



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Iuri Gustavo Brito**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2006**

# **COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

**por**

**Iuri Gustavo Brito**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Rolando J. Soliz Estrada**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**Comunicação do Planejamento Estratégico: um estudo de caso em  
uma indústria de bebidas**

elaborada por  
**Iuri Gustavo Brito**

como requisito parcial para obtenção de grau de  
**Mestre em Engenharia da Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Rolando J. Soliz Estrada, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Alberto Souza Schmidt, Dr.**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dr.**

Santa Maria, RS, 27 de julho de 2006

A todos aqueles que tornaram, minha  
passagem pela universidade, a melhor  
época de minha vida... Até agora.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Rolando Estrada. Um amigo, conselheiro e mestre, que além de tantos ensinamentos, aturou meus momentos de ignorância, impaciência e total falta de tempo.

Aos professores, mestres incansáveis que contribuíram, significativamente, para com este trabalho, meu crescimento acadêmico, profissional e empresarial - Doutores Pistóia, Rudimar, João Hélio e Dênis. Por apenas trinta minutos, nunca cheguei nos horários combinados.

Aos colegas Gerso: Adri, Breno, Luli, Taís, Mel e seus artigos e publicações, companheiros nessa árdua caminhada, todos mantínhamos a remota esperança de um dia terminarmos o curso. Também ao Jari, por salvar meu mestrado, em uma sexta qualquer, 10:30 da manhã, último dia de matrícula.

Agradeço à minha família. Meus pais, e seu interminável incentivo para que me tornasse independente, e meus preguiçosos irmãos, que sempre foram uma fonte inesgotável de inspiração.

Agradeço à Liliane, namorada, advogada e jogadora inveterada, que contribuiu, de forma significativa, para a conclusão e prolongamento das noites de trabalho.

Agradeço, também, aos colegas de DCE, minha casa nas sextas à noite, por mais de 9 anos, e aos amigos e amigas que fizeram, e ainda fazem, parte de minha vida. Mas nunca esquecendo da Tritônica Formiga Atômica, por continuar rápida e eficiente no combate ao crime.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

Autor: Iuri Gustavo de Brito  
Orientador: Dr. Rolando J. Soliz Estrada  
Data e local da defesa: Santa Maria, 27 de julho de 2006

Direcionado ao mercado, existe hoje uma demanda crescente em comunicação estratégica gerencial nas empresas e em seus processos de gestão. Todavia, mesmo com a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gerenciamento, existem entraves no momento de transmitir as estratégias planejadas aos seus executores ou pessoas a elas diretamente relacionadas. Em razão desta problemática, o presente estudo visa propor um método para comunicação do planejamento estratégico, base de toda a estrutura de uma organização empresarial, uma vez que a informação estabelecida, entre os diferentes níveis de tomada de decisão, está voltada à construção, e realização, da visão planejada para a empresa. Para a construção desse objetivo fez-se uso de uma pesquisa científica descritiva de cunho qualitativo, desenvolvida mediante um estudo de caso, compreendendo entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelos diferentes níveis de tomada de decisão estratégica em uma indústria de bebidas localizada em Santa Maria – Rio Grande do Sul.

## **ABSTRACT**

Master's Degree Dissertation  
Program of Masters Degree in Engineering of Production  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **COMMUNICATION OF THE STRATEGIC PLANNING: CASE STUDY IN A SOFT DRINK INDUSTRY.**

Author: Iuri Gustavo de Brito  
Adviser: Dr. Rolando J. Soliz Estrada  
Santa Maria, July 27, 2006.

Orientated to the market, today exists a growing demand in managerial strategic communication in companies, and in their administration processes. Though, even with the use of the strategic planning, as administration tool, impediments exist in the moment of transmitting the planned strategies to the executioners, or to people directly related with them. In reason of this problem, the present study proposes a method for strategic planning communication, base of the whole structure of a business organization, once the established information among the different levels of decision makers, is directed to the construction, and accomplishment, of the intended vision for the company. To solve the narrated problem it was made a descriptive scientific research, with qualitative character, developed by a case study, including semi-structured interviews with managers responsible by different levels of decision makers in a soft drinks industry located in Santa Maria -Rio Grande do Sul.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 01 – Modelo de planejamento estratégico.....	23
ILUSTRAÇÃO 02 – Modelo de processo de comunicação.....	28
ILUSTRAÇÃO 03 – Redes de comunicação.....	36
ILUSTRAÇÃO 04 – Fluxo de comunicação estratégica.....	66
ILUSTRAÇÃO 05 – Canais de comunicação – diretores.....	67
ILUSTRAÇÃO 06 – Canais de comunicação – gerentes.....	69
ILUSTRAÇÃO 07 – Canais de comunicação – coordenadores.....	72
ILUSTRAÇÃO 08 – Metodologia de comunicação estratégica.....	78
ILUSTRAÇÃO 09 – Interligação comunicação e planejamento.....	79
ILUSTRAÇÃO 10 – Adendo ao Modelo Estratégico de Estrada.....	80
ILUSTRAÇÃO 11 – Fluxo de comunicação otimizado.....	85



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 O problema</b> .....	13
<b>1.2 Objetivos</b> .....	14
<b>1.3 Limitações da pesquisa</b> .....	15
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>2.1 Planejamento estratégico organizacional</b> .....	17
2.1.1 Modelo de planejamento estratégico.....	21
<b>2.2 A comunicação nas organizações</b> .....	24
2.2.1 Objetivos da comunicação.....	25
2.2.2 O processo de comunicação.....	25
<b>2.3 Canais de comunicação</b> .....	30
2.3.1 Canais formais de comunicação.....	31
2.3.2 Canais informais de comunicação.....	34
2.3.3 Redes de comunicação organizacionais.....	35
<b>2.4 Barreiras comunicacionais</b> .....	38
2.4.1 Barreiras por interferências pessoais.....	38
2.4.2 Barreiras por diferenças entre emissor e receptor.....	39
2.4.3 Barreiras por problemas na transmissão de mensagem.....	40
2.4.4 Barreiras por ruídos na mensagem.....	41
<b>2.5 Comunicação eficaz</b> .....	43
2.5.1 Compreensão e sintonia com o receptor.....	44
2.5.2 Clareza das informações.....	44

2.5.3 Fatores relevantes à transmissão da mensagem.....	45
2.5.4 <i>Feedback</i> para melhoria do processo.....	49
<b>2.6 A comunicação no planejamento estratégico.....</b>	<b>52</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Planejamento de pesquisa.....</b>	<b>56</b>
3.1.1 Classificação da pesquisa.....	57
<b>3.2 Formulação do problema.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Questões da pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 Coleta de dados.....</b>	<b>59</b>
<b>3.5 Amostragem.....</b>	<b>60</b>
3.5.1 Análise e interpretação dos dados.....	60
3.5.2 Limitações da pesquisa.....	60
<b>4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS: A COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Histórico da empresa CVI Refrigerantes.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 Dados da empresa.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3 Visão de futuro.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Planejamento estratégico organizacional.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5 Comunicação do planejamento estratégico na empresa.....</b>	<b>65</b>
4.5.1 Análise da comunicação de diretores.....	67
4.5.2 Análise da comunicação dos gerentes.....	69
4.5.3 Análise da comunicação dos coordenadores.....	71
4.5.4 Relacionamento entre grupos.....	74
<b>5 PROPOSTA DE UM MODELO DE COMUNICAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Modelo de comunicação.....</b>	<b>77</b>
5.1.1 Avaliação da comunicação.....	77
5.1.2 Planejamento comunicacional.....	78

5.1.3 Implantação das Ações.....	78
5.1.4 Aprendizagem e evolução contínua.....	79
5.1.5 Definição do modelo proposto.....	80
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>81</b>
<b>6.1 Conclusões.....</b>	<b>81</b>
<b>6.2 Comunicação em uma indústria de bebidas.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3 Recomendações para trabalhos futuros.....</b>	<b>86</b>
<b>FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo desenvolve um modelo de comunicação hábil a transmitir as informações relevantes ao planejamento estratégico (PE) organizacional, em seus diferentes níveis de tomada de decisão. Com esse intuito foi realizado um estudo de caso em uma indústria de bebidas de Santa Maria, com o auxílio dos professores da Universidade Federal de Santa Maria, a qual desde o ano 2000 desenvolve o processo de PE.

Historicamente, o PE organizacional mantinha, até a década de 50, o mesmo ritmo lento de transformações, tanto da sociedade em geral, como no mundo dos negócios. Um dos grandes marcos de mudança, segundo Tavares (2000), pode ser visualizado no início da década de 60, momento a partir do qual as empresas passa a considerar o planejamento e as influências do meio ambiente, iniciando o uso de recursos analíticos para avaliações das decisões a longo prazo, ou seja, esse é o ponto inicial da transformação, momento em que as empresas começam a estimar seus futuros com base em projeções atuais e passadas.

