos não antecede a formulação dos programas de comunicação.
VULNERABILIDADE	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de alta vulnerabilidade, ou seja, de grande risco.	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de média vulnerabilidade, ou seja, risco médio.	A área de atuação ou ambiente da organização é considerada de baixa vulnerabilidade, ou seja, pouco risco.

Fonte: Adaptado de Grunig e Ferrari, 2011.

Da mesma maneira, cada variável disposta em cada categoria (relação de poder, relacionamento com os públicos e vulnerabilidade) em cada papel do comunicador (estratégica, gerencial e operacional) foram analisadas pela agência, a partir de informações coletadas no *briefing*, análise de públicos e análise estratégica.

No que se refere ao papel estratégico do profissional de comunicação na organização-cliente a agência identificou um percentual de 33,33%. Visto que, o responsável pela área Caio Henrique, tem acesso direto a alta administração da escola, sendo assim, a agência considerou a relação de poder totalmente adequada.

Quanto ao relacionamento com os públicos, a organização-cliente relatou nunca ter mapeado, e nem monitorado. Desta forma, classificou-se como nada adequado. Por fim, a vulnerabilidade no papel estratégico relacionada a área de

atuação/ambiente da organização considerada de alta vulnerabilidade, foi identificada como nada adequado, por não ser considerado um ambiente de alto risco.

A análise dos aspectos gerenciais da instituição de ensino, a *Élève* Comunicação Integrada identificou um percentual de 66,67% ao papel do profissional de comunicação que não pode ser considerado excludente.

Dentro do mesmo relatório a agência ponderou as relações de poder como sendo um departamento de comunicação que ocupa uma posição hierárquica intermediária, executada pelo Caio Henrique, secretário administrativo da escola, e é considerada parcialmente adequado.

Nos âmbitos do relacionamento com os públicos, toda a gestão do colégio busca conhecer os principais públicos de interesse como os pais da escola e os de fora, dos alunos e dos colaboradores, no entanto, não tem ações direcionadas para cada um, por isso é considerado parcialmente adequado.

A pesquisa ponderou a vulnerabilidade do ambiente da organização que é considerada de média vulnerabilidade como totalmente adequado para todos, sendo um local seguro, limpo e com total apreço ao zelo dos seres humanos e dos animais.

A agência constatou em 50% o papel e potencial operacional da organização. Quanto às relações de poder, o responsável pela comunicação não está subordinado à outra gerência da escola, portanto, classifica-se como nada adequado. Quanto ao relacionamento com os públicos, a identificação dos mesmos não antecede a formulação dos programas de comunicação, portanto, foi avaliado como totalmente adequado.

A variável vulnerabilidade da área de atuação e ambiente da organização foi considerada como parcialmente adequado no quesito baixa vulnerabilidade quando focado no papel operacional do cliente.

O **gráfico 8** representa o Papel do Comunicador predominantes na organização atualmente e tais porcentagens descritas podem ser visualizadas abaixo:

Gráfico 8 – Papel do Comunicador



Fonte: Elaboração própria a partir de matriz estratégica em Apêndice A.

Observa-se no **gráfico 8** que o papel do comunicador predominante na organização-cliente é o papel gerencial com 66,67%, seguidos dos outros dois papéis, sendo o operacional com 50% e o estratégico com 33,33%. É importante observar que, embora o papel Gerencial seja o que mais se adequa com a Escola Chácara Viva a Vida atualmente, os demais papéis podem ser mais explorados.

Nesse sentido, seria importante que a organização-cliente expandisse todos os seus papéis conforme seus objetivos de comunicação, por exemplo, caso pretenda obter um relacionamento com os públicos de forma que possa mapeá-los, analisá-los e monitorá-los, a escola poderia aprimorar o papel estratégico do comunicador.

7 PESQUISA COM OS COLABORADORES

No decorrer do desenvolvimento deste projeto experimental, fez-se necessário a aplicação de uma pesquisa de opinião com a finalidade de investigar como se dá a comunicação interna da diretoria da Escola Chácara Viva a Vida em relação aos seus funcionários.

Afinal, para que haja harmonia no trabalho desenvolvido com as crianças, é necessário que ambas as partes (diretoria e funcionários) estejam em consonância com as atividades desenvolvidas na escola e, por esse motivo, buscou-se identificar os principais problemas de comunicação interna visando solucioná-los.

7.1 Definição do problema

Verificou-se que inexistente um plano de comunicação na organização-cliente e a comunicação interna é realizada de maneira informal pela própria diretora e o funcionário Caio Henrique.

Além disso, não existe uma pesquisa formal com os funcionários para entender como eles recebem as informações, se conhecem o funcionamento e serviços da escola, além dos princípios organizacionais que, embora não sejam formalizados, a diretora acredita que todos os funcionários conhecem.

7.1.1 Pergunta-problema

Como pergunta-problema, este estudo procurou responder: Qual é o perfil, a percepção e o conhecimento dos funcionários em relação aos serviços e princípios da escola? Como é a comunicação e o clima entre os funcionários?

7.2 Justificativa

Este projeto de pesquisa, permite estudar a organização-cliente e assim identificar as suas necessidades reais, colaborando para a construção de um Plano de Relações Públicas.

Após a coleta de dados para o *briefing* e realizar uma análise dos públicos, a Élève Comunicação Integrada identificou que apesar da Escola Chácara Viva a Vida,

deixar seus princípios subentendidos e vivenciá-los diariamente com seus funcionários, não há um meio formalizando estas mesmas informações, fator que pode dificultar no alinhamento do discurso entre os membros do corpo docente e administração, causando uma incompatibilidade na maneira de gerir e repassar todas as informações da escola.

É necessário compreender a estrutura e cultura organizacional de uma empresa e Morgan (1996, p. 36) afirma que

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Portanto, a organização-cliente não possui um departamento específico de comunicação, logo as atividades e o reconhecimento de seus serviços são descentralizados. Atualmente, não há planejamento comunicacional e direcionamento estratégico para gerir a comunicação interna, além disso, predomina o uso do modelo de agência de imprensa, ou seja, comunicação de mão única voltado para a divulgação comercial da escola.

Embora o cliente reconheça os seus públicos, ainda não os mapeia e realiza pesquisas para compreendê-los. Assim, quando se realiza uma pesquisa de opinião para embasar as ações de comunicação de uma organização, pode-se obter os seguintes resultados:

- a.** Fortalecer a comunicação interna e externa;
- b.** Focar no alinhamento da metodologia pedagógica do colégio e comunicação institucional;
- c.** Motivar os funcionários, criando um vínculo maior entre eles de forma a vivenciar e aplicar ainda mais a filosofia da organização;
- d.** Construir uma identidade para o colégio, aumentando os acessos do *site* e divulgação.

Sendo assim, decidiu-se por realizar uma pesquisa com os colaboradores da Escola Chácara Viva a Vida, para compreender o funcionamento da comunicação, como é subentendido os princípios da escola, as atividades realizadas pela instituição e o clima entre os funcionários.

7.3 Pressupostos

Após a definição da problemática da pesquisa é essencial encontrar respostas para as perguntas. Gil (2002, p. 31) afirma que é importante “oferecer uma solução possível, mediante uma proposição, ou seja, uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa... Assim, a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”.

Assim, temos como hipóteses os seguintes pontos:

a. Perfil dos colaboradores: O maior número de funcionários é composto pelo sexo feminino, sendo que em sua maioria exerce a função de ensino, ou atividades administrativas, estão entre 30 e 50 anos, cujo tempo de atuação na instituição varia de 1 a 2 anos para estagiários, serviços gerais de 3 a 4 anos, serviços administrativos de 4 a 10 anos, direção e coordenação mais de 11 anos. Residentes na zona sudeste de Sorocaba.

b. Como os funcionários percebem e avaliam a organização: Os funcionários reconhecem que os valores da organização-cliente estão baseados numa metodologia de ensino própria criada pela Diretora Kátia que é a metodologia baseada na abordagem humanista e vivenciada diariamente pelos colaboradores, entretanto por ser divulgada informalmente, pode ocasionar desencontros de informações, dificultando a comunicação entre gestores e colaboradores.

c. Como os funcionários avaliam a efetividade da comunicação e seus métodos: Visto que a organização não possui um departamento específico de comunicação, não há políticas de comunicação, direcionamentos estratégicos para realizações de atividades administrativas e internas. Diante disto, a avaliação é classificada como regular.

d. Como é o clima e o nível de motivação entre os colaboradores: Apesar da organização não ter produzido uma pesquisa interna sobre o clima organizacional e motivação dos colaboradores, os mesmos classificam o clima da instituição como bom. A organização-cliente prepara e planeja eventos no final e no início do ano letivo para seus colaboradores como forma de engajar e motivar seus funcionários, além de propiciar para os funcionários uma

promoção de cargo dentro da instituição antes de abrir para um público externo, ainda que não seja realizada formalmente por meio de políticas e regras.

e. Principais desafios encontrados no ambiente de trabalho: Tem-se como hipótese que a comunicação interna é um dos principais desafios, uma vez que as tarefas são descentralizadas e os canais de comunicação informais.

7.4 Público

A pesquisa tem como alvo o público interno da organização de ensino infantil Escola Chácara Viva a Vida, sendo constituída por uma equipe de 5 funcionários (administrativo, auxiliares, etc.), 9 professores, 7 estagiários e 2 prestadores de serviço.

7.5 Objetivo da Pesquisa

7.5.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar a percepção, conhecimento, comunicação e clima entre os funcionários da organização-cliente.

7.5.2 Objetivo Específico

- Identificar o perfil (idade, gênero, escolaridade, região/bairro que reside, cargo e tempo na instituição) dos funcionários;
- Analisar se os funcionários conhecem os valores e a metodologia adotada pela escola;
- Verificar como os funcionários avaliam a efetividade da comunicação e os métodos utilizados atualmente;
- Compreender o clima organizacional da instituição, o nível de motivação e engajamento dos funcionários;
- Entender quais são os principais desafios que os funcionários identificam como um dificultador do trabalho deles;

7.6 Classificação da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.16), a pesquisa é fundamental na obtenção de informações que proporcionem soluções para problemas coletivos.

A pesquisa descritiva delinea o que é abordando mediante quatro aspectos: o registro, a descrição, análise e interpretação de fenômenos atuais, visando o funcionamento no presente (BEST, 1972 *apud* MARCONI, LAKATOS, 2002, p. 20).

Os tipos de pesquisa segundo seus procedimentos são os levantamentos, estudos teórico-conceituais, diagnósticos, modelagens e simulações, que recriam sinteticamente a realidade (BERTO, NAKANO, 2000).

Para as fontes de informação, o tipo de pesquisa aplicado foi o de campo que Marconi e Lakatos (2002) descrevem como propósito de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema, fenômeno ou até mesmo perceber relações entre todos eles.

Segundo a natureza dos dados o tipo de pesquisa quantitativa trata-se em termos de grandeza ou quantidade do motivo aparente em uma situação e é manifesto em valores numéricos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Quadro 14 – Tipo de pesquisa

Tipo de pesquisa segundo seus objetivos	Tipo de pesquisa segundo seus procedimentos	Tipo de pesquisa segundo as fontes de informação	Tipo de pesquisa segundo a natureza dos dados
Descritiva	Levantamento	Campo	Quantitativa

Fonte: Elaboração própria.

7.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados

A análise classifica-se como descritiva e quantitativa; mediante uma pesquisa roteirizada com um questionário que segundo Marconi e Lakatos (2002, p.85-86), “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”. Neste caso, um formulário contendo perguntas fechadas e semiabertas aplicada com base no cálculo amostral.

A técnica utilizada na pesquisa foi a entrevista via *internet*, de autopreenchimento. Optou-se por enviar o *link*²⁰ do formulário por conta do cenário de saúde pública mundial. Além disso, o método escolhido proporciona privacidade para os entrevistados expressarem-se sem constrangimento.

A pesquisa contemplou as seguintes etapas:

1. Aplicação do questionário;
2. Tabulação do resultado obtido;
3. Análise dos dados coletados que, posteriormente, serão utilizados para elaboração de um plano de comunicação.

7.8 Amostragem

A amostra será censitária, ou seja, igual ao universo (pessoas com características adequadas ao estudo), coletada com todos os colaboradores e diretoria da Escola Chácara Viva a Vida.

7.9 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa utilizará a ferramenta do *Google* Formulário (Apêndice B), define-se como quantitativa e de opinião, constituído de 24 questões de múltipla escolha, perguntas semiabertas e abertas e subdividido em três etapas: A – Perfil (questões 1 a 9); B – Cultura, clima e condições de trabalho (questões 10 a 15); C – Comunicação, relacionamento e imagem da escola (questões 16 a 24).

7.10 Aplicação da pesquisa

Por recomendação da Organizacional Mundial da Saúde - OMS de isolamento social, a pesquisa foi realizada virtualmente, sendo feito o encaminhamento do *link* de acesso ao formulário via *WhatsApp*. O questionário foi enviado à direção da escola no

²⁰ É uma palavra inglesa que significa elo, vínculo ou ligação, na área da informática pode significar um elemento (palavra, texto ou imagem) que se clicada pelo usuário, o encaminha para outra página na *internet*.

dia 28 de abril de 2020 e foi encerrada a coleta de dados no dia 13 de maio de 2020, posteriormente, foi feita a tabulação dos dados coletados.

7.11 Apresentação e análise dos resultados

Nesta etapa²¹, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa aplicada à amostra (censitária) de pessoas com características adequadas ao estudo. Considerando os objetivos geral e específicos da pesquisa e a estrutura do questionário, os resultados serão expostos em três tópicos

A – Perfil (questões 1 a 9);

B – Cultura, clima e condições de trabalho (questões 10 a 15);

C – Comunicação, relacionamento e imagem da escola (questões 16 a 24).

Com a coleta e análise de dados (Apêndice C) foi possível identificar como principais resultados, conforme a **figura 30** a seguir:

Figura 30 – Principais resultados da pesquisa com os colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

²¹ A pesquisa foi realizada com 23 pessoas incluindo a diretora que não está relacionada no quadro de funcionários (**quadro 3**). Um dos funcionários não respondeu a pesquisa, pois não tem acesso à *internet*/telefone e devido ao isolamento social não conseguiu responder. Dois funcionários foram demitidos durante a pandemia e supõe-se que não estão relacionados na pesquisa.

7.11.1 Perfil dos entrevistados

Identificou-se que 22 a 31 anos idade foi o grupo etário com maior frequência (34,78%). Além disso, destaca-se a representatividade dos diferentes grupos etários, uma vez que houve entrevistados de 17 a 21 anos (idade mínima) até 61 anos (idade máxima).

O resultado mostra o perfil predominantemente jovem da amostra, sendo que o maior número de funcionários é composto pelo sexo feminino (86,96%), sendo que 52,17% são solteiros. A maior parte do quadro de funcionários exerce função de ensino (professores 39,13% e estagiários 30,43%), ou atividades administrativas (8,70%), com tempo de atuação de até 1 ano (30,43%) e/ou de 1 ano até 2 anos (30,43%), fato que confirma parcialmente a suposição do perfil dos colaboradores.

A pesquisa apontou que a maior parte dos funcionários é residente da cidade de Sorocaba, correspondendo ao total de 86,98% dos entrevistados. As regiões que mais se destacam são a Norte (26,09%) e Sudeste (26,09%).

Um dos pontos tidos como força na análise *SWOT* da organização foi a localização do colégio, que fica na zona sudeste e próximo geograficamente das avenidas General Carneiro e Barão de Tatuí, podendo ser interpretado como algo vantajoso para os funcionários, pois é próximo do Centro e dos Terminais Santo Antônio e São Paulo facilitando a locomoção do trajeto casa-trabalho.

Observou-se que 34,78% dos colaboradores possuem Ensino Médio completo/Superior incompleto e 34,78% (8) completou o Ensino Superior e uma parcela dos entrevistados está investindo ou já concluíram um grau de escolaridade superior (17,39%). Os dados auxiliaram a compreender como o nível de conhecimento técnico é intrínseco à função exercida na organização.

7.11.2 Cultura, clima e condições de trabalho

Como os funcionários percebem e avaliam a cultura, clima e condições de trabalho da organização afeta diretamente no bom funcionamento da organização. Ao perguntar aos funcionários o nível de conhecimento em relação à razão de existir ou a filosofia adotada na escola 69,6% (16) responderam que conhecem e 30,43% (7) conhecem totalmente.

Quanto ao conhecimento sobre a visão perspectivas e/ou objetivos para o futuro da escola 56,5% dos entrevistados revelaram conhecer, 17,4% conhecem

totalmente, 17,4% já ouviu falar, apenas uma pequena parte (8,70%) declarou desconhecer de fato a visão do colégio. Já em relação aos valores, 69,57% (16) dos entrevistados afirmam conhecer, 26,09% (6) conhecem totalmente e apenas 4,35% (1) respondeu já ouvi falar.

Os resultados confirmam a afirmação da diretora ao destacar no *briefing* que a filosofia do colégio permeia o jeito de ser e fazer da organização, ou seja, da concepção pedagógica às práticas administrativas e educacionais. Contudo, ao ter colaboradores que não conhecem os princípios organizacionais da instituição de ensino, a possibilidade de desencontros de informações aumenta, dificultando a comunicação entre gestores e colaboradores, fato que confirma um dos pressupostos da pesquisa ao tratar da percepção dos funcionários sobre a escola.

Para cumprir com um dos objetivos da pesquisa de compreender o clima organizacional da instituição, o nível de motivação e engajamento dos funcionários, foi avaliado as condições de trabalho, sendo apresentadas variáveis relacionadas ao suporte que a organização oferece.

Os resultados são positivos, mas para encontrar pontos de melhoria é necessário apontar os itens que tiveram avaliações diversificadas. O vestuário foi avaliado como excelente (39,13%) e bom (39,13%), dos entrevistados a minoria considerou regular (8,70%) e ruim (8,70%). As salas de aulas foram avaliadas como boas pela maioria (47,84%). Em relação à *internet* disponibilizada pela escola as avaliações foram bem diversificadas, sendo que 34,78% responderam excelente, 34,78% avaliaram como boa, 13,04% regular e 17,39% como não se aplica.

Já a acessibilidade foi outro ponto que dividiu opiniões recebendo avaliações excelente (34,78%), bom (21,74%), regular (34,78%) e ruim (4,35%), o mesmo pode ser observado no tópico material adaptado para trabalhar com crianças com deficiência, tendo respostas bem diferentes (34,78% excelente, 30,43% bom, 4,35% regular, 13,04% ruim e 13,04% não se aplica), os dois pontos podem ser entendidos como oportunidade de melhoria para o colégio.

A brinquedoteca (47,83%), as quadras (52,17%), cozinha (52,17%), sanitários (56,26%), material didático-pedagógico (43,48%), equipamento de proteção (52,17%) e material de higiene (86,96%) foram considerados pela maioria como excelentes.

Sobre as ações desenvolvidas pela organização as festas comemorativas (52,17%), reunião de pais (47,83%), reunião de funcionários (47,83%) e reunião pedagógica (47,83%) foram consideradas totalmente adequadas pela maioria. Com

exceção do empate de 47,83% entre totalmente adequado e adequado no item comunicado de promoção de funcionário.

Para complementar a análise, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o nível de satisfação sobre as condições de trabalho. A maioria dos funcionários se consideram satisfeitos com o salário (60,87%), férias e lazer (52,17%), oportunidades de crescimento na empresa (56,52%); volume de trabalho diário (52,17%).

Já nos itens estabilidade no trabalho, treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, comunicação interna, cooperação entre os colegas de trabalho a maioria (47,83% em cada item citado) se encontra satisfeita. Consideram-se totalmente satisfeitos com qualidade de trabalho que realiza, responsabilidade com suas atividades, autonomia para realizar o seu trabalho e realização pessoal com o trabalho que executa a maioria dos funcionários (56,52% em cada item citado).

Apenas nos itens integração da equipe (47,83% em ambos) e segurança (47,83% em ambos) que houve empate entre totalmente satisfeito e satisfeito. A pesquisa cumpriu com o objetivo de avaliar as condições de trabalho dos funcionários, pois todos participaram e expuseram o seu ponto.

7.11.3 Comunicação, relacionamento e imagem da escola

Comunicação

Entre os objetivos específicos desta pesquisa se encontra como os funcionários avaliam a efetividade da comunicação e os métodos utilizados pela escola. Os entrevistados avaliaram a página da escola no *Facebook* como excelente (47,83%), o perfil no *Instagram* como bom (43,48%), o *site* como excelente (43,48%), os murais da escola (43,48%) e *WhatsApp* como excelente (60,87%).

Os resultados positivos refutam o pressuposto referente ao item comunicação e os métodos utilizados, pois classificou como regular, sendo que a pesquisa revelou ser excelente. Todavia, a organização não possui um gestor e/ou departamento específico de comunicação, mapeamento de públicos e não há políticas e programas de comunicação. Como já apresentado na análise *SWOT*, a falta de gestão da comunicação integra as fraquezas da escola.

Além disso, uma das expectativas manifestadas pelo cliente (direção da escola) no *briefing* é o fortalecimento da comunicação interna, alinhamento da comunicação

institucional, atualizar o *site* para que seja mais usual aos pais, aumentar os acessos e divulgação, e por fim, construir uma identidade para o colégio.

Relacionamento

Para compreender o clima organizacional, nível de motivação e engajamento dos funcionários da organização, parte do questionário foi destinado a identificar como os entrevistados se sentem em relação à escola, corroborando para entender quais são os principais desafios que os funcionários identificam como um dificultador do trabalho deles.

Ao perguntar a eles se sentem seguros ao dizer o que pensam sobre a escola no ambiente de trabalho 73,9% responderam que sempre se sentem seguros, 13% declararam que quase sempre e 13% raramente. E 65,2% consideram que sempre a escola está aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições dos funcionários, 26,1% responderam quase sempre, raramente 4,35% e também 4,35% dos funcionários não souberam opinar.

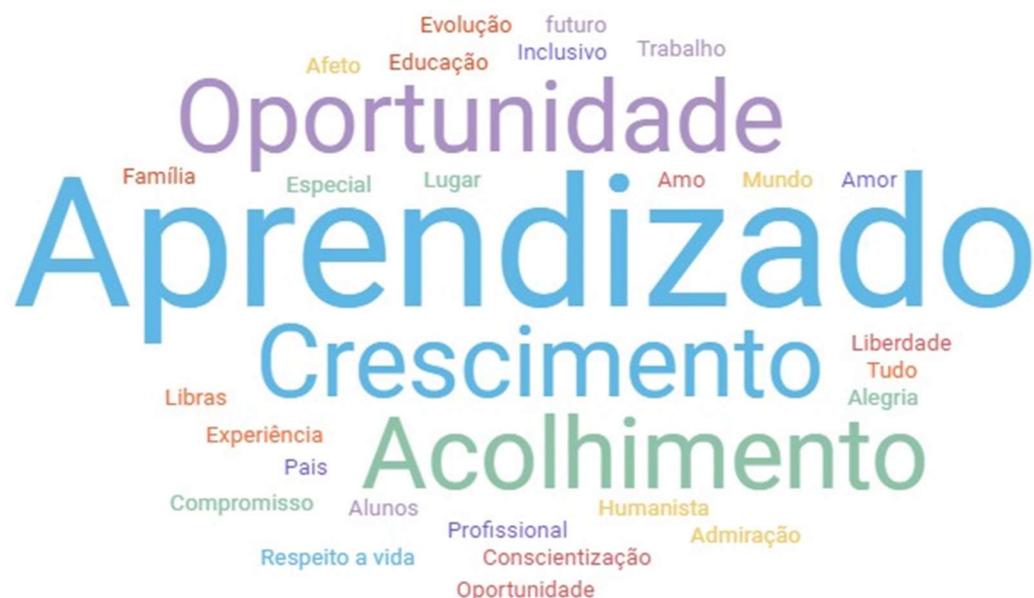
Sobre a escola ser um bom lugar para trabalhar foi unânime a resposta positiva (100%), assim como se indicariam a escola para algum amigo trabalhar (100%), o fato confirma o pressuposto que o clima organizacional é bom e com a pesquisa foi possível verificar se os funcionários participam e/ou opinam sobre as questões referentes ao colégio.

Em relação ao relacionamento entre funcionários e comunidade escolar todos consideraram como excelentes os itens avaliados, sendo: chefia (60,87%), colegas de trabalho (56,52%), alunos (82,61%) pais dos alunos (56,52%).

Imagem da escola

Na **figura 31** observa-se a primeira palavra que vem à cabeça dos colaboradores quando questionado o que a Escola Chácara Viva a Vida representa para eles, as palavras com maior frequência foram: aprendizado (8,57%), acolhimento (5,71%), crescimento (5,71%) e oportunidade (5,71%).

Figura 31 – Nuvem de palavras: o que a Escola Chácara Viva a Vida representa



Fonte: Elaboração própria.

Ao ser questionado quais palavras representam os diferenciais da Escola Chácara Viva a Vida das demais escolas de Educação Infantil, os funcionários consideraram: a filosofia (12,12%), o amor (6,06%), a dedicação (6,06%), os funcionários (6,06%), a liberdade (6,06%), os pais (6,06%) e o trabalho (6,06%). Um resultado positivo considerando que essas palavras são pilares da organização-cliente, como observado na **figura 32**.

Figura 32 – Nuvem de palavras: diferenciais da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Ao finalizar o questionário a agência deixou em aberto um espaço para sugestões e comentários. Alguns aproveitaram o espaço para agradecer (6,06%) a oportunidade (6,06%) de trabalhar na instituição de ensino. Outros parabenizaram a escola pela filosofia (15,15%) e o importante papel que exerce na vida das crianças (6,06%).

Por fim, algumas reivindicações foram feitas, entre elas: melhorar a organização (3,03%) das professoras; investir (3,03%) mais na capacitação (3,03%) de professores; colocar um corredor de toldo (9,09%) descendo até as salas do quintal; uniforme (3,03%) para os professores de aulas extras e valorizar o funcionário (6,06%). Tinha-se como hipótese que a comunicação interna fosse um dos principais desafios, uma vez que as tarefas são descentralizadas e os canais de comunicação informais. No entanto, a pesquisa apontou desafios pontuais vivenciados pelos funcionários, conforme a **figura 33**:

Figura 33 – Sugestão para a Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

8 PESQUISA COM OS PAIS DOS ALUNOS

Após analisar os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores e diante do cenário da organização-cliente perante a pandemia COVID-19, fez-se necessário a aplicação de uma pesquisa de opinião aos pais dos alunos com a finalidade de investigar a percepção dos responsáveis sobre os serviços oferecidos e a comunicação praticada pelo colégio identificando a satisfação atual, bem como o relacionamento da escola com as famílias.

Afinal, para contribuir com a tomada de decisão fundamentada do corpo gerencial, como também adequar mensagens e estratégias de comunicação da escola, é necessário conhecer os motivos que levaram os pais a escolher a escola em vez dos seus concorrentes.

8.1 Definição do problema

No *briefing*, constatou-se que a inexistência de um planejamento de comunicação, mapeamento e análise dos públicos da organização, bem como a ausência de informações sistematizadas sobre o perfil, clima e satisfação dos públicos de relacionamento entre os quais estão os pais dos alunos, dificulta na produção de ações de comunicação articuladas e direcionadas a públicos específicos da organização.

8.1.1 Pergunta-problema

Desta forma, como perguntas-problema, este estudo procurou responder: Qual é o perfil dos pais que matriculam os filhos na Escola Chácara Viva a Vida? Qual a percepção e satisfação dos pais sobre a escola e os serviços prestados? Como os pais conheceram a escola? Por que os pais escolheram a escola Chácara Viva a Vida? Qual a imagem e percepção que estes pais possuem da instituição?

8.2 Justificativa

Ao longo do desenvolvimento do projeto e das informações adquiridas, observou-se a necessidade de uma comunicação estratégica e personalizada para os públicos da escola, dado a importância dos pais dos alunos enquanto público

pertencente da Escola Chácara Viva a Vida, considerando o momento transitório e extraordinário vivenciado nesse relacionamento devido a pandemia. No *briefing*, constatou-se ainda que a diretora acredita que a recomendação e avaliação dos pais é a principal forma de divulgar as escolas e captar novos alunos. Ademais, na pesquisa aplicada com os funcionários, a atenção aos pais foi mencionada como um dos fatores que a diferencia das demais.

Assim, esse projeto de pesquisa se apresenta como uma oportunidade de conhecer e entender este público, pretendendo coletar informações que contribuam para o atendimento de suas necessidades e expectativas e que nortearão as ações gerenciais e de comunicação da organização.

8.3 Pressupostos

Como hipóteses para a problemática apresentada, têm-se:

- a. **Perfil dos pais dos alunos:** O perfil dos pais é caracterizado em sua maioria por mulheres, entre os 28 e 40 anos, casadas e residentes da região sudeste de Sorocaba.
- b. **Como os pais tiveram conhecimento da escola:** Os pais tiveram conhecimento da escola por indicações de amigos, familiares ou por meio das redes sociais.
- c. **Qual o motivo da escolha da escola:** O que garantiu a escolha da escola foram os fatores localização, valor da mensalidade, qualidade de ensino e a reputação que o colégio possui perante seus concorrentes.
- d. **Como os pais avaliam a satisfação do ensino oferecido pela escola:** Por se tratar de uma escola que oferece uma metodologia de ensino baseada na filosofia humanista, contato direto com a natureza e professores qualificados, os pais se encontram completamente satisfeitos.
- e. **Como se dá a comunicação e relacionamento entre escola e pais:** O relacionamento entre a escola e os pais é positivo, sendo que a organização responde aos questionamentos dos pais de forma a sanar todas as dúvidas utilizando, principalmente, o aplicativo *WhatsApp*.

8.4 Público

Esta pesquisa tem como público-alvo os pais²² dos 64 alunos²³ que estudam na instituição de ensino infantil e o número de pais a serem entrevistados será especificado na amostragem.

8.5 Objetivo da Pesquisa

8.5.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar a percepção, o conhecimento e os motivos dos pais quanto suas escolhas a respeito dos serviços, relacionamento e comunicação oferecidos pela Escola Chácara Viva a Vida.

8.5.2 Objetivo Específico

- Identificar o perfil dos pais dos alunos (idade, gênero, renda média mensal, região/bairro que reside, número de filhos que estudam na escola, tempo na instituição);
- Analisar o nível de satisfação, conhecimento e o motivo que levou os pais a matricularem seus filhos na escola;
- Verificar como os pais avaliam a imagem da escola, a efetividade da comunicação, relacionamento e os métodos utilizados pela escola;
- Entender qual é o diferencial da Escola Chácara Viva a Vida com relação às demais escolas;

8.6 Classificação da pesquisa

Embasada na pesquisa realizada anteriormente, com os colaboradores, esta pesquisa permanece no mesmo formato, sendo uma pesquisa descritiva, de levantamento de campo e quantitativa, porém, será realizada com os pais dos alunos.

²² Utilizou-se o termo pais de maneira genérica para referenciar o principal responsável pelo aluno na escola, independentemente de ser o genitor ou genitora da criança, considerando os diferentes arranjos de organização familiar existentes.

²³ Devido a pandemia causada pela Covid-19, a Escola Chácara Viva a Vida teve o número de alunos matriculados reduzido, sendo 64 alunos o número atualizado pela Diretora Kátia Scanavez no dia 23/07/2020.

A pesquisa descritiva tem como objetivo delinear o que será abordado mediante quatro aspectos: o registro, a descrição, análise e interpretação de fenômenos atuais (BEST, 1972 *apud* MARCONI, LAKATOS, 2002, p. 20).

Berto e Nakano (2000) ressaltam que os tipos de pesquisas são realizados segundo seus procedimentos, considerando os levantamentos, estudos teórico-conceituais, diagnósticos, modelagens e simulações que irão recriar sinteticamente a realidade.

O tipo de pesquisa aplicado foi o de campo que Marconi e Lakatos (2002) descrevem como o propósito de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema.

Marconi e Lakatos (2002) ainda afirmam que, conforme a natureza dos dados, o tipo de pesquisa quantitativa será tratado em termos de grandeza ou quantidade do motivo aparente em uma situação, visando o manifesto em valores numéricos.

Quadro 15 – Tipo de pesquisa

Tipo de pesquisa segundo seus objetivos	Tipo de pesquisa segundo seus procedimentos	Tipo de pesquisa segundo as fontes de informação	Tipo de pesquisa segundo a natureza dos dados
Descritiva	Levantamento	Campo	Quantitativa

Fonte: Elaboração própria.

8.7 Métodos de pesquisa e de coleta de dados

A análise da pesquisa com os pais dos alunos se classifica como descritiva e quantitativa, tendo como técnica a aplicação de questionário via *internet*, de autopreenchimento, optou-se por enviar o *link* do formulário aos grupos de *WhatsApp*, administrados pela direção do colégio. O método escolhido proporciona privacidade para os pais se expressarem sem constrangimento, sendo também uma medida de segurança ao respeitar o isolamento social.

A pesquisa contemplou as seguintes etapas:

1. Aplicação do questionário;

2. Tabulação do resultado obtido;
3. Análise dos dados coletados.

8.8 Amostragem

Quando se faz uma pesquisa com a pretensão de conhecer uma determinada população é necessário fazer uso de mecanismos confiáveis com o objetivo de obter informações e/ou dados consistentes. Ao coletar dados de uma pequena parte (amostra) de tal população, com a intenção de compreender e estudar o grupo selecionado e suas características é possível aprender mais sobre o todo (população tida como total).

