

7 COMUNICAÇÃO INTERNA / ADMINISTRATIVA

Examinando a Comunicação Organizacional podemos observar que a Comunicação Mercadológica está voltada para o relacionamento entre a empresa e o público externo através da mídia, enquanto que a Comunicação Institucional referente ao relacionamento da empresa com seu público interno e externo, utilizando ferramentas mistas com o objetivo de melhorar a imagem da empresa.

Notamos ainda a ausência de um elemento essencial, diríamos até indispensável, para o desenvolvimento eficaz das ações dentro da organização, que é a Comunicação Interna, relativa a busca de ferramentas que auxiliem no desenvolvimento harmonioso de todos os processos executados pelos colaboradores da empresa.

Para conseguir o desenvolvimento contínuo na Comunicação Interna, a empresa, além de ter uma missão, terá que desenvolver ações que auxiliem na conscientização da importância do alcance de seus objetivos para os seus colaboradores enquanto profissionais, para a empresa dentro do mercado e para a sociedade enquanto público-alvo.

A solução de grande parte dos problemas de uma determinada organização, independente de seu porte ou segmento, está ligada à comunicação. Isto pode ser identificado facilmente ao analisarmos as causas dos problemas existentes e a forma como são tratados, considerando que as falhas de comunicação e ainda a falta de socialização das informações são responsáveis por vários destes problemas, que poderiam, com um sistema comunicacional eficaz, serem evitados.

Algumas empresas já estão desenvolvendo ações estratégicas para a comunicação, estas sim, conseguem um reconhecimento mais duradouro e eficaz com seus públicos, sejam eles internos ou externos. As publicações que circulam dentro da empresa são ferramentas da Comunicação Interna, podendo conter diferentes tipos de matérias e serem veiculadas em diversos veículos comunicacionais.

Rego (1986, pp. 130,131) cita alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação interna:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc.

Assim percebemos que são inúmeras as informações que a empresa pode estar enfatizando em suas publicações internas.

Dentro da comunicação interna podemos identificar dois tipos de canais, sendo eles, o formal e o informal. Segundo Rego (1986, p. 63), os canais formais “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...)” ou seja, são todas as informações que a empresa pode ter através de canais que possibilitem seu registro, na maioria das vezes por escrito.

Os canais informais seriam, para Rego (1986, p. 63), “todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração.” Como exemplo podemos citar as conversas paralelas que ocorrem dentro da organização.

Além dos canais formais e informais devemos estar atentos para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. Segundo Kunsch (1986, p. 35) “a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos (descendentes, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal)”.

As organizações apresentam um ou mais destes fluxos, dependendo da Comunicação Administrada.

A comunicação descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização. (Kunsch, 1986, p. 35)

Observamos que o intercâmbio das informações não existe quando a comunicação é estabelecida de forma descendente ou vertical. Entretanto, esse é o tipo mais utilizado nas pequenas organizações conhecidas por alguns como empresas familiares. Nesse tipo de fluxo, a grande maioria não pode opinar com relação às ações estabelecidas, apenas executá-las.

Na comunicação ascendente, segundo Kunsch (1986, p. 36) “o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações”.

Kunsch traz o tipo de comunicação horizontal ou lateral.

Na comunicação horizontal ou lateral, a direção do fluxo de informações pode, segundo Katz e Kahn, “movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional”, isto é, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social. (Kunsch, 1986, p. 36)

No entanto, não podemos dizer que um desses tipos trazidos por Kunsch seria o ideal para constituir o fluxo de informações de forma absoluta dentro de uma organização, pois tanto o fluxo ascendente, quanto o descendente são tipos unidirecionais, enquanto o tipo horizontal apresenta bidirecionalismo restrito apenas àqueles que se encontram na mesma posição dentro da empresa.

Rego acrescenta ainda mais um tipo de fluxo de informação, que é o fluxo diagonal:

O fluxo diagonal trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área / departamento. Ou seja, abrange as comunicações diagonais, comuns em organizações mais abertas, menos burocráticas e com forte peso nos programas interdepartamentais. (2000, p. 41)

O fluxo diagonal deveria ser o mais utilizado, visto que ele possibilita o intercâmbio das informações entre os diversos níveis da organização.

Toda organização utiliza um ou mais desses fluxos na sua administração, e são diversas as ferramentas que podem ser empregadas, das quais podemos citar, segundo Kunsch (1986, p. 36) “contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros”.

A Comunicação Administrativa visa dirigir a comunicação utilizada na organização objetivando alinhar as ações estabelecidas aos recursos disponíveis, visando assim, reduzir os custos e maximizar os lucros, implementando ações de curto, médio e longo prazo de acordo com os objetivos comunicacionais e administrativos constituídos pela empresa.

São vários os veículos utilizados pela comunicação interna, assim como: relatórios, circulares, boletins, folhas soltas, folhetos completos, folders, jornais, revistas, manuais de instrução, apostilas.

7.1 VEÍCULOS UTILIZADOS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA

Relatórios - são utilizados para o acompanhamento de alguns processos organizacionais, tendo uma certa periodicidade para sua elaboração, sendo necessária a avaliação de seus dados. Segundo Rego (1986, p. 141), eles são elaborados para um público especializado.

Circulares – Tem um formato e tamanho menor que os relatórios, e de acordo com Rego (1986, p. 141) “geralmente apresentam mais de uma cor; resultados de pesquisas e relatórios”, ou seja, as circulares são utilizadas para comunicar resultados de pesquisas, relatórios, ações que devem ser acompanhadas por seus respectivos responsáveis, e geralmente ganham grande credibilidade dentro de uma organização se utilizadas de forma correta. Isto significa, com informações pertinentes e periodicidade definida.

Boletins – é um veículo da área jornalística. Rego (1986, p. 141) explica que ele “possui poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode equilibrar-se com fotos, logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor” . Os boletins podem conter matérias de interesse do público externo, dependendo do objetivo estabelecido para o mesmo.

Folhas soltas – é composta por uma página. Rego (1986, p. 141) entende que a folha solta “presta-se a veiculação de avisos e fatos de primeira mão; de utilização imediata; matérias curtas, objetivas, alto conteúdo”. Elas devem ser utilizadas para informação imediata e ter um perfil único, fácil de ser identificado, quer seja por seu logotipo ou por seu formato.

Folders – é desdobrável e possui tamanho pequeno. Os folders são utilizados para divulgação de serviços e podem ser elaborados para os colaboradores, clientes e fornecedores da empresa.

Jornais - pode ter como foco principal tanto o público interno, quanto o externo dependendo de seu objetivo. Deve abranger matérias relacionadas a diferentes temas como: *matérias institucionais* que são as normas, regulamentos, avisos, produtos serviços, desenvolvimento de alguma atividade interna, orientações sobre a utilização de determinado tipo de manual, etc; *de motivação* apresentando estudos sobre um determinado tema recorrente no momento, como concursos, divulgação de prêmios entre outros; *de orientação profissional* sobre higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento etc; *educativas* sobre conhecimentos gerais como história, geografia, turismo etc; *de interesse feminino*; *de entretenimento* entre outras. Deve ter periodicidade definida, fotos e textos distintos para que desperte interesse em diversos públicos.