Na década de 70, a dimensão estratégica passou a ter evidência no ambiente corporativo. Denominada como a fase do PE, nessa década foram criadas as técnicas para guiar a velocidade do crescimento e da diversificação empresarial no mercado, tais como: matriz de crescimento e de participação no mercado; curva de experiência; unidades estratégicas de negócios; matriz de atratividade de negócios e posição no mercado. Foi a partir dessa década que as organizações passaram a ser divididas em três subsistemas hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

Porém, o entusiasmo organizacional obtido pelos processos, planos e táticas restaram abalados com a queda contínua do retorno sobre o investimento, a competitividade cada vez maior no mercado, a globalização dos produtos e serviços e um ambiente financeiro cheio de turbulências. Nesse momento a alta administração das empresas percebe os inúmeros problemas presentes na implantação do planejamento, nas resistências internas culturais, na ausência de comprometimento das pessoas responsáveis pela execução dos planos e no próprio estilo de liderança utilizado. Enfim, que o modelo organizacional conhecido não era o mais adequado para implementar o PE.

Nos anos 90, época caracterizada pela competitividade e rápidas transformações do mercado, entendeu-se, então, como “gestão estratégica” a utilização do PE e sua implementação nas organizações. Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmicas das transformações é uma necessidade que se impõe às organizações. Nesse contexto vários autores, como Barcellos (1999), Tavares (2000) e Lobato (1997), apontam elementos caracterizadores da gestão estratégica, quais sejam: visão estratégica, alinhamento com a missão e princípios da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade.

Hoje, pensar estrategicamente significa capacitar as pessoas a construir o futuro da organização. Segundo Kaplan (2001), o poder da globalização alavanca economias de conhecimento e coordenação, é preciso beneficiar-se do conhecimento e compartilhá-lo. É preciso lidar com cenários incertos e refazer planos, sem perder a visão global.

### **1.1 O Problema**

A maioria das organizações, hoje, reconhecem que a vantagem competitiva deriva de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades, competências e relacionamentos, criados pelos empregados junto a clientes e fornecedores. Portanto, a implementação das estratégias exige que todos esse recursos estejam alinhados e conectados, auxiliando o processo de PE a evoluir e melhorar sua implementação.

A maioria das abordagens tradicionais de estratégia supõe que o desempenho da empresa melhorará quando a mesma conseguir descobrir, e descrever detalhadamente, a estratégia adequada. Conforme Bennet (2001), segundo a revista *Fortune*, cerca de 70% dos fracassos vividos pelos presidentes executivos não decorrem de falhas no pensamento estratégico, e sim da sua má execução. Segundo o mesmo autor, o que distingue as empresas bem-sucedidas é a forma como se organizam e operam, para concretizar suas aspirações. A chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Os novos modelos organizacionais passam pela compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento, desta, com os objetivos da empresa.

As organizações necessitam de uma linguagem única para a comunicação, tanto das estratégias, como dos processos e sistemas que contribuam para a sua implementação, caracterizando-se como uma demanda contínua e crescente principalmente nos entraves presentes no momento de implantar e transmitir as estratégias planejadas aos executores ou pessoas a elas diretamente relacionadas.

Devido a necessidade de clareza e objetividade no processo de pesquisa, Gil (1987) define que toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, e tem por objetivo buscar uma solução para ele. O problema de pesquisa deve representar, da melhor forma, o contexto em análise. Dessa forma, com o objetivo de melhorar o processo de especificação do problema a ser estudado, Gil (2002) sugere, como necessárias a um problema de pesquisa, as seguintes características:

1. deve ser formulado como pergunta, para facilitar o desenvolvimento e entendimento do leitor;
2. deve ser claro e preciso;
3. deve ser reduzido a uma dimensão, restringindo o campo de pesquisa.

Para a presente pesquisa, seguindo as orientações acima delineadas, o problema proposto pode ser descrito em: *como comunicar o planejamento estratégico, para os diferentes níveis de tomada de decisão, em uma grande indústria de bebidas?*

## **1.2 Objetivos**

Ao definir a problemática do estudo, ou problema de pesquisa, faz-se necessário a descrição do objetivo geral, ou solução da problemática apresentada, e objetivos específicos.

Para o objetivo geral do presente estudo, definiu-se: *Propor um método de comunicação para a implementação do PE em uma empresa de bebidas.*

Para os objetivos específicos, desdobramentos do objetivo geral, com o intuito de solucionar o problema, tem-se:

- a) Levantar e analisar as principais soluções utilizadas para a comunicação do PE em organizações;
- b) Analisar as formas de comunicação do PE utilizadas em uma indústria de bebidas,
- c) Desenvolver um método para comunicação do PE em uma indústria de bebidas;

### **1.3 Limitações da Pesquisa**

No que se refere a escolha da empresa objeto do estudo, definiu-se como sendo uma indústria de bebidas localizada em Santa Maria, pelos seguintes motivos:

- necessidade de uma empresa com processo de PE formalizado e implementado, com resultados perceptíveis por, no mínimo, 3 anos;
- necessidade de uma empresa, com níveis hierárquicos definidos e mais de 100 colaboradores, para verificação em escala do processo de comunicação organizacional;
- estar situada em Santa Maria, pois o presente trabalho visa, além de outros objetivos, incentivar o desenvolvimento da região onde está situada a UFSM e seu programa de pós-graduação.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos.

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO - compreende a síntese da pesquisa e as considerações gerais acerca da comunicação do PE em uma indústria de bebidas. O tema é proposto e justificado, são formulados do problema e questões de pesquisa, ao final, são expressas as limitações e metodologia utilizada.

Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO - apresenta a revisão bibliográfica e os conceitos fundamentais e auxiliares do tema proposto neste trabalho. A base conceitual, os procedimentos metodológicos relativos ao PE, comunicação organizacional, canais de comunicação, barreiras comunicacionais, comunicação

estratégica e *frameworks* atualmente utilizados em empresas, criaram a base de conhecimento para a realização do estudo de caso.

Capítulo 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA - encontra-se a metodologia, a definição do tipo de pesquisa e a forma como foi conduzido, a pesquisa, via estudo de caso.

Capítulo 4 – LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS – apresenta, por meio do estudo de caso, o processo utilizado para comunicação do PE em uma grande indústria de bebidas localizada na cidade de Santa Maria – RS, considerando as informações estratégicas relevantes, canais de comunicação utilizados, desempenho da comunicação interna, comprometimento e *feedback* por parte dos diretores, gerentes e coordenadores relacionados aos níveis de tomada de decisão da organização.

Capítulo 5 – MODELO DE COMUNICAÇÃO – descreve uma proposta de metodologia para a comunicação do PE, baseado no modelo verificado na empresa objeto de estudo, o modelo de planejamento de comunicação descrito por Lupetti (2000) e o *framework* de comunicação de Green & Laban (2003).

Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS – apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa, as conclusões em relação aos objetivos propostos e as sugestões para futuros trabalhos.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de definir um método de comunicação, para a implementação do PE em uma indústria de refrigerantes, são apresentados os temas referentes ao PE organizacional, comunicação nas organizações e o processo comunicacional inserido no âmbito do PE.

No que se refere ao planejamento da organização, o referencial tem como intuito contextualizar o leitor sobre o tema, descrevendo seu processo de formulação e implantar, fazendo uso, inclusive, de modelos práticos, para seu entendimento.

Com essa base, que é de suma importância para a estruturação do pensamento proposto, o referencial apresenta o tema comunicação, inserido no âmbito do contexto organizacional, atento, inicialmente, aos objetivos e processos comunicacionais, embasado por meio de referenciais voltados à descrição dos objetivos, características e processos pertinentes ao mesmo.

Essa formação de pensamento torna-se, então, a fonte teórica inicial para o aprofundamento do assunto em temas relevantes aos canais de comunicação trabalhados, as barreiras e dificuldades comunicacionais e ao processo de comunicação voltado à eficácia, os quais, quando inseridos no contexto do trabalho, visam levantar, conceitualmente, os principais processos e soluções relevantes para a comunicação do PE.

Ao final do referencial, retoma-se as concepções sobre PE e comunicação organizacional, devidamente embasados e contextualizados, com a intenção de fundamentar o pensamento para o foco da pesquisa, voltada à comunicação no PE, para o qual são apresentados os principais conceitos e modelos atualmente utilizados nas organizações.

### **2.1 Planejamento Estratégico Organizacional**

No mundo moderno, os constantes avanços tecnológicos, em diversos setores, e o conceito de globalização aplicado no comércio, em geral, aumentam a necessidade das empresas, e dos grupos comerciais, de manterem uma constante adaptação com o mercado, tanto para assegurarem seu público consumidor, quanto para firmarem-se diante da atual realidade competitiva.

Inserido nesse contexto, o atual desafio das organizações modernas é inovar e adaptar, continuamente, o seu conceito de negócio, buscando, principalmente, manter um melhor posicionamento no mercado, resistir e adaptar-se às constantes mudanças que lhes são impostas e fazer uso da variedade de forças que lhes influenciam. É importante salientar que, atualmente, esse conjunto de fatores é considerado decisivo para a sobrevivência de qualquer negócio.

Diante desse quadro, uma das tarefas dos pesquisadores de mercado modernos é estudarem e descreverem soluções para minimizarem as ameaças existentes no mercado. Entre as propostas e métodos apresentados, destaca-se um dos temas largamente debatido: a estratégia.

Lupetti (2000) define estratégia como “a forma como as empresas deverão atingir os objetivos, ou seja, o caminho que a empresa deverá percorrer para executar seu objetivo”.

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Simon (1971) apresenta estratégia como “o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”. Na concepção de Wright, Kroll & Parnell (2000), a estratégia refere-se aos planos da alta administração, para alcançar objetivos consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Com o intuito de propiciar uma definição mais completa, Mintzberg (2004) define estratégia em cinco conceitos. Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização. Como engodo, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem. Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defenderem-se e influenciarem a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes a intenção e comportamento em um contexto coletivo.

