

Área Temática - **Estratégia em Organizações**

Título do Trabalho: **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: UM FATOR ESSENCIAL DO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

AUTORES

HELGA CRISTINA HEDLER

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

helga@ucb.br

EDSON KENJI KONDO

Universidade Católica de Brasília

kondo@ucb.br

TAYANA SILVA ALEXANDRE

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

taya.bsb@gmail.com

ABDELKADER BOURAHLI

Universidade Católica de Brasília

bourahli@ucb.br

RESUMO

Pesquisar a comunicação nas organizações faz-nos atentar para a sua importância enquanto elemento que permeia todas as relações interpessoais e dissemina a cultura organizacional solidificando suas práticas. A comunicação se pensada de forma estratégica, pode ser um dos diferenciais competitivos da empresa, fomentando a tomada de decisão dos gestores e a elaboração da estratégia. As organizações com maior capacidade de formular e implementar suas estratégias, têm possibilidades maiores de superar os desafios do mercado e atingir os seus objetivos, tanto em curto, médio ou longo prazos. No entanto, muitas empresas possuem dificuldades em manter um plano de comunicação eficiente, seja do ponto de vista da comunicação interna ou externa. Diante desta problemática investigou-se como a comunicação empresarial se relaciona com a implantação do processo estratégico. Na metodologia para a pesquisa realizou-se um levantamento junto a 35 lojas do segmento de vestuário do Shopping Alameda, em Taguatinga/Distrito Federal, responderam ao questionário 68 pessoas dentre gerentes e colaboradores. Os resultados demonstraram que as empresas desse segmento estão se apercebendo da importância da comunicação, como um fator diferencial estratégico, inserindo aos poucos seus colaboradores no processo, aumentando o grau de comprometimento com a implementação e desenvolvimento das ações estratégicas e diretrizes gerenciais adotadas.

PALAVRAS-CHAVE: competitividade. Comunicação empresarial. Estratégia.

ABSTRACT

The research of communication in organizations usually attention to its importance as an element that permeates all relationships and disseminates the culture solidifying their organizational practices. Communication is designed strategically, can be one of the

company's competitive advantages, encouraging decision making of managers and the development of the strategy. Organizations with greater capacity to formulate and implement their strategies, have greater possibilities to overcome market challenges and achieve their goals, both short, medium or long term. However, many companies have difficulties in maintaining an effective communication plan, either in terms of internal or external communication. Before investigating this issue as it relates to business communication with the implementation of the strategic process. The methodology for the study was conducted a survey among 35 clothing stores in the segment of Shopping Alameda in Taguatinga / Distrito Federal, 68 people responded to the questionnaire, including managers and employees. The results showed that companies in this segment are realizing the importance of communication as a strategic differentiator factor, gradually entering employees in the process, increasing the degree of commitment to the implementation and development of strategic actions and management guidelines adopted.

KEYWORDS: Competitiveness. Business Communication. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

As organizações com maior capacidade de formular e implementar suas estratégias, possuem possibilidades maiores de superar os crescentes desafios competitivos do mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. Nesse mercado mais competitivo, as empresas têm a necessidade de fazer com que seus colaboradores internos e externos compartilhem aspectos como a sua missão, visão e valores. À medida que a gestão eficaz da comunicação seja realizada continuamente, permite o fluxo de informações necessárias aos processos estratégicos.

A comunicação empresarial é um diferencial que pode tornar possível compartilhar elementos como missão, visão, valores, objetivos e metas entre os administradores e seus funcionários (CHIAVENATO; MATOS, 2002). É, além disso, uma ferramenta de integração dentro de uma empresa, sendo necessária que a mesma ocorra de forma eficaz, pois é muito importante que as pessoas sejam parte integrante do negócio, estando em harmonia com que a empresa espera e saibam o porquê de determinadas ações (KUNSCH, 1997).

Entre outras relações da comunicação organizacional, Miranda e Hedler (2011) destacam a influência da comunicação como elemento facilitador das relações inter grupais, a necessidade de compreender a comunicação sob o prisma da cultura, na qual se lhe atribuem significados diferentes, que variam de país para país e de organização para organização.

Se uma organização não atribui valor estratégico à sua comunicação interna encontrará dificuldades em disseminar e compartilhar seus resultados a partir, por exemplo, de suas práticas de responsabilidade social. Pessoa (2003) destaca, a partir de um levantamento da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional, que as empresas brasileiras pouco se preocupam em monitorar o impacto de suas comunicações. Concluindo que “comunicar sem, entretanto, saber o efeito dos diversos meio de comunicação em seus públicos-alvo é, como se diz popularmente, atirar no escuro”.

A comunicação estratégica pode validar a relação de troca de informações positivas e negativas entre funcionários e a empresa, estendendo os benefícios a seu mercado consumidor, seja ela aplicada na produção de bens, serviços ou no valor agregado das novas concepções de produtos, idéias e suas aplicações práticas (CORRADO; LAMBERT, 1994).

Portanto, estudar a comunicação organizacional como fator de integração estratégica para as organizações é importante, à medida que muitos problemas, como falhas nos processos internos, objetivos mal formulados, informações desconstruídas para os clientes – são decorrentes de óbices nos processos de comunicação interna.

Nesse contexto, buscamos investigar o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a comunicação empresarial influencia o processo estratégico das organizações?

Nesse sentido o objetivo geral da pesquisa foi avaliar na opinião de gerentes e colaboradores o papel da comunicação no processo estratégico da empresa; e como objetivos específicos: identificar o nível de participação entre esses dois segmentos na elaboração da estratégia e caracterizar o tipo de comunicação mais utilizado, se formal ou informal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de comunicação estratégica não é tangível, o que dificulta sua mensuração nos aspectos positivos. Some-se a essa dificuldade os aspectos levantados por Corrado e Lambert (1994), que indicam que a comunicação muitas vezes é

percebida como um custo com retorno não mensurável e seu impacto não facilmente identificável nos resultados finais da empresa.

O processo de comunicação de acordo com Kotler (1998) possui nove elementos fundamentais: emissor; codificação; mensagem; mídia; decodificação; recepção; receptor; *feedback* e ruído. Ruído é uma distorção ou estática não planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor (KOTLER, 1998).

Esses elementos formam o conhecido modelo linear de comunicação, apresentado de forma mais simples em Fleury (2002, p. 274-275).

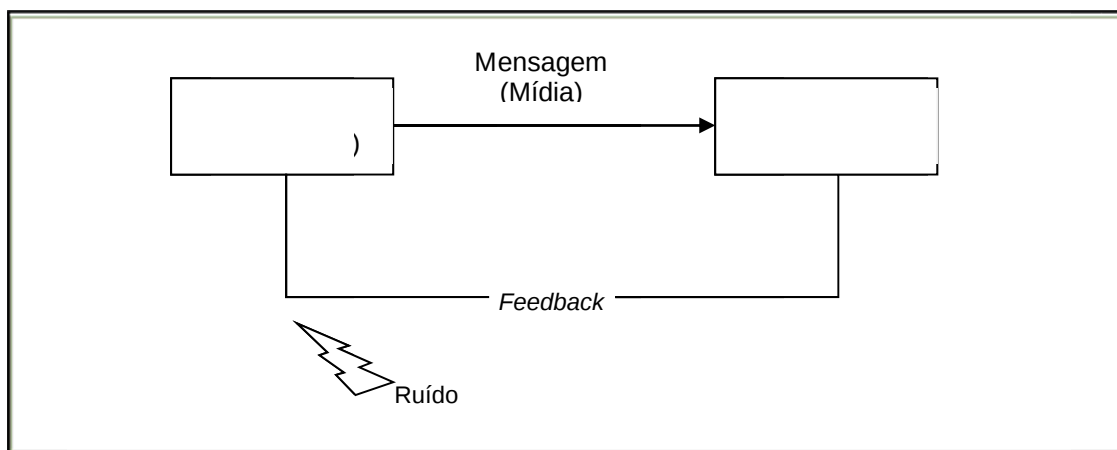


Figura 1- Processo de comunicação: modelo de interação entre emissor e receptor.