Entende-se que a amostra é um subconjunto da população investigada. Para a pesquisa em questão e, considerando o número de alunos da Escola Chácara Viva a Vida, que segundo levantamento da direção da instituição é de 64 alunos, será realizada com uma amostra censitária, ou seja, igual à população.

8.9 Instrumento de coleta de dados

A Élève pretendia realizar a pesquisa de opinião com os pais utilizando a ferramenta do *Google* Formulário, definindo-a como quantitativa e de opinião, constituída de 21 questões de múltipla escolha, perguntas semiabertas e abertas e subdividido em três etapas: A – Perfil; B – Satisfação, conhecimento e motivo da escolha da escola; C – Comunicação, relacionamento e imagem da escola.

Mas, devido a pandemia, a diretora optou por não aplicar uma pesquisa tão abrangente com seu público essencial de sustentação primária, justificando que poderia causar desconforto aos pais dos alunos. Como alternativa para esse ocorrido, a agência incluiu 5 perguntas semiabertas e abertas em uma pesquisa de volta às aulas presenciais (Apêndice D) que a direção da escola estava aplicando no momento.

8.10 Aplicação da pesquisa

Seguindo novamente as recomendações da Organizacional Mundial da Saúde - OMS de isolamento social, a pesquisa com os pais dos alunos foi realizada virtualmente, sendo feito o encaminhamento do *link* de acesso ao formulário à diretora Kátia via *WhatsApp*, que posteriormente realizou o encaminhamento para os grupos dos pais. O questionário foi enviado no dia 27 de agosto de 2020 e foi encerrada a coleta de dados no dia 05 de setembro de 2020, prosseguindo com a tabulação dos dados coletados.

8.11 Apresentação e análise dos resultados

A análise dos resultados da pesquisa (Apêndice E) aplicada às pessoas com características adequadas ao estudo, pretende compreender o clima organizacional, nível de motivação e satisfação dos pais dos alunos para com a escola, parte do questionário foi destinado para identificar e documentar tais perspectivas.

Com a coleta e análise de dados (Apêndice D) foi possível identificar como principais resultados, conforme a **figura 34** a seguir:

Figura 34 – Principais resultados da pesquisa com os pais

53% dos pais se sentem **seguros** para enviar os filhos para às aulas na **retomada das atividades presenciais**;

60% escolheram a escola por conta da **filosofia** e 42% consideraram a **natureza e o espaço físico**;

90% dizem estar **satisfeitos** com a **comunicação da escola**;

56% **não tem sugestão de melhorias** e 41% **apenas agradece a instituição**;

29% dão **nota 10** para a **Escola Chácara Viva a Vida**



Fonte: Elaboração própria.

Ao todo foram entrevistados 62 pais²⁴ de alunos, dentre esses, 53,2% disseram que pretendem levar o filho (a) à escola dando continuidade às aulas presenciais e seguindo os protocolos de segurança, assim que a Secretaria de Saúde autorizar. Os outros 46,8% relataram que mesmo com o aval da secretaria não permitirão o retorno do filho à escola.

A pesquisa averiguou e atualizou os dados internos da escola referente ao número de alunos por série, onde as turmas com maiores números de alunos são o Pré III (25,8%), Jardim (25,8%), Maternal II (21%) e Pré II (17,7%).

Ao questionar sobre a motivação pela qual o responsável escolheu a escola para matricular o seu filho, os principais motivos mencionados foram a filosofia (19,5%), natureza (12,7), filosofia humanista (11,9), espaço (9,3%) e acolhimento (5,1%). Essas foram as principais palavras mencionadas dos pais no momento da decisão da escola como é possível observar na nuvem de palavras da **figura 35**.

Figura 35 – Motivo de escolha da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as estratégias de comunicação aplicadas durante a pandemia, verificou-se que 90,3% dos responsáveis estão satisfeitos com a comunicação entre a Escola Chácara Viva a Vida e os pais. No espaço dedicado às sugestões de melhorias da comunicação realizada pelo colégio, cerca de 60,3% dos pais

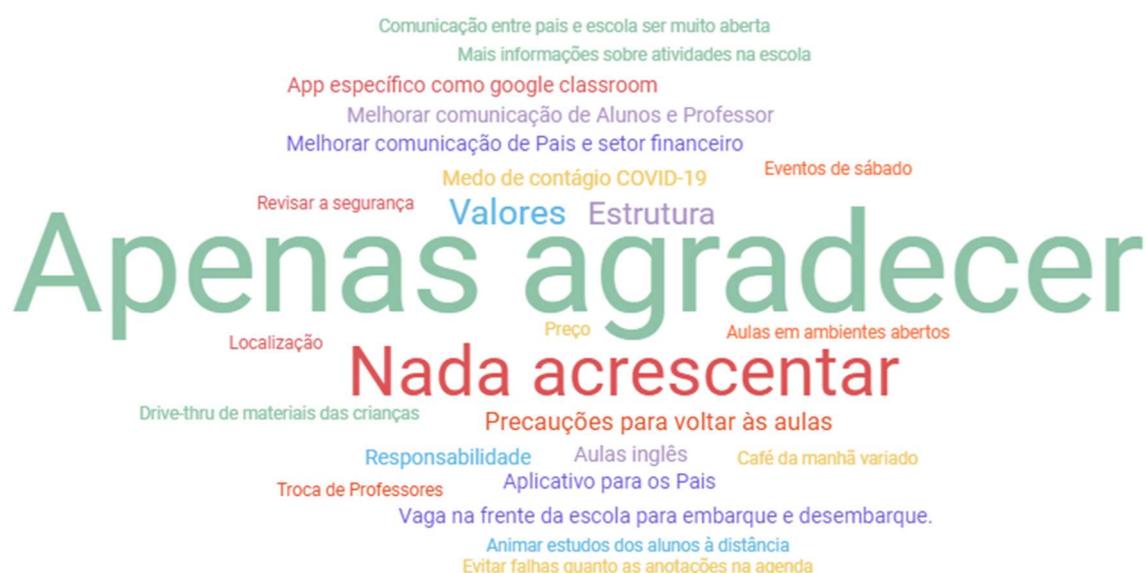
²⁴ A amostra expressa 64 entrevistados, porém, aconteceu de ter irmãos matriculados na instituição, reduzindo assim para 62 respostas.

responderam não ter nada para melhorar, outros 13,8% sugeriram uma plataforma para os alunos estudarem, e um grupo de 10,3% declarou como boa a comunicação e outros 8,6% descreveram que precisa ser melhorada a comunicação.

Para mensurar a satisfação dos serviços prestados, foi solicitado que avaliassem com uma nota de 0 a 10 a Escola Chácara Viva a Vida. A pesquisa apontou que 67,7% deram nota 10 (a máxima), outros 22,6% como nota 9, mantendo acima da média com 6,5% com nota 7 e 3,2% deram nota 8 à instituição.

Por fim, a pesquisa deixou uma caixa aberta para obtenção de sugestões e críticas construtivas, representadas na **figura 36** com os termos mais utilizados. A grande maioria dos responsáveis apenas agradeceram pelo que a escola já faz (40,6%), outros 18,8% não quiseram acrescentar em nada e 4,7% ressaltaram a preocupação com a volta das aulas.

Figura 36 – Sugestões e crítica para a Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Todavia, algumas respostas chamaram a atenção por se tratarem de colocações pontuais que nortearão as ações do plano de comunicação, por exemplo: estabelecer um aplicativo específico para transmissão de aulas virtuais; mais clareza nas informações das atividades enviadas; a troca de professores; melhorar a infraestrutura; aplicativo específico para comunicação com os pais, aperfeiçoamento

com aulas de inglês e a realização de *drive thru*²⁵ para coleta de materiais destinados às crianças.

Como uma das limitações do estudo de opinião, destaca-se que as respostas dos pesquisados – funcionários e pais de alunos – que podem ter sido influenciadas pelo fato da aplicação ter sido realizada em nome da própria instituição. Cientes de que os gestores da escola teriam acesso às informações, algumas respostas podem ter sido inibidas pelo *status* dos pesquisadores em relação aos pesquisados. Contudo, tal limitação não invalida os resultados, uma vez que as respostas preservaram a identidade dos respondentes, bem como a possibilidade de não se manifestarem em relação às temáticas abordadas.

²⁵ Serviço de vendas que limita o contato físico, sendo comum em empresas de produtos alimentícios de *fast food*, que permite ao consumidor comprar o produto sem sair do veículo.

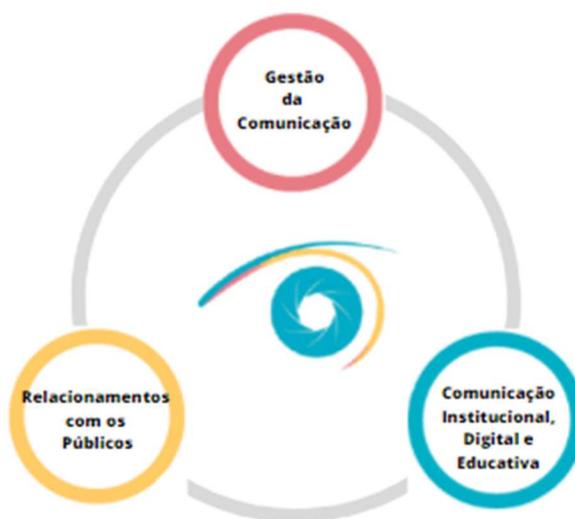
9 DIAGNÓSTICO

Segundo Baseggio (2009, p.179) “o diagnóstico em Relações Públicas prevê a avaliação estratégica - de partes ou do todo - como vantagem competitiva para a sobrevivência da organização no ambiente em que se encontra inserida.”, ou seja, o diagnóstico é a fase analítica que visa relacionar os problemas e potencialidades da Escola Chácara Viva a Vida. Servirá, portanto, para nortear o plano de ações de comunicação adequado às necessidades da escola.

Baseggio (2009, p.179) também afirma que “o diagnóstico em Relações Públicas se configura, então, em linhas gerais, como uma investigação aprofundada sobre as relações existentes entre a organização e os públicos a ela ligados – também chamada de mapeamento”.

A partir das informações coletadas por meio do *briefing*, análise de públicos, análise estratégica, análise do papel do comunicador e modelo de Relações Públicas, pesquisa de opinião com os colaboradores e com os pais dos alunos, a agência agrupou os pontos de atenção da organização em três vertentes apresentadas na **figura 37**, para a elaboração do diagnóstico:

Figura 37 – Tipologia de potencialidades e problemas



Fonte: Elaboração própria.

9.1 Gestão da Comunicação

Constatou-se no *briefing* que a Escola Chácara Viva a Vida não conta com um departamento de comunicação e, ainda que sejam realizadas atividades comunicacionais, estas são esporádicas e não planejadas, focando-se nas atividades administrativas e pedagógicas. Cabe ao responsável administrativo, dividir suas tarefas gerenciais para realizar a comunicação com os pais dos alunos, alimentar o *site* esporadicamente e acrescentar conteúdo da escola nas redes sociais. Embora demonstre interesse em priorizar a comunicação, realizar ações mercadológicas e estratégias de relacionamento, fica sobrecarregado com as atividades administrativas, efetuando apenas as demandas de comunicação conforme sua disponibilidade.

Além disso, a escola não conta com um orçamento destinado à comunicação, o que dificulta na execução de ações planejadas e articuladas. A ausência da gestão comunicacional dificulta ainda a mensuração de resultados e desenvolvimento de métricas para avaliar o impacto das ações de relacionamento, bem como a identificação de públicos, conforme detectado na análise *SWOT*.

A análise dos modelos de Relações Públicas e do papel do comunicador evidenciou a necessidade de profissionalizar a comunicação elevando-a para o nível estratégico. Identificou-se que a organização se destaca na utilização do modelo de agência de imprensa/divulgação (37,5%), ou seja, prioriza a comunicação de mão única e persuasiva, sendo relevante desenvolver os outros modelos comunicacionais, em especial, o simétrico de mão dupla com a ampliação do uso de pesquisas e canais interativos para alcançar maior equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos.

Detectou-se ainda que o responsável pela comunicação, embora divida suas tarefas administrativas e comunicacionais, exerce um papel, predominantemente, gerencial (66,67%). Este fato pode ser explicado pela posição que ocupa na estrutura organizacional da escola, com poder decisório intermediário. Porém, a ausência de profissionais formados em comunicação social e *marketing* dificultam para que a comunicação tenha um papel estratégico. Isto significa que é preciso avançar em relação ao planejamento, avaliação de resultados, integração de ações mercadológicas, institucionais e internas, bem como no uso de pesquisas e ferramentas digitais que auxiliem a escola a divulgar seus diferenciais baseados na concepção humanista e integração da natureza, como destacado no estudo com

funcionários e pais de alunos. Assim, salienta-se a importância o exercício estratégico da comunicação para criar, gerenciar e aprimorar a comunicação.

Identificou-se ainda que há espaço para o planejamento integrado e estruturado de ações de comunicação mercadológica, interna, administrativa, institucional e digital, uma vez que a organização reconhece o valor da comunicação. Importante destacar que a definição de políticas de comunicação, bem como o uso de outras ferramentas estratégicas de comunicação, a exemplo de um plano de crises e código de ética podem auxiliar a gestão da escola a tomar decisões de comunicação de forma mais ágil, instrumentos hoje não utilizados pela instituição de ensino.

Em relação à infraestrutura, observou-se no *briefing* que é necessário avançar na acessibilidade física, pedagógica e comunicacional (rampas de acesso, banheiros e/ou trocadores adaptados, piso sensorial, entre outros) para atender alunos com deficiência. A inclusão foi um dos fatores apontados pelos colaboradores como um ponto a ser aprimorado na escola. Apenas 34,78% dos entrevistados consideraram excelentes os materiais adaptados para trabalhar com crianças com deficiência.

Na análise estratégica, especificamente na tendência sobre novas tecnologias e metodologias educacionais, verificou-se os desafios enfrentados pelas escolas de educação infantil para manter a qualidade de ensino no ambiente virtual. Isto ocorre porque a aprendizagem infantil é realizada sobretudo por meio da interação social assim, um dos desafios da escola é aprimorar os seus serviços e realizar um planejamento de comunicação para integrar a tecnologia no processo ensino-aprendizagem.

Na pesquisa com os pais, entre as sugestões de melhoria a necessidade de aprimorar a comunicação também se destacou, em especial a necessidade de maior profissionalização da comunicação e/ou padronização das mensagens transmitidas pela administração, financeiro e direção do colégio.

9.2 Comunicação Institucional, Digital e Educativa

Entende-se como comunicação institucional e digital as estratégias, ações e conteúdos veiculados pela escola voltados para divulgar suas diretrizes organizacionais, história e serviços focalizando aspectos da sua identidade para a formação de uma imagem positiva nos meios de comunicação. Quanto aos meios digitais, destaca-se também seu impacto mercadológico. Quanto a comunicação

educativa, numa perspectiva das Relações Públicas comunitárias ou alternativas (PERUZZO, 2009), a Élève considerou todas as ações comunicacionais voltadas às atividades pedagógicas e educativas da escola, ou seja, aspectos comunicacionais e de relacionamento que têm como base o processo ensino-aprendizagem e como objetivo a mobilização dos públicos para o uso das mídias e das tecnologias.

Constatou-se que, embora não formalizadas e explícitas com os termos missão, visão e valores, os colaboradores entendem e reconhecem a razão de existir e os valores da escola, traduzidos em sua filosofia educacional, que é reforçada no discurso, no modo de ser e agir da organização e, de acordo com a pesquisa realizada com os colaboradores da instituição, 69,6% (16) afirmaram conhecer e 30,43% (7) declararam conhecer totalmente tal filosofia.

Todavia, redigir tais diretrizes organizacionais de modo a identificar explicitamente a missão, visão e valores pode contribuir significativamente para que todos os públicos compreendam o propósito da organização, bem como os serviços educacionais oferecidos, diferenciais, perspectiva de futuro e sistema de princípios que regem suas práticas organizacionais. Tais fatores nortearão os comportamentos e a tomada de decisões, refletindo a sua cultura organizacional e contribuindo com o planejamento estratégico.

Além disso, a divulgação do colégio é realizada por meio das redes sociais, *site* institucional e pelo *marketplace* Melhor Escola, porém, estes canais podem ser aperfeiçoados, ao aprimorar a identidade visual e conteúdo, tornando-os mais atrativos e estruturados para atender a demanda dos pais, pois desta forma a comunicação institucional será mais eficaz, podendo ter relevantes impactos mercadológicos.

Sendo assim, são necessários esses canais para estabelecer métricas e mensurar resultados, usufruindo do potencial das mídias sociais para aumentar a divulgação da imagem do cliente. As mídias sociais também comportam diferentes formatos, podendo ser utilizadas para mostrar a infraestrutura da escola, quem são os colaboradores, as atividades realizadas, postagens diárias com conteúdo de relevância e de atração para novos pais e fidelização dos que já utilizam dos serviços prestados.

Verificou-se que inexistente interação entre pais, alunos, funcionários e direção nas redes sociais. A última postagem no *Facebook*, por exemplo, ocorreu dia 11 de setembro de 2020 e conta apenas com poucas curtidas (31) e nenhum comentário.

As páginas do *site* institucional precisam ser atualizadas, bem como das redes sociais. As postagens são esporádicas, o que dificulta que novos pais sejam alcançados de forma orgânica.

É necessário ampliar o investimento em *marketing* e comunicação para melhorar a divulgação da escola, a captação de novos alunos e a retenção dos alunos já matriculados. Embora os resultados das pesquisas aplicadas sejam positivos, observou-se que os funcionários e os pais de alunos recomendaram a melhoria no uso pedagógico da tecnologia da informação.

Ressalta-se a falta de um aplicativo específico para transmissão de aulas virtuais e outro destinado à comunicação com os pais, como também pouca clareza nas informações das atividades enviadas. Neste sentido, averiguou-se que a comunicação como meio de efetivação da educação, no âmbito presencial e virtual, dentro de uma escola deve fazer parte de um plano estratégico de comunicação, uma vez que demanda mobilizar professores, pais de alunos, alunos e gestores de escola para juntos criarem, apropriarem-se e utilizarem tais meios para a realização de uma educação aproximativa, efetiva e transformadora.

9.3 Relacionamento com os Públicos

Em relação aos Relacionamentos com os Públicos, verificou-se que o cliente não possui um canal formal para se comunicar com os pais e com os colaboradores e esta comunicação é feita por meio das redes sociais, *site* e *WhatsApp* (não utiliza o *WhatsApp Business*).

É imprescindível que haja um meio de comunicação formalizado direto com os pais, com espaços para diálogos, sugestões, dúvidas a fim de gerar proximidade com seu público prioritário e entrelaçar esse relacionamento. Desta forma, é possível mensurar resultados e obter registros de *feedback* para melhorias nos serviços prestados.

No mapeamento de públicos se nota que o governo, os órgãos de regulamentação, prestadores de serviço, fornecedores, sindicatos, comunidade local, mídia e ativistas dos animais são públicos com maior necessidade de atenção ao relacionamento. Entre os públicos essenciais não constitutivos de sustentação primária, especificamente os pais, alunos e funcionários, necessitam de aperfeiçoamento no relacionamento.

A ausência da formalização de princípios organizacionais pode dificultar na integração de novos colaboradores, bem como na coesão de discursos e comportamentos internos. Atualmente, não há a prática de realização de pesquisas de clima e cultura organizacional, um termômetro que pode auxiliar para corrigir desvios e aprimorar o relacionamento com os colaboradores.

Embora a gestão atual acredita que existe um trabalho constante e satisfatório, com relação aos públicos essenciais não constitutivos de sustentação primária (pais, alunos e professores), no *briefing* demonstrou interesse em aperfeiçoá-lo.

Segundo a pesquisa com os pais dos alunos 67,7% avaliou a instituição com nota 10 e 90,3% estão satisfeitos com a comunicação da escola durante a pandemia. Contudo, como destacado no item anterior, sugestões convergiram no sentido de tornar a comunicação mais assertiva e dirigida, incluindo meios e tecnologias para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem e a comunicação.

10 MAPA ESTRATÉGICO

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.58) o mapa estratégico é “uma representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*²⁶”, sendo essas perspectivas a financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Os autores afirmam que o *Balanced Scorecard* foi criado com o objetivo de solucionar as problemáticas de mensuração de resultados das organizações.

Com base nessa conceituação, foi desenvolvido um mapa estratégico para a Escola Chácara Viva a Vida, como observado na **figura 38**, visando integrar a área de gestão com a de comunicação, considerou-se quatro perspectivas organizacionais, sendo elas a financeira, clientes, processos internos e, por fim, crescimento e aprendizado, como também dois eixos transversais que perpassam as perspectivas, sendo eles o relacionamento e humanismo.

Figura 38 – Mapa Estratégico Escola Chácara Viva a Vida

Filosofia Organizacional: Concepção educacional humanista, ou seja, que vislumbra o desenvolvimento pleno do ser humano integrado a natureza.		
Perspectiva	Objetivos	
RELACIONAMENTO	FINANÇEIRA	Maximizar as receitas advindas das mensalidades
		Reduzir os custos anuais
		Equilibrar investimentos
RELACIONAMENTO	CLIENTES (pais de alunos e alunos)	Captar novos e reter atuais alunos
		Criar canal de relacionamento com os pais
RELACIONAMENTO	PROCESSOS INTERNOS	Fornecer serviços educacionais plenamente inclusivos e integrado à natureza, demonstrando qualidade superior na educação humanista
		Fortalecer os canais de comunicação
		Melhorar a infraestrutura da escola
RELACIONAMENTO	CRESCIMENTO E APRENDIZADO	Promover a valorização das pessoas
		Qualificar os profissionais da escola
		Adaptar-se às novas tecnologias
		HUMANISMO

Fonte: Elaboração própria.

Na **perspectiva financeira**, ou seja, aquela relacionada aos resultados tangíveis da organização, identificou-se como objetivos:

- Maximizar as receitas advindas das mensalidades;
- Reduzir os custos anuais;

²⁶ Em tradução livre: Indicadores Balanceados de Desempenho.

- Equilibrar os investimentos.

Os três objetivos estão direcionados ao fluxo de caixa da escola, pois se pretende compreender a máxima disposição a pagar de cada mensalidade, tornando-se assertivo nas negociações e precificação. Para diminuir custos ao longo de 12 meses, a iniciativa prevê um alinhamento da mensalidade e equilíbrio dos investimentos de atração, retenção e satisfação dos clientes.

Para que os objetivos financeiros sejam viabilizados, na **perspectiva dos clientes**, tendo em conta que os alunos e os responsáveis dos alunos são públicos essenciais de sustentação primária, a agência destaca como objetivos:

- Captar novos alunos e reter os atuais;
- Criar um canal de relacionamento com os pais.

Os dois pontos se conectam ao relacionamento da escola com as famílias, podendo ser desenvolvido com a intensificação de ações de comunicação *online* e *offline*, aumentar a presença da organização nas mídias digitais visando maior divulgação da rotina, da filosofia e da experiência de quem já faz parte da instituição. Além da criação e implantação de um canal oficial de comunicação da escola com os pais e responsáveis dos alunos.

Para que a organização-cliente aumente sua receita, é necessário que ela atraia e retenha alunos. Contudo, não basta que os alunos e os pais estejam satisfeitos com os serviços, é necessário que, internamente, considerando a **perspectiva de processos internos**, todos os processos da escola desde a prestação de serviços educacionais até a área de comunicação e infraestrutura estejam adequados para que percebam os benefícios e os diferenciais da escola. Portanto, identificou-se como objetivos nessa perspectiva:

- Fornecer serviços educacionais plenamente inclusivos e integrados à natureza, demonstrando qualidade superior na educação humanista;
- Fortalecer os canais de comunicação;
- Melhorar a infraestrutura da escola.

Na perspectiva de processos internos é necessário atuar no sentido de tornar os princípios e a metodologia de ensino-aprendizagem referência em educação humanista, distinguindo-se das demais por adotar tal concepção pedagógica.

Com a finalidade de fortalecer a comunicação da escola, é imprescindível reforçar e exemplificar a concepção e metodologia educacional adotada, para que o entendimento dos colaboradores e dos pais permaneçam em consonância,

possibilitando assim um alinhamento dos discursos. Desta forma, faz-se necessário otimizar o canal de comunicação, implementando abertura para receber *feedbacks*, sugestões, críticas ou até mesmo dúvidas.

Quanto à infraestrutura da escola, foi citado na pesquisa realizada internamente, pontos importantes para melhor atender crianças com deficiência e, ainda, a instalação de um toldo, já que as atividades são realizadas externamente.

Para que os processos internos sejam eficientes e que tais objetivos nessa perspectiva sejam cumpridos é necessário na dimensão da **perspectiva crescimento e aprendizado** que a escola possa:

- Promover a valorização das pessoas;
- Qualificar os profissionais contratados;
- Adaptar-se às novas tecnologias.

Compreende-se que a prioridade é oferecer serviços educacionais de qualidade superior, ser referência no mercado, agregar e gerar valor à comunidade escolar, sendo assim é necessário investir em qualificação profissional dos funcionários e criar um plano de carreira formal e consistente, podendo consequentemente, aumentar a motivação dos colaboradores.

Entre os investimentos necessários está a adaptação e o uso estratégico de novas tecnologias de comunicação e informação, uma vez são propulsoras do crescimento econômico e fortalecimento de marca, como também corroboram com o desempenho de serviços de alta qualidade e, engajamento e aproximação de pessoas, sendo uma oportunidade como apontado na *SWOT*.

Tais perspectivas e objetivos foram desenvolvidos alinhados à filosofia da escola, qual seja, a concepção educacional humanista, que vislumbra o desenvolvimento pleno do ser humano. Para que seja efetiva em todas as perspectivas, a agência desenvolveu dois eixos que devem perpassar por todas as dimensões e torná-las correlacionadas, sendo o eixo relacionamento e o eixo humanismo.

O eixo **relacionamento** se refere às relações com os diferentes públicos da escola para além das perspectivas dos clientes, tal como considera os públicos essenciais de sustentação primária, considerando os pais, alunos, professores e prestadores de serviços. Nesta perspectiva, é fundamental que sejam realizadas ações de comunicação com a interação entre os membros de toda a comunidade escolar.

O eixo **humanismo** consiste em uma concepção pedagógica que coloca o indivíduo como centro do processo educativo, no qual o conhecimento é construído por meio da aprendizagem significativa, tal como concebeu Carl Rogers (1985 *apud* LIMA. BARBOSA. PEIXOTO, 2018, p.164) onde afirma que

é pelo contato que se educa e que o professor deve ser um educador-facilitador, uma pessoa realmente presente para seus alunos. O educador não deve adotar um modelo único de facilitar o aprendizado, precisa colocar os interesses dos alunos em primeiro lugar, esse método consiste em o aluno seguir, aprendendo a aprender e o professor, sendo um facilitador dessa aprendizagem de forma singular e livre, com autenticidade, aceitação, confiança tanto em si como no aluno e compreensão empática.

Uma vez que a filosofia humanista é o pilar conceitual que orienta os processos e ações educacionais e administrativas da escola, foi eleita como um eixo essencial que, juntamente com o relacionamento, fortalece os vínculos entre os públicos e comunica de forma autêntica, sinérgica e mobilizadora os projetos e atividades da escola.

11 PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Com base nos dados obtidos no diagnóstico e mapa estratégico, a agência apresentará ações para solucionar problemáticas da instituição de ensino. De acordo com Kunsch (2003, p. 366), “o plano contém os pressupostos básicos para a tomada de decisão e assume, como instrumento do planejamento, um caráter mais geral e abrangente do que o projeto e programa.”

A estruturação será por meio de programas, ações, subações e etapas com orientações de como proceder com “um plano que preveja, no mínimo, objetivos, justificativas, públicos a atingir, estratégia geral, custos, recurso necessários e a sistemática de implantação.” (KUNSCH, 2003, p. 367).

11.1 Justificativa

O cliente é uma escola de educação infantil que se baseia na filosofia humanista, conforme destacado no *briefing*. A instituição deseja se tornar reconhecida e aumentar o impacto da marca na região de Sorocaba pelos seus serviços prestados que incluem a integração com a natureza, o que ocasiona a liberdade de aprendizagem e responsabilidade ecológica, considerada essencial na formação da criança.

Porém, a ausência de uma gestão de comunicação dificulta a mensuração de resultados quanto ao relacionamento da escola com os seus públicos. Embora seja conhecida pelos pais dos alunos por praticar tal filosofia, não possui uma visão ampla do seu modo de pensar, o que poderia contribuir com o planejamento estratégico.

Dessa forma, a agência identificou no mapa estratégico a necessidade do colégio de conquistar mais espaço por meio da sua marca na região com investimento em comunicação, seja ela digital, institucional ou interna para então ser referência na qualidade de ensino humanista, priorizando sempre relacionamentos duradouros.

11.2 Objetivos

Os objetivos do Plano de Relações Públicas servem para direcionar as ações e estratégias a serem realizadas para a instituição de ensino.

11.2.1 Objetivo geral

Aumentar o impacto da imagem institucional e da marca Escola Chácara Viva a Vida, enfatizando os seus diferenciais, tais como a filosofia educacional humanista e a aprendizagem integrada à natureza.

11.2.2 Objetivos específicos

- Tornar estratégica a comunicação organizacional integrando os diferentes conteúdos e meios de relacionamento com os públicos;
- Aumentar o reconhecimento da escola, o engajamento e a mobilização dos públicos por meio da comunicação institucional, digital e educativa;
- Fortalecer os vínculos com os públicos de relacionamentos e torná-los mais informados quanto à escola;

11.3 Diretrizes ou Políticas de comunicação

Os processos comunicacionais devem estar em concordância com as legislações previstas pelo Estado, como também prevalecer a transparência com a comunidade escolar, uma vez que esta é primordial para seu sustento e existência. Como uma instituição de ensino básico, ela deve seguir as diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação, conforme determina o documento Parâmetros Nacionais de Qualidade para Educação Infantil (2018).

Se tratando ainda das questões legais, deve agir em conformidade com o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Política Nacional de Educação Infantil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil e o Plano Nacional de Educação - PNE.

Para que tenha congruência dos discursos, identidade institucional e das práticas mercadológicas (por se tratar de uma organização privada), faz-se necessário uma política de comunicação. Para Kunsch (2003, p. 273) "[...] as políticas são as grandes orientações que servirão de base de sustentação para as decisões", ou seja, como agir em determinadas situações de acordo com princípios previamente estabelecidos.

As políticas de comunicação da Escola foram definidas a partir das análises realizadas no decorrer deste trabalho. A direção tem como expectativa com o plano de comunicação: fortalecer a comunicação interna e externa; alinhamento da

metodologia pedagógica e comunicação institucional; motivar os funcionários, criar um vínculo maior com eles, vivenciar e aplicar ainda mais a filosofia da organização; mudar o *site* para que seja mais usual aos pais; construir uma identidade visual para o colégio, além de aumentar os acessos e divulgação.

Para isso, é essencial alinhar as ações do plano de comunicação com tais expectativas. As diretrizes que conduzem o Plano de Relações Públicas aqui detalhadas seguiram as dimensões do diagnóstico.

- **Gestão da Comunicação:** a organização deve agir com responsabilidade e transparência em suas práticas organizacionais no que diz respeito às diferentes perspectivas, sendo elas, financeira, clientes, processos internos e crescimentos e aprendizado, como também promover os dois eixos transversais que as perpassam (o relacionamento e humanismo). Acima de tudo, deve promover a participação da comunidade, e gerar crescimento econômico e socioambiental.
- **Comunicação Institucional, Digital e Educativa:** como instituição de ensino e formadora de indivíduos detentores de direitos civis, procurará desenvolver a responsabilidade profissional conduzida pelos princípios organizacionais da escola. Incentivará o aperfeiçoamento e qualificação de seus colaboradores, uma vez que o conhecimento e competência técnica dos mesmos são necessários para a qualidade dos serviços oferecidos pela organização. Já no que diz respeito ao âmbito digital, a Escola Chácara Viva a Vida deverá prezar pela transparência nas informações, interatividade nas mídias digitais, construção de um relacionamento recíproco entre a organização e seus públicos, empenhando-se para criar estruturas e canais comunicacionais que favoreçam o diálogo.
- **Relacionamento com os Públicos:** assim como a filosofia humanista, a escola atua subordinada aos princípios da “Declaração Universal dos Direitos do Homem”, priorizando a diversidade humana e ambiental. Toda e qualquer ação deve fortalecer os valores relacionados à filosofia da escola e agregar ao desenvolvimento da comunidade.

11.4 Posicionamento e conceito de comunicação

De acordo com Oliveira e Campomar (2007, p.46.), “posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a

um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.”

O projeto buscou formalizar os atributos que já são reconhecidos pelos públicos, tal como detectado nas pesquisas de opinião que conhecem a filosofia da escola, sendo os resultados positivos em relação à comunicação da mesma. Além disso, os pais dos alunos evidenciaram a satisfação com a comunicação da escola.