A partir dos autores supramencionados, pode-se considerar, simplificada, que a estratégia é um meio para atingir um determinado fim.

Esse mesmo raciocínio é aplicado ao conceito de planejar, uma vez que planejar “é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das

ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias, objetivos e ações” (CUNHA, 1994). Cássio Taniguchi, *apud* (MIRANDA (2000)), resume que "planejar é construir uma ponte entre o sonho e o possível".

Todeschi (2003) define que “planejar estrategicamente é antever situações e solucionar problemas antes mesmo que aconteçam, pensando em todas as possibilidades e agindo pro-ativamente (agir no presente pensando no futuro), sempre”.

Para melhor definir o conceito de PE, é de bom alvitre citar Fagundes (2000), que diz o PE ser “um mecanismo utilizado pelas empresas para definir a direção a ser seguida, prevendo as situações de mercado e definir a forma de atingir seus objetivos”.

Em uma abordagem semelhante, Mintzberg (1994) relaciona o PE à análise e desenvolvimento, ou seja, “PE é tornar possível um objetivo ou meta através de um conjunto de passos factíveis, formalizados em uma implementação quase automática que possibilite uma análise de resultados a cada etapa proposta”.

Para Oliveira (1999), “o PE é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Roche (2002), a seu tempo, determina o PE nos seguintes termos:

(...) processo pelo qual uma organização, uma vez analisado o entorno no qual ela se desenvolve e estão localizados e fixados seus objetivos no médio e longo prazo, escolhe (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir esses objetivos e define os projetos a executar para o desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os objetivos citados, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetem a organização.

Lima (2003) resume as várias definições, dadas acima, ao afirmar que, em suma, “o PE é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização”.

Almeida (2001), a seu tempo, entende que o PE é:

(...) uma técnica administrativa que procura ordenar idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

A partir das citações acima transcritas, entende-se, o PE como uma ferramenta gerencial capaz de planejar e programar o futuro da empresa diante das incertezas do mercado.

Para elucidar esse processo, Day (1999) apresenta um modelo de PE dividido em cinco etapas gerenciais, inter-relacionadas, definidas como:

1. desenvolvimento da visão;
2. estabelecimento dos objetivos;
3. elaboração da estratégia;
4. implementação da estratégia;
5. avaliação de desempenho e ações corretivas.

Ao seqüencializar as ações citadas pelo autor, tem-se, inicialmente, o processo de decisão de que tipo de negócio a empresa exercerá, e a formação de uma visão estratégica que mostre para onde a empresa deva ir. Nesse sentido, deve-se incorporar, ao empreendimento, um sentimento de meta, fornecendo orientação a longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.

Certo e Peter (1993, p.77-78), quanto a visão, reforçam que:

(...) a visão proporciona maior concentração de esforços das pessoas para uma direção comum, assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base lógica para alocar recursos organizacionais, e estabelece áreas de responsabilidade e atua como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Posteriormente, à conversão da visão estratégica em objetivos mensuráveis e em objetivos de desempenho, tem-se a elaboração da estratégia, que será utilizada para atingir os resultados esperados. Essa definição dos objetivos é o ponto base para elaboração do plano para implementação das ações estratégicas, também definido como plano de ação.

Segundo Furlan (1997, p.19), “os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas possuindo data de realização e prioridade de execução”. Reforçando a importância do plano de ação, o autor (ibden, p.21) destaca que “o sucesso da estratégia empresarial dependerá em larga escala do compromisso gerencial assumido na implementação dos planos de ação”.

Por fim, resta avaliar o desempenho geral, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, fazendo uso da experiência atual e do surgimento de novas idéias e oportunidades.

Como resultado dessa seqüência, quando a mesma é desenvolvida com eficiência, tem-se a redução, ou minimização, das ameaças, a potencialização das oportunidades e o desenvolvimento de vantagens competitivas. Nessa análise, planejar estrategicamente significa facilitar o caminho do sucesso, para a empresa.

Porém, é válido ressaltar que o PE, na sua essência, é formado por um documento com um conjunto de planos e intenções. Não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças, a empresa necessita de outras competências, tais como: informação estratégica, equipe treinada e motivada, estrutura capacitada, formas e meios de comunicação. Sem estas competências, o processo de PE perecerá nas barreiras internas e resistência dos funcionários à implantação.

### 2.1.1 Modelo de planejamento estratégico

Ao aprofundarmos o processo de PE, definindo-o como um modelo estratégico formal, uma das alternativas disponíveis é a do modelo apresentado por Estrada (2005 – In: [www.nge.ct.ufsm.br](http://www.nge.ct.ufsm.br)), o qual representa o processo de PE em 2 etapas principais: avaliação da organização, também chamada de etapa pré-operacional e modelo de Gestão Estratégica, desenvolvido em 3 etapas, quais sejam: formulação, implementação e aprendizagem.

Para a etapa de avaliação são definidas as características da organização, considerando-se tanto os aspectos quantitativos e qualitativos, referentes a cultura, poder, mercado, políticas, estrutura hierarquica e pessoas, resultado no entendimento geral e valores básicos (advindos da análise de cultura e poder) da organização.

Ao especificar essa etapa, os itens cultura e poder expressam sua real importância para o conhecimento acentuado sobre a organização. A cultura organizacional, segundo Robbins (2000), consiste em um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização de outras, o que também é entendido como o conjunto das características fundamentais valorizadas pela organização, sendo, dessa forma, fundamental para o conhecimento e relacionamento com a organização.

Morgan (1996) conceitua poder como um meio através do qual conflitos de interesse são resolvidos. Esses meios, por sua vez, diferem em forma e variedade, compondo a dinâmica da vida organizacional.

Na segunda etapa, representada pelo modelo de gestão estratégica, configura-se o processo estratégico desenvolvido através da formulação, ou planejamento, seguido da implementação e acompanhamento, sendo concluído pela aprendizagem do processo ou melhoria contínua.

Na fase de formulação, cabe ressaltar o desenvolvimento, ou delineamento, da visão de futuro que a empresa pretenda alcançar, análise de ambientes externo e interno (oportunidades e ameaças, pontos fortes e oportunidades de melhoria) e a definição dos pontos necessários ao sucesso, ou questões para realização da visão de futuro.

A fase de implementação estratégica, tem-se, a partir das questões oriundas da etapa de formulação, o desenvolvimento dos planos de ação, que, para Furlan (1997), referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização, prioridade de execução e as formas de controle, que são resumidas em mecanismos quantitativos, para avaliação de desempenho e continuidade dos planos.

Para a fase de aprendizagem do planejamento, resultado final do ciclo estratégico, são citadas as dificuldades, tratamentos necessários e melhorias aplicadas ao processo, com o intuito de, a cada ciclo, promover a evolução e melhoria contínua do processo estratégico e da organização.

Para melhor entendimento do modelo estratégico trabalhado por Estrada (2005), segue o modelo:



Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico - Estrada (2005)

Dando-se continuidade à análise sobre o PE, principalmente no que se refere a sua aplicação, Green & Laban (2003) apresentam três fundamentos básicos que devem ser seguidos: planejamento, execução e comunicação.

Planejamento refere-se ao conceito de análise, foco do negócio e estabelecimento das metas até o desenvolvimento do plano de ação. A execução é

situada na aplicação prática do planejamento definido; e a comunicação abrange todo o processo de informação e alinhamento interno das pessoas que irão colocar o planejamento em prática.

Os autores Green & Laban (2003) abordam, ainda, que, dentre os três pontos, são trabalhados por bibliografias dois deles: planejamento e execução, principais preocupações dos *experts* estratégicos da atualidade. Porém, o terceiro fundamento, comunicação, segundo os autores, é freqüentemente omitido, ou relegado ao plano subjetivo.

## **2.2 A Comunicação nas Organizações**

Na atual era, da informação, o mundo dos negócios e suas organizações vivem e morrem, dependendo, dentre outros fatores, da habilidade das empresas em processarem dados, transformá-los em informações, distribuí-la adequadamente e usá-las com rapidez, para tomarem decisões. Conforme Souza e Ferreira (2002, p. 88), “a comunicação pode ser entendida como um processo de transferência de informações e influenciação, envolvendo duas ou mais pessoas.”

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, Katz e Kahn (1974, p. 256) definem que “a comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização”. Do mesmo modo, Thayer (1972, p. 31) considera que a comunicação é um processo mediante o qual duas ou mais pessoas trocam informações, é a mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo, transmissão ou intercâmbio de conceitos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos.

Dessa forma, ao considerar-se a comunicação como um processo de troca ou transmissão de informação, faz-se necessário, entender tanto os objetivos quanto a função.

### **2.2.1 Objetivos da Comunicação**

A primeira questão a ser levantada, ao analisar o processo de comunicação conceitual consiste, basicamente, em: o que o comunicador deseja como resultado



de sua mensagem? O que pretende que os outros acreditem? O que deve ser feito? Qual a resposta esperada, em consequência dessa comunicação? Tais questões parecem óbvias! Entretanto, freqüentemente os funcionários da organização perdem o entendimento dos propósitos da comunicação, impossibilitando, ao comunicador, afirmar se os mesmos propósitos estão sendo atingidos ou não.