Fonte: Adaptado de Fleury (2002, p. 275).

Se esses elementos não forem respeitados, o processo de Comunicação enfrentará problemas difíceis, que podem trazer sérios problemas aos objetivos e resultados da empresa (KOTLER, 1998). Observe-se que o ruído incluído como um elemento característico do processo de comunicação, que por sua definição apresenta-se como uma interferência, está associada à diminuição da efetividade do processo de comunicação. Nesse sentido temos algumas considerações:

- a. Utilizamos esse modelo como ilustração para relacionar a importância da comunicação em relação ao processo estratégico da organização. Essa associação é pertinente à medida que considera a dimensão subjetiva dos indivíduos na comunicação, ou seja, a interpretação atribuída à comunicação.
- b. Dependendo do tipo de canal de comunicação utilizado o processo conseguirá maior ou menor nível de eficiência considerando à riqueza da comunicação face-a-face até as comunicações unilaterais e expressas por canais não humanos.
- c. Comparando esse modelo de comunicação com a elaboração da estratégia em uma organização, supõe-se que assim como a estratégia planejada pode ser não a estratégia deliberada e sim a emergente (MINTZBERG; ASHLSTRAND; LAMPEL, 2000) a comunicação pode emergir de forma totalmente inesperada e possuir um impacto adverso em relação àquele planejado se não considerada a complexidade desse processo e sua importância estratégica para o alcance dos resultados da empresa (KUNSCH, 1997).

2.1. Gestão da comunicação

A gestão das comunicações tem como objetivo assegurar que o fluxo de informações seja gerado, coletado, disseminado e armazenado de forma adequada. Os gestores e suas equipes deverão especificar quais processos, mecanismos, formatos e periodicidade ou frequência das comunicações internas e externas sobre as informações relacionadas ao planejamento (COSTA, 2005).

Carvalho e Mirandola (2007) argumentam sobre a necessidade da elaboração de um plano de comunicação para a organização. Para os autores as organizações precisam desenvolver competência estratégica para uma comunicação eficaz, que amplie a capacidade de um grupo de interpretar as informações e criar significados compartilhados. Na pesquisa os autores concluíram que a importância atribuída à comunicação entre as diferentes equipes varia de acordo com o perfil de cada equipe.

O gerenciamento das comunicações de acordo com PMI (2004, p. 221) “emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada”.

O gerenciamento das comunicações fornece as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem sucedidas, os gerentes de projetos podem gastar um tempo excessivo na comunicação com a equipe do projeto, partes interessadas, cliente e patrocinador *para que todos os envolvidos entendam como as comunicações afetam o projeto como um todo* (PMI, 2004).

Conforme Costa (2005), as empresas acabam passando por muitos problemas devido a dificuldades na implementação de suas ações estratégicas, inclusive prejuízos ou atrasos, estes podendo ser evitados com uma comunicação formal eficaz. As comunicações urgentes e, por isso, informais ou verbais, devem sempre ser seguidas de uma comunicação oficial que documente o fato.

As informações sobre determinadas ações estratégicas, podem ser distribuídas usando diversos métodos (PMI, 2004).

Entre eles estão:

- Reuniões estratégicas, distribuição de cópias impressas de documentos, sistemas manuais de arquivamento e bancos de dados eletrônicos de acesso compartilhado;
- Ferramentas para conferências e comunicação eletrônica, como e-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e conferências, e publicações na Internet;
- Ferramentas eletrônicas de gerenciamento, como interfaces Web para software de gerenciamento de projetos e elaboração de cronogramas, software para dar suporte a reuniões e escritórios virtuais, portais, e ferramentas de gerenciamento de trabalho colaborativo.

Os processos de gerenciamento das comunicações, segundo PMI (2004) incluem:

1. Planejamento das comunicações – determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.
2. Distribuição das informações – colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado.

Esses processos de comunicação interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento. No qual, cada processo pode envolver o esforço de uma ou várias pessoas ou grupos de pessoas, com base a atender aos objetivos estabelecidos (PMI, 2004).

2.2. Processo estratégico

O conceito de estratégia é muito variado, não existindo apenas um conceito. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, em uma tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 168) a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e o objetivo gerais da organização”, e este foi o conceito adotado nesta pesquisa.

Para uma empresa superar seus concorrentes ela precisa defender uma característica única, proporcionando valor de uma maneira diferenciada para seus clientes ou criar valor a um custo mais baixo. A essência da estratégia é exercer atividades de um modo diferente ou exercer atividades diferentes dos rivais (PORTER, 1999).

Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco definições para a estratégia:

- 1) A estratégia é um plano para ações do futuro e é um padrão do comportamento adotado pela empresa.
- 2) Intenções estratégicas plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, e as não realizadas são chamadas de estratégias irrealizadas.
- 3) Estratégia emergente é aquela que um padrão realizado não foi expressamente pretendido.
- 4) Estratégia é, também, uma posição, isto é, caracteriza o nicho de mercado a ser atingido e também uma perspectiva, pois além de olhar para dentro da organização, para suas atividades, a estratégia precisa sintonizar com a visão de futuro da empresa.
- 5) Por fim, estratégia é um truque, ou seja, é preciso criar manobras para enganar os concorrentes.

Planejamento e execução da estratégia

Todo planejamento precisa explicitar os fundamentos sob os quais foi realizado, esses estão ligados aos cenários previstos. “Cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como pano de fundo para o setor ou a instituição” (COSTA, 2005, p. 265). O cenário condiciona às atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização.

Para atingir seus objetivos, as organizações devem, além de formular, implementar de forma eficaz suas estratégias, se uma dessas tarefas for malfeita, é provável o comprometimento da estratégia global (CERTO; PETER, 2005).

Os executivos devem usar na implementação da nova estratégia ferramentas semelhantes às adotadas no lançamento de novos produtos

O processo de elaboração da estratégia se inicia com:

- 1) Educação: criação da consciência estratégica.
- 2) Compreensão da mensagem: Verificar se os empregados de fato compreenderam a mensagem.
- 3) Verificação: Verificar se os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia, sua fidelização estratégica.
- 4) Apuração: Apurar quantas pessoas estão disseminando a estratégia.

Todos os empregados devem compreender a estratégia para que sejam capazes de encontrar novas e melhores maneiras de executar suas atividades (KAPLAN; NORTON 2001, p. 230). Portanto, como criar, desenvolver e implantar a estratégia, senão conjugando-a a estratégias de comunicação na organização?