Dessa forma, o posicionamento é sintetizado com a **educação integrada à natureza**, consistindo numa metodologia que se sustenta no aprendizado em meio aos animais, espaço arborizado, cultivo da horta, promovendo a criatividade e consciência ambiental, permitindo assim transformar o meio em que se insere.

Na **concepção humanista**, o incentivo parte das relações humanas, assim como o conhecimento empírico e desenvolvimento das habilidades socioemocionais, com proposta pedagógica que consiste transformá-las em seres capazes de compreender a realidade social, e cumprir com efetividade o papel de cidadão ético.

Com o propósito de formalizar esse posicionamento, a agência realizará a divulgação das ações de comunicação no Plano de Relações Públicas, a fim de mostrar seus diferenciais, aprimorar a identidade visual da Escola Chácara Viva a Vida e fortalecer o relacionamento com os pais dos alunos e seus colaboradores.

Os dois pontos destacados do posicionamento serão introduzidos nos programas e estratégias de comunicação, a *Élève Comunicação Integrada* traduziu tais conceitos em “**Escola Chácara Viva a Vida - educando com amor e cultivando o saber**” que retrata a junção da educação, o aprendizado com o afeto, representando a cultura da escola, como também ato de cultivar a horta na qual as crianças colhem o alimento que elas mesmas plantaram. Portanto, as ações serão desenvolvidas para fortalecer a imagem e fixação dos conceitos da organização.

11.5 Públicos

No que diz respeito ao Plano de Relações Públicas o **quadro 16**, descreve os públicos e suas classificações. Com base no mapeamento de públicos:

Quadro 16 – Públicos Classificados

Classificação	Público
Essenciais	Governo, Órgãos de Regulamentação, Funcionários, Professores, Prestadores de Serviço, Pais, Alunos, Fornecedores
Não Essenciais	Sindicatos e Comunidade Local
Redes de Interferência	Mídia e Ativistas dos Animais

Fonte: Elaboração própria.

11.6 Estratégia

Os objetivos do Plano de Relações Públicas para a Escola Chácara Viva a Vida serão alcançados por meio das estratégias que visam integrar os programas elaborados para a escola, conforme observado no **quadro 17**.

Quadro 17 – Estratégia do Programa das Relações Públicas

Diagnóstico	Objetivo Específico	Estratégias	Programas
Gestão da Comunicação	Tornar estratégica a comunicação organizacional integrando os diferentes conteúdos e meios de relacionamento com os públicos	<p>Criar, organizar e gerenciar processos de comunicação</p> <p>Comunicar e estabelecer vínculos com todos os públicos da escola</p>	Programa Gestão Integrada de Comunicação - Plantando o Saber
Comunicação institucional, digital e educativa	Aumentar o reconhecimento da escola, o engajamento e a mobilização dos públicos por meio da comunicação institucional, digital e educativa	<p>Criar gestão e conteúdo para propagação nos canais <i>online</i> e <i>offline</i></p> <p>Fortalecer a imagem e os princípios organizacionais</p>	Programa Gestão de Comunicação Holística - Cultivando com Sabedoria

Diagnóstico	Objetivo Específico	Estratégias	Programas
Relacionamento com os públicos	Fortalecer os vínculos com os públicos de relacionamentos e torná-los mais informados quanto à escola	Ampliar as dinâmicas e eventos de integração.	Programa Gestão Relacional de Comunicação - Semeando Relacionamentos
		Ampliar os canais de comunicação da escola para aprimorar a performance da comunicação	

Fonte: Elaboração própria.

11.7 Programas

Kunsch (2003, p. 371) afirma que o planejamento “está diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou das atividades planejadas”, sendo aplicável aos programas. Com base nessa afirmação, para dar continuidade ao Plano de Relações Públicas, a Élève Comunicação Integrada desenvolveu três programas de comunicação, cada qual com ações pertinentes à realidade do cliente e dados obtidos no diagnóstico.

11.7.1 Programa Gestão Integrada de Comunicação – Plantando o Saber

Este programa foi desenvolvido para suprir a necessidade de gestão de comunicação da Escola Chácara Viva a Vida, pois verificou-se que a falta de um departamento de comunicação ou de um profissional 100% dedicado a essa área faz com que o discurso realizado entre as partes interessadas (direção, funcionários, pais e alunos) seja desalinhado.

Considerando que este projeto experimental contempla um plano de comunicação, isto é, apresenta aspectos estruturantes, tais como a análise e mapeamento dos públicos, mapa estratégico, políticas de comunicação e estruturação de programas para melhorar a comunicação da escola, faz-se necessário que haja um programa com ações que visem auxiliar na implementação dessas políticas e ações, apropriando-se das Relações Públicas como filosofia comunicacional.

O objetivo deste programa é alinhar a comunicação utilizada pela escola profissionalizando a gestão dos relacionamentos e a integração entre as áreas, ou seja, promovendo maior participação de todos os públicos, além de aprimorar a comunicação voltada à inclusão e fixar a imagem de uma instituição diferenciada.

Os públicos que serão priorizados neste programa são: a diretoria, que inclui a sócia proprietária, sócio mantenedor e os funcionários responsáveis pela administração.

Serão desenvolvidas quatro ações voltadas à estruturação comunicacional da escola, conforme a **figura 39**, contemplando a criação de um plano de gestão, além de auxiliar o cliente quanto a comunicação para a diversidade e inclusão, bem como a formulação de um manual de identidade visual para padronizar as peças comunicacionais e a criação de um manual de crises.

Figura 39 – Esquema do Programa Gestão Integrada de Comunicação - Plantando o Saber



Fonte: Elaboração própria.

Ação 1 – Estruturação da gestão da comunicação

Descrição

Devido a inexistência de um profissional com habilidades e competências comunicacionais e um departamento específico dedicados a suprir as demandas da área, a agência identificou a necessidade de estruturar a gestão da comunicação para a automatização de processos administrativos, de modo a contribuir para a funcionalidade, planejamento, execução e estratégias de comunicação.

Deseja-se que tal estruturação possa perpassar por todas as áreas que integram a escola, desde a comunicação interna até o *marketing* para a divulgação da mesma. O gerenciamento da comunicação servirá para promover o alinhamento entre as partes interessadas da Escola Chácara Viva a Vida.

Justificativa

A ação foi desenvolvida para preencher as lacunas da comunicação apresentadas no capítulo “Modelos de Relações Públicas e Papel do Comunicador”, uma vez que na análise do papel do profissional de comunicação os resultados apontaram que apenas 33,33% do potencial estratégico do colégio é aproveitado, 66,67% do gerencial e 50% do operacional, isto é, existe a possibilidade de aperfeiçoar o desempenho da organização-cliente, otimizando a gestão da comunicação integrada, planejamento estratégico das ações e atividades comunicacionais.

Objetivos e metas

- Contratar/definir um profissional de comunicação;
- Definir ferramentas para a comunicação administrativa;
- Gerenciar os processos comunicacionais;
- Avaliar a funcionalidade da comunicação.

Detalhamento

A Instituição não conta com um profissional da área de comunicação social, sendo assim, a contratação de um comunicólogo para estruturar o departamento e dar seguimento ao planejamento estratégico é indispensável, uma vez que o alinhamento de discursos e integração dos setores precisam ser aperfeiçoados.

Passo 1 – Contratar um profissional da área de comunicação social

Por que contratar um profissional de Relações Públicas?

Para que o colégio se torne conhecido, transpareça seu diferencial e potencial, é indispensável a presença de um profissional de Relações Públicas para que a visão do negócio seja ampla e a comunicação seja efetiva, com o objetivo de manter comunicação dirigida com seus públicos, tal como explica Matias (2017)

‘As empresas têm olhado para o profissional de Relações Públicas com cada vez mais interesse. Quer seja por estarmos vivendo em um mundo dinâmico, onde as informações podem espalhar-se rapidamente pelas redes sociais, quer seja pela necessidade crescente de se comunicar com nichos de pessoas com interesses, expectativas e personalidades diferentes’, diz Pedro Prochno, co-fundador da “Todo Mundo Precisa de um RP”.

Em qual área atua um profissional de Relações Públicas?

Esse profissional administra a comunicação de forma plural, podendo atuar em diversas áreas, entre elas: a comunicação institucional; ouvidoria; produção de eventos; pesquisa de opinião; planejamento estratégico; projetos institucionais; social media; terceiro setor; *mídia training*; relações governamentais; produção de *storytelling* e acervos; *marketing* político; cerimonial e protocolo; auditoria, assessoria e consultoria; assessoria de imprensa; gestão da crise etc.

Como pode contribuir na estruturação do departamento de comunicação?

As atividades e processos comunicacionais precisam ser planejadas e elaboradas pelo departamento de comunicação. O profissional de Relações públicas apresenta uma visão geral da administração da empresa, ou seja, gerir a comunicação de forma estratégica a fim de criar e manter um relacionamento recíproco com os públicos da organização.

O profissional contratado pela organização-cliente será responsável por gerenciar as redes sociais, realizar atualizações e promover novos conteúdos, como também planejar as atividades que impactam diretamente na imagem da escola. A avaliação do serviço prestado pelo profissional será realizada por meio de acompanhamento das atividades desenvolvidas a cada 6 meses.

Passo 2 – Ferramentas para estruturação

Para organizar a comunicação interna e o alinhamento dos discursos, recomenda-se a implementação da ferramenta *Trello* que é utilizada na organização de tarefas, *checklists*, criatividade, cronograma de postagens nas redes, sugestões de temas a serem trabalhados pelos professores, entre outras demandas. Além de ser uma facilitadora no processo comunicacional, também tem o intuito de otimizar o tempo dos colaboradores e auxiliar em todas as atribuições para que se concentrem em uma só plataforma.

Na escola, poderá ser útil para comunicados da gestão do relacionamento com colaboradores, agendamentos de reuniões, organização das tarefas escolares, eventos e atividades de integração entre alunos. Dentro da ferramenta *Trello* é possível abrir uma aba para professores, estagiários, gestores e os setores de administração e comunicação. Para além, a ferramenta contém cronogramas de atividades, com datas e horários, separados semanalmente e *checklists*, que marcam a finalização das atividades. A ferramenta é de fácil acesso e poderá ser utilizada em computadores ou celulares. A **figura 40** exemplifica a utilização da ferramenta.

Figura 40 – Exemplo de utilização da ferramenta *Trello*



Fonte: Elaboração própria.

Para que o uso do *Trello* seja efetivo entre todos os funcionários, a capacitação é primordial, isto é, realizar uma integração sobre os modos de inserir esta ferramenta no cotidiano.

Passo 3 – Treinamento sobre como usar a ferramenta *Trello*

A Élève Comunicação Integrada realizará o treinamento com todos os funcionários. O treinamento terá duração de uma hora e deverá ser aplicado 2 vezes na semana, separado por grupos, conforme o **quadro 18**:

Quadro 18 – Treinamento organizado por grupos e dias da semana

Grupos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Gestores e setor administrativo					
Professores e estagiários					

Fonte: Elaboração própria.

O gerenciamento dos processos comunicacionais precisam ser fluidos, concisos e completos, assim, é possível avaliar e estimar a efetividade da comunicação para a Escola Chácara Viva a Vida. Essa avaliação será submetida por meio de pesquisas bimestrais qualitativas, aplicadas para identificar se os processos estão gerando impactos positivos para organização.

Para avaliar a funcionalidade do processo será necessário a realização de auditorias trimestrais internamente. Tais auditorias têm o intuito de mensurar a efetividade da comunicação, assim garantindo que a ferramenta *Trello* esteja colaborando nas atividades semanais, otimizando tempo e concentrando as tarefas em um só lugar.

O público atingido por esta ação será a cúpula administrativa (gestores, coordenadores, administração e financeiro), professores e estagiários. E a sua aplicação será de janeiro de 2021 até janeiro de 2022.

Recursos e orçamentos

Tabela 7 – Orçamento da estruturação da gestão da comunicação

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Profissional de comunicação	Agência Élève Comunicação Integrada	1 salário mensal por 12 meses	R\$ 2.225,61	R\$ 26.707,32
Ferramenta de gestão interna	<i>Trello</i>	1 ferramenta	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Treinamento para o uso do <i>Trello</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	2 semanas	R\$ 663,34 (por semana)	R\$ 1.326,68
Total da Ação				R\$ 28.034,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 19 – Avaliação da comunicação

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Contratar/definir um profissional de comunicação	Satisfação e efetivação do serviço prestado	Acompanhamento das atividades desenvolvidas e concluídas pelo profissional a cada 6 meses
Definir ferramentas para a comunicação administrativa	Interação e uso do <i>Trello</i> na rotina de trabalho	Monitoramento dos resultados obtidos nas auditorias
Gerenciar os processos comunicacionais	Número de processos eficazes aplicados pela escola utilizando a comunicação	Identificação dos processos por meio de pesquisa bimestral qualitativa para monitoramento dos processos comunicacionais
Avaliar a funcionalidade da comunicação	Número de auditorias concluídas com sucesso na escola	Será realizada auditoria para verificar a funcionalidade da comunicação

Fonte: Elaboração própria.

Ação 2 – Manual de Crises

Descrição

Conforme identificado no diagnóstico, a Escola Chácara Viva a Vida não utiliza um plano de crises e a ação tem como objetivo criar um manual para que a escola possa utilizar de modo a compreender a definição de crises, conflitos e problemas, e de como esses podem afetar a instituição.

As crises podem impactar diretamente na compreensão da imagem e reputação de uma organização. Por esse motivo, deseja-se desenvolver um manual de crises para a organização, a fim de evitá-las.

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação (FORNI, 2013 p.7).

Justificativa

Tais situações estão cada vez mais presentes nas organizações, geralmente, iniciam-se com um pequeno problema, se não resolvido, torna-se um conflito, posteriormente, cai no conceito da opinião pública, podendo assim vir à tona. Uma crise se caracteriza por uma anormalidade dentro de uma organização, algo inesperado, por isso existem empresas que não possuem preparo para recebê-las, não há planejamento estratégico, prevenção ou treinamentos, portanto, enxerga-se a necessidade de um manual de crises, em busca de como proceder causando menos impactos negativos na sua performance dentro do mercado.

Forni, destaca:

Toda empresa deve ter um processo sistemático de identificação de potenciais crises. Deve ser uma rotina incorporada ao planejamento estratégico da corporação. Identificar riscos potenciais deve ser um componente mensal e anual do planejamento. É preciso criar nas instituições a cultura de administração de riscos, como existe hoje a formação a cultura de gerenciamento de crises (FORNI, 2013 p.82).

Portanto, a implementação de manual servirá para que a organização possa prevenir possíveis riscos, além de protocolar e desenvolver um suporte caso uma eventual crise venha tornar-se realidade.

Objetivos

- Fazer com que todos os funcionários tenham conhecimento sobre o conteúdo do manual para que possam antever riscos e agir de forma adequada em momentos de crise;
- Evitar crises que possam vir a impactar negativamente na imagem da escola;
- Diminuir impactos gerados pela crise.

Detalhamento

Para a elaboração do manual será preciso mobilizar a direção da escola quanto a sua implementação, uma que vez que ele antevê problemáticas e detalha as ações a serem tomadas por cada membro do comitê de crise, para contornar a situação e orientar os funcionários.

O manual de crise servirá como um instrumento para comunicar algo a respeito de um planejamento maior na escola. Após a mobilização da diretoria, a agência irá propor uma adaptação e treinamentos para os funcionários a respeito da implementação do manual, de modo que possam entender o que significa o manual, como ele será usado no contexto da escola e como ele será incorporado no cotidiano. Para tal, serão propostas reuniões com a diretoria e todos os funcionários da escola. Quem receberá o manual e ficará responsável pelas informações será a Sra. Kátia. Todas as orientações necessárias serão passadas por meio de reuniões.

A base do manual conterà informações coletadas por meio de pesquisas a respeito dos temas que possam atingir diretamente a escola caso algum conflito possa vir a interferir na imagem, reputação e/ou comunicação da escola, e haja um passo a passo a ser seguido, ou seja, um direcionamento sobre como proceder em meio às situações.

Será necessário treinar o comitê, durante 2 meses, para saber como agir mediante as crises instauradas na escola e repassar as informações para os colaboradores.

O manual será disponibilizado em formato *e-book*, sendo subdividido em 42 páginas, incluindo a capa e contracapa. A fonte utilizada será a Arial tamanho 12 para o corpo do texto e tamanho 14 para os títulos, também será disponibilizado em formato digital (PDF). As cores utilizadas serão as cores predominantes da instituição que são

vermelho, verde, amarelo, laranja e branco e cada página conterà as informações pertinentes a cada tópico do manual.

O **quadro 20** dispõem resumidamente as informações que conterà no manual:

Quadro 20 – Detalhamento do Manual de Crise

Título	Conteúdo
Capa: Manual de Gestão de Crise - Escola Chácara Viva a Vida	Informações com o ano de vigência do manual e nome da escola
Página 1: Sumário	Conteúdo e páginas do manual
Página 2: Apresentação	Breve apresentação do manual
Página 3: Introdução	Introdução a respeito do manual
Página 4: Conceitos	Conceitos de crises
Página 5: Pré-Crise	Definição de uma pré- crise e como identificá-la
Página 6: Crise	Definição de crise e como identificá-la
Página 7: Comitê de Crise	A importância de um comitê de crise
Página 9: Apuração das Informações	Levantamento das informações que causam a crise
Página 12: Tomada de Decisões	Como lidar com a crise e como divulgar para a imprensa
Página 13: Colocar em Prática	Aplicar os conhecimentos de crise para solucionar o problema
Página 14: Monitoramento	Monitorar o andamento da crise
Página 15: Prevenções	Estar preparados para temas e assuntos que podem gerar crise
Página 16: Acidentes e Primeiros Socorros	Informações de como agir em casos de acidentes na escola
Página 18: Acidente com animais peçonhentos e Primeiros Socorros	Informações de como agir em casos de acidentes com animais peçonhentos
Página 21: Como lidar com ativistas ambientais e contra a utilização de animais	Informações de como lidar com ativistas já que a escola possui animais
Página 22: Manutenção de alvará	Importância de o alvará estar sempre em dia
Página 23: Segurança dos alunos	Como a Escola Chácara Viva a Vida está situada em uma região de chácara, é de extrema importância um cuidado especial e redobrado em relação a segurança dos alunos no que diz respeito a possíveis acidentes
Página 24: Vigilância sanitária	Regularização da escola perante leis de vigilância sanitária

Título	Conteúdo
Página 26: Produtos alimentícios	Verificar se a escola está dentro dos padrões de fornecimento dos produtos alimentícios
Página 27: Higienização das salas	A limpeza do ambiente escolar é fundamental para evitar contaminações nos alunos bem como deixar o local em condições agradáveis para as aulas
Página 30: Maus-tratos/Agressão com alunos	Conscientização dos profissionais da escola sobre maus-tratos e agressões aos alunos
Página 31: Pedofilia na escola	Conscientização para que os educadores estejam atentos aos possíveis sinais que as crianças possam demonstrar a respeito do assunto
Página 32: Incêndio	Criação de uma brigada de incêndio
Página 33: Esteja preparado	A crise não avisa quando vai acontecer, embora seja possível monitorá-la por meio do comitê de crises, por isso é importante estabelecer um orçamento para crises que inclui treinamento para membros da escola, medidas preventivas para as ameaças e vulnerabilidades
Página 34: Relacionamento com a mídia	Manter um bom relacionamento com a mídia é uma ação que deve ser permanente, mas em momentos de crise, saber se posicionar de forma estratégica é essencial para manter a opinião pública a favor da organização
Página 36: Pós-Crise	Analisar a crise ocorrida para que a mesma não venha ocorrer novamente
Página 39: Considerações Finais	Considerações a respeito do manual
Página 40: Referências	Referências utilizadas para a elaboração do manual
Contracapa	Contatos da escola

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, é essencial orientar o comitê de crise a manter um bom relacionamento com a mídia, pois servirá como estratégia que deve ser permanente, como também saber se posicionar de forma estratégica para manter a opinião pública a favor da organização. O manual deverá ser instaurado para avaliar os problemas, verificar o que já foi publicado na mídia (televisão, rádio, jornais, revistas, redes sociais) a respeito do caso e, acima de tudo, para que a escola possa agir sempre com transparência com a mídia para manter um bom relacionamento.

Vale lembrar que o *mailing list*²⁷ é essencial e mantê-lo atualizado diariamente, contendo o nome e os contatos dos jornalistas de modo a facilitar a identificação para o envio do material para a mídia (MAFEI, 2008), faz a diferença.

O relacionamento estratégico irá auxiliar a escola a manter sua imagem positiva e transmitir as informações da crise conforme elas de fato acontecerem. Nesse caso a verdade é o mais importante e irá evitar que mensagens distorcidas sobre o caso sejam divulgadas.

O público para esta ação é: sócia proprietária e sócio mantenedor, funcionários e/ou terceirizados.

Deseja-se que o manual de crises seja implantado na escola para a utilização em janeiro de 2021 e que todos os funcionários saibam do seu conteúdo até dezembro de 2021.

Recursos e orçamentos

Tabela 8 – Orçamento Manual de Crise

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Planejamento e Execução de Pesquisas, Treinamentos e Reuniões	Agência Élève Comunicação Integrada	1 vez ao mês durante dois meses	R\$ 1.919,40	R\$ 3.838,80
Redação, <i>Layout</i> e <i>Design</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 4.895,86	R\$ 4.895,86
Total da Ação				R\$ 8.734,66

Fonte: Elaboração própria.

²⁷ Trata-se de uma lista que contém a relação dos veículos e dos jornalistas contatados para divulgação, com dados básicos, como o nome completo, cargo, editoria, número de telefone e fax, e-mail e endereço. (MAFEI, 2008).

Avaliação e mensuração

Quadro 21 – Avaliação do Manual de Crise

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Fazer com que todos os funcionários tenham conhecimento sobre o conteúdo do manual para que possam antever riscos e agir de forma adequada em momentos de crise	Retenção do conteúdo pelos funcionários	Aplicação de um quiz interativo com questões voltadas ao conteúdo do manual de crise e como agir em determinadas situações
Evitar crises que possam vir a impactar negativamente na imagem da escola	Quantidade de matérias negativas sobre a escola	Monitoramento dos canais de comunicação da escola sobre o que as pessoas têm falado a respeito da mesma
Diminuir impactos gerados pela crise	Números e tipo de conflitos e problemas internos gerados pela crise	Mapeamento dos danos causados por crises internamente na organização

Fonte: Elaboração própria.

Peças

Figura 41 – Manual de crise versão e-book



Fonte: Elaboração própria.

Figura 42 – Manual de crise versão e-book



Fonte: Elaboração própria.

Ação 3 – DiversiVida

Descrição

A ação consiste na sensibilização e mobilização da comunidade escolar para a temática da educação inclusiva e a convivência com a diversidade, uma vez que a participação de crianças com deficiência na escola é um direito (Brasil, 1996)²⁸, que se faz necessário o atendimento educacional especializado na escola regular, bem como a inclusão de todas as crianças na escola.

²⁸ Lei n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, é destinada “[...] a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania” (L13.146/15).

Visto que o acesso à educação é um direito de todos, sem exceção, ressalta-se a necessidade de as escolas se tornarem inclusivas. Segundo o Censo Escolar da Educação Básica de 2008, as matrículas de alunos com deficiência têm crescido a cada ano, o índice passou de 46,8%, em 2007, para 54% de matriculados no ano de 2008. Sendo assim, é imprescindível oferecer acessibilidade arquitetônica, comunicacional, pedagógica e atitudinal para receber alunos e educar na diversidade. Dessa forma, essa ação destaca a acessibilidade atitudinal e comunicacional.

Quanto a acessibilidade atitudinal, considera-se a perspectiva de Mantoan (2005 *apud* CAVALCANTE, 2005), na qual “estar junto é se aglomerar com pessoas que não conhecemos. Inclusão é estar com interagir com o outro”. Por isso, a sensibilização para conviver com a diversidade é fundamental na construção de uma cultura e escola inclusiva.

Com relação à acessibilidade comunicacional, é significativa a adaptação da comunicação da escola para cegos, surdos, bem como a acessibilidade digital dos seus conteúdos veiculados no *site* e redes sociais:

Acessibilidade comunicacional é constituída sem barreiras na comunicação interpessoal (face a face, língua de sinais, linguagem corporal, linguagem gestual etc.), na comunicação escrita (jornal, revista, livro, carta, apostila, etc., incluindo textos em *braille*, textos com letras ampliadas para quem tem baixa visão, *notebook* e outras tecnologias assistivas para comunicar) e na comunicação virtual (acessibilidade digital). (BARRETO; ALVES; MORAIS, 2012, p. 6).

Assim, foram elaboradas 3 subações (**quadro 22**):

- 1) Dinâmica inclusiva;
- 2) Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e *braille*;
- 3) Inclusão digital.

Quadro 22 – Objetivos das subações

Subação 1– Dinâmica inclusiva DiversiVida	- Promover o conhecimento e a sensibilização da comunidade escolar para aceitação e convivência com a diversidade;
Subação 2 – Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e <i>braille</i> Viva a Inclusão	- Apresentar à comunidade escolar o uso e conhecimento da Libras; - Ampliar a acessibilidade comunicacional para alunos e pessoas com deficiência auditiva e visual;
Subação 3 – Inclusão Digital Inclu-íris	- Inserir a Comunicação visual inclusiva nas mídias sociais;

Fonte: Elaboração própria.

Subação 1 – Dinâmica inclusiva DiversiVida

Descrição

Esta subação tem como propósito dar vida a diversidade na Escola Chácara Viva a Vida, promover o conhecimento e a sensibilização da convivência com a diversidade por meio da aplicação de uma dinâmica em grupo. Será realizada em sala de aula, inicialmente envolvendo gestores, professores, monitores, funcionários e estagiários, e a longo prazo aplicada com os familiares dos alunos.

Justificativa

A dinâmica consiste em mostrar as dificuldades e facilidades de trabalhar em equipe e o papel fundamental da inclusão para a colaboração com o outro. A ação deverá dispor de mediação entre a Agência Élève e pedagogos (as) na orientação da dinâmica, que utilizará os seguintes materiais:

- Panos para vendar os olhos;
- Obstáculos (mesa, cadeira, cone, etc.);
- Rolo de barbante.

Detalhamento

A dinâmica será subdivida em 3 momentos: 1ª rodada, 2ª rodada e roda de discussão.

Os participantes deverão ser divididos em 4 equipes:

Equipe A – Representação da deficiência visual (venda nos olhos);

Equipe B – Representação da deficiência física ou com mobilidade reduzida (amarrar braços com o barbante e não utilizar uma das pernas);

Equipe C – Representação da deficiência auditiva, na fala, ou comunicativa (os participantes deverão permanecer sem verbalizar durante a atividade);

Equipe D – Representação de pessoas sem deficiências.

Na 1ª rodada o objetivo dos participantes é chegar ao outro lado da sala, que será previamente preparada pelos orientadores da dinâmica (sugere-se que juntamente com pedagogos (as), alguns membros da agência sejam os orientadores e que estes espalhem os obstáculos por toda a sala). A atividade deverá ser realizada em apenas 15 minutos. Após esse período, realizar a troca das equipes e dar início a 2ª rodada, com o diferencial da orientação para que haja colaboração entre equipes.

Ao final da atividade, as equipes participarão de uma roda de discussão. Os orientadores da dinâmica perguntarão às equipes como foi o desenvolvimento da atividade, as dificuldades e facilidades encontradas, quais estratégias utilizaram em cada rodada e quais as diferenças perceberam quando lhes foi proposto a colaboração entre equipes. Como finalização da dinâmica, os orientadores deverão provocar reflexões sobre as relações com a diversidade no cotidiano e como a inclusão e a colaboração do próximo pode fazer a diferença.

A aplicação desta dinâmica deverá acontecer no período matutino e vespertino, para que não prejudique as atividades escolares.

Esta atividade também deverá ser realizada com familiares dos alunos, num momento oportuno em uma reunião de pais. Assim, a reunião se torna mais dinâmica, pois a atividade pode promover conhecimento, sensibilização e conscientização das famílias sobre a importância da inclusão social.

A dinâmica será aplicada inicialmente com gestores, funcionários, professores, monitores e nas reuniões de pais, será realizada também com a família dos alunos.

A aplicação da dinâmica ocorrerá num período de 6 meses, a partir de janeiro de 2021. Ocorrerá em 2 períodos diferentes, 2 vezes por semana, até que seja

realizada com toda a comunidade escolar. Já a aplicação com os familiares dos alunos, deverá ser executada nas reuniões, ou seja, uma vez por mês.

Quadro 23 – Aplicação da dinâmica com a comunidade escolar, organizados em 2 períodos e por dias da semana

Períodos	Segunda	Sexta
Manhã	Gestores, estagiários, profissionais da limpeza e monitores.	Profissionais da cozinha, gestores e professores.
Tarde	Profissionais da cozinha e professores.	Estagiários, profissionais limpeza e monitores.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24 – Aplicação da dinâmica com os familiares dos alunos nas reuniões de pais, organizado em 2 períodos

Períodos	Sexta
Manhã	Família dos alunos.
Tarde	Família dos alunos.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta subação, serão necessários recursos humanos e materiais que podem ser reaproveitados da escola, para realizar a dinâmica inclusiva, descritos na **tabela 9**:

Tabela 9 – Orçamento Dinâmica Inclusiva DiversiVida

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Orientadores	Agência Élève Comunicação Integrada	2 membros da agência	R\$ 663,34 por semana	R\$ 1.326,68
Rolo de Barbante	KaLunga	1 unidade	R\$ 2,40	R\$ 2,40
Cadeiras e mesas	Utilização dos itens existentes na Escola Chácara Viva a Vida	6 de cada	R\$ 0	R\$ 0
Venda para olhos	Renner	3 unidades	R\$ 19,90	R\$ 59,70
Total da Ação				R\$ 1.388,78

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 25 – Avaliação Dinâmica inclusiva DiversiVida

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Promover o conhecimento e a sensibilização da comunidade escolar para aceitação e convivência com a diversidade	Mensurar a quantidade de pessoas que reteram conhecimento sobre a diversidade	Aplicação de um questionário interativo para obter <i>feedbacks</i> após a aplicação da dinâmica

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 43 – Arte para a divulgação da dinâmica inclusiva DiversiVida



Fonte: Elaboração própria.

Subação 2 – Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e *braille* – Viva a Inclusão

Descrição

Esta subação tem como propósito sinalizar os espaços escolares com placas em Libras e *braille*, a fim de ampliar a acessibilidade comunicacional para alunos e pessoas com deficiência.

Justificativa

Sabe-se que a participação de alunos com deficiência na escola é um direito. Por consequência, ter um profissional especializado na escola é essencial, bem como a inclusão de todas as crianças na escola.

Portanto, é indispensável fazer com que a comunidade escolar tenha conhecimento da Língua Brasileira de Sinais. A organização-cliente conta com uma professora de Libras, em vista disso, a Élève propõe que seja realizada uma atividade interativa durante suas aulas para a criação das placas de acessibilidade para a escola e comunidade escolar.

Detalhamento

Tal atividade será desenvolvida da seguinte forma:

Etapa 1 – Contratar professor de Libras

Contratar à parte o trabalho da professora de Libras para a realização e estruturação das placas e promover um treinamento básico de Libras para todos os funcionários da escola;

Etapa 2 – Contratar profissional

Contratar um profissional para realizar a adaptação das placas também em *braille*;

Etapa 3 – Atividade

Durante as aulas de Libras, a agência sugere que os alunos sejam envolvidos na atividade de identificação dos espaços escolares para a instalação das placas, isto é, promover um *tour* por toda a chácara com as crianças e sempre questionar os nomes dos lugares, para que sejam assimilados;

Etapa 4 – Reunião

Professores e monitores devem levar os nomes dos lugares identificados e colocar em pauta, durante uma reunião com gestores e administradores, discutir sobre os lugares em que serão colocadas as placas e instaurar um planejamento para que haja participação das crianças na implementação das placas de sinalização;

Etapa 5 – Ilustrações

As placas devem conter imagens ilustrativas;

Etapa 6 – Design

O *design* das placas poderá ser realizado pela contratação dos serviços da Élève Comunicação Integrada;

Etapa 7 – Placas

Produzir as placas de sinalização em Libras e *braille* em uma gráfica;

Etapa 8 – Envolvimento

Envolver as crianças no processo de instalação das placas, ou seja, conforme as(os) professoras(es) colam as placas, destacar aos alunos sobre a importância da placa de sinalização e aprendizado dos sinais em Libras dos lugares;

Após a aplicação das placas de sinalização nos diversos espaços da escola junto com as crianças, é necessário que o profissional habilitado realize treinamentos

básicos para todos os funcionários da escola, separados por grupos e dias²⁹, conforme especificado no **quadro 26**:

Quadro 26 – Treinamento dos funcionários organizado por dias da semana

Grupos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Profissionais da administração					
Professores e estagiários					
Profissionais da cozinha					
Monitores					
Profissionais da limpeza					

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, é possível atender os objetivos de forma a fornecer conhecimentos básicos e usos da Língua Brasileira de Sinais, isso faz com que a comunidade escolar inicie o processo de familiarização com a língua, buscando a preparação básica para o acolhimento da criança com deficiência, para que ela se sinta parte da organização.