Ao relacionar o objetivo comunicacional à comunicação interna, nas organizações, o objetivo básico é tornar os funcionários agentes de mudança a influenciarem os colegas de trabalho, o ambiente físico e a si próprios.

A propósito, Berlo (1999, p. 13) possui o seguinte posicionamento:

Dissemos que o objetivo da comunicação é influenciar. Contudo esta discussão implica que o homem “desconhece” ou “esquece” o seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos cônescios em nossa própria conduta.

Segundo Redfield (1966), o propósito de qualquer comunicação é assegurar uma resposta positiva. Algumas respostas vêm imediatamente, outras demoram; na verdade, algumas tardam, tanto, que não mais parecem mais -se com um estímulo particular. A resposta final – pouco importando quão demorada, ou insignificante – será, matematicamente falando, uma função do interesse e aceitação, do destinatário, com relação à mensagem.

### 2.2.2 O Processo de Comunicação

A comunicação é um processo, ou sucessão de fenômenos, ligado à troca de mensagens. O sucesso, ou fracasso, na comunicação, não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que, no processo de comunicação, intervêm vários elementos básicos, quais sejam: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.

De acordo com Berlo (1999, p. 23) “um dicionário, pelo menos, define “processo” como “qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo”, ou “qualquer operação ou tratamento contínuo.”

Um processo não tem um começo, um fim, não é estático, e não possui uma seqüência igual e fixa de eventos. É móvel. Os fatores do processo agem uns sobre

os outros, cada um influencia todos os demais. Após fixar o conceito de processo, é possível aproveitar a análise dos seguintes fatores da comunicação, para que a mesma ocorra de forma eficiente: elementos (quem está comunicando? por que está comunicando? com quem está se comunicando?), conteúdo (quais as mensagens produzidas? o que os funcionários da organização procuram comunicar?), estilo (qual a forma como os funcionários tratam suas mensagens?) e os meios de comunicação (quais os canais que os funcionários utilizam para que suas mensagens cheguem aos receptores?).

Esses fatores são relevantes para que o processo de comunicação seja entendido e aconteça de forma eficaz. Um exemplo conhecido desse processo e que demonstra a sua complexidade é a técnica do “telefone sem fio”, onde uma pessoa sussurra uma mensagem no ouvido de outra, que sussurra a mensagem à próxima, e assim por diante. Comumente, quando a última pessoa diz a mensagem em voz alta, é bastante diferente da mensagem originalmente sussurrada. O processo de comunicação é complexo, pois o emissor pode mandar uma mensagem, mas os receptores podem “ouvir”, ou receber, uma mensagem diferente. (STONER e FREEMAN, 1999).

De acordo com Souza e Ferreira (2002), o desenvolvimento das formas de comunicação levou à construção de um modelo interpretativo mais amplo. Segundo esses doutrinadores, o processo de comunicação, hoje, contém os seguintes elementos e processos:

1. **Emissor** (fonte): para Berlo (1999) o emissor, ou a fonte, é o indivíduo, ou grupo que emite a mensagem com idéias, informações, necessidades ou desejos com o propósito de comunicá-los a uma pessoa, ou grupo de pessoas. Exemplificando, têm-se um diretor enviando os objetivos da empresa aos gerentes para que esses sejam alcançados. Stoner e Freeman (1999) acreditam que, sem um motivo, um propósito, ou desejo, o emissor não tem necessidade de enviar a mensagem.
2. **Codificação**: significa formular o conteúdo através de símbolos (palavras, gestos etc.) e selecionar o veículo mais adequado para a transmissão da informação. Segundo Stoner e Freeman (1999), a codificação é necessária porque a informação só poderá ser transferida de uma pessoa a outra através da escolha de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos, que o emissor acredita que terão o mesmo significado para a

pessoa a quem se destina a mensagem. Como a comunicação é o objetivo da codificação, o emissor, seja diretor ou funcionário, precisa tentar estabelecer um significado comum entre emissor e receptor. A falta do mesmo é uma das causas mais comuns de desentendimentos, ou de falha na comunicação.

3. A **mensagem**: é a idéia codificada, a informação transmitida a alguém, seja por mensagens, lembretes, ordens, relatórios ou outros canais disponíveis. Essa idéia codificada poderá ser absorvida por um ou mais sentidos do receptor, ou seja, a fala pode ser ouvida; as palavras escritas podem ser lidas; os gestos podem ser vistos ou sentidos; assim como um aperto de mão pode comunicar mensagens de saudação e receptividade.
4. **Canal**: de acordo com Stoner e Freeman (1999), canal é o meio físico através do qual se dará a transmissão de uma pessoa a outra (como o meio verbal, o papel, os meios de comunicação eletrônicos), que, geralmente, é inseparável da mensagem. O canal deve ser adequado à mensagem para que a comunicação seja eficiente e eficaz. Ao escolhê-lo, deve-se levar em consideração as necessidades e exigências do receptor. Apesar de os funcionários da organização terem à sua disposição diversos canais, nem sempre usam os mais eficientes, pois suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal.
5. **Receptor**: para Berlo (1999), receptor é a pessoa, ou grupo, a quem se destina a mensagem. Logo é o alvo da comunicação. Souza e Ferreira (2002) versam que, se a mensagem não chegar ao receptor, a comunicação não acontece. Se a mesma chega ao receptor, mas este não a compreende, a comunicação é falha. Ou seja, uma circular enviada por um diretor, não lida por seu subordinado, não representa um processo de comunicação. Caso o mesmo subordinado tenha acesso a circular, porém sem compreendê-la, o processo de comunicação ocorre, mesmo que falho, sendo necessário ações de reforço.
6. **Decodificação**: segundo Souza e Ferreira (1999), a decodificação ocorre quando a mensagem veiculada chega ao seu destino e os símbolos utilizados, na codificação, são traduzidos, em informações e sentimentos significativos, pelo destinatário. É um processo de duas etapas, onde o receptor, primeiramente, deverá receber a mensagem, e, em seguida,

interpreta-a. A decodificação, para Stoner e Freeman (1999), poderá ser afetada pela experiência passada do receptor, suas interpretações dos símbolos e gestos usados, por expectativas, ou seja, quando um subordinado, compreende de forma equivocada a mensagem, por não compartilhar dos significados comuns ao superior emissor. Em geral, quanto mais a decodificação do receptor aproxima-se da idéia pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

De posse desses elementos Stoner e Freeman (1999, p. 389) estabeleceram o seguinte modelo do processo de comunicação:

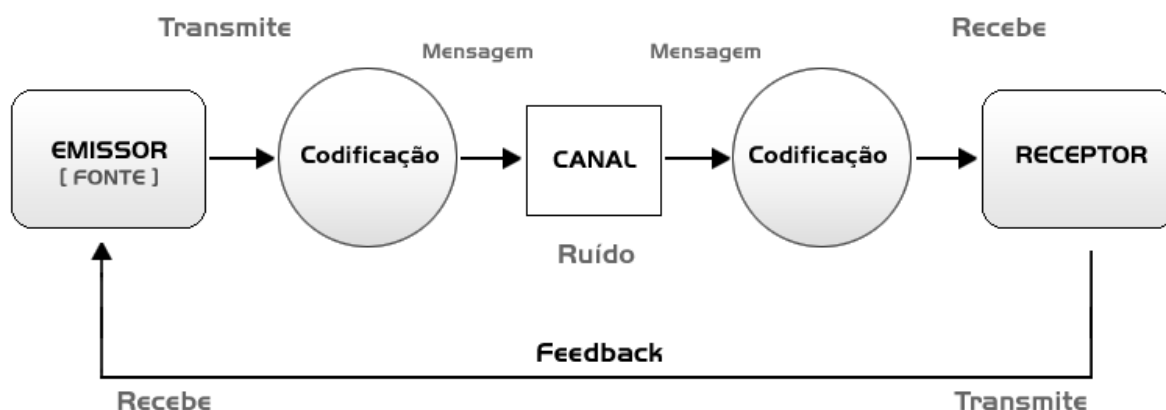


Figura 2 – Modelo de Processo de Comunicação - Stoner e Freeman (1999)

Em seu modelo de processo de comunicação, os autores trabalharam com a adição de alguns outros elementos: ruído (interferências que prejudicam as transmissões de informações) e *feedback* (informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem). Segundo Gil (2001), para compreender melhor esse modelo, também é preciso ficar atento a dois fatores: o significado que corresponde à idéia que o emissor deseja comunicar e a compreensão, que, por sua vez, refere-se ao entendimento, da mensagem, pelo receptor.

Como ocorre com a maioria dos processos, o processo de comunicação também fica vulnerável a possíveis falhas que, segundo Gaz (2002), podem ser oriundas do emissor, que são as mesmas do receptor, da mensagem e do canal conforme apresentadas a seguir.

As falhas oriundas do emissor/receptor são: a falta de habilidade comunicativa; a atitude negativa para com o assunto, para com o receptor e/ou para consigo mesmo; o conhecimento avançado do assunto, que torna ininteligível para o receptor ou, ao contrário, o conhecimento insuficiente do assunto e o sistema sócio-cultural diferenciado entre a fonte e o receptor (mesmo código e conotações diferentes).