De acordo com Certo e Peter (2005, p. 102), “a implementação da estratégia é, no mínimo, tão importante quanto à formulação”.

Pois o desempenho organizacional, não só em termos de lucros, mas de como a empresa é percebida por seus clientes e pela sociedade é afetado pela forma com que a mesma se comunica com o meio no qual está inserida e dependendo do alinhamento entre a estratégia do negócio e a comunicação interna e externa, quando tomada como subsídio para a decisão dos gestores, pode resultar em sucesso ou fracasso da empresa.

Conforme Corrado e Lambert (1994), uma das principais dificuldades na mensuração do Desempenho Estratégico é o acompanhamento da comunicação, como garantir o entendimento e a absorção das informações necessárias e o que fazer posteriormente com os dados depois de obtê-los. Isso pode ser percebido em dados de pesquisas sobre empresas brasileiras, segundo Pessoa (2003) sobre a medição formal da comunicação interna, 67% das empresas que participaram da pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) em 2001 responderam que não usam instrumentos para obter retorno sobre os resultados da comunicação.

As organizações passaram a adotar programas criativos e mais abrangentes para comunicar suas estratégias, as empresas recorrem tanto a canais tradicionais como: reuniões gerais, folhetos, boletins informativos, como também canais mais atuais mediados pela tecnologia da informação: web sites, e-mails para divulgar a estratégia (KAPLAN; NORTON 2001, p. 231)

Um programa de comunicação de acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 231) deve ter os seguintes objetivos:

- 1) Promover a compreensão da estratégia em toda a organização
- 2) Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização
- 3) Educar a organização sobre sistema de mensuração e gerenciamento
- 4) Fornecer um retorno sobre a estratégia, *feedback*.

“O simples fato de a mensagem ter sido enviada não significa que foi recebida.” (KAPLAN; NORTON 2001, p. 231).

Diante dos conceitos apresentados situou-se a problemática e os aspectos que foram investigados na pesquisa, detalhada a seguir.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento

A pesquisa foi de natureza descritiva, visando caracterizar a comunicação e sua relação com a estratégia nas organizações investigadas, assim como conhecer a opinião de gerentes e seus colaboradores. O enfoque foi quantitativo, uma vez que se buscou alcançar uma amostra mais representativa dentro do universo de 35 lojas do Shopping Alameda.

3.2 Universo e Amostra

A quantidade de shoppings no Distrito Federal é de 12 (doze), de acordo com a Associação Brasileira de Shoppings Centers ABRASCE (2011) Nesta pesquisa delimitou-se um caso, o do Shopping Alameda. (ALAMEDA, 2010). Considerando-se o tamanho da população e a concentração dos elementos de pesquisa em único local

formando uma amostra de 35 lojas. Nas 34 lojas participantes, responderam um gerente e um colaborador por loja, totalizando 68 respondentes.

3.3 Instrumento de coleta e procedimento de análise dos dados

Foi aplicado um questionário contendo 16 questões de múltipla escolha, com uma escala de frequência tipo Likert, com alternativas que variavam de “sempre” a “nunca”. As questões abordavam: missão; uso dos canais de comunicação; *feedback* da empresa e dos funcionários; ruídos; estrutura hierárquica, relação entre pares e com a chefia. O mesmo questionário foi aplicado aos gerentes e aos colaboradores e as respostas foram comparadas a partir dos percentuais de resposta para cada item.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados descrevendo-se as respostas de gerentes e colaboradores para onze questões chaves.

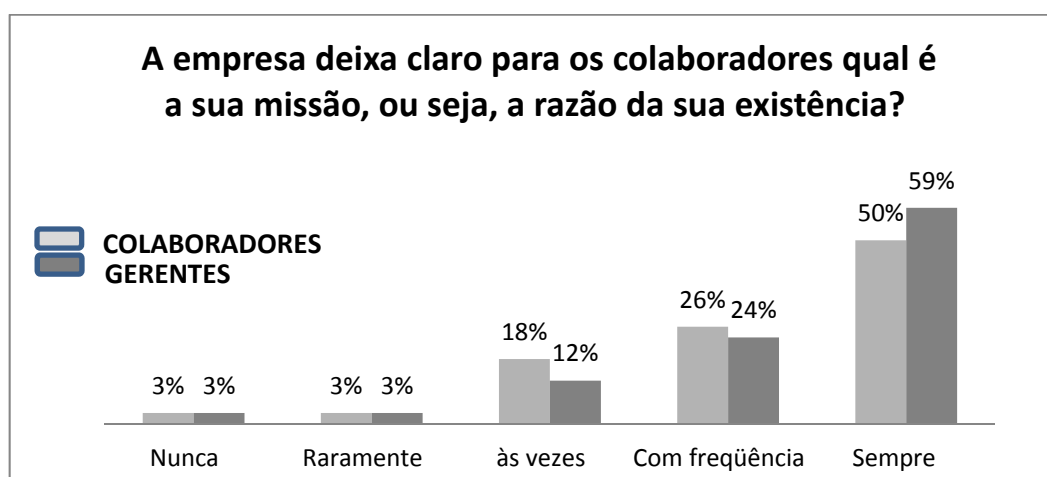


Gráfico 1 – Fonte: dados primarios coletados

No gráfico 1 verifica-se que as empresas demonstram preocupação em esclarecer sua missão à organização, pois 50% dos colaboradores e 59% dos gerentes reconhecem que “Sempre” a instituição deixa claro a todos qual é a sua missão. Além disso, 23% dos gerentes e 26% dos colaboradores responderam “com frequência” nesta questão. Estes percentuais são superiores aos de as vezes, raramente e nunca, se somados, de gerentes e colaboradores (18% gerentes e 24% colaboradores).