Para esta subação, será necessário atingir os gestores, funcionários, professores, monitores e alunos. Já a sinalização deverá acontecer a partir do ano de 2021, dentro do prazo de 6 meses, desde o estudo dos espaços necessários, até a implementação das placas e os treinamentos com os funcionários.

Recursos e orçamentos

Para a implementação das placas de sinalização em Libras e *braille* e a realização de treinamento com todos os funcionários, foram levantados tais valores para investimentos, conforme a **tabela 10**:

²⁹ Os horários deverão ser planejados pela cúpula administrativa para que não prejudique as atividades escolares.

Tabela 10 – Orçamento Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e *braille* - Viva a Inclusão

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Profissional habilitado na elaboração das placas em Libras	Profissional da Escola Chácara Viva a Vida	1 serviço	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Profissional de Libras	Profissional da Escola Chácara Viva a Vida	1 semana	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Profissional habilitado para fazer as placas em <i>braille</i>	ASAC Sorocaba (Associação Sorocabana de Atividades para Deficientes Visuais)	1 serviço	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<i>Design</i> e Impressão	Fix Mídias	30 <i>designs</i> e impressões	R\$ 49,00	R\$ 1.470,00
Total da Ação				R\$ 2.920,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 27 – Avaliação Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e *braille* - Viva a Inclusão

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Apresentar à comunidade escolar o uso e conhecimento da Libras	Mensurar a quantidade de pessoas que reteram conhecimento da Língua Brasileira de Sinais	Aplicação de um questionário interativo para obter <i>feedbacks</i> após a aplicação das placas de sinalização

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Ampliar a acessibilidade comunicacional para alunos e pessoas com deficiência auditiva e visual	Mensurar a quantidade de pessoas que reteram conhecimento da diversidade	Realizar uma pesquisa com potenciais alunos que possuem deficiência auditiva e visual

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 44 – Exemplo de placas de sinalização em Libras e *braille*



Fonte: Elaboração própria.

Subação 3 – Inclusão Digital Inclu-íris

Descrição

Esta subação propõe adaptar a comunicação digital da escola, ajustar o *site* e as redes sociais da Escola Chácara Viva Vida para que se torne acessível à diversidade de públicos.

Justificativa

A Lei que institui a Inclusão da pessoa com Deficiência cita no Cap. II do acesso à informação e a comunicação, em seu artigo 67, que os serviços de radiodifusão de sons e imagens devem permitir o uso de subtitulação por meio de legendas, janela com intérprete da Libras e audiodescrição (L 13.146/2015. Art. 67).

Por isso, a agência Élève considerou ser necessário a adaptação do *site* e redes sociais da escola para que pessoas com deficiência possam usufruir dos serviços que a mesma oferece.

Detalhamento

Para a adaptação do *site* e redes sociais serão necessários os seguintes passos:

Passo 1 – Contratar um profissional da Tecnologia da Informação para realizar a adaptação do *site* da Escola com o *software* de audiodescrição

– *Software* de leitor de tela – utilizado por pessoas com deficiências visuais, que transformam textos, imagens e vídeos em audiodescrição. Existem aplicativos e leitores de telas gratuitos, como, por exemplo, o NVDA³⁰ (*Non Visual Desktop Access*), o DOSVOX, um dos mais indicados para usuários iniciantes no meio digital, possui parte das mensagens sonoras emitidas feita em voz humana gravada, jogos de caráter didático e programas para ajudar na educação de crianças com deficiência visual.

Passo 2 – Orientar o profissional da comunicação, que cuidará das redes sociais para realizar as descrições de textos, imagens e vídeos

– *Alt Description* em redes sociais – é uma ferramenta utilizada para garantir a acessibilidade das postagens em redes sociais. Através dela é possível realizar a descrição das publicações, para que pessoas com deficiência visual ou baixa visão tenham acesso ao conteúdo por meio de audiodescrição. Por isso, é necessário que todas as publicações sejam realizadas com descrições de imagens, vídeos e textos.

³⁰ Informações retiradas do blog “o ampliador de ideias”, artigo “6 leitores de tela para seu computador. Disponível em: oampliadordeideias.com.br. Acesso em: 12 out. 2020.

Para fazer a explicação da imagem é preciso iniciar da esquerda para direita e de cima para baixo, apontando tudo o que é mostrado de maneira imparcial.

O *Facebook* permite utilizar nas publicações a *hashtag* “#PraCegoVer”³¹ e, para todas as publicações que forem inserir essa *hashtag* é primordial descrever manualmente todo o texto, imagem e vídeo. Já o *Instagram* apresenta uma ferramenta dentro das fotos com “texto alternativo”, no qual descreve a foto para pessoas com deficiências visuais.

Passo 3 – Contratar um profissional tradutor intérprete de Libras para traduzir vídeos trimestrais que serão publicados nas redes da escola

– Legendas e janela com tradutor intérprete nos vídeos – esta função é notória para pessoas com deficiência auditiva. Nem todos os surdos conhecem a Língua Brasileira de Sinais, ou até pessoas que aprenderam português e com o tempo perderam a audição, por isso a importância da legenda nos vídeos publicados nas redes sociais na Escola Chácara Viva Vida.

Além disso, existem pessoas surdas, que não tiveram contato com o português e sua língua nativa é Libras, sendo assim, é vital um profissional habilitado para realizar a tradução do vídeo em Libras.

Contudo, adequar as redes sociais e tornar o *site* mais acessível, faz com que a Escola Chácara Viva Vida seja percebida pelos conteúdos acessíveis a todos, sem exceção, e permite a aproximação com seus diferentes públicos. Além do mais, colabora no reforço da inclusão e para uma sociedade mais igualitária.

Para esta subação, o público a ser atingido será o de pais, alunos, potenciais clientes e concorrentes. Pretende-se que todas as etapas desta subação sejam cumpridas em 1 ano, iniciando em janeiro de 2021.

Recursos e orçamentos

Para a realização das adaptações no *site* e nas redes sociais, foram levantados tais valores para investimentos, conforme a **tabela 11**:

³¹ Expressão utilizada como trocadilho e refere-se aos videntes que não enxergam os cegos e não se dão conta que pessoas com deficiências visuais utilizam as redes sociais. Disponível em: <http://noosfero.ucsal.br>. Acesso em: 12 out. 2020.

Tabela 11 – Orçamento Inclusão Digital Inclu-íris

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Profissional da Tecnologia da Informação	Sorocabacom	Valor fechado por instalação	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Serviço trimestral do profissional Tradutor intérprete de Libras	Profissional da Escola Chácara Viva a Vida	4 serviços em 12 meses	R\$ 412,50	R\$ 1.650,00
Instalação do <i>Software</i>	Sorocabacom	Valor fechado por instalação	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Total da Ação				R\$ 3.650,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

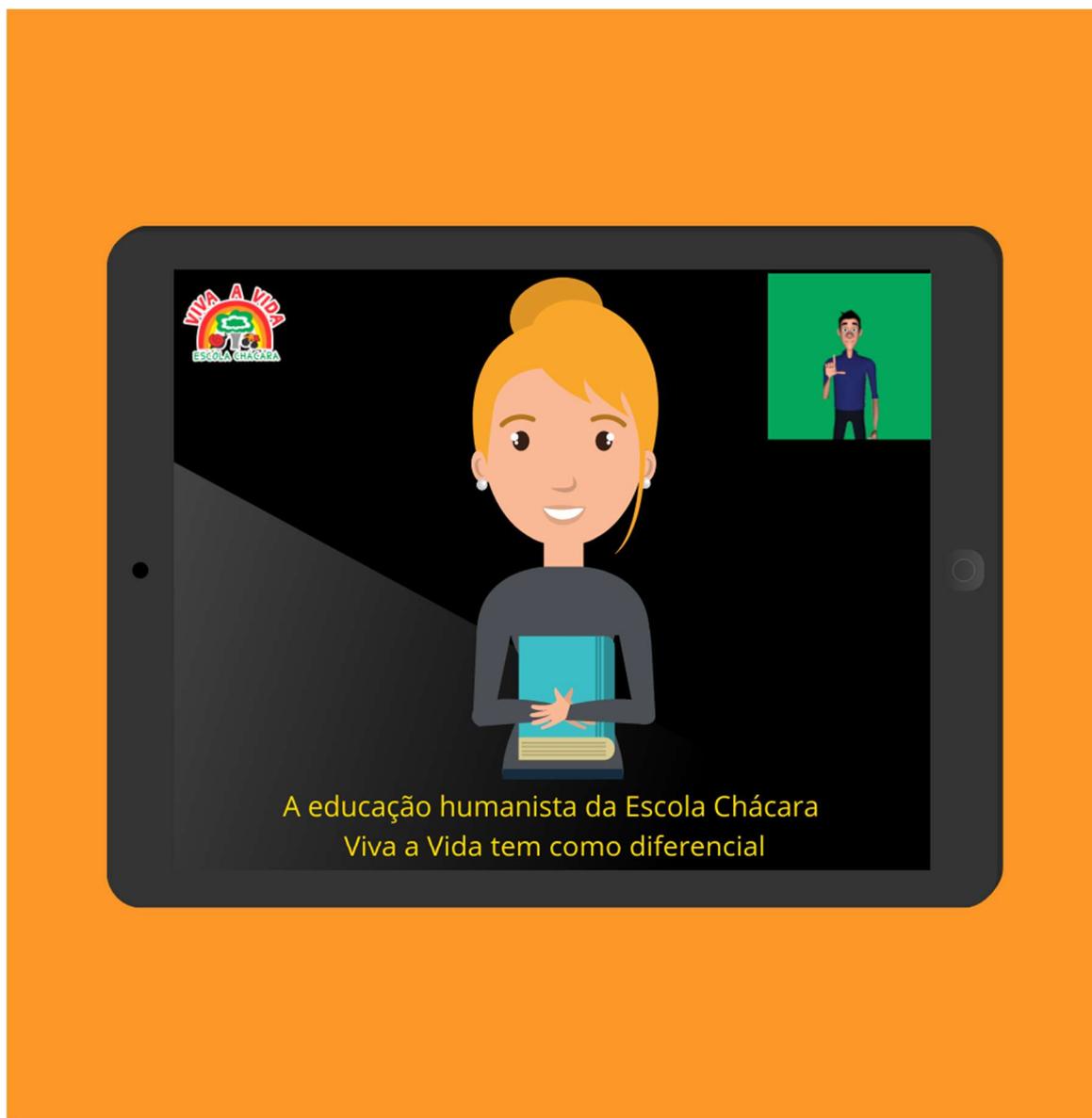
Quadro 28 – Avaliação Inclusão Digital Inclu-íris

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Inserir a Comunicação visual inclusiva nas mídias sociais	Número de comentários nas publicações sobre a inclusão	Avaliar os comentários nas redes sociais após a implementação das ações de comunicação visual inclusiva

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 45 – Inclusão digital nas redes sociais da Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Ação 4 – Manual de identidade visual

Descrição

O Manual de Identidade Visual tem o propósito de conter todas as informações de padronização e orientações para o devido uso da marca, como também explicações sobre o *branding* a Escola Chácara Viva a Vida, uma vez que a identidade visual interfere no reconhecimento por parte de seus públicos, principalmente, em ações que envolvam o digital e *layout* de campanhas.

Sua criação leva em consideração as características, filosofia da escola e a imagem que deseja transparecer ao veicular qualquer publicidade vinculada ao colégio, por se tratar de um manual deve ser didático, objetivo e claro, considerar elementos previamente selecionados como padrões da marca, como, por exemplo, tipografia, paleta de cores, aplicação de logotipo, etc.

Seu uso deve ser alinhado com a gestão de comunicação e seguido rigorosamente, uma vez que a repetição gera padronização e um compilado de impressões sobre a marca, sendo este um documento de consulta.

Justificativa

Ao analisar as estruturas comunicacionais da Escola Chácara Viva a Vida, constatou-se a ausência de informação para nortear as atividades, campanhas e ações de *marketing*. O porquê de sua criação advém da necessidade de estruturar o departamento de comunicação e torná-lo estratégico, uma vez que na análise do papel do profissional de comunicação o resultado foi, predominantemente, gerencial (66,67%).

Objetivos e metas

- Fazer com que o departamento de comunicação tenha conhecimento sobre o conteúdo do manual para repassar informações precisas em campanhas terceirizadas;
- Garantir uma comunicação efetiva aos públicos e reconhecimento da marca;
- Padronizar a aplicação dos elementos visuais da marca;
- Manter a padronização e reduzir a incidência de erros.

Detalhamento

Etapa 1 – Apresentação da ação

O primeiro passo será sensibilizar a direção da Escola Chácara Viva a Vida quanto a necessidade de investir na criação de uma identidade visual e renovar o formato de como a escola pensa e produz as peças de comunicação, a fim de alinhar o discurso e padronizar os elementos visuais.

Após o diálogo para viabilização do projeto, deverá eleger um responsável para conduzir todo o processo de planejamento, execução, controle, implantação e

manutenção, recomenda-se que seja um comunicólogo, uma vez que o manual será para auxiliar na gestão do departamento de comunicação.

Etapa 2 – Elaboração

O **quadro 29** dispõe resumidamente das informações que conterà no manual:

Quadro 29 – Detalhamento do Manual de Identidade Visual

Título	Conteúdo
Capa: Manual de Identidade Visual - Escola Chácara Viva a Vida	Informações com o ano de vigência do manual e nome da escola
Página 1: Sumário	Conteúdo e páginas do manual
Página 2: Apresentação	Breve apresentação do manual
Página 3: Introdução	Introdução a respeito dos assuntos abordados
Página 4: Conceito	Conceito de Manual de Identidade Visual
Página 5: Hierarquia	Definição de hierarquia, elemento principal e como identificá-lo
Página 6: Tom de voz	Definição de tom de voz da escola
Página 7: Sobre o que falamos	Assuntos relevantes para o público da escola, abordagens, transparência das informações
Página 8: Como falamos e escrevemos	Definição da linguagem (formal ou informal), comunicação dirigida, características da escrita
Página 9: Como não falamos	Abordagens e expressões que devem ser evitadas
Página 10: Exemplos de mensagens	Aplicação dos conhecimentos de tom de voz
Página 11: Logotipo	Explicação dos elementos do logo e regras previstas no uso
Página 12: Versão Preferencial	Variações autorizadas do logotipo (versão preferencial)
Página 13: Logotipo sobre fundo escuro	Aplicação sobre fundo escuro, integridade da logomarca e matriz versão preferencial
Página 14: Versão monocromática do logotipo	Versão positiva e negativa do logotipo, restrições e uso e fundos autorizados
Página 15: <i>Lettering</i> vazado	Informações de como utilizar e restrições
Página 16: Aplicação de fundos	Função da legibilidade do logotipo e exemplos de uso incorreto
Página 17: Área de proteção	Espaço mínimo entre o logotipo e outros elementos gráficos

Título	Conteúdo
Página 19: Espelhamento	Legibilidade em ambos os lados do logotipo
Página 20: Paleta de cores da escola	Cores primárias e cores secundárias em pantone, RGB ³² e CMYK ³³
Página 21: Variações tonais	Extensões das cores para serem utilizadas em peças que demandam uma maior complexidade. Em pantone, RGB e CMYK
Página 22: Grafismo	Aplicação e restrições de uso
Página 23: Regras gerais	Sobre opacidade, rotacionar, redimensionar e não uso da logomarca
Página 24: Fundos	Fundo colorido, branco, escuro e fotográfico
Página 25: Possíveis combinações de cores	Combinações mais harmônicas e suaves entre as cores da paleta de cores da marca
Página 26: Fontes	Fonte para <i>headline</i> , títulos e informações de destaque. Fonte para texto de apoio (subtítulos, <i>calls to action- chamada para ação</i> , descritivos e legendas). Fonte específica apenas para uso em interfaces que não suportam a versão <i>webfont</i>
Página 27: Módulo base	Módulo base para construção de peças e <i>grid</i>
Página 28: Tamanhos e estilos de texto	Definição de medidas: nível 1 (1 módulo), nível 2 (½ módulo) e nível 3 (¼ módulo)
Página 29: Área útil	Uso de área disponível e área mínima
Página 30: Peças somente com o logotipo	Aplicação em camisetas, xícaras, <i>ecobags</i> , adesivos, etc.
Página 31: Peças com texto	Aplicação em camisetas, xícaras, <i>ecobags</i> , adesivos, etc.
Página 32: Assinaturas conjuntas	Para a construção de assinaturas conjuntas e junção dos logotipos dos parceiros
Página 33: Conteúdo de terceiros	Ao utilizarmos imagens com fundo ou materiais que não condizem com o estilo da escola, separa-se um espaço da peça para esse conteúdo, nunca sobrepondo os elementos
Página 34 a 40: Exemplos de aplicação	Cartaz, banner, totem, placa de sinalização, panfletos, etc.
Página 41: Considerações finais	Considerações a respeito do material
Contracapa	Contatos da escola

Fonte: Elaboração própria.

³² Sistema de cores aditivas em que o Vermelho, o Verde e o Azul.

³³ Sistema de cores subtrativas formado por Ciano, Magenta, Amarelo e Preto.

O manual de identidade visual será composto por 43 páginas, incluindo a capa e contracapa, sendo confeccionado em formato *e-book*. A fonte utilizada será Arial, tamanho 12 para o corpo do texto e tamanho 14 para os títulos. As cores utilizadas serão as cores predominantes da instituição que são vermelho, verde, amarelo, laranja e branco e, cada página conterá as informações pertinentes a cada tópico do manual.

Etapa 3 – Disponibilização do material

O manual será utilizado nas peças de comunicação. Além disso, será disponibilizado um arquivo personalizado com a identidade visual da escola em formato de PDF para consulta. Recomenda-se preservar uma versão impressa para manutenção da memória institucional.

Etapa 4 – Implantação e aplicação da ação

Será proposto um dia de integração com os públicos que a ação pretende atingir, com a intenção de explicar detalhadamente o processo de elaboração como também a implantação, aplicação e métodos de manutenção.

A intenção da ação é facilitar os processos do departamento, além disso, possíveis prestadores de serviço (terceirizados) e veículos de comunicação que venham a divulgar a escola (televisão, jornais, blogs, etc.).

Aspira-se sua implantação na Escola Chácara Viva a Vida para a utilização imediata. No entanto, em decorrência do cenário pandêmico e de outras prioridades do colégio, estipula-se que até dezembro de 2021.

Recursos e orçamentos

Tabela 12 – Orçamento Manual de Identidade Visual

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Planejamento, execução, controle e manutenção do manual	Agência Élève Comunicação Integrada	1 serviço	R\$ 1.754,88	R\$ 1.754,88
Redação, <i>Layout</i> e <i>Design</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	1 serviço	R\$ 4.895,86	R\$ 4.895,86
Total da Ação				R\$ 6.650,74

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 30 – Avaliação Manual de Identidade Visual

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Fazer com que o departamento de comunicação tenha conhecimento sobre o conteúdo do manual para repassar informações precisas em campanhas terceirizadas	Retenção do conteúdo pelo responsável pelo departamento de comunicação	Aplicação de um quiz interativo com questões voltadas ao conteúdo do manual de identidade visual
Garantir uma comunicação efetiva aos públicos e reconhecimento da marca	Impressões sobre a marca e retenção de informação	Monitoramento dos canais de comunicação da escola sobre o que as pessoas têm falado a respeito da mesma
Padronizar a aplicação dos elementos visuais da marca	Aplicação dos elementos visuais em diversas plataformas e meios de comunicação.	Elaboração de um <i>clipping</i> ³⁴ para acompanhamento
Manter a padronização e reduzir a incidência de erros	Número de refração de materiais e tipos de erros envolvendo a identidade visual	Realização de auditorias para avaliar o setor e desenvolvimento das atividades relacionadas ao manual de identidade visual

Fonte: Elaboração própria.

³⁴ É o processo contínuo de monitoramento, análise e arquivamento de menções feitas na mídia a uma determinada marca, como empresa.

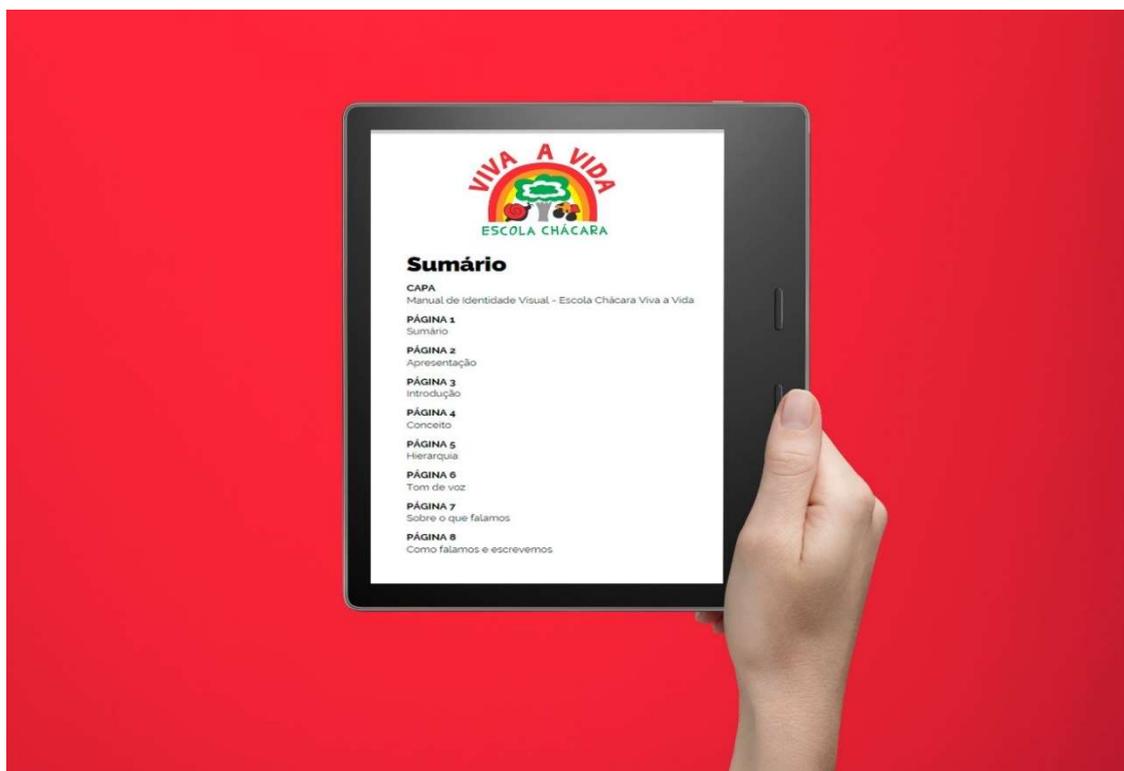
Peças

Figura 46 – Manual de identidade visual versão e-book



Fonte: Elaboração própria.

Figura 47 – Manual de identidade visual versão e-book



Fonte: Elaboração própria.

11.7.2 Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com Sabedoria

O programa Gestão de Comunicação Holística³⁵ – Cultivando com Sabedoria servirá para que a Escola Chácara Viva a Vida possa aprimorar e integrar a comunicação institucional, digital e educativa, pois, conforme apresentado no diagnóstico, a instituição de ensino não possui suas diretrizes organizacionais formalizadas e, por mais que os funcionários e pais conheçam a filosofia adotada pela escola, é necessário que a missão, visão e valores da organização estejam evidentes, para auxiliar na integração de novos colaboradores. Será reestruturado o logo, *site* e as redes sociais da escola, de modo a torná-los mais interativos e utilizar esses canais, em especial o *site*, como meio educativo para que os alunos possam acessar atividades.

Apesar da instituição de ensino possuir uma mídia *online* e estar presente em um *marketplace* que divulga a escola, a formalização dos princípios organizacionais para que a comunicação institucional seja melhor verbalizada. Essa reestruturação fará com que a potencialidade de atrair novos alunos aumente, portanto, este programa servirá para que haja uma viabilização entre o uso de tecnologias de comunicação para a educação e interação entre escola, pais, alunos e funcionários.

O objetivo deste programa é tornar a comunicação holística, isto é, fazer com que haja uma integração entre a comunicação institucional, digital e educativa, de modo que todos possam compreender a escola em todos os âmbitos, além de gerar visibilidade para a marca. Os públicos a serem trabalhados neste programa serão: sócia proprietária e sócio mantenedor, funcionários, professores, pais e alunos.

Neste programa serão desenvolvidas três ações neste programa, conforme **figura 48**, voltadas para a formalização dos princípios organizacionais, reestruturação do logo, *site* e redes sociais, além da criação de uma cartilha institucional contando a história da organização para trazer proximidade entre instituição e os públicos essenciais.

³⁵ A Educação Holística visa contribuir para a educação formal lançando bases para privilegiar outros referenciais de educação, mais preocupados com a formação do cidadão, protagonista em questões sociais e ambientais no seu entorno.

Figura 48 – Esquema do Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com Sabedoria



Fonte: Elaboração própria.

Ação 5 – Formalização dos princípios organizacionais

Descrição

A Escola Chácara Viva a Vida é notada por sua filosofia humanista que, embora não formalizada e explícita com os termos missão, visão e valores, é disseminada por meio dos processos administrativos e rotina de trabalho, além de 70% dos colaboradores conhecerem esses princípios organizacionais mesmo sem serem formalizados. Outra variável que a torna notável é a integração com a natureza.

A escola participa do Programa Escolas do Bem, que reconhece as escolas que contribuem para alcançar as metas da Organização das Nações Unidas - ONU (2020), entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a escola se destaca em educação de qualidade; trabalho decente e crescimento econômico; cidades e comunidades sustentáveis. Ao integrar a natureza aos processos de aprendizagem as crianças aprendem sobre ação contra a mudança global do clima, vida na água e vida terrestre.

No entanto, as ações e conteúdos veiculados pela escola não se apropriam de suas diretrizes organizacionais e diferenciais. No processo de estruturar o *branding* do colégio e princípios organizacionais para atribuir valor aos seus serviços, considerou-se em especial a necessidade de maior profissionalização e clareza das

mensagens transmitidas pela administração, financeiro e direção do colégio com a criação de um documento de caráter técnico.

Justificativa

Compreende-se que os princípios organizacionais expressam o modo de pensar da organização, um norte para os comportamentos, processos e tomadas de decisões. Ao entrevistar a diretora do colégio foi informado a inexistência de um documento formalizando as diretrizes. Todavia, a escola manifestou o desejo de ter seus princípios organizacionais documentados e aplicados em sua comunicação institucional.

Objetivos e metas

- Ampliar o engajamento e a mobilização dos públicos (pais, alunos e funcionários) por meio da comunicação institucional;
- Aumentar o nível de conhecimento em relação a essência da escola.

Detalhamento

Etapa 1 – Apresentação da ação

Para dar início ao projeto será necessário o diálogo entre a Élève Comunicação Integrada e os administradores, uma vez que são primordiais a consonância com os objetivos da escola e a viabilização da ação.

Na elaboração do conteúdo e estruturação dos princípios organizacionais será trabalhado o potencial da escola de construir vínculos duradouros com seus públicos. O entendimento profundo de como se dão os seus relacionamentos é fundamental para que as propostas estejam de acordo com a realidade da organização-cliente. Entende-se que seus valores precisam ter como base o que a escola representa para o mercado e seus públicos, a imagem que deseja transmitir e, conseqüentemente, a reputação que quer construir.

Etapa 2 – Método para elaboração

Para elaboração colaborativa da missão, visão e valores do colégio será aplicada a lógica de palavras-chave mencionadas com frequência em entrevistas e

pesquisas realizadas com a direção, colaboradores e pais de alunos. O ponto de partida advém das questões que analisaram o relacionamento e imagem da instituição.

De acordo com a pesquisa realizada com os colaboradores, a maioria (73,9%) se sente segura ao dizer o que pensa sobre a escola no ambiente de trabalho, 65,2% dos entrevistados consideram que sempre a escola está aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições dos funcionários. Segundo a pesquisa, todos consideram a escola um bom lugar para trabalhar, assim como indicariam para algum amigo trabalhar. Essa é a impressão a ser propagada pelos valores da organização, um lugar seguro, acolhedor e que valoriza as pessoas.

Para elaborar a missão e os valores do colégio será considerado a primeira palavra que vem à cabeça dos colaboradores quando questionado o que a Escola Chácara Viva a Vida representa para eles, entre elas: aprendizado (8,57%), acolhimento (5,71%), crescimento (5,71%) e oportunidade (5,71%). Entre os diferenciais da organização-cliente se destacam as palavras: a filosofia (12,12%), o amor (6,06%), a dedicação (6,06%), os funcionários (6,06%), a liberdade (6,06%), os pais (6,06%) e o trabalho (6,06%). Como complemento os pais e responsáveis pelos alunos disseram que a motivação pela qual escolheram a escola para matricular o seu filho, foram a filosofia (19,5%), a natureza (12,7), filosofia humanista (11,9), espaço (9,3%) e acolhimento (5,1%).

Já na definição de onde a escola pretende chegar e sua visão será considerado, principalmente, a entrevista inicial com a gestora do colégio que também serviu como fonte na elaboração do *briefing*. Além disso, as perspectivas do futuro da organização podem ser delineadas e baseadas pela análise estratégica do setor.

Etapas 3 – Definição dos princípios organizacionais

A missão expressa a razão e propósito de ser da organização (KUNSH, 2003), como também o potencial de trazer retorno à sociedade e mercado.

- **Missão:** Nosso propósito é preparar o indivíduo para a vida em sociedade, estimulando suas habilidades e potencial desde criança para ser ético, incentivando a integração com a natureza e sua capacidade de modificar a realidade à sua volta.

Por sua vez, a visão diz mais a respeito da imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

- **Visão:** Queremos propagar a valorização da abordagem mais humana no setor educacional e ser referência na região de Sorocaba ao proporcionar ensino de qualidade e excelência no processo de aprendizagem, respeitando a individualidade dos alunos, colaboradores e pais e/ou responsáveis.

Por fim, os valores são as crenças e atitudes características da organização, ou seja, o alicerce do empreendimento, determinantes do comportamento individual e compartilhados pelo coletivo (CHIAVENATO, 2008).

- **Valores:** O trabalho da Escola Chácara Viva a Vida está alicerçado em princípios que formam o seguinte tripé.

1. Acolhimento: prezamos pela execução de serviços baseados na honestidade e transparência, valorizamos o diálogo como forma de praticar a equidade e buscamos a construção de relacionamentos recíprocos, sólidos e duradouros.

2. Relacionamentos humanizados: valorizamos a subjetividade, pois acreditamos que as diferenças são complementares, assim como a força do coletivo e a multiplicação de agentes transformadores.

3. Crescimento e aprendizagem: priorizamos a excelência dos resultados, o aperfeiçoamento constante das técnicas de ensino e processo de aprendizagem, incentivando o envolvimento da comunidade escolar.

Etapa 4 – Disponibilização do material

A formalização dos princípios serve como parâmetro sobre como agir em cada ponto de contato com os públicos da organização-cliente. Além de tornar o conteúdo acessível à comunidade escolar, facilitando a compreensão e participação dos assuntos que envolvem a instituição, será necessário torná-los tangíveis e gerar reconhecimento.

Portanto, serão utilizados na reformulação do *site* institucional do colégio, nas redes sociais como base da produção de conteúdo estratégico, na cartilha institucional, também será disponibilizado um arquivo personalizado com a identidade visual da Escola Chácara Viva a Vida em formato de PDF (disponível para *download* no *site*). Recomenda-se preservar uma versão impressa para manutenção da memória institucional.

Etapa 5 – Implantação e aplicação da ação

Já com o material finalizado, será proposto um dia de integração com os públicos que a ação pretende atingir, com a intenção de explicar detalhadamente o processo de elaboração como também a implantação, aplicação e métodos de manutenção dos princípios e impacto disso na imagem do colégio.

Como parte da aplicação dos princípios, será elaborado um vídeo institucional atualizado apresentando a escola. A Élève Comunicação Integrada elaborou uma sugestão de roteiro do que o vídeo deve abordar.

