



## COMUNICAÇÃO INTERNA

racionalmente, precisamos definir o que é comunicação, seu papel estratégico para as organizações e, finalmente, apresentar essa poderosa ferramenta de marketing.

Ao pensarmos em comunicação, nos limitamos a imaginar um texto bem-feito ou um discurso bem elaborado. Esse era o conceito de comunicação eficiente de 40 anos atrás. No máximo conseguíamos diferenciar alguns tipos de comunicação - o texto jornalístico, a peça publicitária, entre outros.

A partir do entendimento da comunicação como ciência social, a coisa muda de figura. O seu estudo passa a levar em consideração inúmeras perspectivas.

Caro leitor, comunicação é o ato de tornar comum uma mensagem. E fazer com que todos compreendam seus

objetivos. Orienta procedimentos internos, padroniza linguagens, cria canais de representação entre os ambientes internos de uma instituição (direção, departamento financeiro, recepção, etc.). A comunicação estabelece a ponte entre a escola e a sociedade, entre a empresa e os seus diversos órgãos representativos em todos os níveis (opinião pública, fornecedores etc.).

Em virtude da complexidade dos processos de relacionamento, vamos abordar neste artigo apenas a comunicação interna.

O primeiro passo é entendermos a mudança de paradigma - a escola ontem e hoje (o mundo de ontem e o de hoje). Veja o quadro na página ao lado.

Vivemos um momento vespertino. A velocidade das transformações

tecnológicas nos leva a mudanças violentas e que, muitas vezes, não conseguimos acompanhar. Um dos exemplos mais comuns está na Internet.

Há menos de 20 anos o mundo se perguntava qual seria o limite do nosso avanço, pois bem: ainda não sabemos. Nesse terreno de incertezas, muitas panacéias foram edificadas, como o fim do mundo, por exemplo.

Entre tantas dúvidas e questionamentos uma certeza é possível constatar: no mundo moderno, o homem volta a ocupar um espaço significativo. Passamos a estar no centro da questão. Qualquer empresa, instituição política, econômica ou religiosa, deve levar em consideração o homem e a qualidade de vida, caso queiram progredir, disseminar suas idéias ou avançar no plano social.

Diante de tantas mudanças, a escola não poderia ficar ausente. Os modelos administrativos aplicados às instituições de ensino são ultrapassados, centralizadores e arbitrários.

Uma gestão moderna pressupõe diálogo, abertura e, principalmente, participação. Alunos, pais, professores, funcionários e sociedade. O problema do bairro onde está localizada a escola é de todos. A falta de um semáforo na esquina é um problema de todos nós.

A escola, como prestadora de serviços, resiste em reavaliar a sua condição, se fecha em seu mundo, quase inacessível. As decisões são tomadas a portas fechadas por duas ou três pessoas detentoras do poder, mas sem a menor participação dos grupos representativos da sociedade em que estão inseridas.

Sabemos, perfeitamente, que as empresas e/ou instituições que mais cresceram nos últimos dez anos foram aquelas que abriram as suas portas para o mundo, que passaram a ouvir os seus funcionários, começaram a se preocupar com a qualidade de vida de todos que interagem com ela e, sobretudo, colaboraram para o desenvolvimento de seu País. Empresas preocupadas com a qualidade e a verdade, que não se furtaram em assumir papéis participativos (a fome é um problema de todos, o analfabetismo também).

Finalmente, sendo fiel aos desafios propostos, resolvi desenvolver alguns breves textos que, espero, possam ajudá-los na árdua tarefa de administrar. Em tempos de permanentes mudanças, precisamos de uma dose diária de ousadia e muito, muito de humildade para avançarmos na direção do sucesso.

**A comunicação clara, curta e rápida**

Caro diretor, precisamos, de uma vez por todas, abolir as circulares enfadonhas, cansativas, prolixas. É necessário explicitar o que pretende com o comunicado. Para não errar, faça algumas perguntas para você mesmo antes de avançar. O que pretendo dizer? Para quem irei me comunicar?

**A comunicação consistente**

O grau de relevância da comunicação é fator determinante na escolha dos meios a serem utilizados e, inclusive, na necessidade de detalhamentos, reuniões e apresentações em slides. O que quero dizer é o seguinte: nossos diretores costumam parar toda a escola para falar sobre um evento ou processo que está focado, especificamente, em um departamento. E para isso, prepara, muitas vezes, apresentações em slides ocupando o seu pessoal de apoio para tratar de um assunto que, a rigor, poderia ser conversado em uma simples reunião.

Portanto, mais uma vez, faça uma pergunta mágica: por que estou fazendo essa comunicação (grau de relevância)? Para quem estou fazendo a comunicação?

**A comunicação contínua e freqüente**

É necessário que o gestor desenvolva uma cultura de relacionamentos. E fator determinante, para a sobrevivência da instituição, que as informações estejam disponíveis e de fácil acesso e compreensão. Antes de a escola pensar em contratar um programa de informações gerenciais - SIG -, é necessário que o diretor seja o principal incentivador da ferramenta. E o início desse processo se dá por meio do contato humano. Portanto, chame o porteiro da escola e veja se ele não tem nada de interessante para comentar a respeito dos alunos, pais e babás. Faça reuniões com o pessoal administrativo e procure conhecer as suas opiniões sobre o desenvolvimento do seu trabalho e como os alunos encaram itens como limpeza, espaço físico, banheiros, bebedouros e quadras.

Por fim, não esqueça que a comunicação é uma ferramenta que não se deixa engessar. Então, antes de sair por aí copiando e colando, faça uma análise da sua organização, leve em consideração aspectos humanos, gerenciais, avalie a cultura participativa do grupo. Faça uma auto-avaliação e procure identificar como você, diretor da escola, se comunica com os diversos grupos (internos e externos). Qual a imagem que os seus pares têm da sua gestão?

Não se afobe. E lembre-se: antes de convencer as pessoas de fora que a sua escola é excelente, trate de convencer o seu grupo interno. Serão eles os principais agentes transformadores e motivadores do seu negócio. G

EMPRESA ONTEM	EMPRESA HOJE
1 Organograma vertical, rígido e inflexível.	1 Distribuição por setores, flexibilidade e mobilidade.
2 Hierarquia e comando centralizado.	2 Trabalho em equipe e formação de grupos de trabalho.
3 Centrada no chefe.	3 Centrada na equipe e na construção do líder.
4 Pouca ou nenhuma valorização do ser humano.	4 Relacionamento humanizado, afetuoso, preocupação com o indivíduo.
5 Corporativismo, defesa dos interesses individuais.	5 Abertura de mercado, preocupação com a sociedade e meio ambiente.
6 Vale tudo para ganhar da concorrência.	6 Atitudes éticas e valores morais.



André Pestana é especialista em Marketing Educacional, diretor de Marketing da UINGSAHRIO, coordenador e professor do MBA, gestor de instituições educacionais da Universidade Católica de Brasília - Unidade RJ. Consultor em Gestão Estratégica. Autor de vários livros na área de gestão. Diretor de Casa Comunicação e Educação Integrada. E-mail: andrepes@uic.com.br