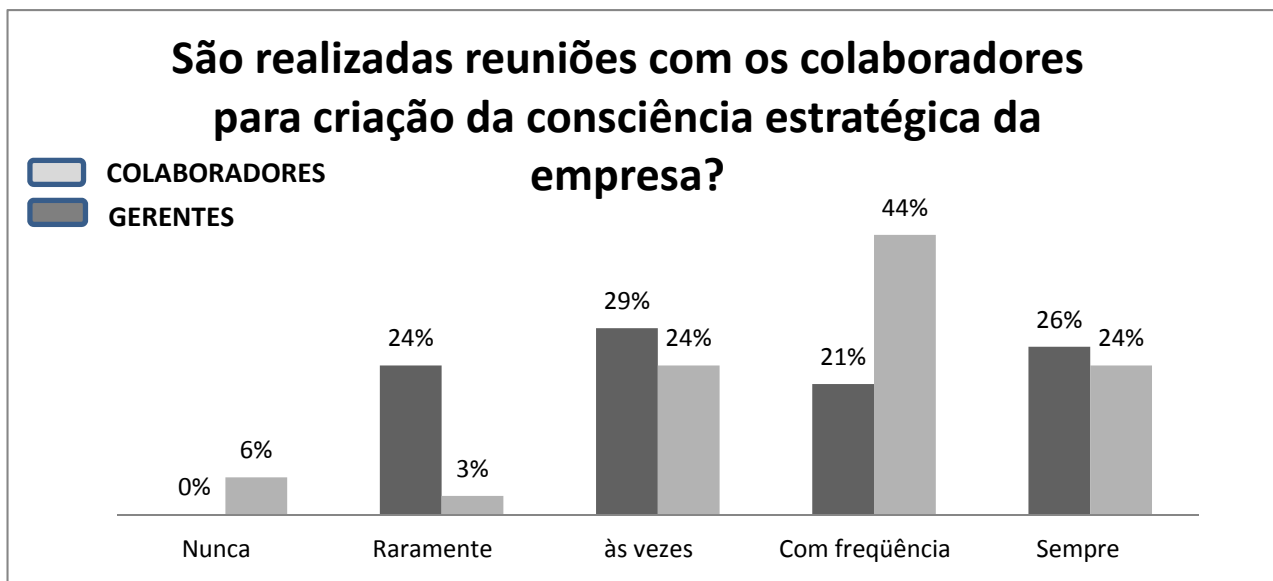


Gráfico 2 - Fonte: dados primarios coletados

Conforme Grafico 2, a maioria das respostas dos gerentes (26% sempre, 21% com frequência) demonstra que a empresa realiza reuniões para a criação da consciência estratégica na empresa. Já em relação aos colaboradores, 24% responderam “sempre” e 44% “com frequência”.

No entanto, se somadas as respostas “às vezes” e “raramente” dos gerentes, 53% aparentemente demonstram certa dúvida em relação a este quesito, ou talvez ansiedade ou preocupação para que a empresa se empenhe mais nessa questão. Sugere-se que esta questão seja aperfeiçoada para estudos futuros e que ao responder seja dada a possibilidade de complementação de resposta em um campo aberto.

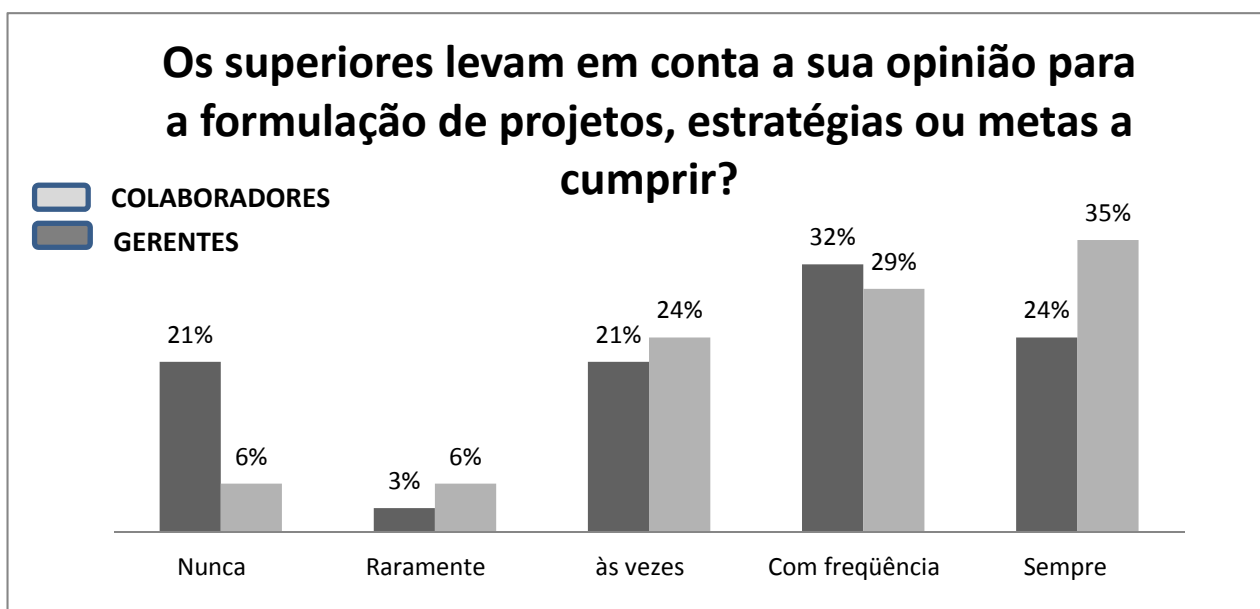


Gráfico 3 - Fonte: dados primarios coletados

Pode-se verificar no gráfico 3 que os gerentes possuem de si uma visão de gestão participativa, uma vez que 56% responderam (sempre, e com frequência) a esta questão, relatando que consideram a opinião dos funcionários na formulação de metas,

projetos e estratégia. 21% dos gerentes relataram que “as vezes” consideram a opinião dos colaboradores.

Já os colaboradores responderam “Sempre” 35%, e “Com frequência” 29% (maioria de 56%). Apenas 24% dos colaboradores relatou que sua opinião é considerada “as vezes” nesses processos.

Estes dados tendem a indicar que a forma de gestão e processos de criação da estratégia e metas é participativa na amostra da pesquisa.

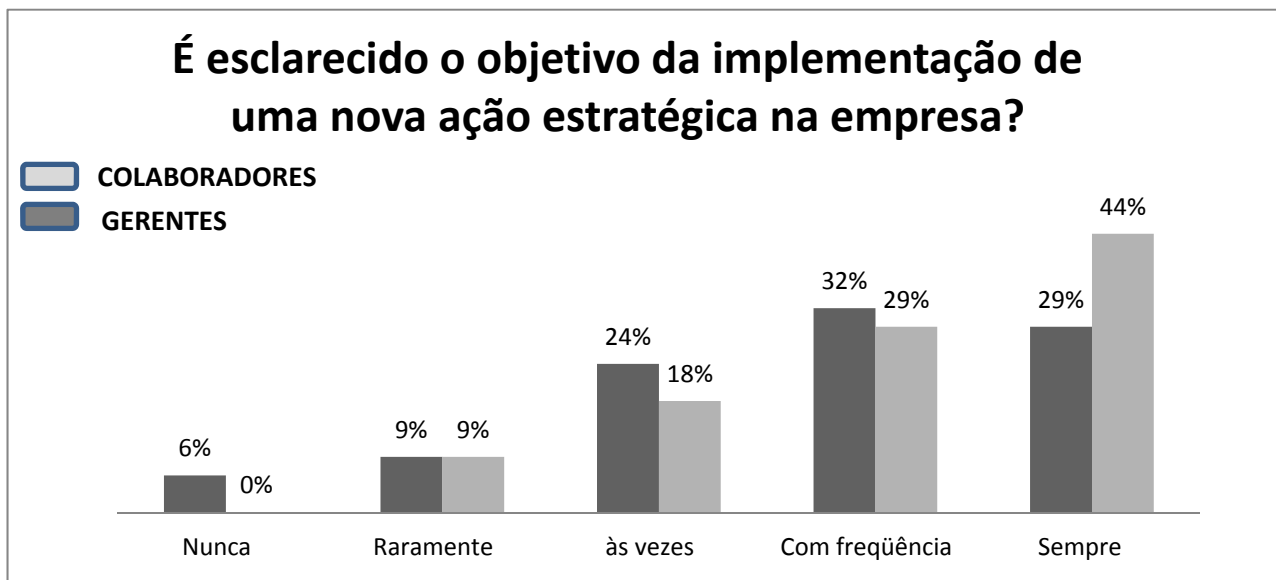


Gráfico 4 - Fonte: dados primários coletados

De acordo com o gráfico 4 verifica-se que, tanto colaboradores, quanto gerentes afirmam que são devidamente esclarecidos a respeito de novas implementações de estratégias. Assim, 44% dos colaboradores responderam que “Sempre” são esclarecidos e 29% “Com frequência”. Quanto aos gerentes, 29% responderam que “Sempre” e 32% “Com frequência”, são esclarecidos a respeito.