Quadro 31 – Sugestão de roteiro do vídeo institucional

ROTEIRO – VÍDEO INSTITUCIONAL			
Cena/imagem	Texto	Som	Tempo
Entrada da escola/ sobrevoando a escola	Legenda transcrevendo a fala	Uma história, um presente e um futuro juntos com um único interesse que é o ensino e desenvolvimento humanista dos alunos. (LOCUÇÃO E TRILHA)	0'' ao 10'' Banco de Imagens da Escola
Imagem de professor em sala de aula	Legenda transcrevendo a fala	Ensinar é investir no amanhã e poder mudar o mundo com a educação. (LOCUÇÃO E TRILHA)	20'' ao 30'' Banco de Imagens da Escola

Cena/imagem	Texto	Som	Tempo
Cena em uma sala da escola	Legenda transcrevendo a fala	<p>Prezamos sempre pela honestidade e transparência, valorizamos o diálogo como forma de praticar a equidade e buscamos a construção de relacionamentos duradouros, desenvolver as habilidades socioemocionais da criança.</p> <p>(Kátia – Diretora da Escola Chácara Viva a Vida)</p>	30'' ao 45'' Imagens da Kátia
Cena em uma sala da escola	Legenda transcrevendo a fala	<p>A escola já participou do processo de aprendizagem de várias crianças com ensino de qualidade.</p> <p>(Beth – Financeiro Escola Chácara Viva a Vida)</p>	45'' ao 55'' Banco de Imagens da Escola
Mostrar a infraestrutura e as crianças cuidando da horta	Horta	APENAS TRILHA SONORA	55'' ao 65'' Banco de Imagens da Escola
Cena mostrando as crianças brincando	Parquinho	APENAS TRILHA SONORA	55'' ao 65'' Banco de Imagens da Escola

Cena/imagem	Texto	Som	Tempo
Mostrar as crianças alimentando os animais	Espaço dos animais	APENAS TRILHA SONORA	65" ao 75" Banco de Imagens da Escola
Cena em uma sala da escola	Legenda transcrevendo a fala	O diferencial da escola sem dúvidas é o espaço que ela oferece para a criança ser criança mesmo. Brincar, se sujar e cuidar da natureza. A proposta de ter o ensino integrado com a natureza me fez brilhar os olhos quando conheci toda a estrutura. (Depoimento de um pai/responsável)	75" ao 90" Imagens de Pai falando
Cena em uma sala da escola	Legenda transcrevendo a fala	Acreditamos que as diferenças são complementares, assim como a força do coletivo e a multiplicação de agentes transformadores. (Laís – Coordenação Escola Chácara Viva a Vida)	90" ao 100" Imagens da Laís
Mostrar as instalações (salas de aula, cozinha, banheiro, brinquedoteca, etc.)	Legenda de acordo com o espaço mostrado	APENAS TRILHA SONORA	100" ao 110" Banco de Imagens da Escola

Cena/imagem	Texto	Som	Tempo
Cena em uma sala da escola	Legenda transcrevendo a fala	A Escola Chácara Viva a Vida ensina com cuidado e amor. Minha filha tem aprendido coisas além de matemática, língua portuguesa... As professoras ensinam coisas que ela vai levar para a vida e sou muito grata por isso. (Depoimento de um pai/responsável)	110" ao 120" Imagens de Pai falando
Imagens da aula de Libras	Legenda transcrevendo a fala	Educação de qualidade é um direito de todos (LOCUÇÃO E TRILHA)	120" ao 130" Banco de Imagens da Escola
Fechamento com as crianças correndo em direção à câmera	Saiba o porquê de sermos diferentes!	APENAS TRILHA SONORA	130" ao 140" Banco de Imagens da Escola
Logo da escola	http://www.escolavivaavida.com.br/ (15) 99170-7383	APENAS TRILHA SONORA	150" ao 160" Banco de Imagens da Escola

Fonte: Elaboração própria.

O público desta ação são potenciais pais para que atraiam novos alunos, engajar os atuais pais dos alunos, funcionários e cúpula administrativa. Deseja-se que a ação seja executada a partir de janeiro de 2021 com a estimativa de 3 meses para implantação.

Recursos e orçamentos

Tabela 13 – Orçamento para formalização dos princípios organizacionais

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Auxiliar de <i>Marketing</i>	Profissional da escola Chácara Viva a Vida	1 salário mensal durante 12 meses	R\$ 1.769,00	R\$ 21.228,00
Coordenador de produção	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 2.709,20	R\$ 2.709,20
Editor de texto	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 615,84	R\$ 615,84
Produtor	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 1.007,20	R\$ 1.007,20
Cinegrafista	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 494,76	R\$ 494,76
Editor de vídeo	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 678,80	R\$ 678,80
Total da Ação				R\$ 26.733,80

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 32 – Avaliação Formalização dos princípios organizacionais

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Ampliar o engajamento e a mobilização dos públicos (pais, alunos e funcionários) por meio da comunicação institucional	Número de curtidas, comentários e compartilhamentos das publicações da escola no <i>Facebook</i> e <i>site</i>	Analisar o conteúdo dos comentários bem como quantificar o número de curtidas e engajamento no <i>Facebook</i> e <i>site</i> no período de execução da ação
Aumentar o nível de conhecimento em relação a essência da escola.	Compreensão das mensagens transmitidas pela escola nos diferentes meios de comunicação	Pesquisa de opinião para identificar a compreensão e retenção sobre o conteúdo vinculado nos diferentes meios de comunicação

Fonte: Elaboração própria

Peça

Figura 49 – Princípios organizacionais da Escola Chácara Viva a Vida

PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS



MISSÃO

NOSSA RAZÃO DE EXISTIR

Nosso propósito é preparar o indivíduo para a vida em sociedade, estimulando suas habilidades e potencial desde criança para ser ético, incentivando a integração com a natureza e sua capacidade de modificar a realidade à sua volta.

VISÃO

O QUE BUSCAMOS

Queremos propagar a valorização da abordagem mais humana no setor educacional e ser referência na região de Sorocaba ao proporcionar ensino de qualidade e excelência no processo de aprendizagem, respeitando a individualidade dos alunos, colaboradores e pais e/ou responsáveis.

VALORES

O QUE PRATICAMOS

O trabalho da Escola Chácara Viva a Vida está alicerçado em princípios que formam o seguinte tripé.

Acolhimento: prezamos pela execução de serviços baseados na honestidade e transparência, valorizamos o diálogo como forma de praticar a equidade e buscamos a construção de relacionamentos recíprocos, sólidos e duradouros.

Relacionamentos humanizados: valorizamos a subjetividade, pois acreditamos que as diferenças são complementares, assim como a força do coletivo e a multiplicação de agentes transformadores.

Crescimento e aprendizagem: priorizamos a excelência dos resultados, o aperfeiçoamento constante das técnicas de ensino e processo de aprendizagem, incentivando o envolvimento da comunidade escolar.

Fonte: Elaboração própria.

Ação 6 – Reestruturação do *site*, das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial

Descrição

Esta ação se baseará no desenvolvimento da reestruturação do *site* e das redes sociais da escola pois, quando os pais, alunos, funcionários e gestores da escola entram nos canais e redes de comunicação, é de extrema importância um posicionamento coerente e linear com os princípios organizacionais da instituição.

Diante disso, o principal objetivo desta ação será reconstruir, aprimorar e criar um canal de relacionamento, posicionando a escola no meio *online*, além de agregar à gestão a execução de processos rotineiros da escola, como exemplo da agenda diária, onde os professores poderão escrever quais atividades serão realizadas na escola.

Nesta ação, também será proposto o desenvolvimento de lançamento de um selo comemorativo e a implantação e inauguração de uma aba de memorial em homenagem ao aniversário da escola de 55 anos.

Justificativa

A comunicação da escola nas mídias *online* pode ser aperfeiçoada, pois existe uma carência em atrair novos alunos, principalmente depois da pandemia. Desta forma, as mídias digitais proporcionam uma propagação direcionada ao público alvo, aumentando o número de alunos captados e posicionando a instituição no âmbito digital, mantendo os valores e princípios organizacionais.

Assim, a *Élève* Comunicação Integrada orienta a instituição a investir em uma estrutura *online*, no qual posicionará e manterá uma linha editorial no *site* e nas redes sociais do *Facebook* e *Instagram*.

Objetivos e metas

- Aumentar a captação de alunos em 10%;
- Criar canal de relacionamento e comunicação com pais da escola;
- Aumentar o engajamento dos pais e alunos nas redes sociais de modo a fortalecer a marca.

Detalhamento

A reestruturação do *site* e redes sociais da instituição será realizada para atrair novos alunos e para que possam comunicar com o público de pais e alunos por meio das ações. A criação do selo comemorativo e do memorial no *site* tem como objetivo criar uma identificação entre os pais e alunos. Serão necessários três passos:

1º Reformulação do *site*

A agência pretende reformular o *site*, que é modificar toda a estrutura de *backend*³⁶, *frontend*³⁷ e *ux experience*³⁸, tornando a plataforma agradável aos públicos de interesse e toda a gestão escolar. Para isso, será necessário contratar um programador para executar as mudanças no *backend* e no *frontend*.

O programador deverá desenvolver um sistema de relacionamento com pais e alunos na escola; criar aba para inserção de atividades para os alunos da escola; criar aba de artigos escolares; criar página de cadastro para novos alunos; manter a URL existente; manter a hospedagem do *site*; aprimorar a HTML; disponibilizar o acesso ao *WordPress* para edição e inserção de informações.

Em conjunto com a contratação do programador, será necessário um designer com conhecimento em *ux experience* para desenvolver o layout da plataforma *online*, seja *homepage* e acesso dos pais à área de relacionamento, além de executar todo *redesign* da página existente. Assim, harmonizando e aprimorando a experiência de cada público com a instituição na *internet*.

Após a finalização do *site* e do desenvolvimento do canal de relacionamento, o responsável pelo setor de comunicação do colégio ficará à frente para atualizar as informações e inserir conteúdo.

Por meio do canal de relacionamento os pais da instituição poderão acompanhar as tarefas dos filhos; as notas; conversar com professores por meio do *chatbot*; horário das aulas; arquivos e materiais educacionais; avisos importantes; visualizar quantas faltas os filhos têm; *dashboarding* de progressão dos alunos; atualização de dados pessoais; matrículas; avaliação dos professores e da gestão;

³⁶ Sistema que vai ser utilizado para gestão dos dados e terá interatividade com o usuário.

³⁷ Responsável por “dar vida” à interface.

³⁸ É tudo que envolve o modo como qualquer usuário interage com o *site* e canal de relacionamento da instituição.

informar comprovante de atestado médico; agendar conversa com professores e direção; e por fim, solicitar o acesso para pagamento das mensalidades.

2º Redes sociais: *Facebook e Instagram*

A plataformas *online* onde há interação com públicos de interesses é uma das principais ferramentas que auxiliam e facilitam a atração, conversão e retenção de pais e alunos na instituição. Entretanto, durante o período da pandemia do COVID-19 a escola sofreu com a evasão de alunos e necessita matricular novos alunos.

Diante deste cenário, a agência orienta a escola a se posicionar com uma linha editorial para dialogar com as famílias de alunos matriculados e ser um atrativo para captação de novos alunos. Desta forma, a escola pode trabalhar um mínimo de 3 posts por semana, que eventualmente podem ser substituídos por datas comemorativas que tenham a ver com o setor.

Quadro 33 – Sugestão de Linha Editorial

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Institucional	<i>Stories</i> sobre a rotina escolar	Atividades que os alunos fizeram	<i>Stories</i> sobre a rotina escolar	Dicas ou curiosidades sobre a escola, educação ou natureza

Fonte: Elaboração própria.

Para cuidar dessas redes sociais, será necessário a contratação de um auxiliar de *marketing* para gerenciar, criar conteúdo e cuidar do tráfego durante as campanhas sazonais.

Além do posicionamento, o profissional terá como objetivo aumentar o engajamento dos pais e alunos matriculados na instituição de ensino nas redes sociais, seja por meio de fotos, desafios, vídeos ou depoimentos.

O profissional será responsável pela Inserção de princípios organizacionais no *site*; receber acesso ao *WordPress* para subir os textos produzidos e estruturar campanhas mercadológicas para atrair novos pais e alunos para cadastrar-se no *site*.

Entretanto, toda e qualquer execução deverá planejar e apresentar aos diretores da escola antes de executar, assim, os gestores serão o “filtro” para verificar se está coerente aos princípios organizacionais e onde a escola quer chegar.

A Escola Chácara Viva a Vida realizará a ação em conjunto com os profissionais de programação, *design* e de comunicação. Assim, para concretizar a proposta a gestão em conjunto do o designer definirá o novo *branding*, posteriormente, será alterado as fotos, imagem de perfil, capa e descrições para nova identidade e alinhado com princípios organizacionais.

O profissional de comunicação do colégio executará e manterá o funcionamento da linha editorial, sempre planejando e criando conteúdos para as redes sociais com posicionamentos institucionais e mercadológicos, visando os matriculados e não matriculados na instituição. Desta forma, estará em constante diálogo com a gestão para possíveis campanhas atrativas para captação de novos alunos.

O canal de relacionamento fortalecerá os vínculos entre escola e os pais dos alunos, com toda a informação e comunicação mão dupla do canal. Além, de aumentar o engajamento do público matriculado na escola e aprimorar os relacionamentos de todos os públicos inseridos na escola.

3º Criação do selo comemorativo e memorial no *site* institucional

A criação do selo comemorativo e do memorial surgiu com base na necessidade de homenagear e deixar eternizado lembranças de alunos que passaram pela escola às gerações futuras.

Inicialmente, será necessário a criação de um selo contendo o logo da escola e os 55 anos que será comemorado no ano de 2022, ano que se pretende aplicar essa ação. Após a criação do selo comemorativo, será alterada a foto de perfil do *site*, *Facebook* e *Instagram* da escola pelo logo criado especialmente para a ocasião.

Pretende-se incluir no *site* uma aba com o nome “Memorial” que será divulgado em época de matrículas da escola e incluirá depoimentos de alguns ex-alunos que já passaram pela escola ao longo desses anos, contendo informações sobre a vida adulta de alguns, como a Escola Chácara Viva a Vida foi um diferencial para a vida profissional e vivencial dos mesmos hoje, memórias da escola com fotos de antigos alunos disponibilizadas pela própria escola a fim de criar identificação com os pais para a matrícula de novos alunos.

A agência Élève propõe a criação de uma campanha nas redes da escola a fim de divulgar a tradição do colégio, fortalecer os vínculos com o humanismo empregado pela escola e identificar os diferenciais da escola na formação do aluno como cidadão.

Deseja-se mobilizar pais e alunos que estão matriculados na escola, potenciais novos alunos e a comunidade local para divulgar a escola. Para chegar ao objetivo da instituição na criação destas ações, foi estipulado uma data até janeiro de 2022.

Recursos e orçamento

Tabela 14 – Orçamento Reestruturação do *site*, das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Programador	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 2.461,00	R\$ 2.461,00
<i>Designer do site e ux experience</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	Valor fechado por trabalho	R\$ 1.896,53	R\$ 1.896,53
Produção de conteúdo para as Mídias Digitais	Agência Élève Comunicação Integrada	12 salários durante um ano	R\$ 1.769,00	R\$ 21.228,00
Total da Ação				R\$ 25.585,53

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Para avaliar e mensurar os resultados, o profissional da escola realizará as informações como solicitado abaixo:

Quadro 34 – Avaliação Reestruturação do *site*, das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Aumentar a captação de alunos em 10%	Número de matrículas	Verificar a captação de novos alunos calculando com a fórmula no excel = (Alunos Atual/Número de alunos Captados) -1 que é (número de alunos captados/pelo número de alunos antigo total) -1.
Criar canal de relacionamento e comunicação com pais da escola de modo a fortalecer a marca	Número de novos seguidores no Canal de Relacionamento	Concluir e colocar no ar o canal para verificar o aumento de novos seguidores no canal de relacionamento e verificar o fortalecimento da marca para o público.
Aumentar o engajamento dos pais e alunos nas redes sociais	Interações nas Mídias Sociais por meio de curtidas, comentários e compartilhamento das publicações	Analisar as novas publicações realizadas e comparar o número de curtidas, comentários e compartilhamentos, além de calcular com a fórmula do excel = (Alunos Atual Engajados/Número de alunos novos engajados) -1.

Fonte: Elaboração própria.

Peças

Figura 50 – Reestruturação do *site* da Escola Chácara Viva a Vida





Quem somos?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Quis ipsum suspendisse ultrices gravida. Rius commodo viverra. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Quis ipsum suspendisse ultrices gravida. Rius commodo viverra.



Matriculi-se

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Quis ipsum suspendisse ultrices gravida. Rius commodo viverra.

[Read more](#)



“Nosso propósito é preparar o indivíduo para a vida em sociedade, estimulando suas habilidades e potencial desde criança para ser ético, incentivando a integração com a natureza e sua capacidade de modificar a realidade à sua volta.”



More info

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.



More info

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

More info

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.



CONTACT US

537 Avenue #154, Montreal, Canada
 514-456-789 www.aashillego.com

About

Team
 Join us
 Ethic



Figura 51 – Reestruturação do Facebook da Escola

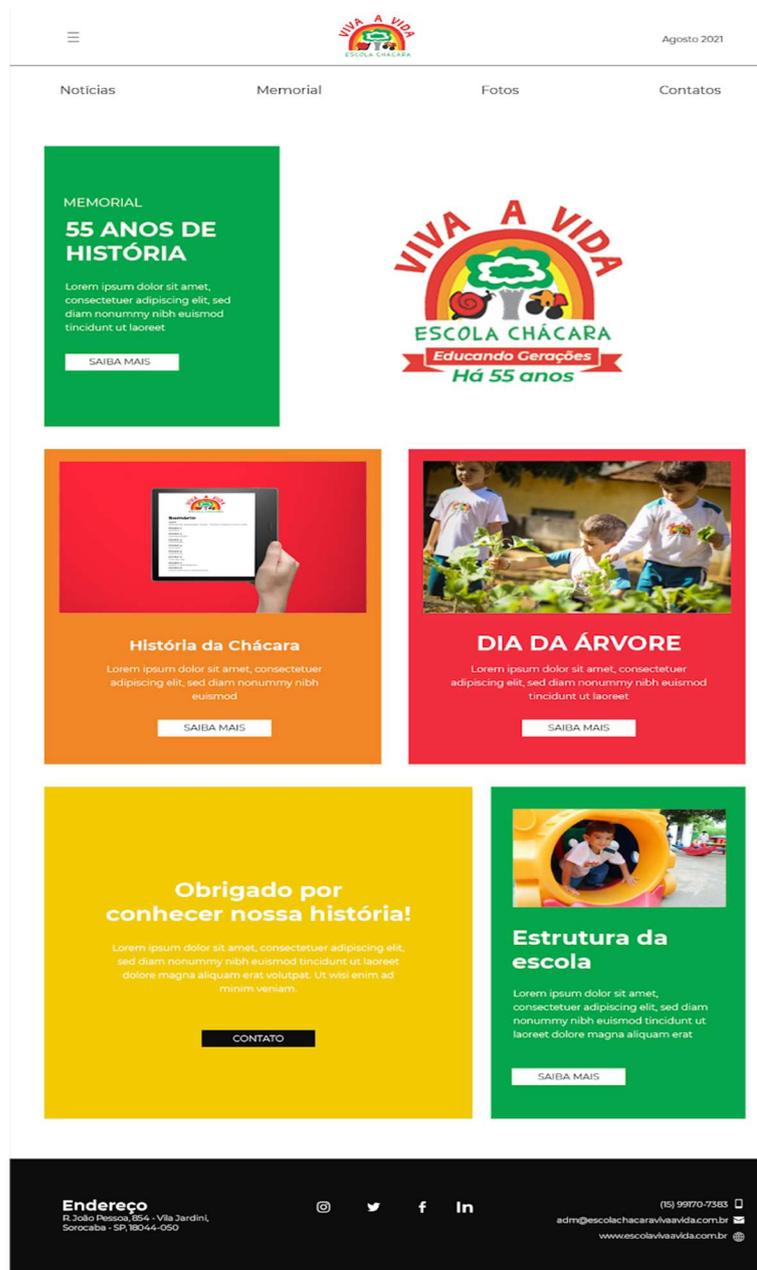


Fonte: Elaboração própria.

Figura 52 – Reestruturação do *Instagram* da Escola

Fonte: Elaboração própria.

Figura 53 – Selo comemorativo e memorial no site



Fonte: Elaboração própria.

Figura 54 – Selo comemorativo da escola Incluindo tempo de atuação no mercado



Fonte: Elaboração própria.

Ação 7 – Cartilha Institucional

Descrição

No diagnóstico foi identificado que a Escola não possui um canal de comunicação que divulgue a história da organização bem como os serviços oferecidos para os alunos. Desta forma, a agência Élève Comunicação Integrada propõe a ação que visa criar uma cartilha institucional focando em divulgar a história da escola, a fim de aumentar o reconhecimento da mesma perante os potenciais clientes.

Gomes (2003, p. 158-159 *apud* Mozdzenski, 2006, p. 55) afirma que “as cartilhas exercem funções tutoriais pois instruem e ordenam como os indivíduos devem proceder e agir diante de determinadas questões”. Dessa forma, a criação da cartilha institucional também auxiliará a escola a melhorar sua comunicação com os pais, alunos e funcionários.

Justificativa

Para aumentar o reconhecimento da escola, o engajamento e a mobilização dos públicos por meio da comunicação institucional, digital e educativa, a cartilha será uma ação importante para a escola.

Garcia (1982, p. 73 *apud* Mozdzenski, 2006, p. 37) afirma que nas cartilhas “as ideias a serem propagadas deveriam ser bastante simplificadas e repetidas para despertarem a atenção, serem entendidas e memorizadas”. Com base nessa

conceituação, a cartilha será proposta para que a escola se torne mais evidente como uma escola de educação infantil na cidade de Sorocaba.

Objetivos e metas

- Aumentar o reconhecimento da escola;
- Ampliar o engajamento e a mobilização dos públicos (pais, alunos e funcionários) por meio da comunicação institucional;
- Captar alunos e reter os já existentes;

Detalhamento

Inicialmente, a cartilha institucional terá como propósito o desenvolvimento de um arquivo digital (PDF) para ser inserido tanto no *site* institucional, quanto nas redes sociais. Será disponibilizado em formato *e-book* para aos funcionários e pais interessados em matricular seus filhos na escola contendo dados a respeito da história do surgimento da Escola Chácara Viva a Vida. Dentro da cartilha, haverá um espaço dedicado para a inclusão de uma linha do tempo da escola, essa poderá ser inclusa no *site* institucional e redes sociais da escola.

A base da cartilha será informar aos públicos envolvidos a respeito do surgimento da Escola Chácara Viva a Vida e toda a sua narrativa e desdobramento de histórias com fatos marcantes até os dias atuais, contando sua trajetória como uma escola de educação infantil que preza pelo ensino humanista. Também conterà informações sobre os serviços prestados pela escola.

A cartilha se subdividirá em 12 páginas, incluindo a capa e contracapa, sendo confeccionada com as cores predominantes da instituição que são vermelho, verde, amarelo, laranja e branco e, cada página conterà as informações pertinentes a escola fazendo com que os públicos envolvidos ganhem proximidade e forneça mais engajamento.

O **quadro 35** abaixo demonstra detalhadamente como será a cartilha:

Quadro 35 – Detalhamento da Cartilha Institucional

Título	Conteúdo
Capa: Cartilha Institucional Escola Chácara Viva a Vida	Informações com o ano de vigência da cartilha, nome da escola, etapas de ensino e período de aulas
Página 1: História da Escola Chácara Viva a Vida	Texto e imagens sobre o surgimento da escola, princípios organizacionais (missão, visão e valores), evoluções, mudanças, nova direção, etc.
Página 2: Linha do Tempo	Inserção de uma linha do tempo simplificada sobre a história da escola
Página 3: Premiações	Relato de premiações que a escola recebeu
Página 4: A Filosofia Humanista	Surgimento, definição e implantação da filosofia humanista na escola
Página 5: Causas Defendidas pela escola	Direitos humanos, proteção aos animais e da natureza
Página 6: Diferenciais da escola	Autoconhecimento, conviver com harmonia, acessibilidade, aprender a aprender
Página 7: Estrutura da Escola	Imagens das salas de aula, brinquedoteca, horta, oficinas de brincadeiras e espaços para os animais
Página 8: Formas de ensino para as crianças	Ensino ecológico, humanista e social
Página 9: Tabela de horário de aulas e atividades desenvolvidas durante o dia	Informação detalhada a respeito dos preços, horários de aulas e atividades
Página 10: Mensagem aos pais	Texto convidativo para os pais
Contracapa: Meios de Contatos e Localização	Informações com as redes sociais da escola, telefones e e-mail para contato

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia para engajamento da cartilha será feita por meio da divulgação no *site* institucional e nas redes sociais, inicialmente no período de matrícula para os alunos novos, com o intuito de fazer com que os pais que já possuem seus filhos matriculados na escola divulguem a cartilha atraindo olhares para captar novos alunos.

Deseja-se atingir potenciais pais para que atraia novos alunos, engajar os atuais pais dos alunos e funcionários e a comunidade local a divulgar a escola. A cartilha, bem como a linha do tempo será disponibilizada para divulgação no *site* a partir de janeiro de 2021, e durará até dezembro de 2021, período que antecede o início das matrículas para a escola.

Recursos e orçamentos

Pensando desde a parte textual até a diagramação da cartilha, os valores abaixo foram propostos para a realização dessa ação.

Tabela 15 – Orçamento da Cartilha Institucional

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Redação, <i>Layout</i> e <i>Design</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	1 unidade	R\$ 4.895,86	R\$ 4.895,86
Diagramação	<i>Tagx Web e Design</i>	12 páginas	R\$ 8,00	R\$ 96,00
Total da Ação				R\$ 4.991,86

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

O **quadro 36** apresenta as formas de avaliação considerando os objetivos e indicadores para esta ação:

Quadro 36 – Avaliação da Cartilha Institucional

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Aumentar o reconhecimento da escola	Número de novos seguidores no <i>Facebook</i> e número de interações no <i>site</i>	Verificar o aumento do número de seguidores na página do <i>Facebook</i> da escola, bem como o número de interações no <i>site</i> do início ao término da implementação da ação

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Ampliar o engajamento e a mobilização dos públicos (pais, alunos e funcionários) por meio da comunicação institucional	Número de curtidas, comentários e compartilhamentos das publicações da escola no <i>Facebook</i> e <i>site</i>	Analisar o conteúdo dos comentários bem como quantificar o número de curtidas e engajamento no <i>Facebook</i> e <i>site</i> no período de execução da ação
Captar alunos e reter os já existentes	Número de matrículas	Quantificar o número de alunos que aumentou após a implementação da ação e o número de alunos que deixaram a escola por meio de relatório mensal de número de alunos solicitado à diretoria

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 55 – Cartilha Institucional



Fonte: Elaboração própria.

11.7.3 Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando Relacionamentos

Este programa auxiliará a organização-cliente a aprimorar seu relacionamento com os públicos que mais necessitam criar vínculos e gerar estabilidade.

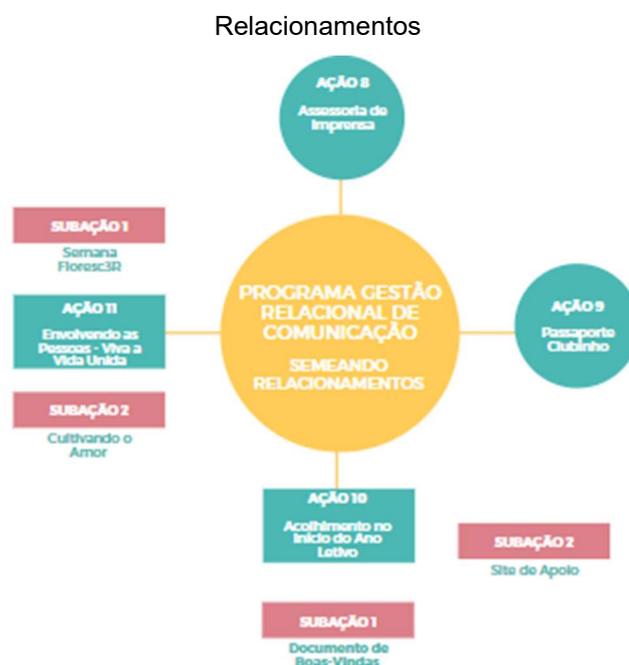
No diagnóstico foi identificado que a escola não possui um canal formalizado para se comunicar com os pais, alunos e colaboradores e, além disso, no mapeamento de públicos constatou-se que o governo, os órgãos de regulamentação, prestadores de serviço, fornecedores, sindicatos, comunidade local, mídia e ativistas dos animais são públicos com maior necessidade de atenção ao relacionamento. A pesquisa de opinião realizada com os pais dos alunos destaca o desejo dos mesmos por uma comunicação mais assertiva e dirigida, incluindo meios e tecnologias para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem e a comunicação.

Considerando as problemáticas identificadas, o objetivo deste programa é ganhar visibilidade para a escola de modo a conquistar mais clientes e, para o público já conquistado, transformando os relacionamentos em vínculos mais duradouros.

O público deste programa permeia: pais, alunos, colaboradores, governo, os órgãos de regulamentação, prestadores de serviço, fornecedores, sindicatos, comunidade local, mídia e ativistas dos animais.

Para o bom desenvolvimento do programa, serão desenvolvidas cinco ações abrangendo os públicos, e voltadas para a assessoria de imprensa, de modo a fazer com que a escola se comunique melhor com o ambiente externo, além disso, a criação de uma plataforma *online* terá como objetivo a interação entre pais, professores, alunos e demais colaboradores, sendo eficiente advindo da gestão. Também será viabilizado o acolhimento entre escola e alunos, pensando no pós-pandemia, de modo a tornar os relacionamentos mais dinâmicos.

Figura 56 – Esquema do Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando



Fonte: Elaboração própria.

Ação 8 – Assessoria de imprensa

Descrição

Esta ação visa trabalhar a assessoria de imprensa com profissionais que possam defender e pensar na filosofia da escola, não só voltada diretamente para a escola, mas agregar valor no material enviado aos jornalistas a fim de posicionar a imagem e reputação da escola na cidade de Sorocaba. Para isso, será preciso começar pelas seguintes ações para formalizar uma parceria com canais de comunicação:

- 1° Criar a função na escola;
- 2° Desenvolver o profissional da escola;

Justificativa

Diante do objetivo que a escola tem no crescimento e propagação da metodologia de ensino, dos princípios organizacionais e do aumento em captação de

alunos, a assessoria de imprensa torna-se um canal de divulgação para a cidade e o público ao qual a escola deseja atingir. A agência Élève propõe que o trabalho de assessoria de imprensa sirva para criar situações voltadas para temáticas que envolvam a escola, como por exemplo, meio ambiente, importância de plantar e reciclar, tradição, etc.

Objetivos e metas

Para iniciar o setor, será necessário:

- Contato como fonte e relacionamento com a imprensa;

Detalhamento

Visando se relacionar com os canais de comunicação da Região de Sorocaba, será importante desenvolver *releases* sobre a escola, metodologia de ensino, ensino humanista e ações relevantes à sociedade, além de criar parcerias com veículos de comunicação incentivando os professores a escreverem para o jornal pautas com temas relevantes envolvendo também a comunidade, fazendo com que assim, haja a propagação e o aumento da relevância da escola na cidade.

Passo 1 – Entrar em contato com canais de comunicação e formalizar uma parceria como fonte de reportagens educacionais e vinculadas à natureza.

Passo 2 – Construir um relacionamento com os contatos dos jornalistas, diretores e influenciadores de canais de comunicação, com o foco principal nas que estão na região de Sorocaba.

A estratégia para a Escola Chácara Viva a Vida no quesito assessoria de imprensa com os veículos de comunicação da cidade e da região de Sorocaba será, inicialmente, aparecer em um veículo de comunicação de relevância, comunicar a essência da instituição e tornar atrativa a escola para mais pais e alunos da cidade, assim aumentar as visitas no colégio e a captação de alunos.

As temáticas iniciais para a escola aparecer nos canais de comunicação são as seguintes pautas:

- Volta às aulas e os cuidados com educação vinculada à natureza;
- Escolas Particulares com mais tempos em Sorocaba;
- Do tradicional para ensino com novas tecnologias: conheça as escolas de Sorocaba que estão investindo em inovação;

- 7 bairros receberam mudas da Semana florescia da Escola chácara Viva a Vida;
- Importância do humanismo na educação infantil;
- Habilidades de uma criança que estudou com a metodologia humanista.

Diante disso, deseja-se atingir potenciais pais para que atraia novos alunos, pelos canais de comunicação da região de Sorocaba. Além de eventuais pautas proporcionarem uma inclusão com um engajamento dos atuais pais dos alunos, diretores, funcionários e a comunidade local.

Criar o setor de assessoria na escola é meta principal até fevereiro de 2021 e, pretende-se fazer a escola aparecer em um canal de televisão e em uma pauta no jornal impresso da região de Sorocaba.

Recursos e orçamentos

Os recursos e orçamento desse novo trabalho na escola, tendo em vista o mercado está disponibilizado na **tabela 16**:

Tabela 16 – Orçamento Assessoria de Imprensa

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Parcerias com Jornalistas e veículo de comunicação	Agência Élève Comunicação Integrada	1 parceria com canal de comunicação	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total da Ação				R\$0 ,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Para mensurar o retorno do investimento, foi estabelecido a meta de aparecer em um canal de televisão e uma pauta em um jornal da cidade.