No que diz respeito às falhas oriundas da mensagem pode-se apresentar três problemas:

1. a formação de um código, por parte do emissor, desconhecido do receptor; para Berlo (1999, p. 58) “um código pode ser definido como qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significação para alguém”;
2. a formação de um conteúdo incompleto e/ou insuficiente; de acordo com Berlo (1999, p. 60) “o conteúdo é o material da mensagem, escolhido pelo emissor para exprimir seu objetivo”;
3. a formação de tratamento inadequado, sendo que tratamento pode ser conceituado como a decisão que a fonte de comunicação toma para selecionar e dispor tanto do código como do conteúdo.

Por fim, quanto às possíveis falhas oriundas do canal, Gaz (2002) indica cinco problemas: deficiência visual, auditiva, táctil, olfativa e palatal.

Buscando a relação entre esses conceitos e o mundo organizacional, é possível constatar que as comunicações administrativas podem ser encaradas como uma fonte de comunicação social e humana, em que há os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve, no mínimo, duas pessoas, ou grupos: o remetente (emissor) e o destinatário (receptor); e o conteúdo da comunicação é, geralmente, uma mensagem, e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem a recebe.

Ao analisar a função de meio de propagação da comunicação, referente aos canais no processo de comunicação, pode-se salientar que a comunicação somente ocorre quando o receptor (a pessoa que a recebe) decodifica a mensagem e a compreende, ou interpreta. Se a mensagem não chegar ao destino, a comunicação não se efetiva (CARNIEL, 1999, p. 33).

## 2.3 Canais de Comunicação

As mensagens, nas organizações, viajam através de muitos canais, ou caminhos, diferentes, para chegarem ao receptor pretendido. A própria definição de comunicação envolve participação, transmissão, troca de conhecimento e experiências. Ao definir os canais de comunicação, pode-se considerar dois tipos: canais de comunicação formais, também conhecidos como oficiais a uma organização, e os canais de comunicação informais, utilizados para contato cotidiano, não regulados ou regulamentados pela empresa.

Para melhor entendimento, relativo aos canais de comunicação, faz-se necessário o entendimento, *a priori*, de que existem diferentes tipos de comunicação em organismos hierarquicamente organizados, dos quais, segundo Medeiros (1998), os mais utilizados nas organizações podem ser definidos em:

- **Comunicação unilateral e bilateral:** A comunicação pode envolver um maior, ou menor, grau de diálogo. No caso da unilateral, a comunicação acontece na organização, de cima para baixo, sem retorno do destinatário ao emissor. Ex.: As ordens do chefe, que dita, aos subordinados, o que fazer. A estes cabe, apenas, receber a mensagem e executar o seu conteúdo. Na comunicação bilateral, a informação se estabelece em ambos os sentidos, do superior ao subordinado e vice-versa, formando um ciclo contínuo de mensagem – resposta.
- **Comunicação interna e externa:** Considerando o contexto, a comunicação pode ser interna, quando direcionada ao público da empresa, não ultrapassando os limites da organização; ou externa, que ultrapassa os limites da organização, realizada entre a empresa e o mercado, clientes e sociedade.
- **Comunicação explícita e implícita:** Quanto à exposição, a comunicação pode ser explícita ou implícita. Ao propagar a mensagem, faz-se explícita ao passar por meios formais, ou informais, fisicamente ao alcance do receptor, percebida através das palavras e símbolos. A implícita, por sua vez, são as implicações captadas pela maneira de transmitir a mensagem, enviada de forma sub-reptícia, ou indireta, ao receptor, não representando seu entendimento direto ou literal.

- **Comunicação oral e escrita:** No que se refere à forma de como transmitir a mensagem, a comunicação apresenta duas formas: oral, comumente mais próxima ao receptor, e escrita que é mais acurada, com maior precisão, geralmente formal. A escolha de uma forma, ou outra, dependerá do tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais e recursos disponíveis.
- **Comunicação formal e informal:** Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, a comunicação pode ser abordada como formal, que é a mensagem enviada, transmitida e recebida por meio da hierarquia (cadeia de comando), ou informal, quando a mensagem que circula provém de meios não convencionais ao sistema de comunicação, seja por via oral ou escrita.

Descrita a estrutura dos canais de comunicação utilizados em uma organização, deve-se partir, pois, às considerações dos canais de comunicação formais ou informais.

### 2.3.1 Canais formais de comunicação

Para DuBrin (2001), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de informações, dentro e fora da organização, tendo como fonte de informação o organograma, indicando os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais formais são, também, meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações como boletins e jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos. As mensagens, nas organizações, segundo DuBrin (2001), viajam em quatro direções: para cima, para baixo, horizontal e diagonalmente, conforme apresentado a seguir.

A comunicação descendente é do superior para o subordinado. Envolve relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares aos empregados, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc. Um dos critérios utilizados, para a seleção da comunicação descendente é o caráter ou objetivo da mensagem a ser transmitida. O tipo de comunicação considerada como a mais adequada, aos

subordinados, é a que não apresenta controvérsias, cujo propósito é mais informativo do que persuasivo.

A comunicação ascendente é do subordinado para o superior. Envolve memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais e conversas informais com o superior. Apresenta um propósito informativo, auxiliando na tomada de decisões. As empresas desenvolvem muitos programas e políticas para facilitar a comunicação da base para o topo. Três dessas abordagens são:

- Política de portas abertas: permite, a qualquer empregado, receber a atenção da alta administração – sem necessidade de checar, antes, com o superior imediato. Essa política aumenta a comunicação ascendente, porque informa, à alta administração, os problemas que os empregados estão enfrentando.
- Programa de treinamento: serve para avaliar vários aspectos das áreas da empresa, como relatórios e reuniões. Os funcionários discutem entre si, e procuram trazer os problemas à tona. Isso fará com que a empresa atinja maior agilidade e simplicidade em suas operações.
- Programas de reclamações: as reclamações enviadas aos superiores, através dos canais específicos, incluem informações sobre os supervisores, condições de trabalho, conflitos de personalidades, conflitos internos, métodos de trabalho ineficazes entre outras.

A comunicação horizontal é o envio de mensagens entre funcionários no mesmo nível organizacional, entre colegas de um mesmo departamento.

A comunicação diagonal diz respeito ao envio de mensagens por funcionários em hierarquia superiores para hierarquias inferiores, de diferentes departamentos, demonstrando, assim, maior dinamismo, no tocante às direções da mensagem. Por exemplo, quando o chefe do departamento de *marketing* precisa de alguma informação sobre preço, telefona para o supervisor do departamento financeiro, a fim de obter esse dado; o supervisor, por sua vez, telefona para um especialista em processamento de dados do departamento, para obter a informação solicitada.

Para melhor elucidar esses modelos, segue lista de alguns dos principais canais de comunicação utilizados em empresas, segundo Middleton e Clarke (2002):



#### 1. Escrita e edição:

- *press releases*;
- artigos;
- boletins;
- relatórios anuais;
- relatórios de acionistas;
- informativos;
- revistas internas;
- jornal Interno;
- *folders*;
- manuais;
- malas-diretas.

#### 2. Placas e sinalização:

- placas;
- murais;
- cartazes.

#### 3. Discurso em público:

- reuniões;
- apresentações;
- participação em palanques;
- discursos em eventos;
- entrevistas em televisão;
- entrevistas em rádio;
- eventos da comunidade.

#### 4. Meios digitais:

- *e-mails*;
- boletins Eletrônicos;
- *website*;
- *intranet*.

### 2.3.2 Canais Informais de Comunicação

As organizações, além de funcionarem com os canais formais de comunicação, também utilizam os canais informais, quando necessário. São redes de comunicação não-oficial, que complementam os canais formais. Conforme abordagem de DuBrin (2001), dois importantes aspectos dos canais informais de comunicação são: a “rádio corredor” e os encontros casuais.

O primeiro aspecto a ser comentado é a “rádio corredor”, que é o canal de comunicação informal mais importante, pois refere-se aos caminhos tortuosos que distorcem a informação. Às vezes, chega a ser usada, propositadamente, para disseminar informações ao longo das linhas informais. Por exemplo, a administração pode querer insinuar, aos empregados, que a fábrica será fechada, a menos que estes se tornem mais produtivos. Mesmo que os planos ainda não passem de conjecturas, divulgá-los, via “rádio corredor”, pode resultar no aumento de motivação e produtividade.

A “rádio corredor” é o principal meio para transmitir informações informais a organização, e, portanto, pode criar alguns problemas. Uma falsa informação pode ser prejudiciais à moral de uma equipe e, conseqüentemente, à sua produtividade. A melhor maneira de evitar informações de procedência duvidosa, que comprometam a imagem dos funcionários, e da própria organização, é manter reuniões periódicas com empregados para debater tais informações sempre que necessário. Uma discussão aberta pode ajudar a diminuir as suspeitas sobre um rumor catastrófico.

O segundo aspecto diz respeito aos encontros casuais, os encontros não-programados, entre os superiores e seus subordinados, que podem configurar um canal de comunicação informal eficiente e eficaz. Os superiores eficientes não restringem suas comunicações às reuniões formais, coletam, também, informações valiosas durante encontros casuais. A comunicação espontânea pode ocorrer no bar, perto de uma praça, nos corredores, no elevador e lugares outros. Um encontro casual difere da perambulação intencional do administrador, no sentido de que esta é um evento planejado, e o primeiro ocorre de forma não intencional.

Ao conjunto de canais existentes (ou possíveis) num grupo de funcionários, ou de departamentos, dá-se o nome de rede ou estrutura de comunicação, próximo item a ser estudado no presente trabalho.