Apenas 29% dos colaboradores e 24% dos gerentes responderam “às vezes”. Esse percentual chama atenção para a necessidade de práticas mais efetivas no esclarecimento de ações de implantação de novas estratégias por parte da empresa. Uma vez que o compartilhamento de comunicação e significados dos objetivos organizacionais é essencial para o êxito dessa ação. Ainda, 9% dos colaboradores e dos gerentes respectivamente responderam “raramente”. E 6% dos gerentes responderam “nunca” a esta questão.

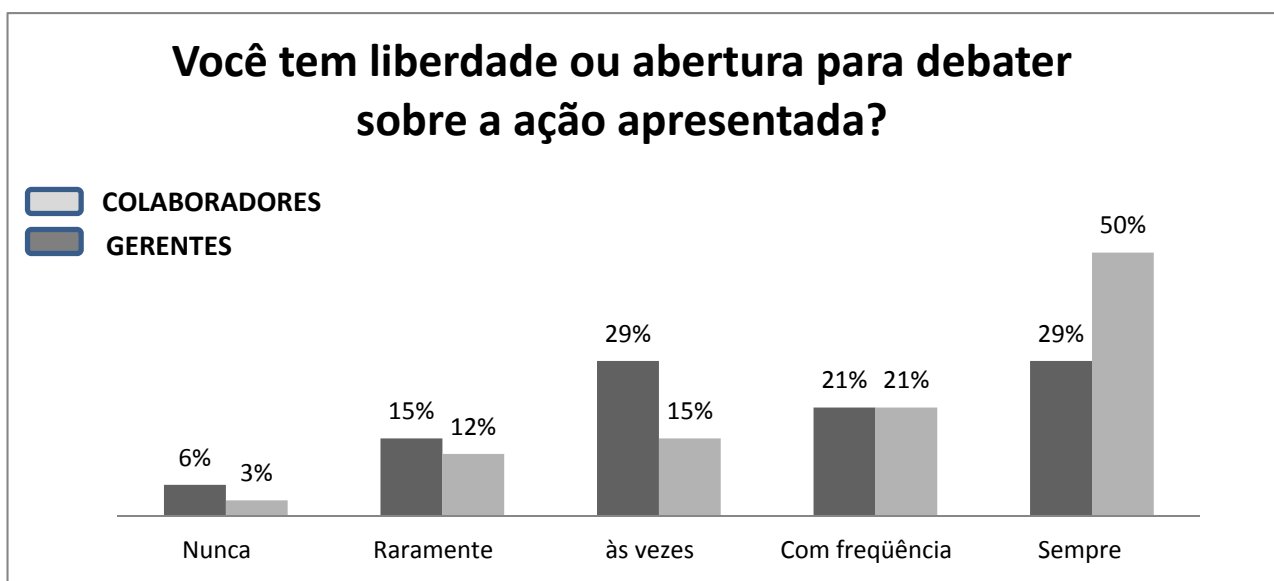


Gráfico 5 - Fonte: dados primarios coletados

No gráfico 5 pode-se observar que os colaboradores relatam maior abertura para participar e debater as ações apresentadas (50% responderam “Sempre” e 21% “Com frequência”). Os gerentes relataram (29% “Sempre”, 21% “Com frequência”, 29% “Às vezes”). Ainda quanto as demais respostas, 15% dos colaboradores e 21% dos gerentes (soma de raramente e nunca) relataram que possuem pouca liberdade ou abertura para o debate.

Aparentemente essas respostas são contrárias ao nível de participação relatado no gráfico 3, onde a maioria de gerentes e colaboradores relatou que a empresa considera as suas opiniões no processo de formulação de estratégias, projetos e metas.

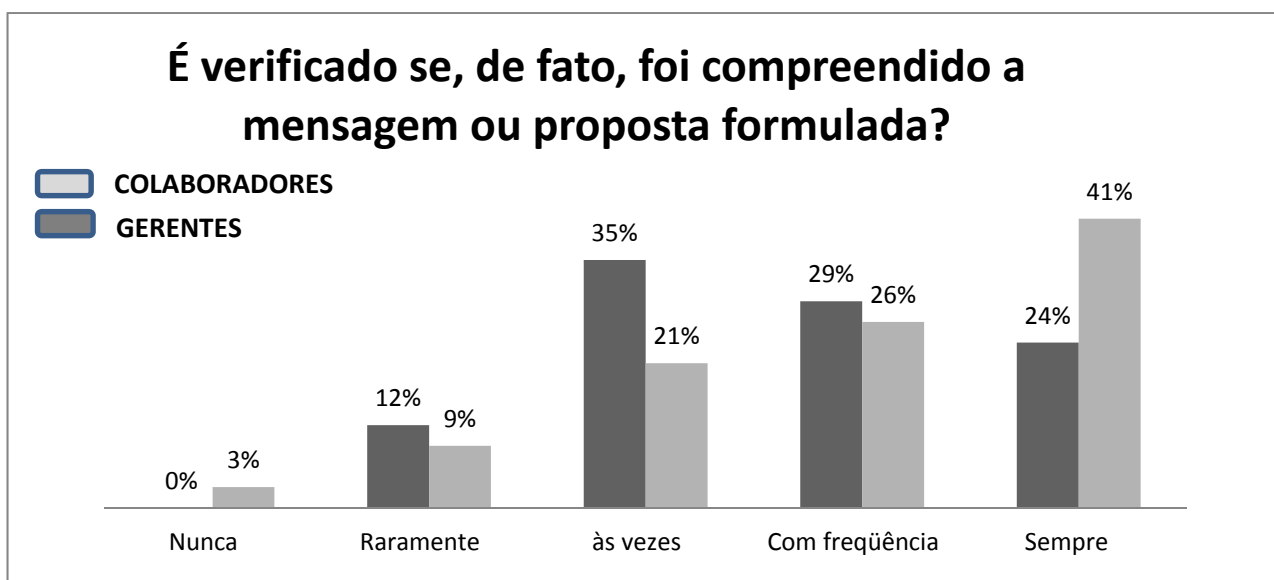


Gráfico 6 - Fonte: dados primarios coletados

Quanto a compreensão e verificação da proposta, o que na literatura chama-se de monitoramento, o gráfico 6 demonstra que na opinião dos gerentes a empresa interessa-se em verificar ou monitorar se as mensagens foram compreendidas (24% sempre; 29% com frequência). Na percepção dos colaboradores (41% “sempre” e 29% “com frequência”) também parece haver interesse na compreensão das mensagens.

Nas respostas, chama atenção o percentual de respostas “às vezes” de colaboradores (21%) e gerentes (35%). Somadas as respostas “raramente” e “nunca” atingem 12% de dúvida ou pouca frequência relatado pelos colaboradores e 12% para os gerentes.