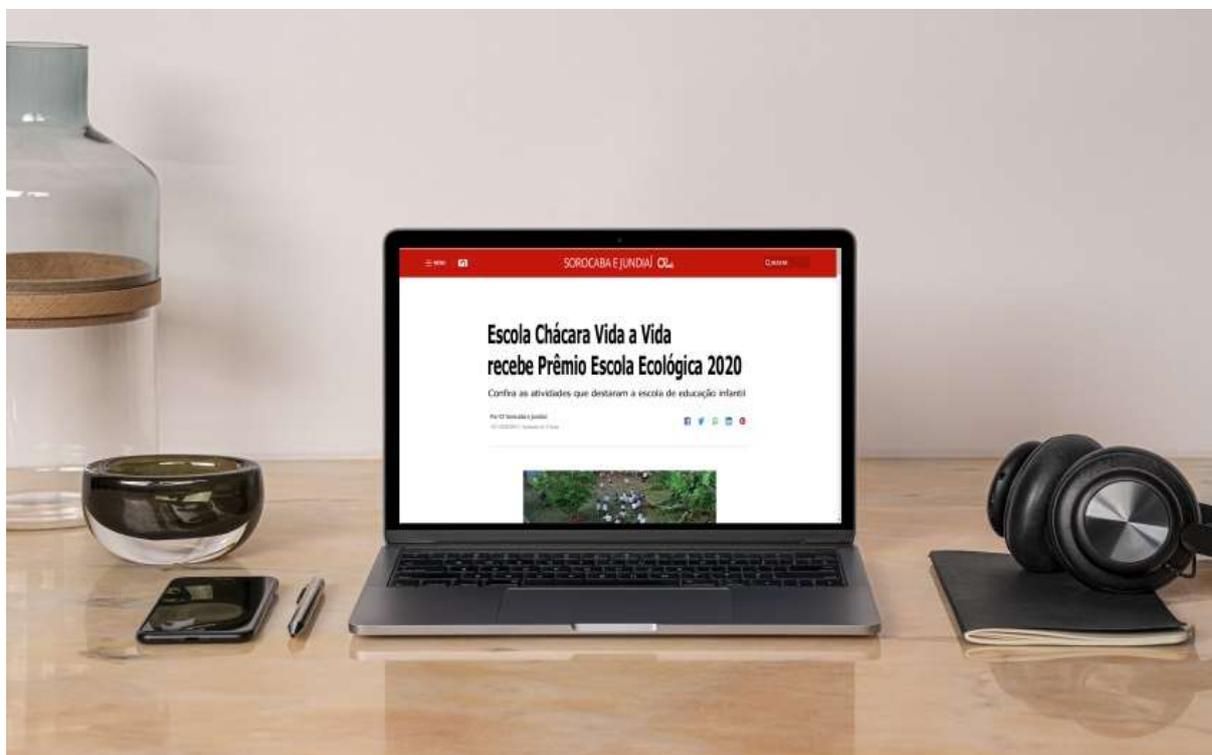
Quadro 37 – Avaliação Assessoria de Imprensa

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Contato como fonte e relacionamento com a imprensa	Uma notícia sobre a escola publicada por meio do relacionamento com a imprensa	<i>Clipping</i> de um <i>release</i> ou citação da Escola Chácara Viva a Vida divulgado em um canal de comunicação

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 57 – Assessoria de imprensa



Fonte: Elaboração própria.

Ação 9 – Passaporte Clubinho

Descrição

Esta ação permite a agência Élève trabalhar em conjunto com a Escola Chácara Viva a Vida para propor um atendimento personalizado aos clientes da escola, no sentido de possibilitar um dia *free* às crianças. Um sábado em que os pais precisam trabalhar e deixar seu filho (a) em um espaço confiável, inteligente e

agradável. Então, pensando nisso, a Élève, atenta em adaptar e modernizar sua organização/cliente, criou o “Passaporte Clubinho” para esse dia.

Justificativa

Promover o lazer das crianças é um direito garantido por lei e, além de estimular a criatividade, colabora no seu desenvolvimento. Conforme cita a Declaração dos Direitos da Criança (aprovada na Assembleia Geral das Nações Unidas em 1959), no artigo 7º, “toda criança terá direito a brincar e a divertir-se, cabendo à sociedade e às autoridades públicas garantirem a ela o exercício pleno desse direito.”

Esse direito é reiterado no artigo 17º da Lei que dispõe políticas públicas para a primeira infância:

“...organizar e estimular a criação de espaços lúdicos que propiciem o bem-estar, o brincar e o exercício da criatividade em locais públicos e privados onde haja circulação de crianças, bem como a fruição de ambientes livres e seguros em suas comunidades.” (L.13.257, artigo 17).

Desta forma, a ação além de promover o lazer das crianças, também promove o conforto confiável para os pais, em um momento de parceria entre a unidade educacional e rumos modernos de formação familiar. E ainda fideliza o relacionamento da escola com os pais, passando por um atendimento personalizado aos seus filhos.

Objetivos e metas

- Promover um diferencial competitivo no mercado educacional para captar novos alunos;
- Integrar o lazer, o conhecimento e o interesse dos pais contemporâneos;
- Fidelizar o relacionamento dos pais a fim de reter os alunos matriculados na escola.

Detalhamento

O passaporte clubinho tem o intuito de divertir, integrar as crianças com a natureza, e ainda oferecer uma alternativa segura aos pais para deixarem seus filhos aos sábados na Escola Chácara Viva a Vida.

Um ato de acolher os alunos, após um longo período conturbado e com aulas remotas, a volta às aulas torna-se umas das atividades impactantes para os alunos, e

para isso, a agência Élève em conjunto com a Escola Chácara Viva da Vida vai propor atividades e dinâmicas em grupos aos sábados, com programações especiais durante todo o ano.

O Passaporte Clubinho será um benefício no qual os pais receberão da escola, ou seja, os pais devem receber esse passaporte para deixarem seus filhos sob a segurança da Escola Chácara Viva a Vida, e utilizar um sábado no mês, cujo o benefício não é acumulativo.

A escola vai oferecer esse benefício por meio de inscrições dos pais. Todo mês, a administração da escola enviará um formulário de inscrição, por meio do aplicativo *WhatsApp*, no qual o pai escolhe o sábado que deseja enviar o seu filho à Escola.

Passo 1 – Inscrições dos alunos realizadas pelos pais via *WhatsApp*;

Passo 2 – O responsável pela inscrição³⁹ do aluno, receberá o Passaporte Clubinho via *WhatsApp*, com a data escolhida;

Passo 3 – O responsável deverá mostrar esse passaporte no dia escolhido (digital ou impresso em folha sulfite A4) aos monitores da recreação;

Passo 4 – A escola deverá separar as crianças por faixas etárias, para a realização das atividades.

A agência Élève sugere que nestes sábados sejam propostos diferentes temáticas a serem utilizadas pelos monitores e professores, ainda propõe um cronograma⁴⁰ recheado de atividades, dinâmicas, e muita distração para as crianças, listadas abaixo:

Sugestões de temas trabalhados por mês:

1. Folclore;
2. Mãe Natureza;
3. Água;
4. Cores;
5. Medos;
6. Profissões;
7. Cultura Indígena;
8. Planeta Terra;

³⁹ Sugestão de inscrição por meio de um formulário enviado via *WhatsApp* (conforme o Apêndice F).

⁴⁰ Cronograma sugerido pela Agência Élève sujeito a alterações. Fica a critério da Escola realizar as escolhas das temáticas e melhores horários para a aplicação das atividades, que deverão ser realizados por profissionais habilitados à educação infantil.

- 9. Economia;
- 10. Arte Brasileira;
- 11. Mágica;
- 12. Animais.

Período da manhã: 07h30 às 12h00

Período da tarde: 13h30 às 16h30

Integral: 7h30 às 16h30

Quadro 38 – Sugestão de cronograma do passaporte clubinho

CRONOGRAMA	ATIVIDADES
7h30 - 8h30	Café IntegraSol - Momento de café da manhã e integração com as crianças.
8h30 - 9h30	Temática definida pela escola
9h30 - 10h30	Dinâmica/oficinas de entretenimento
10h30 - 11h30	Hora do lanchinho
11h30 - 12h30	Livre
12h30 - 13h30	Soninho da tarde
13h30 - 14h30	Atividade em grupo
14h30 - 15h30	Temática definida pela escola
15h30 - 16h30	Momento musical e humorístico

Fonte: Elaboração própria.

O público para esta ação será o de gestores, pais e alunos. Estima-se que o Passaporte Clubinho tenha durabilidade de um ano, podendo ser prorrogado e, inicie-se em janeiro de 2021.

Recursos e orçamentos

Tabela 17 – Orçamento Passaporte Clubinho

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Café da manhã/almoço/ café da tarde das crianças	Refazenda <i>Buffet</i> Infantil	60 (20 de cada item)	R\$ 25,00	R\$ 1.500,00
Hora extra para professores	Escola Chácara Viva a Vida	5 horas (para cada professor, sendo considerado 2 professores)	R\$70,00	R\$ 700,00
Monitores	Refazenda <i>Buffet</i> Infantil	3 monitores	R\$100,00	R\$ 300,00
Total da Ação				R\$ 2.500,00

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 39 – Avaliação do passaporte clubinho

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Promover um diferencial competitivo no mercado educacional para captar novos alunos	Número de impactos positivos causados após a implementação da ação no meio <i>online</i> e <i>offline</i>	Quantificar o que está sendo entregue como diferencial a partir do resultado da avaliação de desempenho aplicado por meio de um <i>quiz</i> interativo para obter <i>feedbacks</i> após a implementação do Passaporte Clubinho
Integrar o lazer, o conhecimento e o interesse dos pais contemporâneos	Número de publicações espontâneas a respeito do evento nas redes sociais	Analisar a aceitação do Passaporte Clubinho por meio da produção e análise de <i>clipping</i> para rastrear as menções e aparições do evento no meio <i>online</i> e <i>offline</i>
Fidelizar o relacionamento dos pais a fim de reter os alunos matriculados na escola	Número de pais que mantiveram seus filhos na escola	Quantificar o número de alunos que se mantiveram na escola após a implementação da ação por meio de relatório mensal de número de alunos solicitado à diretoria

Fonte: Elaboração própria.

Peças

Figura 58 – Passaporte Clubinho



Fonte: Elaboração própria.

Figura 59 – Passaporte Clubinho



Fonte: Elaboração própria.

Ação 10 – Acolhimento no início do Ano Letivo

Descrição

Esta ação visa criar materiais que sejam pertinentes e úteis para o retorno às aulas, para a adaptação dos alunos a rotina escolar e para dar as boas-vindas às novas famílias da escola.

Justificativa

Dado a ocorrência da pandemia COVID-19, em 2020, identificou-se a necessidade de posicionar a instituição neste cenário e mais do que nunca de ter um relacionamento transparente e constante com as famílias, sendo assim, uma oportunidade de trabalhar ações de acolhimento pensando prioritariamente na segurança, no cultivo e desenvolvimento dos relacionamentos.

Assim, foram elaboradas 2 subações:

- 1) Documento de Boas-Vindas;
- 2) *Site* de Apoio;

Quadro 40 – Objetivos das subações

Subação 1 – Documento de Boas-Vindas	- Informar toda a comunidade escolar e orientá-los sobre a forma de vivenciar a escola de forma acolhedora, segura e humanista;
Subação 2 – <i>Site</i> de Apoio	- Concentrar informações em um lugar de fácil acesso e consulta para ser uma ferramenta interativa entre a escola e as famílias;

Fonte: Elaboração própria.

Subação 1 – Documento de Boas-Vindas

Descrição

O documento de boas-vindas será um guia para toda a comunidade escolar sobre a forma de vivenciar a escola, em especial aos novos pais.

Justificativa

Manter a comunidade escolar informada e devidamente alinhada sobre o funcionamento da escola.

Detalhamento

A elaboração deste documento será norteada pela missão, visão e valores da escola em congruência com a filosofia adotada pela instituição. O material conterà informações sobre a rotina escolar.

O documento será dividido em 18 temas, será feito apenas em formato digital (PDF) para *desktop* e *mobile*. A fonte utilizada será a *Century Gothic* tamanho 12 para o corpo do texto e tamanho 14 em negrito para os títulos, além de acompanhar a identidade visual da escola.

O **quadro 41** apresenta o esqueleto das informações e ordem que o Protocolo de Retorno seguirá:

Quadro 41 – Detalhamento do Documento de Boas-Vindas

Item	Conteúdo
Capa	Bem-vindo a Escola Chácara Viva a Vida
Sumário	Conteúdo e páginas do documento
Boas Vindas	Breve apresentação e introdução
Linha do Tempo	História da Escola
Entrada e Saída dos Alunos	Horários da turma da manhã e da tarde
Comunicação	Canais oficiais que a escola entrará em contato
Adaptação	Como funciona o período de adaptação dos novos alunos e parceria da escola com os pais
Métodos Avaliativos	Explicação de como o desenvolvimento das crianças é analisado
Atividades para casa	Como funciona e qual a participação dos pais nestas atividades
Materiais do aluno	Delimitar o que fica na escola, o que vai para casa e o que é necessário todos os alunos ter, por exemplo, uniforme
Alimentação	Como funciona a alimentação e os horários na escola
Doenças	Necessidade de avisar a escola nestes casos e como entregar atestados e laudos médicos para a escola

Item	Conteúdo
Contato com os animais e natureza	Explicar como funciona e mostrar como isso é positivo para o desenvolvimento da criança
Atendimento aos Pais	Informar sobre como serão realizados os atendimentos e reuniões com os responsáveis
Valores e Filosofia	O que evitar para não ser contaminado, e descrição dos principais sintomas apresentados

Fonte: Elaboração própria.

Para esta ação, será envolvida toda a comunidade escolar, pais, alunos e colaboradores da organização. O Documento de Boas-Vindas deverá ficar pronto até a primeira quinzena de janeiro.

Recursos e orçamentos

Tabela 18 – Orçamento Documento de Boas-vindas

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Planejamento e Execução	Agência Élève Comunicação Integrada	1 serviço	R\$822,40	R\$ 822,40
Redação e <i>Layout</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	1 unidade	R\$ 1.370,84	R\$ 1.370,84
Total da Ação				R\$ 2.193,24

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 42 – Orçamento Documento de Boas-vindas

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Informar toda a comunidade escolar e orientá-los sobre a forma de vivenciar a escola de forma acolhedora, segura e humanista	Retenção do conteúdo pela comunidade escolar	Funcionários: Aplicação de <i>quizzes</i> , durante os treinamentos; Pais e Alunos: Números de dúvidas recebidas pelos canais oficiais de atendimento da escola

Fonte: Elaboração própria.

Subação 2 – Site de Apoio

Descrição

O *site* de apoio será mais uma ferramenta para informar a comunidade escolar sobre o início das aulas para concentrar as informações e tirar as dúvidas dos pais em um só lugar.

Justificativa

Neste período de volta às aulas, são muitas informações a serem compartilhadas e o relacionamento precisa estar bem próximo, por este motivo, é crucial ter uma ferramenta que seja de fácil atualização e manutenção.

Detalhamento

O *Google Sites* é uma ferramenta gratuita que permite o desenvolvimento de *sites*, sendo assim, é uma ótima opção para colocar no ar um *site* informativo de apoio.

O *site* irá conter:

- Uma aba com uma carta aberta da diretora Kátia a comunidade escolar, falando sobre o início do ano e a expectativa do reencontro e de conhecer os novos alunos;
- Documento de Boas-Vindas;
- Lista de materiais, separada por turma;
- Fotos das mudanças estruturais que ocorreram na escola no período das férias, com legendas explicativas;
- O Calendário Pedagógico da Escola;
- Informação sobre onde adquirir o uniforme;
- Espaços com dicas sobre readaptação e adaptação, lancheiras saudáveis, dicas de atividades e curiosidades e informações sobre a instituição;
- Dúvidas? Fale conosco! *Link* direto ao *WhatsApp* ou agendamento de reuniões virtuais com a direção da escola.

Nesta ação o público alvo são os pais dos alunos e deve ser aplicada no máximo um mês antes do retorno às aulas presenciais, ou seja, início de janeiro.

Recursos e orçamentos

Tabela 19 – Orçamento do *Site* de Apoio

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Criação <i>Google Site</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	1	R\$ 6.693,79	R\$ 6.693,79
Total da Ação				R\$ 6.693,79

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 43 – Avaliação do *Site* de Apoio

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Concentrar informações em um lugar de fácil acesso e consulta para ser uma ferramenta interativa entre a escola e as famílias	Número de Visitantes	Analisar o número de usuários que acessam o <i>site</i> por meio da plataforma <i>Google Analytics</i>

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 60 – *Site* de apoio e documento de boas-vindas



Fonte: Elaboração própria.

Ação 11 – Envolvendo as pessoas – Viva a Vida Unida

Descrição

Esta ação parte do propósito de unificar ainda mais a comunidade escolar e de criar laços com os outros públicos da organização. Com atividades que engajem e floresça o sentimento de pertencimento.

Justificativa

A escola é um período marcante da vida de todos, e o lugar onde se passa boa parte do tempo, além de ser um ambiente de transformação social pode ser uma ferramenta para transformar o lugar que está inserido. Pensando nisso, a agência Élève estipulou 2 subações, são elas:

- 1) Semana Floresc3R;
- 2) Cultivando o Amor.

Quadro 44 – Objetivos das subações

Subação 1 – Semana Floresc3R	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a participação e o envolvimento da comunidade em ações da instituição; - Envolver a comunidade escolar e a sociedade em uma ação capaz de gerar mídia espontânea;
Subação 2 – Cultivando o Amor	<ul style="list-style-type: none"> - Fazê-los se sentirem reconhecidos e prestigiados; - Gerar mídia espontânea;

Fonte: Elaboração própria.

Subação 1 – Semana Floresc3R

Descrição

A ação Semana Floresc3R simboliza os 3 R's da sustentabilidade que são: reduzir, reciclar e reutilizar. Surge com a ideia de criar oportunidades para trabalhar ações de preservação ambiental com toda a comunidade escolar, para que todos sejam beneficiados com o aprendizado pela experiência, plantando árvores.

Para a realização da ação, uma temática sustentável será desenvolvida em cada dia da semana com o público, contendo atividades a serem trabalhadas com o

intuito de gerar conscientização ambiental e aproximação com a filosofia adotada pela escola.

Justificativa

Segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil – ODS (Nações Unidas Brasil, 2020), previstos para acontecerem até 2030, essa ação visa envolver a comunidade local e escolar para um olhar voltado à valorização e preservação do meio ambiente na cidade de Sorocaba.

Considerando os 17 ODS, a agência pretende adaptar três objetivos:

Objetivo 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

11.6 Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros.

11.7 Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência.

Objetivo 12 – Consumo e produção responsável: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

12.5 Até 2030 reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.

Objetivo 15 – Vida terrestre: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

15.2 Até 2030, promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas, deter o desmatamento, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente o florestamento e o reflorestamento globalmente.

15.3 Até 2030, combater a desertificação, restaurar a terra e o solo degradado, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações, e lutar para alcançar um mundo neutro em termos de degradação do solo.

Essa ação envolverá o humanismo e demonstrará a preocupação da escola na formação do aluno como cidadão consciente, que se preocupa em se colocar no lugar do outro desde pequeno.

Detalhamento

Etapa 1 – Apresentação da ação

O primeiro passo é sensibilizar a direção da Escola Chácara Viva a Vida para investir em uma semana de conscientização ambiental. Após o diálogo para sua viabilização, será eleito um responsável para conduzir todo o processo de planejamento, execução, controle, implantação e manutenção, recomenda-se que seja um colaborador de posição estratégica na hierarquia de gestão da organização, uma vez que a ação exige a tomada de decisões relevantes para seu progresso.

Etapa 2 – Cronograma para elaboração

Essa ação é uma colaboração entre a agência e a escola, ficando ao critério da escola seguir os temas sugeridos ou não. Para guiar a implantação da Semana Floresc3R, a Élève Comunicação Integrada propõe o seguinte cronograma:

Quadro 45 – Sugestão de cronograma de atividades da Semana Floresc3R

CRONOGRAMA	ATIVIDADES
Segunda Ecolorir	Queimada e desmatamento das florestas
Terça do Lixo ao Luxo	Produção de lixo excessivo (reciclagem, plástico, vidro, separação do lixo)
Quarta EcoloDia	Reaproveitamento e desperdício de alimentos
Quinta CinEscola	Sustentabilidade: preservação e respeito à natureza
Sexta Plantitude	Ação do plantio das árvores no Parque Municipal Dom Quixote

Fonte: Elaboração própria.

Pretende-se criar parcerias com alunos de pedagogia e teatro da Universidade de Sorocaba – Uniso, pois como a universidade é comunitária e possui programas de extensão na coordenação do curso, tal atividade gerará visibilidade ao projeto e Uniso, além de beneficiar os estudantes com vivências práticas e possibilidades de obtenção

de horas complementares. Além disso, deseja-se obter parcerias com outras instituições de modo a agregar valor na semana do evento.

Segunda Ecolorir

Abordar a temática sobre as queimadas e desmatamento das florestas por meio de uma parceria com um grupo de estudantes de teatro da Uniso. Após a apresentação do grupo, será feita uma dinâmica com as crianças de modo a mostrar os benefícios que a natureza pode oferecer, como a utilização de seus elementos para criação de tintas naturais.

A atividade consiste em exibir os elementos utilizados para produzir tintas naturais (urucum, café, açafrão e beterraba), reiterando que estes vêm da natureza, e demonstrar o processo de criação das tintas. Dessa forma, as crianças poderão realizar obras de arte com elementos da floresta e colorir com as tintas feitas pelas próprias mãos.

Terça do Lixo ao Luxo

A escola desenvolverá uma oficina de produção de fantoches com materiais recicláveis⁴¹ (caixa de leite e meias). A partir disso, terá uma contação de histórias com fantoches, utilizando a equipe que a escola já possui, para explicar sobre a produção de lixo excessivo e a respeito da reciclagem do plástico, vidro, papel, metal e orgânico, fazendo uma integração com a temática dos 3 R's, sendo que reduzir consiste na diminuição de geração de resíduos, reutilizar contribui para a economia de recursos e, reciclar envolve a transformação de materiais para a criação de novos.

Quarta EcoloDia

Trata-se do reaproveitamento e desperdício de alimentos. A ideia é que os próprios professores da escola pesquisem sobre a temática e proponham atividades para os alunos de modo a conscientizá-los sobre o assunto e como o desperdício de alimentos afeta a vida das pessoas. Além disso, uma atividade com as crianças para que elas possam conhecer maneiras de reaproveitar os alimentos que seriam descartados, separando-os para que possam ser utilizados como adubos de plantio,

⁴¹ A agência Élève sugere que as crianças levem de casa tais materiais para realizar a atividade.

no qual será guardado para levar na plantação de mudas de árvores (atividade que acontecerá na sexta-feira).

Quinta CinEscola

Propõe-se que seja um dia divertido, promovendo a conscientização da sustentabilidade por meio de um Cine Pipoca, com filmes educativos e interativos. As sugestões de filmes são:

- **Wall-E:** Retrata as questões do lixo, e como ficou o planeta terra após o consumismo e a produção de lixo.
- **O Lorax - em busca da trífula perdida:** Aborda questões como a preocupação com o futuro, a proteção do meio ambiente, preservação da natureza e avanço da ganância.
- **Meu Amigo Totoro:** Conta a história de um amigo que é protetor da floresta.
- **Turma da Mônica - Um plano para salvar o planeta:** Caracterizado por possuir um formato educativo, a “Turma da Mônica” é um marco para as crianças, e neste filme são apresentadas questões a respeito da poluição no planeta Terra.

Sexta Plantitude

Na sexta-feira ocorrerá o fechamento do evento com a intenção de implementar todo o aprendizado sobre sustentabilidade, sendo aberto para participação da comunidade, isto é, o plantio de árvores com as crianças, no Parque Municipal Dom Quixote, que é o mais próximo da localização da escola, mediante autorização da Prefeitura de Sorocaba.

Para viabilização da ação, é necessário adquirir as mudas de árvores, pretende-se obter parceria com o Parque Natural Chico Mendes⁴² que disponibilizará até 10 mudas de árvores⁴³ por pessoa.

Ao envolver toda a comunidade local e a comunidade escolar (familiares dos alunos, funcionários, gestão administrativa e alunos) é indicado que se tenha ao

⁴² O fornecimento gratuito das mudas de árvores para a população interessada é uma iniciativa da Secretaria do Meio Ambiente Parques e Jardins (SEMA) da Prefeitura de Sorocaba.

⁴³ A escola se responsabilizará por fazer a retirada das mudas no Parque Natural Chico Mendes, sendo disponibilizada 1 muda por família.

menos 100 mudas para serem plantadas. Já que a escola tem 62 famílias⁴⁴ de alunos, 64 alunos e 23 de funcionários. Também deverão ser contratados 2 jardineiros para orientar as pessoas sobre como o plantio deve acontecer.

O ponto de encontro é a escola para explicar como vai funcionar a atividade, posteriormente, o grupo terá como destino o Parque Municipal Dom Quixote, enfatiza-se que a responsabilidade de cuidar dos alunos durante o evento é dos pais, assim como o deslocamento, uma vez que faz parte da cultura do cliente a participação dos pais na educação dos filhos e atividades escolares.

Os funcionários apenas auxiliarão com orientações, dúvidas e o cuidado cabível em suas funções. O horário para acontecer o plantio se limita ao de funcionamento da escola, pois os funcionários precisam ser dispensados.

Etapa 4 – Divulgação da Semana Floresc3R

Como forma de divulgação a agência recomenda a criação da hashtag #Floresc3R para os participantes usarem durante o evento e marcarem em fotos publicadas nas redes sociais o arroba (sinal gráfico @) da escola para alavancar a mídia espontânea.

O convite será postado nas redes sociais da escola para promover e incentivar o engajamento das pessoas na ação. Essa etapa se subdivide em três:

- A. Postagem convidando a todos e explicando as atividades, local, dia, horário e como participar;
- B. Postagem tutorial sobre o plantio das árvores;
- C. Na fachada da escola terá um *banner* 90x150 cm para divulgação mais focada na vizinhança.

Etapa 5 – Implantação e aplicação da ação

Já com o material finalizado, será feito um dia de integração com os gestores e funcionários, com a intenção de explicar detalhadamente o processo de elaboração da semana, a implantação/aplicação e participação dos professores nas atividades que envolvem o ensino dos temas.

Assim como o debate entre a cúpula administrativa e funcionários para desenvolver métodos de manutenção da Semana Floresc3R para anos posteriores,

⁴⁴ Número de família se difere do número de alunos por conta de irmãos matriculados na escola.

como, por exemplo, incluir no calendário reuniões periódicas que antecedem o evento anual, visitas com os alunos após o evento como forma de manter a efetividade da ação e acompanhar o crescimento das mudas.

Após essa integração, será apresentada aos pais, alunos e comunidade o desdobramento das atividades descritas no cronograma. Essa ação pretende atingir a gestão escolar, professores, pais, alunos e a comunidade. A ação Floresc3R acontecerá na semana do dia da Árvore (21/09), início 20/09/2021 e conclusão dia 24/09/2021, em horário de aula.

Recursos e orçamentos

Tabela 20 – Orçamento Semana Floresc3R

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Concepção e divulgação da ação nas redes sociais com execução do <i>banner</i>	Agência Élève Comunicação Integrada	1 divulgação	R\$ 2.991,80	R\$ 2.991,80
Grupo de Teatro Voluntário	Universidade de Sorocaba	1 peça	R\$ 0	R\$ 0
Pó de café para confecção das tintas	Fornecedores de alimento da escola	2 pacotes de 500g	R\$ 8,00	R\$ 16,00
Pó de urucum para confecção das tintas	Empório Figueira	1 pacote de 1kg	R\$ 29,90	R\$ 29,90
Pó de açafrão para confecção das tintas	Relva Verde	1 pacote de 1 kg	R\$ 23,20	R\$ 23,20
Beterraba para a confecção das tintas	Feira local	1 pacote de 1 kg	R\$ 3,50	R\$ 3,50
Caixa de leite e meias recicláveis	Pais dos alunos	2 unidades cada aluno	R\$ 0	R\$ 0
Grupo de Fantoche Voluntário	Escola Chácara Viva a Vida	1 peça	R\$ 0	R\$ 0
Milho para pipoca no CinEscola	Rede Correia Supermercados	4 pacotes	R\$ 2,99	R\$ 11,96

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Mudas de árvores	Parque Natural Chico Mendes	100 mudas	R\$ 0	R\$ 0
Jardineiro	Russel Serviços	2	R\$ 360,00	R\$ 720,00
Total da Ação				R\$ 3.796,36

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 46 – Avaliação Semana Floresc3R

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Estimular a participação e o envolvimento da comunidade em ações da instituição	Quantidade de voluntários na ação de criação de fantoches; Adesão dos professores e alunos na atividade; Quantidade de árvores plantadas e pessoas participantes no evento; Número de publicações espontâneas com utilização da hashtag #Floresc3R.	Análise da quantidade de produção de fantoches pelos professores e alunos; Quantificar a retenção dos conteúdos passados para os alunos pelos professores; Análise do número de pessoas que obtiveram as mudas de árvores por meio de controle de retirada fornecido pela escola; Análise dos conteúdos postados nas redes sociais sobre o evento bem como o registro de fotos no dia da plantação de árvores.
Envolver a comunidade escolar e a sociedade em uma ação capaz de gerar mídia espontânea	Mídia espontânea gerada	Análise de <i>clipping</i>

Fonte: Elaboração própria.

Peças

Figura 61 – Cronograma sugerido da Semana Floresc3R para a divulgação nas redes sociais



Fonte: Elaboração própria.

Figura 62 – Convite para divulgação da Semana Floresc3R nas redes sociais



Fonte: Elaboração própria.

Figura 63 – Tutorial para plantação de mudas em formato carrossel



Fonte: Elaboração própria.

Figura 64 – Tutorial para plantação de mudas em formato carrossel aproximadas

VIVA A VIDA
ESCOLA CIÊNCIAS

5 Passos para PLANTAR Uma Muda

ARRASTA PARA O LADO

1º Cave um buraco

Cave na terra, de acordo com o tamanho da espécie a ser plantada. Separe a terra retirada, para ser utilizada no próximo passo;

Dica: Para plantas pequenas, meça um palmo de profundidade. No caso de árvores com mais de 1,80m o ideal é uma cova de 60 cm de profundidade por 60cm de largura.



2º Porção de Terra

Pegue uma porção de terra retirada para abrir o buraco, e misture com o adubo de sua preferência. Os mais indicados são aqueles feitos com matéria orgânica, ricos em elementos como fósforo e potássio. Coloque a mistura no fundo da cova;



3º Colocar a Muda na Terra

Coloque a muda na terra, na posição vertical, observando sua altura com relação ao solo. Com a ajuda de uma estaca, mantenha a planta o mais firme e ereta possível;



4º Cubra a Cova

Cubra a cova com o restante da terra, e compacte o solo com as mãos;



5º Regue a Muda

Regue sua muda, sem deixá-la encharcada. O ideal é que a planta seja molhada até três vezes por semana, mas a frequência dependerá também da espécie escolhida;



Fonte: Elaboração própria.

Figura 65 – *Banner* para divulgação da Semana Floresc3R na frente da escola

Fonte: Elaboração própria.

Subação 2 – Cultivando Amor

Descrição

A ação é uma estratégia de relacionamento da escola com a comunidade escolar, mediante o envio de uma carta para aproximar ainda mais os laços e fazê-los se sentirem prestigiados pela organização cliente.

Justificativa

Os pais, alunos e funcionários são peça essencial da engrenagem da escola, e a organização cliente relata desejo de desenvolver ainda mais esses relacionamentos, essa ação é para lembrá-los como eles são especiais e importantes.

Detalhamento

Serão cartas de abrir e fechar com o tamanho 25x35, na parte da frente será escrito a seguinte frase: “Você sabe qual o segredo do sucesso da Escola Chácara Viva a Vida?” e dentro será colado um papel espelhado para a pessoa ver o reflexo dela ou de sua família toda reunida.

Para esta ação será necessário o papel cartão, o papel espelhado, os envelopes e assim que estiverem todos prontos eles serão encaminhados para a casa das famílias e dos funcionários.

Pretende-se atingir pais, alunos e funcionários. Esta ação deve ser realizada durante o mês de maio, pois no dia 15, é comemorado o dia da Família.

Recursos e orçamentos

Tabela 21 – Orçamento Cultivando o Amor

Item	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Total
Concepção e Gerenciamento da Ação	Agência Élève Comunicação Integrada	1	R\$ 1.754,88	R\$ 1.754,88
Papel Cartão	Kalunga	45	R\$ 1,69	R\$ 76,05
Espelho Auto Adesivo	Americanas	90	R\$ 12,50	R\$ 1.125,00
Envelope Verde	Kalunga	100	R\$ 0,19	R\$ 19,20
Envio	Correios	90	R\$1,30	R\$ 117,00
Total da Ação				R\$3.092,13

Fonte: Elaboração própria.

Avaliação e mensuração

Quadro 47 – Avaliação Cultivando o Amor

Objetivo	Indicadores de avaliação	Formas de avaliação
Fazê-los se sentirem reconhecidos e prestigiados	Repercussão da ação nas redes sociais	Número de marcações recebidas pela escola por conta desta ação
Gerar mídia espontânea	Repercussão da ação na mídia	Análise de <i>clipping</i>

Fonte: Elaboração própria.

Peça

Figura 66 – Carta Cultivando o amor



Fonte: Elaboração própria.

12 AVALIAÇÃO GERAL DO PLANO

Depois de implementada as ações e os programas de comunicação, propõe-se que seja verificada a efetividade geral do Plano de Relações Públicas. Para isso, utilizou-se o modelo da régua da efetividade de Walter Lindenmann (1993, *apud* GALERANI, 2006, p. 84) que considera três níveis de impacto das ações de comunicação, quais sejam:

Nível básico = verificar o impacto dos produtos de comunicação;

Nível intermediário = verificar a retenção e compreensão dos conteúdos;

Nível avançado = verificar mudança de opinião, atitude e comportamento;

O *Yardstick* de Lindenmann (1993, p. 7 *apud* GALERANI, 2006, p. 83) “é uma ferramenta, como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade de relações públicas”. Para tal, em cada um dos objetivos (geral e específicos), foi considerada a régua da efetividade como forma de avaliação.