### 2.3.3 Redes de Comunicação Organizacional

Ao longo do tempo, as organizações desenvolvem diversos instrumentos para o fluxo de mensagens, a serem percorridos, do início ao fim, para que a informação seja transmitida, do emissor ao seu receptor. Esses padrões são conhecidos como redes de comunicação.

Segundo Stoner e Ereeman (1999), as organizações projetam suas estruturas de comunicação – um conjunto de canais, dentro de uma organização ou de um grupo, através dos quais a comunicação se processa. Algumas dessas estruturas são projetadas rigidamente: os empregados são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja seu supervisor imediato, impedindo que os funcionários de nível mais alto fiquem sobrecarregados com informações desnecessárias, e mantenham seu poder e *status*. Outras redes são projetadas de modo mais flexível: os funcionários são encorajados a comunicarem-se com qualquer pessoa, de qualquer nível. Essas redes costumam ser usadas sempre que seja desejável um fluxo livre de informações, como em um departamento de pesquisa.

Ao ponderar-se as redes e sua influência no processo de comunicação, torna-se claro a necessidade de sua total adequação à estrutura organizacional, tanto que Wagner III (2002) incumbe aos gerentes a tarefa de conhecer os diferentes tipos de rede, ou estrutura de comunicação grupal, adequadas e capazes de implementar as que estimulem a maior produtividade, agilidade e facilidade a equipe.

Para melhor entendimento, serão apresentadas cinco modelos de redes de comunicação, que, no entender do autor supracitado, têm recebido considerável atenção em pesquisas sobre comunicação e produtividade em grupo: radiais, em Y, encadeadas, circulares e de conexão total, mostradas abaixo.

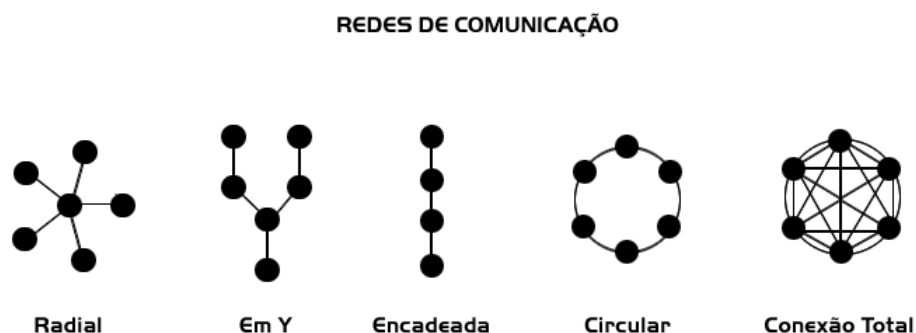


Figura 3 – Redes de Comunicação - Wagner III (2002, p. 225)

As três primeiras redes são as mais centralizadas, já que um funcionário, localizado no centro da estrutura pode, controlar os fluxos de informação da equipe. Na rede radial, a partir de um eixo central um membro da equipe pode comunicar-se com todos os funcionários. A rede em Y consiste em três hastes, duas das quais são prolongadas, neste caso, em cadeias de dois funcionários, apresentando, também, um membro da equipe atuando como eixo central. A rede encadeada é produzida por uma modificação adicional, na qual os funcionários são vinculados seqüencialmente, onde um funcionário pode comunicar-se apenas com os dois funcionários imediatamente adjacentes a ele. Os demais colaboradores das extremidades da cadeia podem comunicar-se com apenas um outro colaborador.

Nas redes descentralizadas circulares, e de conexão total, todos os funcionários são igualmente capazes de enviar e receber mensagens. A circular, permite que cada colaborador se comunique com outros dois. A rede de conexão total permite que cada funcionário, do grupo, entre em contato com todos os demais.

Essas redes de comunicação, segundo o autor, podem ser distinguidas nos seguintes aspectos:

- velocidade como a informação pode ser transmitida;
- a precisão com que a informação é transmitida;
- o grau de saturação, que é alto, quando a informação é distribuída de maneira uniforme em um grupo, e baixo, quando alguns membros possuem uma quantidade significativamente maior de informações do que os outros;

- a satisfação dos membros com os processos de comunicação e com o grupo em geral.

A velocidade está ligada à quantidade de produção, e a precisão está ligada à qualidade da produção. A saturação e a satisfação estão ligadas entre si, devido ao fato de os funcionários disporem do acesso às informações, posicionando estes mais satisfeitos com os processos de comunicação da equipe. Portanto, ambos os fatores podem exercer efeitos indiretos sobre a produtividade e a eficácia do grupo.

A natureza da rede de comunicação e a complexidade da tarefa da equipe influenciam na velocidade e na precisão da comunicação. As tarefas de equipe podem variar em complexidade, apresentando tarefas simples, as quais implicam exigências físicas, pouco esforço mental, ou pouca necessidade de comunicação entre os colegas de trabalho, e tarefas complexas, que exigem maior esforço mental, menos empenho físico e considerável necessidade de comunicação.

As redes de comunicação centralizadas facilitam a comunicação mínima necessária ao sucesso em tarefas simples, fazendo com que tanto a velocidade, como a precisão, seja mais elevada. As redes descentralizadas possibilitam velocidade e precisão menores, quando as tarefas são simples, devido ao fato de que mais funcionários, além do necessário, estão envolvidos na comunicação.

Em compensação, as redes de comunicação centralizadas reduzem a velocidade, e a precisão, quando as tarefas são complexas, porque os funcionários, que servem de eixo das redes, sucumbem à sobrecarga de informações. Essa sobrecarga tende a ocorrer com menor frequência nas redes descentralizadas, pelo fato de os funcionários poderem envolver-se no processamento das informações e dividirem responsabilidades pela comunicação.

Em redes descentralizadas, tanto a saturação da rede, como a satisfação dos funcionários do grupo, são geralmente mais altas, pois todos estão informados e plenamente envolvidos no processo e na tarefa de comunicação, sendo a única exceção, a esta regra, no que se refere ao funcionário localizado no eixo da rede centralizada que costuma ser o único satisfeito.

De acordo com a abordagem sobre as redes de comunicação, pode-se concluir que a centralização aumenta a produtividade dos grupos que executam tarefas simples, exigindo pouca, ou nenhuma, comunicação, mas, geralmente, reduz a satisfação dos seus membros. Isso significa que um grupo de funcionários pode executar uma tarefa simples com eficiência, mas quando a satisfação de cada

funcionário é baixa, o grupo não é totalmente eficaz. Em compensação, a descentralização, além de aumentar a produtividade do grupo de funcionários que executam tarefas complexas, de exigir muita comunicação, aumenta a satisfação de cada colaborador.

## **2.4. Barreiras Comunicacionais**

Ao retomar a comunicação como um processo, deve-se considerar que é preciso, para seu desenvolvimento, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los, ou evitá-los. Em resumo, a comunicação entre dois funcionários pode ser considerada eficaz somente quando o receptor interpreta a mensagem do emissor, de acordo com o que este pretendia que fosse entendida.

Para Robbins (1994), entender o que ocorre, durante o processo de comunicação, ajuda a diminuir as confusões que poderam surgir entre as pessoas, bem como a esclarecer suposições que as mesmas fizeram acerca das suas intenções.

Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar, em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, devido a existência de barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais, entre outras.

### **2.4.1 Barreiras por Interferências Pessoais**

As barreiras, referentes aos pessoas da organização, correspondem às interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras que serão apresentadas a seguir, são: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfiança, que podem limitar, ou distorcer as comunicações com os outros funcionários.

Algumas mensagens não seguem adiante porque o receptor não está motivado, ou não está interessado em ouvi-las. Segundo DuBrin (2001), o desafio

ao emissor é estruturar a mensagem de modo que apele às necessidades ou interesses do receptor. As mensagens devem ser enviadas na hora mais provável de serem bem acolhidas.

No que diz respeito às reações emocionais, tais como raiva, amor, autodefesa, ódio, ciúme, medo e vergonha, segundo o entendimento de Stoner e Freeman (1999), pode-se dizer que as mesmas influenciam o modo de como um funcionário compreende a mensagem do outro, e como influencia os outros com as mensagens enviadas.

A confiança, ou desconfiança, que o receptor tem a respeito do conteúdo da mensagem, segundo os autores supramencionados, depende, em grande parte, da credibilidade que é atribuída ao emissor. A credibilidade do emissor é determinada por vários fatores, sendo que, em alguns casos, o fato de a mensagem vir de um determinado colaborador irá aumentar sua credibilidade, e em outros, o efeito pode ser oposto. Em geral, a credibilidade do colaborador será alta se ele for visto como instruído, digno de confiança e sinceramente preocupado com o bem-estar dos demais colaboradores do grupo.

#### 2.4.2. Barreiras por Diferenças entre Emissor e Receptor

As diferenças entre emissor e receptor representam limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras ou formas de comunicação, como gestos, sinais, símbolos, etc – podem ter diferentes conotações para as pessoas envolvidas no processo, e podem distorcer seu significado inicial.

Suponha que um novo supervisor cumprimente um trabalhador de linha de montagem por sua eficiência e qualidade de trabalho. O supervisor aprecia os esforços do trabalhador e, ao mesmo tempo, deseja encorajar os outros empregados a imitarem seu exemplo. Mas os outros empregados podem ver a escolha do trabalhador para ser elogiado como sinal de que ele vem adulando o chefe, podem reagir zombando dele, ou sendo, abertamente, hostis. Assim, as percepções individuais da mesma comunicação diferem radicalmente.