Isto pode indicar que há necessidade de se aprimorar esse procedimento nas empresas participantes da pesquisa, uma vez que a compreensão da mensagem enviada é de suma importância, pois garante a execução da direção estabelecida pela empresa, considerando que o processo de comunicação é complexo e por vezes não tangível.

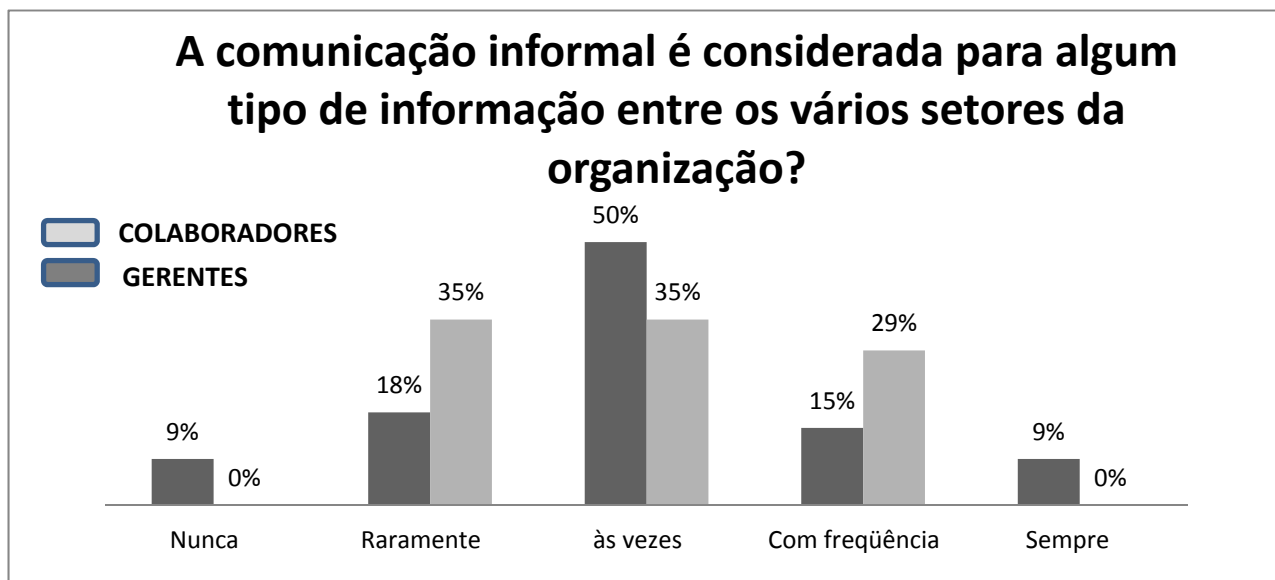


Gráfico 7 - Fonte: dados primários coletados

O gráfico 7, demonstra que a comunicação informal tem perdido espaço como meio de comunicação nos mais variados setores das empresas que participaram da pesquisa. Sendo que os gerentes relataram que 50% “Às vezes” a comunicação informal é considerada como tipo de comunicação e ainda os gerentes responderam 15% “com frequência” e 9% “sempre”, ou seja percentuais relativamente baixos em comparação com 18% de “raramente” e 9% de “nunca” nessa questão.

Neste caso a opinião dos gerentes pode estar relacionada com o formalismo existente até hoje quando são consideradas os dados e informações que levarão à tomada de decisão. Uma vez que uma organização, se compreendida como uma cultura, onde as regras e papéis são claros e rigidamente definidos, isto pode reforçar esses comportamentos.

Já os colaboradores (35%) relataram as “vezes” a comunicação informal é considerada, e 29% “com frequência” a comunicação informal é considerada. O percentual de raramente também foi de 35% para os colaboradores nessa resposta.

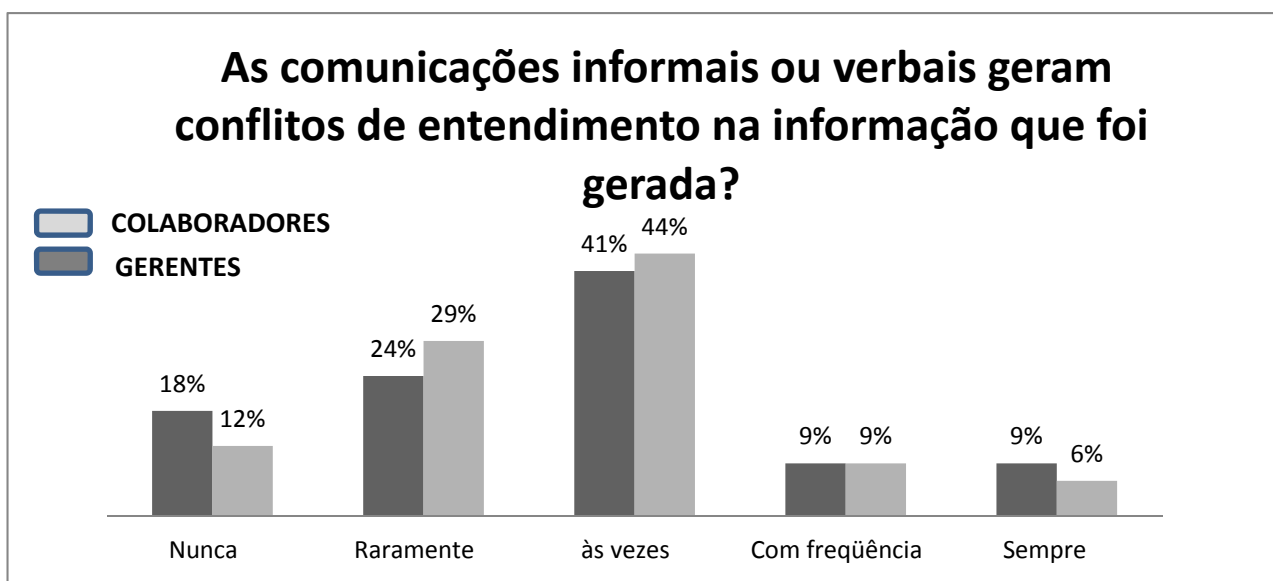


Gráfico 8 - Fonte: dados primarios coletados

Pode-se observar, por meio do gráfico 8, que a comunicação informal somente “Às vezes” (41%) na visão dos gerentes (44%) dos colaboradores, gera algum tipo de conflito no seu entendimento. Os níveis de resposta “com frequência” e “sempre” de colaboradores e gerentes se somados individualmente (colaboradores 15%, gerentes 18%) demonstra percentuais bastante baixos se comparados às demais respostas a esta questão.

Estas respostas são reforçadas por 41% (soma de “raramente” e “nunca”) dos colaboradores e 42% (soma de “raramente” e “nunca”) dos gerentes que acham que a comunicação informal pouco gera conflito.

Como afirma Kunsch (2008) a comunicação informal, pode ser também estrategicamente utilizada para a transmissão de informações, somando-se a comunicação formal para atingir todos os estratos da organização.