Objetivo geral do plano: Aumentar o impacto da imagem institucional e da marca Escola Chácara Viva a Vida, enfatizando os seus diferenciais, tais como a filosofia educacional humanista e a aprendizagem integrada à natureza.

Quadro 48 – Avaliação Objetivo geral do plano

Níveis	Indicadores	Forma de avaliação
Nível básico	Número de acesso no <i>site</i> da escola	Análise dos dados <i>Google analytics</i> : plataforma que informa relatórios em tempo real de acessos e interações no <i>site</i> .
	Número de publicações espontâneas	Produção e análise de <i>clipping</i> para rastrear as menções e aparições da instituição no meio <i>online</i> e <i>offline</i> .
Nível intermediário	Retenção dos conteúdos disponibilizados nas mídias digitais e outros pontos de contato da escola	Análise do conteúdo obtido por meio da ferramenta de pop-up (formulário de avaliação) na sessão de avaliação <i>site</i> da escola para analisar a compreensão dos conteúdos com visitantes do <i>site</i> .
	Rematrícula de alunos	Quantificar e o número de matrículas de alunos por meio de relatório mensal solicitado à diretoria.

Níveis	Indicadores	Forma de avaliação
Nível avançado	Matrícula de novos alunos	Quantificar o número de alunos que aumentou após a implementação do plano.
	Número de funcionários e pais que foram mais precisos em relação a filosofia e valores da escola	Reaplicar as pesquisas de opinião com os funcionários e pais dos alunos.
	Engajamento com publicações	Verificar o número de menções e aparições da escola mídias <i>online</i> e <i>offline</i> .

Fonte: Elaboração própria.

Para cada objetivo específicos do plano, obteve-se a seguinte avaliação:

Objetivo específico 1: Tornar estratégica a comunicação organizacional integrando os diferentes conteúdos e meios de relacionamento com os públicos.

Quadro 49 – Avaliação Objetivo específico 1

Níveis	Indicadores	Forma de avaliação
Nível básico	Redução do tempo nos processos administrativos da escola	Verificação do uso e corporação do uso da ferramenta <i>Trello</i> no cotidiano administrativo da escola
Nível intermediário	Compreensão das mensagens transmitidas pela escola nos diferentes meios de comunicação	Pesquisa de opinião para identificar a compreensão e retenção sobre o conteúdo vinculado nos diferentes meios de comunicação
Nível avançado	Mobilização dos públicos em relação a comunicação organizacional	Pesquisa de opinião para obter <i>feedbacks</i>

Fonte: Elaboração própria.

Objetivo específico 2: Aumentar o reconhecimento da escola, o engajamento e a mobilização dos públicos por meio da comunicação institucional, digital e educativa.

Quadro 50 – Avaliação Objetivo específico 2

Níveis	Indicadores	Forma de avaliação
Nível básico	Inserção nas mídias digitais	Realizar um comparativo mensal em relação ao desenvolvimento do conteúdo publicado nas mídias digitais
Nível intermediário	Retenção das mensagens veiculadas nas mídias da escola	Quantificar por meio de pesquisa de opinião a retenção das mensagens divulgadas pela escola
Nível avançado	Posição da escola em ranking de concorrência	Analisar o conteúdo e ranqueamento da escola em relação aos seus concorrentes no <i>marketplace</i> Melhor Escola
	Número de novos seguidores	Verificar o número de novos seguidores que a escola obteve nas mídias digitais

Fonte: Elaboração própria.

Objetivo específico 3: Fortalecer os vínculos com os públicos de relacionamentos e torná-los mais informados quanto à escola.

Quadro 51 – Avaliação Objetivo específico 3

Níveis	Indicadores	Forma de avaliação
Nível básico	Número de reclamações e problemas resolvidos pela escola	Verificar as reclamações por meio de um canal de ouvidoria no <i>site</i> da escola
Nível intermediário	Número de atendimentos realizados pela escola	Pesquisa de satisfação com os pais em relação ao atendimento fornecido e recepção da escola
Nível avançado	Número de pessoas que conhecem a imagem da escola	Pesquisa de opinião qualitativa para verificar a imagem da escola perante os públicos

Fonte: Elaboração própria.

13 CRONOGRAMA

O cronograma abaixo apresenta o prazo de cumprimento de todas as ações definidas no Plano de Relações Públicas:

Quadro 52 – Cronograma Geral do Plano de Relações Públicas

Mês/Ano	jan.21	fev./21	mar./21	abr./21	mai./21	jun./21	jul./21	ago./21	set./21	out./21	nov./21	dez./21	jan./22
Programa Gestão Integrada de Comunicação – Plantando o saber													
Ação 1													
Ação 2													
Ação 3													
Subação 1													
Subação 2													
Subação 3													
Ação 4													
Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com sabedoria													
Ação 5													
Ação 6													
Ação 7													
Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando Relacionamentos													
Ação 8													
Ação 9													
Ação 10													
Subação 1													
Subação 2													
Ação 11													
Subação 1													
Subação 2													

Fonte: Elaboração própria.

14 INVESTIMENTOS

Considerando os valores de cada ação, a **tabela 22** foi produzida para melhor visualização dos gastos em cada programa e suas respectivas ações, considerando o valor total dos investimentos para este Plano de Relações Públicas.

Tabela 22 – Investimentos Total do Plano de Relações Públicas

Programas	Ações	Investimentos
Programa Gestão Integrada de Comunicação – Plantando o saber	Ação 1 – Estruturação da gestão da comunicação	R\$ 28.034,00
	Ação 2 – Manual de Crises	R\$ 8.734,66
	Ação 3 – DiversiVida	R\$ 7.958,78
	Subação 1 – Dinâmica inclusiva DiversiVida	R\$ 1.388,78
	Subação 2 – Sinalização dos espaços escolares com placas em Libras e <i>braille</i> Viva a Inclusão	R\$ 2.920,00
	Subação 3 – Inclusão Digital Inclu-íris	R\$ 3.650,00
	Ação 4 – Manual de identidade visual	R\$ 6.650,74
Valor total do Programa		R\$ 51.378,18
Programa Gestão de Comunicação Holística – Cultivando com sabedoria	Ação 5 – Formalização dos princípios organizacionais	R\$ 26.733,80
	Ação 6 – Reestruturação do <i>site</i>, das redes sociais e criação do selo comemorativo e memorial	R\$ 25.585,53
	Ação 7 – Cartilha Institucional	R\$ 4.991,86
Valor Total do Programa		R\$ 57.311,19
Programa Gestão Relacional de Comunicação – Semeando Relacionamentos	Ação 8 – Assessoria de imprensa	R\$ 0
	Ação 9 – Passaporte Clubinho	R\$ 2.500,00
	Ação 10 – Acolhimento no início do Ano Letivo	R\$ 8.887,03
	Subação 1 – Documento de Boas-Vindas	R\$ 2.193,24
	Subação 2 – <i>Site</i> de Apoio	R\$ 6.693,79
	Ação 11 – Envolvendo as pessoas – Viva a Vida Unida	R\$ 6.888,49

	Subação 1 – Semana Floresc3R	R\$ 3.796,36
	Subação 2 – Cultivando o Amor	R\$ 3.092,13
Valor Total do Programa		R\$ 18.275,52
Valor Total de Investimentos		R\$ 126.964,89

Fonte: Elaboração própria.

Para os valores fornecidos pela agência Élève Comunicação Integrada que estão presentes nos orçamentos deste Plano de Relações Públicas, utilizou-se um simulador para cálculo do preço a ser cobrado, conforme Apêndice G, elaborado pela própria agência, considerando 60% de desconto em cima do valor de referência do piso salarial de um especialista de comunicação em Relações Públicas e dos serviços disponíveis na Tabela Referencial de Custos e Serviços Internos do Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de São Paulo - SINAPRO.

Na planilha de precificação, levou-se em conta a qualificação do profissional sendo dividido em sênior, intermediário e ingressante no mercado de Relações Públicas, bem como o porte da empresa à qual será prestado o serviço.

A partir desse valor, adequamos à realidade financeira da organização-cliente e, com base na planilha, aplicou-se a seguinte fórmula: “Valor de Referência * (1- Porte da empresa) * (1- Nível do Profissional) /12 meses” ao qual foi oferecido 60% de desconto sobre o valor de referência do piso salarial de especialista de Relações Públicas e dos serviços prestados no mercado.

É importante ressaltar que este Projeto Experimental será oferecido voluntariamente para a Escola Chácara Viva a Vida, cabendo à mesma a aceitação de implementação das ações que compõem o Plano de Relações Públicas, ou não.

15 RECOMENDAÇÕES AO CLIENTE

Após a produção deste projeto, que viabilizou um estudo aprofundado a respeito de temas relevantes para a melhoria da comunicação da Escola Chácara Viva a Vida, a Élève Comunicação Integrada detectou outros contratemplos que não estão inclusos nas ações propostas, mas que serão de grande valia se adaptados.

Conforme destacado no *briefing*, a escola possui um espaço interno e externo destinado às salas de aula, horta, oficinas de brincadeiras, etc. Mas, verificou-se que a escola não possui acessibilidade arquitetônica e pedagógica para atender possíveis alunos que possam vir a se matricular na escola e que possuam alguma deficiência.

A agência sugere que a escola proporcione a possibilidade da inserção de rampas de acesso, piso tátil e banheiros adaptados. Relacionado ao pedagógico, sugere-se a disponibilização de materiais didáticos acessíveis, equipamentos de tecnologia assistiva e de serviços de intérprete.

Sugestões quanto ao ambiente de trabalho foram apresentadas na pesquisa de opinião realizada com os colaboradores da escola, a agência julga como pertinente que a organização possa providenciar e/ou aperfeiçoar os itens mencionados para uma melhor harmonização no ambiente de trabalho e motivação.

Investir mais na capacitação de professores, ofertando cursos pedagógicos de aperfeiçoamento, fornecer uniforme para os professores de aulas extras, de modo a se sentirem mais pertencentes à organização são ações que elevam o moral da equipe.

Assim como a inclusão de um corredor de toldo descendo até as salas do quintal da escola, para que em dias de chuva as crianças e colaboradores não venham a correr risco de acidentes, por conta do chão estar molhado.

A Élève Comunicação Integrada recomenda que a escola incorpore o mais breve possível a missão, visão e valores propostos na **Ação 5 – Formalização dos princípios organizacionais**, para fortalecer ainda mais o vínculo com a filosofia humanista de modo a alinhar seus projetos, serviços e ações.

Por fim, como disponibilizado na **Ação 1 – Estruturação da gestão da comunicação**, destaca-se a importância da escola contratar um profissional de comunicação para realizar o planejamento estratégico de modo a aprimorar o seu relacionamento com os seus públicos essenciais de sustentação primária, tais como

funcionários, professores, prestadores de serviços, pais e alunos, como também melhorar o engajamento da escola nos meios *online* e *offline* para garantir o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados almejados pela organização.

16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do primeiro semestre de 2020, deu-se início à primeira etapa do Projeto Experimental da agência Élève, referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas. Devido a pandemia COVID-19, o presente projeto e a organização-cliente se adequaram conforme o momento seguindo às recomendações da Organizacional Mundial da Saúde - OMS de isolamento social.

A instituição conta com 53 anos de atuação no município de Sorocaba. Nos anos 80, a escola passou por mudanças significativas, dentre elas uma reformulação pedagógica e mudança de proprietário. Em 2008, instituiu-se uma sociedade. A escola de Educação Infantil atualmente conta com 64 alunos e 23 colaboradores e tem como um dos principais pilares a filosofia humanista.

Partindo dos pressupostos de nossa metodologia, conhecer cada público de interesse da Escola Chácara Viva a Vida se fez necessário, para integrar, interagir e gerenciá-los e entender a expectativa de relacionamento. Neste aspecto, o governo, os órgãos de regulamentação, os prestadores de serviço, fornecedores, sindicatos, comunidade local, mídia e os ativistas dos animais foram os públicos identificados e, pela expectativa da escola, o trabalho com os pais dos alunos é de grande valia.

Durante a análise do macroambiente, verificou-se cinco tendências do cenário em que a organização-cliente se insere, sendo elas: pandemia e impactos na educação; *homeschooling* e inclusão; novas tecnologias e metodologias educacionais; legislação e parâmetros da Educação Infantil; crianças e infância: perfil, consumo e mídia.

No decorrer da análise de setor, identificou-se a reputação da escola como importante requisito aos pais no momento de escolher uma escola para o filho, desta forma, uma boa metodologia alinhada à estratégia de comunicação precisam ser ferramentas aliadas das instituições de ensino.

Na análise estratégica levou-se em consideração a localização, a reputação e o valor das instituições, neste aspecto, a Nova Escola Bilíngue foi identificada como principal concorrente da Escola Chácara Viva a Vida. Já na análise de competitividade, verificou-se os Colégios Montesso e Talentos como os que possuem maior semelhança de proposta pedagógica com o cliente.

Na *SWOT*, identificou-se como forças: espaço físico e localização, educação humanista e metodologia diferenciada, tradição/tempo de mercado. Como fraquezas:

centralização de tarefas da escola na figura da diretora, fragilidade financeira, gestão da comunicação, inexistência de pesquisa de clima e cultura organizacional. Observou-se as oportunidades: profissionalização da Educação Infantil, valorização da educação humanizada, construtivista e inclusiva, novas tecnologias. As ameaças foram consideradas: pandemia COVID – 19, crise econômica e concorrência.

Ao analisar os modelos de relações públicas, o modelo de comunicação predominante identificado foi o de agência de imprensa, seguido pelo de informação pública e simétrico de mão dupla. Em relação ao papel do comunicador na organização cliente, é predominante o gerencial, seguido do operacional e estratégico. Existe potencial de desenvolvimento em todos os modelos e papéis, o que acarretaria no aprimoramento dos relacionamentos da instituição com cada um dos públicos.

A primeira pesquisa foi realizada virtualmente, com participação de todos os 23 colaboradores da instituição, revelando resultados positivos e desafios pontuais vivenciados pelos funcionários, como questões de vestuário e aprimoramento profissional. Viu-se a necessidade da aplicação de uma segunda pesquisa para compreender as perspectivas dos pais dos alunos em relação à organização. Essa pesquisa foi realizada e, ao todo foram 62 pessoas que responderam à pesquisa. Os resultados também foram positivos e apontou a necessidade de aprimoramentos pontuais, principalmente em relação à comunicação da escola para com os pais.

No diagnóstico, é pertinente que a organização-cliente redobre a atenção nas três vertentes apresentadas, tais como gestão da comunicação, viabilizando a contratação de um profissional de comunicação; além disso, a comunicação deve ser holística, perpassando a institucional, digital e educativa para melhor aproveitamento das esferas comunicacionais que perpassam a organização; no que diz respeito ao relacionamento com os públicos, é necessário a formalização de canais de comunicação para maior interatividade.

Considerando o mapa estratégico, conclui-se que a escola deve manter suas perspectivas focadas em perpassar pelos eixos transversais destacados, sendo eles o relacionamento e humanismo, para que todos os objetivos possam ser atingidos, chegando ao sucesso da comunicação integrada.

Por fim, o Plano de Relações Públicas sugere um leque de ações que visam melhorar a comunicação da organização, considerando que a mesma deve manter um posicionamento estratégico para com os públicos. As ações foram pensadas e estruturadas conforme a realidade do cliente e o segmento no qual ele se insere. Se

faz necessário um profissional de comunicação para auxiliar na continuidade e visibilidade da escola no mercado, de modo ajudá-la a atingir seus objetivos, perpassando por todas as áreas e públicos de necessidade para que, juntos, possam construir e fidelizar a história da Escola Chácara Viva a Vida.

REFERÊNCIAS

- ABAP. **As leis, a publicidade e as crianças**: O que é preciso saber. O que dá para fazer. Disponível em: <http://www.abap.com.br/pdfs/03-leis.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- ADORNI, Dulcinéia da Silva. A creche e o direito à educação das crianças de 0 a 6 anos: de agência de guarda a espaço educacional. Araraquara. S.I., **Revista UniFafibe Online**, 2001. Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/9/18052011155146.pdf>. Acesso em 08 abr. 2020.
- ADORNO, Theodor W. **Indústria cultural e sociedade**. Tradução de Augustin Wernet e Jorge Mattos Brito de Almeida. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- AGÊNCIA SENADO. Da redação: **Brincar é um direito garantido pela ONU e pela Constituição brasileira**. Disponível em; <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/especial-cidadania/criancas-que-brincam-sao-mais-saudaveis-garantem-especialistas/brincar-e-um-direito-garantido-pela-onu-e-pela-constituicao-brasileira>. Acesso em: 13 out. 2020.
- AIRÈS, Philippe. **História Social da criança e da família**. Tradução de Dora Flaksman. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1981. Disponível em: <http://files.grupo-educacional-vanguard8.webnode.com/200000024-07a9b08a40/Livro%20PHILIPPE-ARIES-Historia-social-da-crianca-e-da-familia.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2020.
- ANED [c2019]. Disponível em: <https://www.aned.org.br/>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- ANED. **Dados sobre educação domiciliar no Brasil** [c2019]. Disponível em: <https://www.aned.org.br/conheca/ed-no-brasil>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- ANED. Quem somos [c2019]. Disponível em: <https://www.aned.org.br/sobre-nos/quem-somos-aned>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- BACH, Eliane Loreni; PERANZONI, Vaneza Cauduro. A história da Educação Infantil no Brasil: fatos e uma realidade. **EFDeportes.com, Revista Digital**. Buenos Aires. Ano 19, Nº 192. Maio de 2014. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd192/a-historia-da-educacao-infantil-no-brasil.htm>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- BARRETO, Monaisa Targino. ALVES, Marielza Barbosa. MORAIS, Germano Lia Fook Vasconcelos. **A Acessibilidade nas Empresas**: Percepção dos Portadores de Deficiência Visual Inseridos no Mercado de Trabalho. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28516237.pdf>. Acesso em: 18 out. 19.
- BASEGGIO, Ana Luisa. O diagnóstico aplicado às Relações Públicas: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos. **Organicom**, Ano 6, Edição Especial, nº 10/11, 2009, p. 176 – 189. Disponível em:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/176.pdf. Acesso em: 29 ago. 2020.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: A transformação das pessoas em mercadorias. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

BENINI, Kellyn; SCHEID, Euclides. Fatores influenciadores no processo de decisão na escolha da escola de ensino particular. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S.l.], v. 5, n. 1, abr. 2013. ISSN 2176-3070. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/259>. Acesso em: 14 abr. 2020.

BERTO, R.M.V.S. & NAKANO, D.N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção**, v. 9, n. 2, p. 65-75, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. Tese (MBA em Gestão Empresarial). Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Bento Gonçalves, 2013. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence=1. Acesso em: 15 mar. 2020.

BIESTA, Gert. Boa educação na era da mensuração. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, v. 42 n. 147 p. 808-825, dezembro, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v42n147/09.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Artigo nº 205/208. Brasília: Planalto, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 27 abr. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Artigo nº 221. Brasília: Planalto, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto Lei nº 4657/1994, de 16 de junho de 1994**. Estabelece a criação do Ensino Domiciliar de Primeiro Grau. Brasília: Câmara dos Deputados. 1994. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=223311>. Acesso em: 19 abr. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto Lei nº 5921/2001, de 12 de dezembro de 2001**. Proíbe a publicidade / propaganda para a venda de produtos infantis. Brasília: Câmara dos Deputados. 2001. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=43201>. Acesso em: 08 mai. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 19 abr. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 19 abr. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.257 de 8 de março de 2016**. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância. Brasília: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação; Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009**. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Infantil. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2298-rceb005-09&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 6, de 20 de março de 2020**. Altera o art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 para a ocorrência do estado de calamidade pública. Brasília: Senado Federal, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-legislativo-249090982>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Campanha nacional pelo direito à educação. **GUIA COVID-19**. Volume 1. Disponível em:

https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/COVID-19_Guia1_FINAL.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Nota de Esclarecimento**. Brasília: Presidente do Conselho Nacional de Educação, 18 de março de 2020. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=142021-nota-de-esclarecimento-covid-19&category_slug=fevereiro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 22 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Brasília. Disponível em: <https://educacao.caieiras.sp.gov.br/img/download/parametros-qualidade.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política de educação inclusiva**. Censo Escolar da Educação Básica de 2008. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/302-programas-e-acoes-1921564125/politica-de-educacao-inclusiva-1637885959/12345-politica-de-educacao-inclusiva>. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica**. Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil. Brasília. Disponível em: <https://educacao.caieiras.sp.gov.br/img/download/parametros-qualidade.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso extraordinário nº 888.815**. Estabelece o direito fundamental relacionado à dignidade da pessoa humana e à efetividade da cidadania. dever solidário do estado e da família na prestação do ensino fundamental. necessidade de lei formal, editada pelo congresso nacional, para regulamentar o ensino domiciliar. Rio Grande do Sul: Tribunal de Justiça, 2015. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4774632>. Acesso em: 19 abr. 2020.

CARTA aberta da Rede Nacional Primeira Infância dirigida ao presidente do Conselho Nacional de Educação. *In: Primeira Infância*. Brasília, 23 de março de 2020. Disponível em: <http://primeirainfancia.org.br/carta-aberta-da-rede-nacional-primeira-infancia-dirigida-ao-presidente-do-conselho-nacional-de-educacao-2/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

CAVALCANTE, Meire. Inclusão promove a justiça. **Nova Escola**. 01 de maio de 2005. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/902/inclusao-promove-a-justica>. Acesso em: 27 abr. 2020.

Centro Regional de Estudos para o desenvolvimento da Sociedade da Informação - CETIC.Br. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação. *In:*

Pesquisa TIC Domicílios, 2018. Disponível em:
<http://cetic.br/arquivos/domicilios/2018/domicilios/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

CHÁCARA Viva a Vida. Escolas do Bem. Disponível em:
<https://escoladobem.com.br/testimonial-item/chacara-viva-vida/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Editora Manole – 4 ed., 2014. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/18980/pdf/0>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão (livro online). Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLÉGIO TALENTOS. Disponível em: <https://colegiotalentos.com.br/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

COLÉGIO TALENTOS. *Facebook*: Colégio Talentos. Disponível em:
<https://www.facebook.com/ColegioTalentos/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

CONAR. Disponível em: <http://www.conar.org.br/>. Acesso em: 08 abr. 2020.

DEED. Infográfico elaborado com base nos dados do Censo Escolar 2019. Disponível em:
http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/download/2019/infografico_censo_2019.pdf. Acesso em: 16 abr. 2020.

ESCOLA CHÁCARA VIVA A VIDA. Disponível em:
<http://www.escolavivaavida.com.br/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA CHÁCARA VIVA A VIDA. *Facebook*: Escola Chácara Viva a Vida. Disponível em: <https://www.facebook.com/chacaravivaavida/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA MAGNUS JÚNIOR. *Facebook*: Escola Magnus Júnior. Disponível em:
<https://www.facebook.com/escolamagnusjunior/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA MONTESSO. Disponível em:
<https://www.institutodeensinomontesso.com.br/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA MONTESSO. *Facebook*: Escola Montesso. Disponível em:
<https://www.facebook.com/escolamontesso/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA QUINTAL DO-RE-MI. Disponível em: <https://www.quintaldoremi.com.br/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

ESCOLA QUINTAL DO-RE-MI. *Facebook*: Escola Quintal DO-RE-MI. Disponível em: <https://www.facebook.com/quintaldoremi/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

FERRARI, Juliana Spinelli. **Papel dos pais na educação**: a dimensão emocional da formação. *In*: Brasil Escola, [2016?]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/psicologia/papel-dos-pais-na-educacao.htm>. Acesso em: 12 mai. 2020.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas**: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. Organizado por Rafael Cardoso. Tradução de Raquel Abi-Sámara. São Paulo: Cosac Naify, 2007. Disponível em: [http://estudoconcreto.com.br/dropbox/unip/cg/FLUSSER-Mundo-Codificado%20\(ocr\).pdf](http://estudoconcreto.com.br/dropbox/unip/cg/FLUSSER-Mundo-Codificado%20(ocr).pdf). Acesso em: 22 mar. 2020.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo. 2ª Edição, Atlas, 2013.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2011.

FREITAS, Sidineia G. FRANÇA, Fábio. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Embrapa Soja. – Brasília, DF: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006. 142 p. ISBN 85-99494-04-X. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/469010/1/ID26174AvaliacaoemComunicacaoOrganizacionalbaixa.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

GAROFALO, Débora. 7 ideias para usar a tecnologia na Educação Infantil. **Revista Nova Escola**, 2019. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/16856/7-ideias-para-usar-a-tecnologia-na-educacao-infantil>. Acesso em: 3 mai. de 2020.

GAROFALO, Débora. 8 passos para levar ferramentas digitais para sala de aula. **Revista Nova Escola**, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/9644/8-passos-para-introduzir-ferramentas-digitais-na-sala-de-aula>. Acesso em: 3 mai. de 2020.

GAROFALO, Débora. Como trazer a Educação 4.0 para dentro da sala de aula. **Revista Nova Escola**, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/12396/como-trazer-a-educacao-40-para-dentro-da-sala-de-aula>. Acesso em: 3 mai. de 2020.

GAROFALO, Débora. Educação 4.0: o que devemos esperar. **Revista Nova Escola**, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/9717/educacao-40-o-que-devemos-esperar>. Acesso em: 3 mai. de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

Google Maps. Mapa da localização da Escola Chácara Viva a Vida. Disponível em: <https://www.google.com/maps/place/Escola+Ch%C3%A1cara+Viva+A+Vida/@-23.5110622,-47.4803071,16.04z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x5a86b09b0b31aca9!8m2!3d-23.5114075!4d-47.4737945>. Acesso em: 29 mar. 2020.

GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti; FERRARI, Maria Aparecia. **Para além da sala de aula**: uma experiência de ensino-aprendizagem na graduação em relações públicas. *Revista de Graduação USP*, v. 2, p. 129, 2017.

GRUNIG, James E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. *In*: GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. e FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ª. edição, São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. USA/ Belmont: Thomson Learning, 1984.

GUIDO, H. A. de O. O problema da linguagem na transição da filosofia humanista para a filosofia moderna. **EDUCAÇÃO E FILOSOFIA**, v. 11, nº 21/22, 225-244, jan./jun. e jul./de. 1997. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/894/811>. Acesso em: 12 mai. 2020.

GUZZO, Raquel Souza Lobo; FILHO, Antonio Euzebios. Desigualdade social e sistema educacional brasileiro: a urgência da educação emancipadora. **Escritos educ.**, Ibirité, v. 4, n. 2, p. 39-48, dez. 2005. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-98432005000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 abr. de 2020.

HELENE, Otaviano; HELENE, André Frazão. Alguns aspectos da óptica do olho humano. **Rev. Bras. Educ.** Ensino Físico. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 1-8, setembro de 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-11172011000300012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 de mar. de 2020.

HELLER, Eva. **A psicologia das cores**. Como as cores afetam a emoção e a razão. [tradução Maria Lúcia Lopes da Silva]. 1ª Edição. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**: síntese de indicadores 2015. Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>. Acesso em 02 mai. 2020.

INEP. **Censo Escolar 2019**. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/censo-escolar>. Acesso em 14 abr. 2020.

INEP. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2019**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 14 abr. 2020.

INSTITUTO NOA. Disponível em: <https://www.institutonoa.org/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis** (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KITSCH. *In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, 2008-2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/kitsch>. Acesso em: 22 mar. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio - 10ª edição**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**; Tradução de Sônia Midori Yamamoto; Revisão Técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAMER, Sonia. **A política do pré-escolar no Brasil: a arte do disfarce**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, L. D.; BARBOSA, Z. C. L.; PEIXOTO, S. P. L. **Teoria Humanista: Carl Rogers e a Educação**. Cadernos de Graduação Ciências Humanas e Sociais. Alagoas. V. 4, n.3, p. 161-17. Maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/4800>. Acesso em: 17 set. 2020.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. A responsabilidade social: as dimensões econômicas, ética, legal e discricionária. *In: MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 2006, p. 23 - 48.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto. 2008. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/40478531/assessoria-de-imprensa-como-se-relacionar-com-a-midia-maristela-mafei>. Acesso em: 01 out. 2020.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Ana Cláudia. Procon orienta consumidores a pesquisarem material escolar. **Jornal Cruzeiro do Sul**, Sorocaba, 14 jan. 2020. Disponível em: https://www.google.com/url?q=https://www.jornalcruzeiro.com.br/sorocaba/procon-orienta-consumidores-a-pesquisarem-material-escolar/&sa=D&ust=1587000044888000&usg=AFQjCNF-_rH3WPVI9oj_u5s122SIU2NSug. Acesso em: 16 abr. 2020.

MATIAS, Lisandra. O que faz um profissional de Relações Públicas? **Blog Guia do Estudante**. São Paulo, 4 jul. 2017. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/o-que-faz-um-profissional-de-relacoes-publicas/>. Acesso: 19 de out. 2020.

MELHOR ESCOLA. Escola Chácara Viva a Vida. Disponível em: <https://www.melhorescola.com.br/escola/chacara-viva-a-vida-centro-educacional>. Acesso em: 05 mai. 2020

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Edição Executiva. 2. ed – São Paulo: Atlas, 2006.

MOZDZENSKI, Leonardo Pinheiro. A cartilha jurídica: aspectos sócio-históricos, discursivos e multimodais. 2006. Dissertação (Mestrado). **Programa de Pós-Graduação em Letras**, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7843>. Acesso em: 27 set. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 nov. 2020.

NOGUEIRA, Eliete Jussara; MARTINEZ, Sandra Lembo Fernandes. A educação infantil na cidade de Sorocaba: um resgate da história no período de 1950 a 1990. *In: VII Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas*, 2006, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: UNICAMP, 2006. Tema: 20 anos de Histedbr: navegando pela história da educação brasileira. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario7/TRABALHOS/E/Eliete%20jussara%20nogueira%20.pdf. Acesso em: 03 mai. 2020.

NOVA ESCOLA SOROCABA. Disponível em: <http://novaescolasorocaba.com.br/2018/>. Acesso em: 14 mai. 2020.

NOVA ESCOLA SOROCABA. *Facebook*: Nova Escola Sorocaba. Disponível em: <https://www.facebook.com/novaescolasorocaba>. Acesso em: 14 mai. 2020.

Núcleo da Informação e Coordenação do Ponto BR - NIC.br. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação: pesquisa TIC Domicílios, ano 2018: **Tabelas**. Disponível em: <http://cetic.br/arquivos/domicilios/2018/domicilios/#tabelas>. Acesso em: 14 mai. 2020.

OITO MOTIVOS para não substituir a educação presencial pela educação a distância (EaD) durante a pandemia. **Campanha nacional pelo direito à educação**, 26 de março de 2020. Disponível em: <https://campanha.org.br/noticias/2020/03/26/8-motivos-para-nao-usar-educacao-distancia-ead-como-alternativa-para-substituir-educacao-presencial/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

OLIVEIRA, Braulio. CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando o posicionamento em marketing**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007. Disponível em: http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/REVISITANDO%20O%20PO SIONAMENTO%20EM%20MARKETING.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

OLIVETTE, Cris. Mercado infantil exige diferencial e foco. **Estadão**, São Paulo, 11 fev. 2018. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=https://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/mercado-infantil-exige-diferencial-e-foco/&sa=D&ust=1587000044883000&usq=AFQjCNHSUrnxlz5yqrt4PZTsiYDqXHjmBw>. Acesso em 16 abr. 2020.

PESQUISA revela o que os pais esperam das escolas particulares. **Escolas Exponenciais**. Disponível em: <https://escolasexponenciais.com.br/tendencias-e-metricas/o-que-os-pais-esperam-das-escolas/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

PERUZZO, Cecília. M. K. **Fundamentos e Tendências da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Terceiro Setor**. III ABRAPCORP 2009. Relações Públicas comunitárias, comunicação no terceiro setor e responsabilidade social. Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP). Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT5_Cicilia.pdf. Acesso em: 14 set. 2020.

PIRAMIDAL. Reduzir, reutilizar e reciclar: Conhecendo os 3 R's. Disponível em: <https://www.piramidal.com.br/blog/economia-circular/3-rs-da-sustentabilidade/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

POSTMAN, Neil. **O Desaparecimento da Infância**. Tradução de Suzana Menescal de A. Carvalho e José Laurenio de Melo. Rio de Janeiro: Graphia Editorial, 1999.

PREFEITURA DE SOROCABA. **Decreto nº 25.656, de 13 de março de 2020**. Declara Estado de Emergência na Saúde Pública no Município de Sorocaba em razão de surto de doença respiratória Coronavírus - COVID-19. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sp/s/sorocaba/decreto/2020/2566/25656/decreto-n-25656-2020-declara-estado-de-emergencia-na-saude-publica-no-municipio-de-sorocaba-em-razao-de-surto-de-doenca-respiratoria-coronavirus-covid-19-e-dispoe-sobre-as-medidas-para-seu-enfrentamento-previstas-na-lei-federal-n-13979-de-6-de-fevereiro-de-2020-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 15 abr. 2020.