As diferenças de linguagem estão, em geral, relacionadas às diferenças nas percepções individuais. As palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e seu receptor, para que uma mensagem seja adequadamente interpretada.

Suponha-se que departamentos diferentes, de uma empresa, recebam um comunicado estabelecendo que um novo produto “em breve” será, desenvolvido. Para os funcionários do departamento financeiro, “em breve” poderá ser de três a seis meses, ao passo que o departamento de vendas poderá pensar que “em breve” referir-se a algumas semanas.

Cabe ressaltar que colaboradores, com conhecimentos e experiências diferentes, costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. O modo como os funcionários percebem uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias em que ela ocorre.

Outra barreira à comunicação é o jargão, ou seja, é a linguagem informal compartilhada por membros que há muito tempo ocupam posições centrais nas unidades da empresa. Dentro de um pequeno grupo fechado, o jargão pode ser extremamente útil, pois maximiza a troca de informações, com um dispêndio mínimo de tempo e símbolos, aproveitando-se do treinamento e experiência compartilhados por seus conhecedores. Por outro lado, devido ao jargão tender a confundir aquele que careça do mesmo treinamento e experiência, pode ser uma barreira à comunicação com novos membros, ou entre grupos diferentes.

#### 2.4.3 Barreiras por Problemas na Transmissão da Mensagem

A comunicação deficiente, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, a sobrecarga de informações, e por último o filtro, serão os problemas relativos à transmissão abordados a seguir.

Segundo Stoner e Freeman (1999), as barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não possui habilidade eficaz de comunicação, a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem, escrita ou falada, tão gravemente, que o receptor poderá não entender, ou até mesmo comunicar essa mensagem de modo tão medíocre, que o receptor não a leve a sério.

Quanto à inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, pode-se dizer que as mensagens enviadas e recebidas são, geralmente, efetuadas através da comunicação verbal, mas fortemente influenciadas por fatores não-verbais, como movimentos do corpo, as roupas, a distância de um funcionário para com outro, a



postura, os gestos, as expressões faciais, os movimentos dos olhos e o contato físico.

Pode-se passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal, mesmo quando a mensagem por simples como um “bom-dia”. Um administrador, que não queira ser perturbado, pode responder, ao subordinado, sem afastar os olhos do trabalho que está fazendo, por exemplo.

No que diz respeito à sobrecarga de informações, é possível verificar que a mesma ocorre quando um funcionário recebe muitas informações e fica confuso. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho deficiente de processamento de informações, e recebimento de novas mensagens. Conforme DuBrin (2001), uma estratégia importante, para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho, é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas.

A última barreira, referente aos problemas relativos à transmissão, a ser comentada, é o filtro. Filtrar. No entendimento de DuBrin (2001, p. 210), é “colorir e adulterar a informação para torná-la mais aceitável ao receptor.” Por exemplo, suponha-se que um empregado tome conhecimento de informações que precisem ser comunicadas à direção. O empregado imagina que os diretores ficariam aborrecidos se soubessem toda a história, sendo assim, ele mascara a verdade, para evitar lidar com a fúria da direção.

#### 2.4.4. Barreiras por Ruídos na Mensagem

Segundo Stoner e Freeman (1999), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira, de outro modo, na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Pode ser interno (quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons no ambiente).

Para Gil (2001), a origem do ruído pode ser devida ao emissor, ou ao seu codificador, a transmissão, ao receptor ou seu decodificador, sendo assim, serão apresentados, a seguir, alguns ruídos que podem ocorrer no processo de comunicação, como: falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, atribuição de intenções, audição seletiva, preocupação com a resposta, crenças e

atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca das características do receptor.

O primeiro ruído, a ser comentado, é a falta de clareza nas idéias, ou seja, quando o emissor tem uma vaga idéia do que pretenda comunicar ao receptor, transmitindo-a sem aperfeiçoá-la, contando que o receptor incumbir-se-á disso. Quando um funcionário não pensa claramente nas informações que deseje emitir, dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia, e obter retorno positivo, pois idéias obscuras conduzem a resultados confusos.

A clareza da exposição das idéias é obtida com a utilização de palavras simples, evitando-se as expressões ambíguas e abstratas. O cuidado com a linguagem é necessário, pois o emissor deverá garantir que a idéia seja clara para si e nela acreditar.

Quanto aos problemas de codificação, pode-se dizer que é necessário codificar as idéias adequadamente, tomando-se cuidado por exemplo com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade da voz na comunicação oral, para evitar ruído. A reação à pessoa que fala é outro exemplo de ruído, que, neste caso, contribui para que se ouça menos do que foi dito. O sotaque, a maneira de vestir, a gesticulação, são capazes de provocarem desagrado aos ouvintes.

Os receptores, por estarem preocupados em “ler nas entrelinhas” da mensagem que lhes é passada, correm o risco de atribuírem intenções falsas ao emissor, fazendo com que não se estabeleça um contato mais profundo com o mesmo.

No que diz respeito à audição seletiva, os funcionários concentram-se no que julgam importante. As palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas, mas muitas vezes são fundamentais para o entendimento da mensagem. Como exemplo, os funcionários ao ficarem preocupados com uma resposta, deixam de prestar atenção a certas partes da mensagem, retendo, assim, apenas parte do seu conteúdo. Uma grande parte dos funcionários têm opiniões sobre muitos assuntos abordados nas comunicações. Assim, tendem a valorizar determinados tipos de comportamentos e envolverem-se emocionalmente em discussões. Quando crenças mais arraigadas são objeto de crítica, os funcionários podem sentir-se ofendidos e ameaçados.

Os preconceitos e os estereótipos impedem de, sequer, dar à outra pessoa a oportunidade de falar. O funcionários que desempenham funções consideradas

“menores” na empresa, muitas vezes não são ouvidos, pois supõem-se que os mesmos não tenham algo importante a dizer.

Com relação às experiências anteriores, pode-se dizer que o fato de todos terem idéias preconcebidas acerca do que os colaboradores querem dizer quando falam, promovem filtragens, ou distorções, nas mensagens recebidas.

Pode ocorrer, também, de os funcionários comunicarem-se defensivamente, através do processo de recusa, suprimindo as informações com as quais outro funcionário sintia-se desconfortável. Devido ao fato de muitas mensagens, comuns em organizações, serem desconfortáveis, esta é uma das barreiras que causam maior problema às organizações. DuBrin (2001, p. 210) apresenta o seguinte exemplo relacionado a esta barreira: um empregado antigo soube que lhe seria solicitado mudar-se de seu escritório, com janelas, para um outro sem esse conforto (uma perda de status percebido), sendo que o mesmo concordou com um aceno de cabeça. Porém, quando do dia da mudança, o empregado descobriu que estava sendo transferido para um escritório interno. Protestou junto ao presidente, dizendo que nunca soubera que a mudança significaria abrir mão de sua sala com janela; assim, o empregado recusou, a si mesmo, a realidade de perder, além do escritório, a janela.

Além dos exemplos de ruídos já apresentados, existe, também, aquele que representa suposição acerca do receptor, ou seja, quando a comunicação pode não se completar, pelo fato de um funcionário iniciar a conversa supondo que o outro funcionário, que irá receber a mensagem, conhece as informações relevantes a mensagem transmitida.

## **2.5 Comunicação Eficaz**

Ao considerar os objetivos comunicacionais, em um processo sistemático, a resposta final desejada sempre será a superação dos obstáculos e transmissão eficaz da mensagem. Segundo DuBrin (2001), a maior parte das barreiras à comunicação é superável. Para tanto, primeiro os emissores precisam estar cientes de que essas barreiras potenciais existem e, em segundo lugar, precisam desenvolver uma tática para lidarem com cada uma delas.

A seguir, serão abordadas algumas das táticas para superar as barreiras da comunicação nas organizações, potencializando a eficácia desejada.

### 2.5.1 Compreensão e Sintonia com o Receptor

Para Gil (2001) primeiramente deve-se procurar saber com quem se irá falar, porque fatores como a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam no entendimento da mensagem que lhe é dirigida. Antes de iniciar a comunicação, é importante que o receptor procure saber: quais são os conhecimentos do receptor em relação ao assunto a ser abordado? Qual seu nível de linguagem? Qual seu grau de interesse? A sintonia com o receptor, mesmo com a análise desses elementos, nem sempre ocorre.

Para serem comunicadores eficientes, os emissores precisam compreender o receptor, essa é uma estratégia que pode ajudar na superação de cada barreira. Por exemplo, parte da compreensão do receptor é saber que ele pode estar sobrecarregado com informações, ou fracamente motivado. Atingir a compreensão leva à empatia, à habilidade de ver as coisas como a outra pessoa vê, ou a colocar-se no lugar da outra pessoa. A empatia conduz à comunicação aprimorada, porque as pessoas desejam iniciar um diálogo quando se sentem compreendidas. Por exemplo, um empregado que não se identifique com as metas da empresa e está, portanto, pouco motivado; para motivá-lo, o gerente poderá falar, relacionar a produtividade a um salário mais elevado (DUBRIN, 2001).