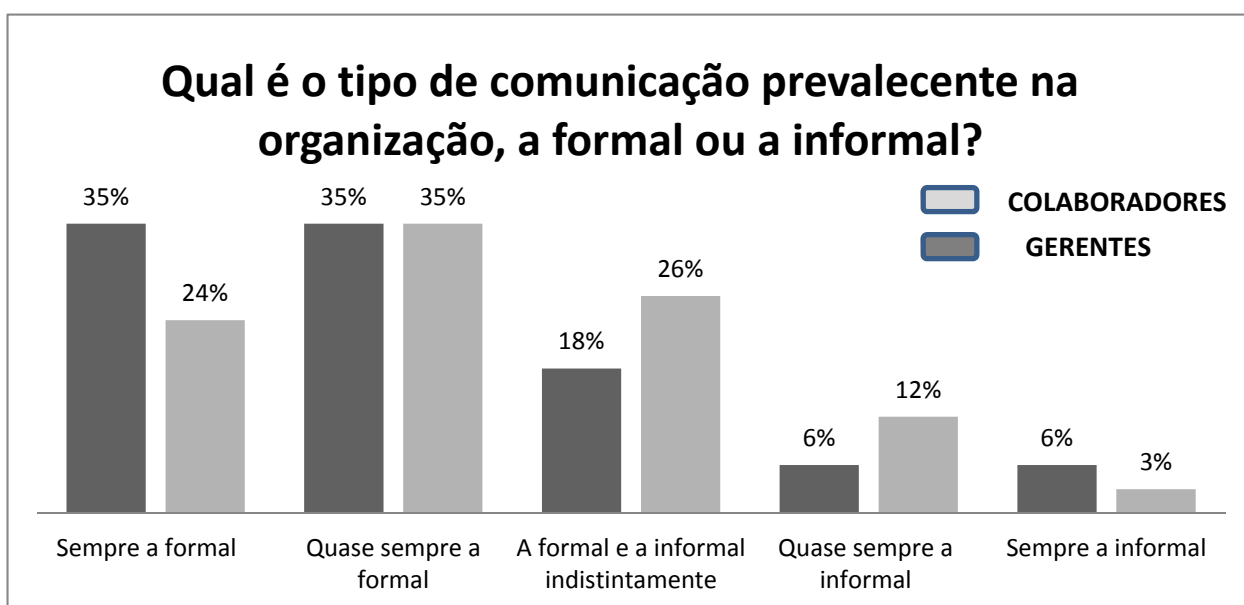


Gráfico 9 - Fonte: dados primarios coletados

O gráfico 9 confirma que os meios informais de comunicação nesse segmento empresarial são cada vez menos utilizados. Segundo os gerentes e os colaboradores

respectivamente, 35% “Sempre utilizam a formal” e 24% dos colaboradores “sempre a formal” e 35% dos gerentes “sempre a formal”. Os dados parecem indicar a prevalência da comunicação formal nas organizações pesquisadas.

Porém, dentro do mesmo espectro, observaram-se outras respostas dos gestores (18%) “a formal e a informal indistintamente” e 26% dos colaboradores “A formal e a informal indistintamente”.

O nível de uso de comunicação informal é baixo conforme demonstra a soma das resposta “quase sempre informal” e “sempre informal” (12% respostas dos gerentes e 15% resposta dos colaboradores).

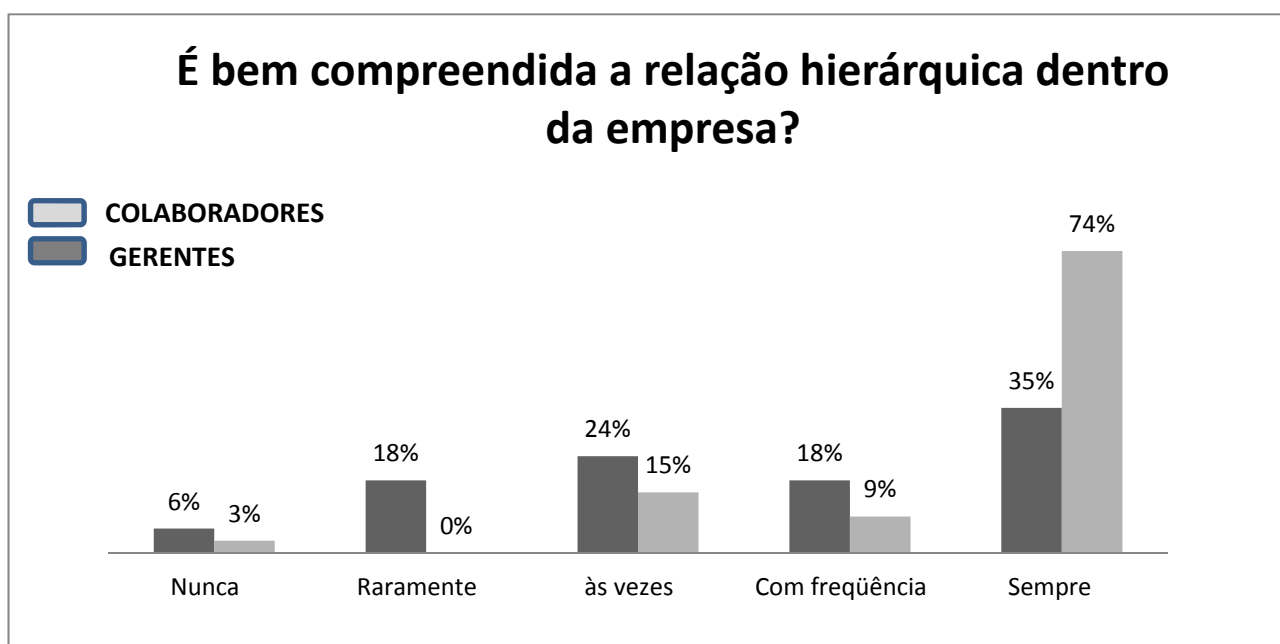


Gráfico 10 - Fonte: dados primarios coletados

O gráfico 10 demonstra uma diferença entre o quantitativo de gerentes e colaboradores e a percepção em relação à compreensão das relações hierárquicas. 35% dos gerentes indicam que existe compreensão da hierarquia da empresa e 74% dos colaboradores responderam “sempre”, ou seja, mais do que o dobro, em relação à visão dos gerentes nesta resposta.

Os demais percentuais se somados (“raramente” e “nunca”) indicam na opinião dos colaboradores 3% e na dos gerentes 24%. Sendo que permaneceram na zona de dúvida 15% dos colaboradores e 24% dos gerentes, que responderam “às vezes” a essa questão.