PREFEITURA DE SOROCABA. Gestão ambiental e Zoobotânica: **Doação de mudas**. Disponível em: <http://meioambiente.sorocaba.sp.gov.br/gestaoambiental/doacao-de-mudas-chico-mendes/>. Acesso em: 23 nov. 2020.

PREFEITURA DE SOROCABA. *In*: **SECOM**. Prefeitura de Sorocaba anuncia que aulas estão mantidas nesta segunda, 15 de março de 2020. Disponível em:

<https://noticias.sorocaba.sp.gov.br/aulas-estao-mantidas-nesta-segunda-quem-nao-for-nao-ficara-com-falta/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

PREFEITURA DE SOROCABA. **Instrução Normativa SEDU/GS nº 02, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre medidas de caráter temporário a redução da exposição pessoal entre servidores municipais nas instituições educacionais da rede municipal de ensino de Sorocaba. Disponível em: <http://educacao.sorocaba.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/instruco-normativa-sedugs-n-02-2020-medidas-de-carater-temporario-visando-a-reduco-da-exposico-pessoal.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

PRENSKY, Marc. **Nativos Digitais, Imigrantes Digitais**. NCB University Press, v. 9, n. 5, Out. [c2001]. Tradução: Roberta de Moraes Jesus de Souza. Disponível em: <http://poetadasmoreninhas.pbworks.com/w/file/60222961/Prensky%20->. Acesso em: 14 abr. de 2020.

PROCON. O que é o Procon. Disponível em: <http://www.procon.rj.gov.br/index.php/main/historico>. Acesso em: 08 abr. 2020.

QUEM somos. **Primeira Infância**. Disponível em: <http://primeirainfancia.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

SAMPAIO, Inês Silvia Vitorino. Publicidade e infância: uma relação perigosa. *In: VIVARTA, Veet (coord.). Infância e Consumo: estudos no campo da comunicação*. Brasília, DF: ANDI; Instituto Alana, 2009.

SALÁRIO. **Especialista de Comunicação em Relações Públicas - Salário 2020**. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/especialista-de-comunicacao-em-relacoes-publicas-cbo-142325/sao-paulo-sp/>. Acesso em: 17 out. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.862, de 13 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193314>. Acesso em: 13 abr. 2020.

SINAPRO. **Tabela Referencial de Custos e Serviços Internos do Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de São Paulo**. Disponível em: https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_licitacoes/2019/5714/5714_Anexo_1.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

SOROCABA ganha Árvores e Cidadãos Conscientes em Ação de Escola Infantil. *In: Melhor Escola*. Sorocaba. Disponível em: <https://www.melhorescola.com.br/artigos/sorocaba-ganha-arvores-e-cidadaos-conscientes-em-acao-de-escola-infantil>. Acesso em: 22 mar. 2020.

TOP 10: as melhores escolas particulares de Sorocaba na opinião de professores, pais e alunos. *In: Quero Bolsa*. Sorocaba, 09 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/revista/top-10-as-melhores-escolas-particulares-de-sorocaba>. Acesso: 15 mar. 2020.

UNIDOS PELOS DIREITOS HUMANOS. **Artigo 26, [c2018]**. Dispõe a respeito da declaração universal dos direitos humanos. Disponível em:

<https://www.unidosparaosdireitoshumanos.com.pt/course/lesson/articles-26-30/read-article-26.html>. Acesso em: 12 abr. 2020.

VENTURELLA, Valéria. **A influência da mídia na formação da criança hoje**. Hifen. nº 51, v. 27, p. 37-44, 2003.

VIEGAS, Amanda. Plataforma Educacional. Os fatores mais procurados pelos pais na hora da matrícula. **Blog Somos Par**. 29 de agosto de 2018. Disponível em: <https://www.somospar.com.br/7-criterios-que-os-pais-analisam-para-definir-matricula-escolar/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

VILLAFANE, Justo. La identidade visual corporativa. *In*: **Imagen Positiva**. Madrid: Ed. Pirâmide, 1993.

APÊNDICE A – PLANILHA DINÂMICA

Competências	Interpreta as expectativas dos clientes. Explicta poder de convencimento	parcialmente adequado	1
	Mantém certa imparcialidade ao informar. Mantém-se atualizado.	nada adequado	0
	Focaliza na busca de resultados. Promove inovação de produtos e serviços.	nada adequado	0
	Demonstra capacidade de negociação. Sabe ouvir.	parcialmente adequado	1
Propósito	Obter publicidade favorável na mídia de massa	parcialmente adequado	1
	Disseminar informações objetivas por meio de meios de comunicação de massa ou dirigida	parcialmente adequado	1
	Utilizar pesquisas para desenvolver mensagens aos seus públicos visando persuadi-los para que mudem de comportamento	nada adequado	0
	Administrar conflitos e controvérsias visando aperfeiçoar o entendimento com os seus públicos	parcialmente adequado	1
Meios utilizados	Veículos de comunicação de massa	parcialmente adequado	1
	Veículos de comunicação de massa e dirigida	parcialmente adequado	1
	Selecionados de acordo com pesquisas e demandas	nada adequado	0
	Relacionados de acordo com pesquisas e feedback	nada adequado	0
Formação	PP	nada adequado	0
	JOR	nada adequado	0
	MIT	nada adequado	0
	BP	nada adequado	0
Relações de poder	O departamento de comunicação está diretamente ligado a alta administração da organização	totalmente adequado	2
	O departamento de comunicação ocupa uma posição hierárquica intermediária (entre a alta administração e a operacional)	parcialmente adequado	1
	O departamento de comunicação está subordinada a outra gerência da empresa	nada adequado	0
Relacionamento com os públicos	Mapeia todos os públicos, apresenta critérios objetivos para classificá-los e analisá-los e monitorá-los	nada adequado	0
	Conhece os principais públicos de interesse, no entanto, não tem ações direcionadas para cada um	parcialmente adequado	1
	A identificação dos públicos não antecede a formulação dos programas de comunicação	totalmente adequado	2
Vulnerabilidade	A área de atuação/ ambiente da organização é considerado de alta vulnerabilidade	nada adequado	0
	A área de atuação/ ambiente da organização é considerado de média vulnerabilidade	totalmente adequado	2
	A área de atuação/ ambiente da organização é considerado de baixa vulnerabilidade	parcialmente adequado	1

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**A - PERFIL**

1) Idade: _____

2) Gênero:

a) Feminino

b) Masculino

c) Outro: _____

3) Grau de escolaridade:

a) Analfabeto / Fundamental 1 Incompleto

b) Fundamental 1 Completo / Fundamental 2 Incompleto

c) Fundamental 2 Completo/ Ensino Médio Incompleto

d) Ensino Médio Completo/ Superior Incompleto

e) Superior Completo

f) Pós-graduação

g) Outro: _____

4) Região de Sorocaba em que reside:

a) Central (Vila Trujillo, Vila Elza, Vila Fiori, Centro, etc.)

b) Norte (Vila Nova Sorocaba, Vila Carvalho, Santa Cecília, Jardim Iguatemi, Jardim Pacaembu, etc.)

c) Sudeste (Vila Jardini, Jardim Magnólia, etc.)

d) Leste (Além Ponte, Vila Barcelona, Colorau, Vila Hortênciã, etc.)

e) Sul (Jardim Paulistano, Jardim Faculdade, Jardim Guadalajara, Jardim Panorama, etc.)

f) Outro: _____

5) Função que exerce na escola:

a) Professor/a

b) Estagiário/a

c) Prestador de serviço

- d) Serviços gerais
- e) Administrativo
- f) Outra: _____

6) Tempo que trabalha na escola:

- a) Até 1 ano
- b) De 1 ano até 2 anos
- c) De 2 anos até 5 anos
- d) De 5 anos até 10 anos
- e) Mais de 10 anos

7) Estado civil

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Viúvo
- e) Outro: _____

8) Tem filhos?

- a) Sim
- b) Não

9) Caso tenha respondido sim na questão anterior, o seu filho/a é ou foi aluno da Escola Chácara Viva a Vida?

- a) É aluno atualmente
- b) Já foi aluno
- c) Nunca foi aluno
- d) Outro: _____

B – CULTURA, CLIMA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

10) Você conhece a razão de existir ou filosofia da escola?

- a) Conheço totalmente
- b) Conheço

- c) Já ouvi falar
- d) Desconheço

11) Você conhece os valores que orientam as ações da escola?

- a) Conheço totalmente
- b) Conheço
- c) Já ouvi falar
- d) Desconheço

12) Você conhece as perspectivas ou objetivos para o futuro da escola?

- a) Conheço totalmente
- b) Conheço
- c) Já ouvi falar
- d) Desconheço

13) Em relação ao suporte que a escola oferece para você realizar suas atividades profissionais, avalie os seguintes itens:

ESCALA: Excelente, Bom, Regular, Ruim, Péssimo, Não se aplica

Vestuário

Salas de aula

Internet

Brinquedoteca

Acessibilidade

Material adaptado para trabalhar com crianças com deficiência

Quadras

Cozinha

Sanitários

Material didático-pedagógico (livros, jogos, instrumentos musicais, etc.)

Equipamento de proteção

Material de higiene

Espaço para brincadeiras

14) Em relação às ações promovidas pela escola, como você avalia:

ESCALA: Totalmente adequado, Adequado, Parcialmente adequado, Totalmente inadequado, Não sei opinar

Festas comemorativas

Reunião de pais

Reunião de funcionários

Reunião pedagógica

Comunicado de promoção de funcionário

Comunicado de demissão de funcionário

15) Quanto às condições de trabalho, qual é o seu nível de satisfação atual:

ESCALA: Totalmente satisfeito, Satisfeito, Parcialmente satisfeito, Totalmente insatisfeito.

Salário

Férias e lazer

Oportunidades de crescimento na empresa

Volume de trabalho diário

Qualidade de trabalho que realiza

Responsabilidade com suas atividades

Autonomia para realizar o seu trabalho

Realização pessoal com o trabalho que executa

Integração da equipe

Valorização e reconhecimento do seu trabalho na escola

Estabilidade no trabalho

Treinamentos e cursos de aperfeiçoamento

Comunicação interna

Cooperação entre os colegas de trabalho

Segurança

Horário de trabalho

C – COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO E IMAGEM DA ESCOLA

16) Como você avalia os meios de comunicação utilizados pela organização?

ESCALA: Excelente, Bom, Regular, Ruim, Péssimo, Não sei opinar

Facebook

Instagram

Site

Murais

WhatsApp

17) Você sente-se seguro em dizer o que pensa sobre a escola no ambiente de trabalho?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não sei opinar

18) Você considera a escola aberta para receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não sei opinar

19) Você considera a escola um bom lugar para trabalhar?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei opinar

20) Você indicaria a escola para algum amigo trabalhar?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei opinar

21) Como você avalia o seu relacionamento com:

ESCALA: Excelente, Bom, Regular, Ruim, Péssimo, Não sei opinar

Chefia

Colegas de trabalho

Alunos

Pais dos alunos

Comunidade ao redor da escola

22) Em uma palavra, o que a Escola Chácara Viva a Vida representa para você?

23) Em uma palavra, o que você acha que torna a Escola Chácara Viva a Vida diferente das demais escolas de Educação Infantil: _____

24) Deixe uma sugestão para a Escola Chácara Viva a Vida: _____

APÊNDICE C – RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES

Em relação à média, a idade dos entrevistados foi de 23 anos e a mediana (valor de tendência central) de 32 a 41 anos (30,43%). Na tabela abaixo é possível observar os resultados.

Tabela 1 – Média de idade dos funcionários

Média de idade	Número de Funcionários	Porcentagem
17 a 21 anos	4	17,39%
22 a 31 anos	8	34,78%
32 a 41 anos	7	30,43%
42 a 51 anos	2	8,70%
52 a 61 anos	2	8,70%
Total	23	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

O resultado mostra o perfil predominantemente jovem da amostra, sendo que o maior número de funcionários é composto pelo sexo feminino (86,96%), sendo que 52,17% são solteiros, 34,78% casados, 8,70% divorciados e 4,35% viúvos. Ao serem questionados sobre ter filhos, 52,17% responderam não possuir e 47,83% que possuem, desses que responderam positivamente 47,83% informaram que os filhos nunca estudaram no colégio, apenas 4,35% estudam no colégio (não foi especificado no questionário a quantidade de filhos) e 4,35% já foram alunos. A pergunta foi feita com a finalidade de conhecer o vínculo com o colégio, no caso das respostas positivas, se é um relacionamento profissional e também como consumidor dos serviços prestados.

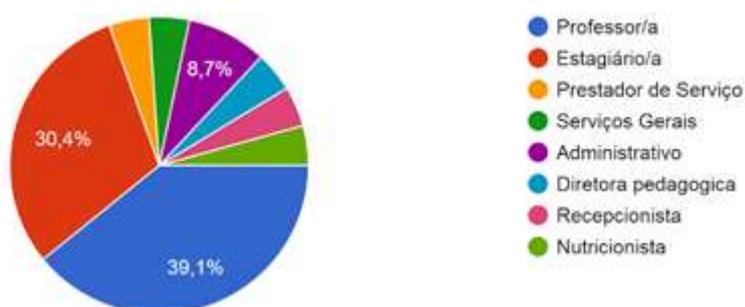
Tabela 2 – Alunos filhos de funcionários

Vínculo com o colégio	Quantidade	Porcentagem
Já foi aluno	1	4,35%
Nunca foi aluno	11	47,83%
É aluno atualmente	1	4,35%
Não respondeu	10	43,48%
Total	23	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

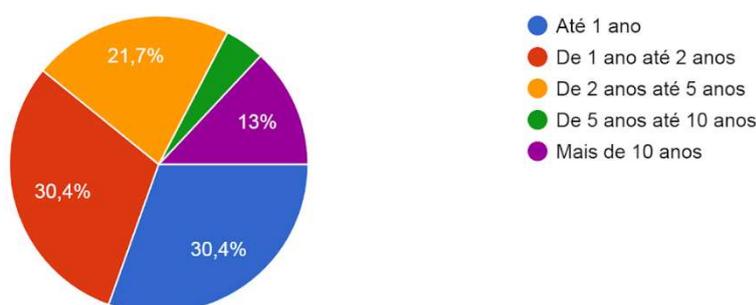
A maior parte do quadro de funcionários exerce função de ensino (professores 39,13% e estagiários 30,43%), ou atividades administrativas (8,70%). Já o gráfico abaixo atesta como maioria o tempo de atuação de até 1 ano (30,43%) e/ou de 1 ano até 2 anos (30,43%), fato que confirma parcialmente a suposição do perfil dos colaboradores.

Gráfico 1 – Função que exerce na escola



Fonte: Elaboração própria.

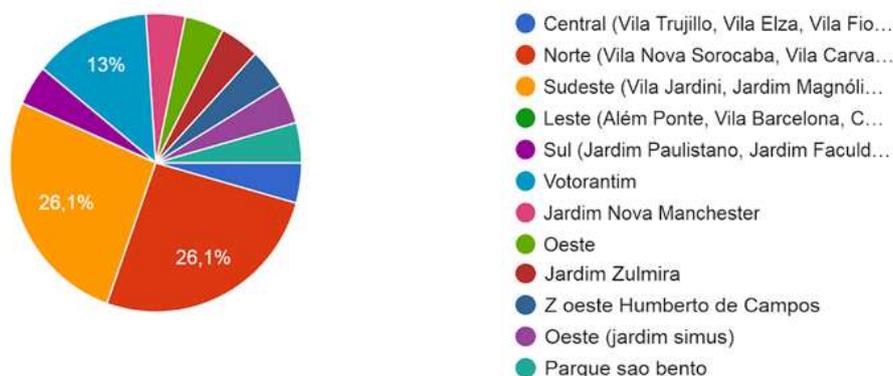
Gráfico 2 – Tempo que trabalha na escola



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à cidade onde reside, a pesquisa apontou que a maior parte dos funcionários é residente da cidade de Sorocaba, correspondendo ao total de 86,98% dos entrevistados. As regiões que mais se destacam são a Norte (26,09%) e Sudeste (26,09%). A cidade de Votorantim também teve um número expressivo de funcionários residentes (13,04%), devido à proximidade com o município de Sorocaba.

Gráfico 3 – Região onde reside



Fonte: Elaboração própria.

Ao examinar a escolaridade, observou-se que 34,78% (8) dos colaboradores possuem Ensino Médio completo/Superior incompleto e 34,78% (8) completou o Ensino Superior e uma parcela dos entrevistados está investindo ou já concluíram um grau de escolaridade superior (17,39%). Os dados auxiliaram a compreender como o nível de conhecimento técnico é intrínseco à função exercida na organização.

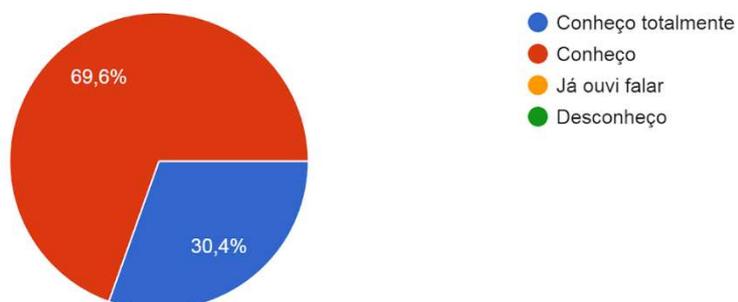
Gráfico 4 – Grau de escolaridade



Fonte: Elaboração própria.

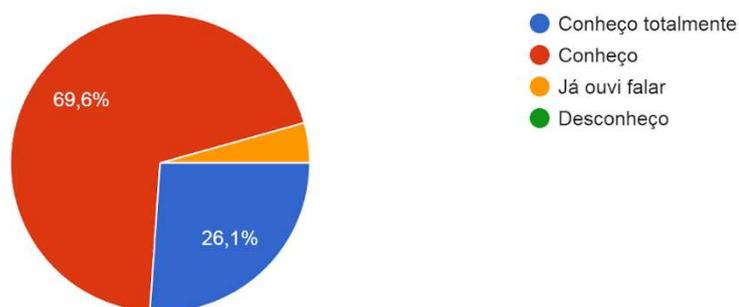
Sobre o nível de conhecimento sobre a filosofia, missão, visão e valores:

Gráfico 5 – Nível de conhecimento sobre a filosofia adotada na escola



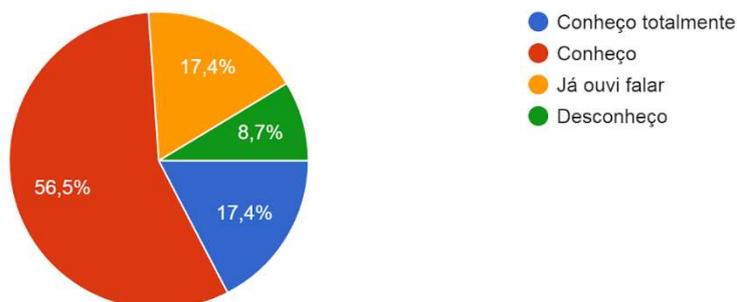
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 6 – Nível de conhecimento sobre os valores da escola



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 7 – Nível de conhecimento sobre a visão da escola



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 – Análise sobre o suporte que a escola oferece

Em relação ao suporte que a escola oferece para você realizar suas atividades profissionais, avalie os seguintes itens:					
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Vestuário	39,13%	39,13%	8,70%	8,70%	4,35%
Salas de aula	47,83%	47,84%	4,35%	-	-
<i>Internet</i>	34,78%	34,78%	13,04%	-	17,39%
Brinquedoteca	47,83%	43,48%	8,70%	-	-
Acessibilidade	34,78%	21,74%	34,78%	4,35%	-
Material adaptado para trabalhar com crianças com deficiência	34,78%	30,43%	4,35%	13,04%	13,04%
Quadras	52,17%	43,48%	-	-	4,35%
Cozinha	52,17%	30,43%	-	-	-
Sanitários	56,26%	39,13%	-	-	-
Material didático-pedagógico (livros, jogos, instrumentos musicais, etc.)	43,48%	30,43%	-	-	8,70%
Equipamento de proteção	52,17%	43,48%	4,35%	-	-
Material de higiene	86,96%	13,04%	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 – Ações desenvolvidas pela escola

Em relação às ações promovidas pela escola, avalie os seguintes itens:				
	Totalmente adequado	Adequado	Parcialmente adequado	Não sei opinar
Festas comemorativas	52,17%	39,13%	-	8,70%
Reunião de pais	47,83%	39,13%	8,70%	4,35%
Reunião de funcionários	47,83%	39,13%	4,35%	8,70%
Reunião pedagógica	47,83%	43,48%	4,35%	4,35%

Comunicado de promoção de funcionário	47,83%	47,83%	-	4,35%
---------------------------------------	--------	--------	---	-------

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – Análise sobre as condições de trabalho

Quanto às condições de trabalho, qual é o seu nível de satisfação atual?					
	Totalmente satisfeito	Satisfeito	Parcialmente satisfeito	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito
Salário	34,78%	60,87%	4,35%	-	-
Férias e lazer	39,13%	52,17%	8,70%	-	-
Oportunidades de crescimento na empresa	39,13%	56,52%	4,35%	-	-
Volume de trabalho diário	39,13%	52,17%	8,70%	-	-
Qualidade de trabalho que realiza	56,52%	43,48%	-	-	-
Responsabilidade com suas atividades	56,52%	39,13%	4,35%	-	-
Autonomia para realizar o seu trabalho	56,52%	39,13%	4,35%	-	-
Realização pessoal com o trabalho que executa	56,52%	39,13%	4,35%	-	-
Integração da equipe	47,83%	47,83%	4,35%	-	-
Valorização e reconhecimento do seu trabalho na escola	47,83%	43,48%	8,70%	-	-
Estabilidade no trabalho	43,48%	47,83%	8,70%	-	-
Treinamentos e cursos de aperfeiçoamento	26,09%	47,83%	17,39%	-	-
Comunicação interna	39,13%	47,83%	13,04%	-	-
Cooperação entre os colegas de trabalho	39,13%	47,83%	13,04%	-	-
Segurança	47,83%	47,83%	4,35%	-	-
Horário de trabalho	47,83%	43,48%	8,70%	-	-

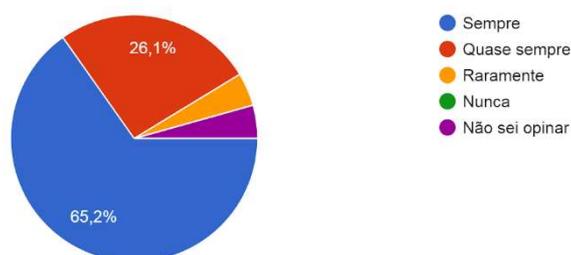
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 – Avaliação dos meios de comunicação

Como você avalia os meios de comunicação utilizados pela organização?					
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não sei opinar
<i>Facebook</i>	47,83%	43,48%	4,35%	4,35%	-
<i>Instagram</i>	34,78%	43,48%	13,04%	4,35%	-
<i>Site</i>	43,48%	34,78%	13,04%	-	8,70%
<i>Murais</i>	43,48%	34,78%	8,70%	-	4,35%
<i>WhatsApp</i>	60,87%	30,43%	4,35%	-	4,35%

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 8 – Análise sobre a abertura da escola em reconhecer as opiniões/ críticas dos funcionários



Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao relacionamento entre funcionários e comunidade escolar observa-se na tabela abaixo que as avaliações se concentraram entre excelente e bom — salvo exceções.

Tabela 7 – Avaliação do relacionamento entre funcionários e comunidade escolar

Como você avalia o seu relacionamento com:					
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não sei opinar
Chefia	60,87%	39,13%	-	-	-
Colegas de trabalho	56,52%	43,48%	-	-	-
Alunos	82,61%	17,39%	-	-	-
Pais dos alunos	56,52%	34,78%	4,35%	-	4,35%

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS DOS ALUNOS

1) Nossa escola já está preparando todos os protocolos de segurança para o retorno das aulas presenciais, assim que a Secretaria de Saúde autorizar. Com essa autorização você pretende enviar seu(a) filho(a) para as aulas presenciais?

- a) Sim
- b) Não

2) Nome do pai e/ou responsável: _____

3) Nome do aluno: _____

4) Série do aluno:

- a) Maternal I
- b) Maternal II
- c) Jardim
- d) Pré II
- e) Pré III

Informativo: A Chácara Viva a Vida está buscando melhorias para aprimorar a parceria entre pais e escola, por esse motivo as respostas das questões de 5 a 9 são importantes para um mapeamento estratégico desse relacionamento.

5) Por que você escolheu a Escola Chácara Viva a Vida para matricular seu filho?

6) Você está satisfeito com a comunicação entre a Escola Chácara Viva a Vida e os pais?

- a) Sim
- b) Não

7) Você possui sugestões para melhorias na comunicação da Escola Chácara Viva a Vida? _____

8) De 0 a 10, que nota você daria para a Escola Chácara Viva a Vida?

1

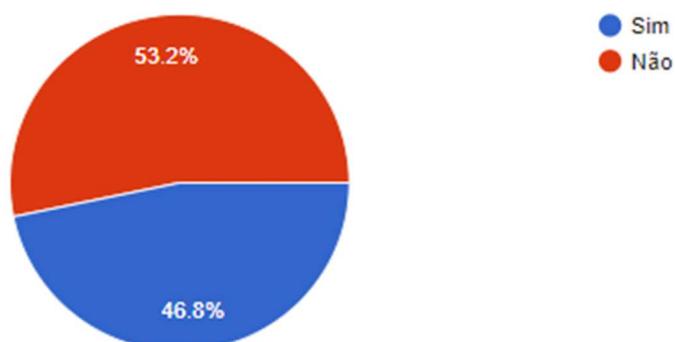
2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

9) Deixe sugestões e críticas que possam contribuir com a melhoria da Escola Chácara Viva a Vida: _____

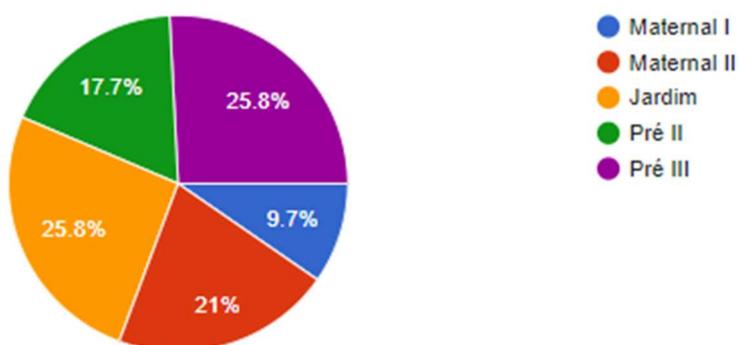
APÊNDICE E – RESULTADOS DA PESQUISA COM OS PAIS DOS ALUNOS

Gráfico 1 – Análise sobre os pais levarem os filhos à escola



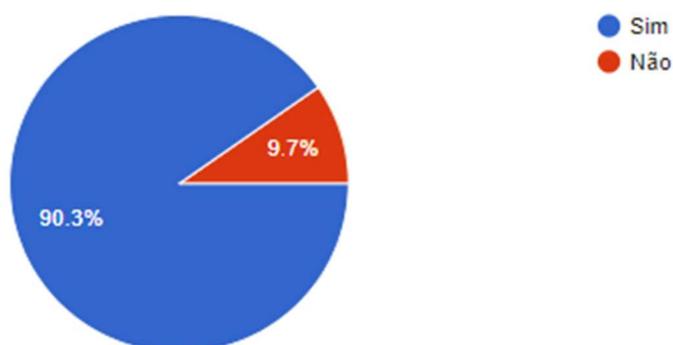
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 – Número de alunos por série



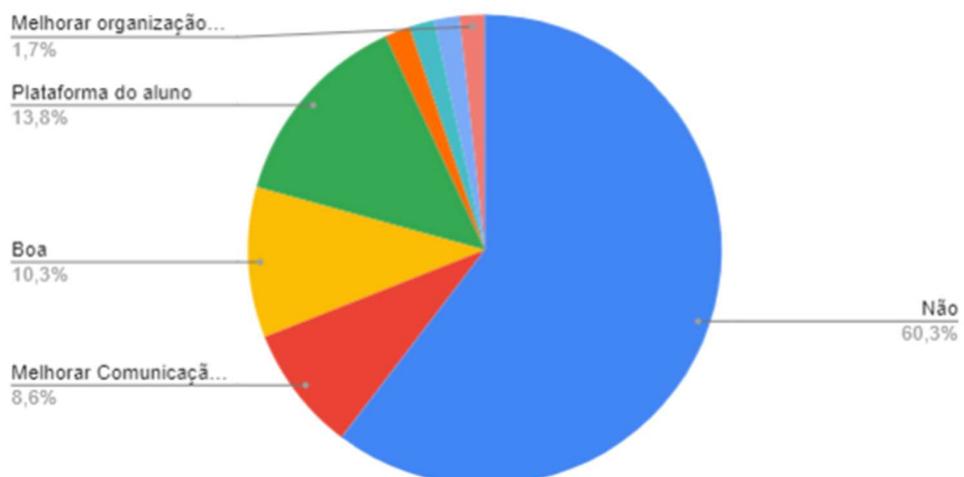
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 – Satisfação com a comunicação entre escola e pais



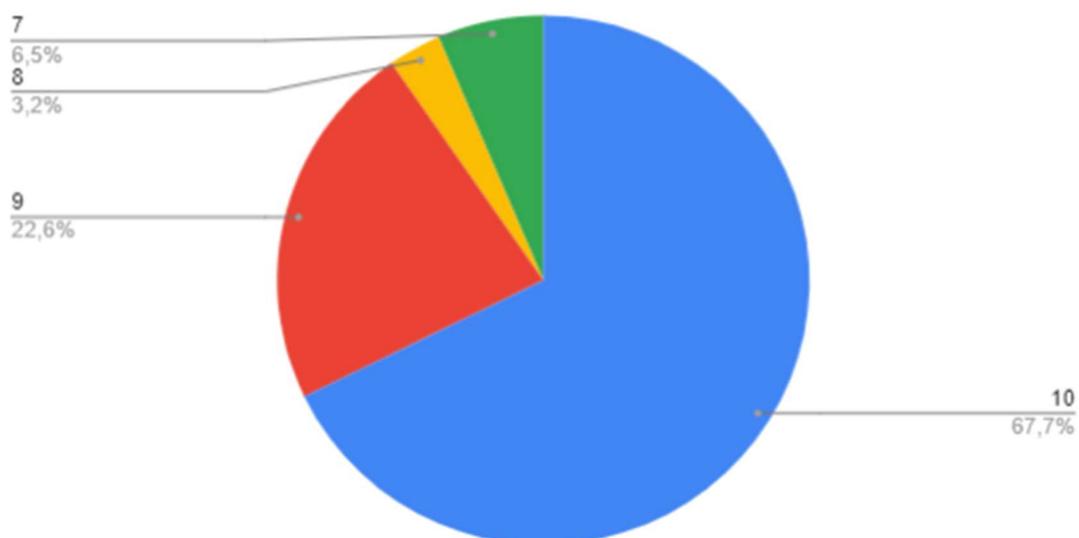
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – Sugestões de melhorias para a Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 – Nota para a Escola Chácara Viva a Vida



Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F – SUGESTÃO DE INSCRIÇÃO PASSAPORTE CLUBINHO

1) Nome do Aluno (a): _____

2) Nome do Responsável pelo Aluno (a): _____

3) Idade do Aluno (a):

() 0 a 3 anos

() 3 a 6 anos

4) Período desejado:

() Manhã 7h30 - 12h

() Tarde 13h - 16h30

() Integral 7h30 - 16h30

5) Endereço: _____

6) Telefone para contato: _____

7) Comentários e/ou sugestões para o Passaporte Clubinho: _____

APÊNDICE G – PRECIFICAÇÃO AGÊNCIA ÉLÈVE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Usando valor total e final:	
Valor de referência	R\$ 30.000,00
Valor final (menor possível)	R\$ 3.000,00
Total de critérios	2
% desconto (grande porte)	0,00%
% desconto (médio porte)	34,19%
% desconto (pequeno porte)	68,38%
% desconto (prof. sênior)	0,00%
% desconto (prof. Intermediário)	34,19%
% desconto (prof. Ingressante)	68,38%

	profissional sênior	profissional intermediário	profissional ingressante
empresa grande porte	R\$ 30.000,00	R\$ 19.743,42	R\$ 9.486,83
empresa médio porte	R\$ 19.743,42	R\$ 12.993,42	R\$ 6.243,42
empresa pequeno porte	R\$ 9.486,83	R\$ 6.243,42	R\$ 3.000,00

Usando valor do desconto	
Valor de referência	R\$ 30.000,00
Valor final (menor possível)	R\$ 4.800,00
% desconto (grande porte)	0,00%
% desconto (médio porte)	30,00%
% desconto (pequeno porte)	60,00%
Total de critérios	2
% desconto (prof. sênior)	0,00%
% desconto (prof. Intermediário)	30,00%
% desconto (prof. Ingressante)	60,00%

	profissional sênior	profissional intermediário	profissional ingressante
empresa grande porte	R\$ 30.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 12.000,00
empresa médio porte	R\$ 21.000,00	R\$ 14.700,00	R\$ 8.400,00
empresa pequeno porte	R\$ 12.000,00	R\$ 8.400,00	R\$ 4.800,00