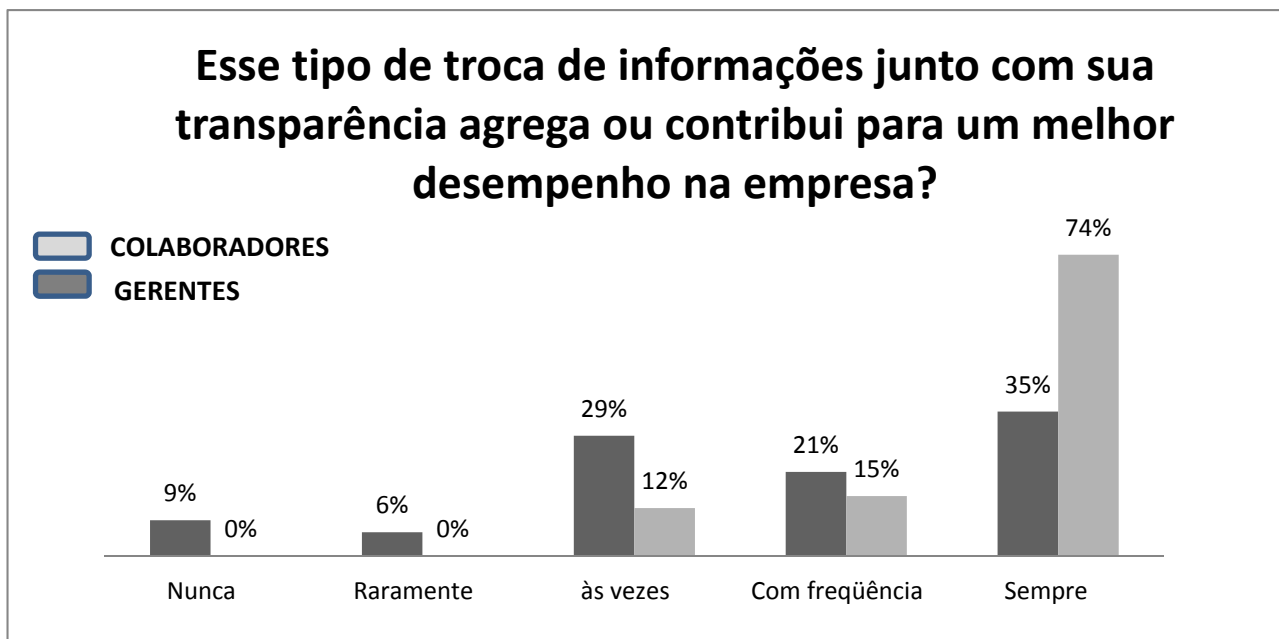


Gráfico 11 - Fonte: dados primarios coletados

O gráfico 11 demonstra uma divergência na opinião dos colaboradores e gestores, pois 35% dos gerentes e 74% dos colaboradores responderam que “Sempre” há transparência na troca de informações agrega ou contribui para um melhor desempenho na empresa.

Os percentuais de resposta “com frequência” dos colaboradores foi 15%, e dos gerentes 21%. Na zona de dúvida, responderam “às vezes” 12% dos colaboradores e 29% dos gerentes.

Apenas 6% dos gerentes responderam “raramente” e também 9% dos gerentes responderam “nunca”. Os colaboradores não emitiram essas opiniões, sendo que suas respostas se concentraram nas demais alternativas da escala. Parece haver uma convergência geral na resposta de colaboradores e gerentes que apontam para a importância da troca de informações para o melhor desempenho da empresa.

5. CONCLUSÃO

Os principais resultados demonstraram que as empresas do segmento de vestuário em Taguatinga/DF, que participaram da pesquisa estão se apercebendo da importância da comunicação, como um fator diferencial estratégico, inserindo aos poucos seus colaboradores no processo, aumentando o grau de comprometimento com a implementação e desenvolvimento das ações estratégicas e diretrizes gerenciais adotadas.

A participação dos funcionários dentro de novas ações estratégicas na empresa passou a ser um fator fundamental, essa interação da parte gerencial com a operacional pode evitar que projetos sejam interpretados de forma incorreta ou precipitada (KAPLAN e NORTON, 2001). Podendo evitar até mesmo a implementação de projetos inviáveis operacionais.

Conforme destacado no Gráfico 7 um grande problema dentro do processo estratégico é a forma como o mesmo é transmitido e até mesmo acompanhado e corrigido. Se necessário, pode-se utilizar o meio informal para a comunicação. Sabe-se,

porém, que esse tipo de comunicação pode ocasionar alguma perda no entendimento de diretrizes ou aspectos importantes, pois, alguma coisa pode ser esquecida.

Por meio desta pesquisa pode-se perceber a importância que a comunicação vem ganhando nos últimos tempos dentro das empresas, passando de um instrumento meramente informal para uma ferramenta de extrema importância competitiva.

A comunicação estratégica não passa apenas pelos cargos de gestão: presidentes, diretores, gerentes e coordenadores, mas sim por todos os colaboradores da empresa, pois é necessária uma completa interação entre setores e principalmente entre pessoas, pois são essas que irão contribuir diretamente para o sucesso da empresa, garantindo a implementação e continuação de determinada ação.

Essas ações refletem os objetivos centrais da empresa, ou seja, sua missão. O gráfico 1 confirma o mesmo, no qual 50% dos colaboradores e 59% dos gerentes responderam que a empresa deixa claro qual a missão da empresa, ou seja, a razão da sua existência.

Para garantir o entendimento e o sucesso de suas ações as empresas passaram a realizar reuniões periódicas para criação de consciência estratégica, esse item foi abordado no gráfico 2, onde 44% dos colaboradores informaram que acontece esse tipo de reunião “com frequência”, porém 29% dos gerentes informam que acontecem “as vezes”.

Para enfatizar e clarear essa participação, confirmou-se que existe um esclarecimento na implementação de uma nova estratégia na empresa. O gráfico 4 demonstra isso, nas afirmações de gerentes e colaboradores. Esses dados refletem a preocupação que os empresários têm com o entendimento da informação apresentada ao seu corpo de funcionários.

Os objetivos propostos para o presente estudo foram alcançados, e fica enfatizada a importância da comunicação empresarial para o processo nas lojas de moda do segmento de vestuário do Shopping Alameda de Taguatinga – DF. Observou-se que na maioria das empresas, os gestores estão tendo a preocupação em transmitir aos seus colaboradores não só qual é sua política de trabalho, mas também o porquê de se trabalhar desta forma.

Por meio dos dados e informações coletadas, os funcionários, de forma geral, mostraram que são conhecedores das políticas da empresa, bem como também defensores da mesma. Dessa forma, fica claro que a comunicação dentro da organização está acontecendo, de forma mais eficaz na visão do gerente, mas carece de melhoria em sua implementação, de acordo com a visão dos demais colaboradores, pois se observa algum ruído – os gráficos apontam discrepâncias entre essas visões.

A pesquisa não pretendeu esgotar o tema em estudo. Sugere-se, para novas pesquisas, verificar o papel da comunicação no processo estratégico de outros segmentos e aperfeiçoar as questões do instrumental incluindo questões possibilidade de respostas abertas como opinião a final do questionário.

6. REFERÊNCIAS

ABRASCE. Associação Brasileira de Shoppings Centers. Disponível em:<
<http://www.portaldoshopping.com.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2010.

ALAMEDA, Shopping. **Rede de loja**. Disponível em:<
<http://www.alameda.com.br/?cat=6>>. Acesso em: 30 abr. 2010.

CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. **Revista Produção**, v. 17, n. 2, p. 330-342, Maio/Ago. 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRADO, Frank M.; LAMBERT, Bárbara Theoto (Trad.). **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo, 1994.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. Editora Gente, 4ª ed. 2002.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Organizadora). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, O. R.; HEDLER, H. C. Cultura, valores humanos e comunicação nas relações intergrupais (cap. 16, p. 314-338). In: *Psicologia Social: principais temas e vertentes*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PESSOA, S. Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, Covilhã, 2003. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> >. Acesso em: 30 abr. 2010.

PMI. **Project Management Book of Knowledge**. USA: PMI, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.