### 2.5.2 Clareza das Informações

A eficácia da comunicação, no tocante à clareza, encontra-se pautada no seguinte tripé: envio de mensagens claras, atenção aos significados simbólicos e uso do vocabulário comum. Segundo Robbins (1994), enviar mensagens claras é a responsabilidade compartilhada pelo emissor e pelo receptor, para garantir uma comunicação de ida e volta, clara e eficaz.

Segundo o autor, além de prestar atenção no envio de mensagens claras, convém considerar, também, os significados simbólicos, pois os hábitos de

comunicação varia de uma cultura para outra, e isso pode gerar enormes confusões. O significado simbólico atua nas atitudes e na escolha das palavras que são usadas. Como as línguas costumam ter múltiplas definições para cada palavra, pode-se pensar em significado conotativo (gíria, por exemplo) e enviar mensagens que estão sendo recebidas por alguém que usa, para aquelas palavras, uma outra definição (literal, por exemplo).

Dessa forma, conforme aborda DuBrin (2001), é necessário, não só tomar cuidado com a simbologia, a conotação, utilizar um vocabulário comum. Dentro de várias unidades de uma organização, as pessoas podem utilizar termos, tão diferentes, que erguerão barreiras de comunicação. Por exemplo, a equipe de *marketing* e a de recursos humanos podem utilizar algumas palavras e frases não usadas pelas demais.

### 2.5.3 Fatores Relevantes à Transmissão de Mensagem

Os aspectos referentes a uma transmissão de mensagem, eficiente, são: comunicar assertivamente, usar canais múltiplos, usar comunicação bidirecional, expressar-se de forma clara, ser sensível às diferenças culturais e ser sensível às diferenças de gênero.

Para DuBrin (2001), ao exprimirem suas idéias, muitos funcionários criam suas próprias barreiras de comunicação, de um modo passivo ou indireto. A mensagem será mais bem recebida se os funcionários explicarem suas idéias explícita e diretamente. Notar a diferença entre uma frase passiva (indireta) de um pedido e uma abordagem assertiva (direta):

1. modelo passivo: quando o colaborador diz: "Por acaso existem, ainda, alguns recursos no orçamento? Se existirem, eu gostaria de saber", a provável resposta será "eu terei de investigar";
2. modelo assertivo: ao alegar os seguintes argumentos "Nós precisamos urgentemente de um novo computador em nosso departamento; o trabalho está sendo prejudicado devido a lentidão do aparelho, por isso estou fazendo uma requisição de compra para aquisição de um novo computador". Em vista dessa assertiva, é provável que a resposta seja: "verificarei, agora mesmo, os recursos disponíveis no orçamento".

A confrontação de informações é outro uso da assertividade na superação das barreiras de comunicação no ambiente de trabalho, uma técnica de inquirir sobre discrepâncias, conflitos e mensagens confusas.

O funcionário diz “está tudo bem” (mensagem verbal). Ao mesmo tempo, o funcionário está visivelmente inquieto, apertando nervosamente o punho (mensagem não-verbal). A forma de conscientizá-lo poderia ser: “Você diz que as coisas estão bem, mas está mexendo as mãos sem parar, apertando-as nervosamente.” Uma outra forma de ser assertivo é repetir a mensagem e usar canais múltiplos, pois as barreiras de comunicação podem impedir que as mensagens sejam recebidas à primeira tentativa de envio. Essas barreiras incluem sobrecarga de informações e o desejo do receptor de não ouvir, ou ver, a informação. Uma mensagem importante deve ser repetida, quando é enviada pela primeira vez e repetida novamente um ou dois dias depois, prestando, sempre, atenção na redundância. No entendimento de Miranda (1999), a redundância é “repetir ou reformular uma mensagem para assegurar a recepção ou reforçar seu impacto compensa o ruído reduzindo a incerteza na transmissão da mensagem”.

O nível de redundância varia de acordo com as circunstâncias. Se a mensagem é mandada de forma permanente em papel, ou disquete, por exemplo, é preciso pouca redundância na comunicação. Uma exceção é quando a mensagem for extremamente complexa; nesse caso, pode ser útil repetir pontos-chave de várias formas diferentes, numa comunicação permanente.

A considerar o ambiente organizacional, comunicar-se através de múltiplos canais torna-se uma importante ferramenta, para que outros funcionários possam ver, ouvir e sentir o que o emissor deseja informar. Por definição, as pessoas que utilizam o canal visual apresentam características individuais como, por exemplo, a tendência de manter o corpo e a cabeça eretos, olhar para cima ao lembrar, valorizar as aparências, vestir-se bem, ser limpo e organizado, gravar imagens e figuras, memorizar mais o que lê do que o que ouve, apreciar paisagens e vistas, falar em tom mais alto, com ritmo acelerado, entusiasmado, piscar os olhos, identificar-se com profissões onde as habilidades visuais sejam importantes, como arquitetura, desenho ou artes gráficas (MIRANDA, 1999, p. 55).

Em geral, essas pessoas não se distraem com barulho, mas sim com a claridade, com as cores, têm dificuldades de lembrar instruções verbais, etc. Elementos de suma importância, para os funcionários que utilizam este tipo de canal, são: movimento, volume (tamanho), colorido, brilho, imagem, paisagem,

distância, contraste, foco, ângulo. Para os funcionários que utilizam o canal oral para comunicação é essencial que se preste atenção às seguintes características individuais: voz impostada, clara e bonita, fazer barulho com a boca, assobiar, memorizar fácil e rapidamente o que ouve, aprender ouvindo, gostar de música, de instrumentos e de conversar, olhar para o lado esquerdo ao tentar lembrar, apreciar o canto de pássaros e os sons da natureza, identificar-se com profissões onde a fala e os sons sejam importantes, como a música, o canto e o ensino, (MIRANDA, 1999, p. 55).

Para os colaboradores que utilizem este canal, o volume (som), o ritmo, o tempo, a pausa, a tonalidade, o timbre, a localização e a sintonia são fatores importantes para que possam absorver a mensagem de maneira eficiente.

Segundo Miranda (1999), os funcionários, que utilizam os canais sensoriais (olfato, tato e paladar), apresentam características individuais como, por exemplo, a tendência de reagir bem ao toque físico, no próprio corpo ou no corpo de terceiros, ser lento, falar sempre devagar, pausadamente, falar de perto com as pessoas, deixar os ombros caídos e relaxados, saborear uma comida, ou bebida, memorizar facilmente aquilo que tocam, degustam, sentem ou cheiram, olhar sempre para baixo à direita e ficar corado facilmente. Para os colaboradores, que utilizam o canal sensorial, a temperatura, a textura, a vibração, a pressão, a duração, a intensidade, o peso, o cheiro e a densidade são fatores importantes.

Os colaboradores que utilizam os canais auditivos digitais são os que utilizam a comunicação intrapessoal, mantendo diálogos internos. Sua característica é a tendência de buscar a lógica em tudo, e ver se as coisas “fazem sentido”, mas também apresentam características dos outros sistemas representacionais.

É possível, também, comunicar-se através da movimentação dos olhos. Apesar de ser muito pouco conhecida e divulgada, esse tipo de comunicação revela muitas informações sobre as pessoas que estão se comunicando, sem que o próprio funcionário saiba que está passando essas informações. Miranda (1999, p. 56) assevera que “todos somos, ao mesmo tempo, visuais, auditivos e cinestésicos, mas cada um tem predominância de um ou dois canais, ou mesmo o equilíbrio de dois deles”. Existem funcionários que assimilam bem a informação apenas pelo canal auditivo, mas outros já absorvem, melhor, a informação, através do canal visual.

Segundo DuBrin (2001), a possibilidade de surgirem barreiras de base cultural multiplica-se, cada vez mais, devido ao fato de as organizações serem

sensíveis e apresentarem diversidade na sua cultura. A seguir, serão apresentadas cinco estratégias e táticas específicas para ajudarem as pessoas da organização a superar barreiras de comunicação multiculturais:

1. ser sensível à existência das barreiras multiculturais, ou seja, estar consciente de que essas barreiras alertarão sobre a importância de modificar a abordagem de comunicação utilizada;
2. usar linguagem franca e falar claramente, ou, mais precisamente, falar de um modo fácil de ser compreendido, quando trabalhar com funcionários que não falam, fluentemente, a mesma língua; minimizar o uso de expressões idiomáticas, pois poderão prejudicar a clareza do entendimento, ou induzir a erro de interpretação;
3. observar as diferenças culturais de etiqueta, haja vista que a violação de regras de etiqueta, sem uma explicação, poderá erguer barreiras imediatas de comunicação. Uma importante regra de etiqueta, aceita em muitos países, é que as pessoas se dirijam umas às outras pelo sobrenome, a não ser que já tenham trabalhado juntas, ou já tenham alguma familiaridade;
4. ser sensível às diferenças na comunicação não-verbal, estar sempre em alerta à possibilidade de que os sinais não-verbais possam ser mal-interpretados por uma pessoa de outra cultura;
5. não fazer brincadeiras a respeito de diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais ou aparência pessoal.

Esses fatores superficiais, mesmo que estejam relacionados ao sucesso da empresa, são difíceis de serem interpretados quando relacionados a uma pessoa de outra cultura. Um indivíduo brilhante, de uma outra cultura, pode estar aprendendo a uma nova língua, e cometer erros grosseiros ao tentar expressar-se.

O último aspecto, a ser considerado, refere-se a ser sensível às diferenças de gênero. A consciência dessas diferenças ajuda a minimizar barreiras potenciais de comunicação entre homens e mulheres. Apesar da tendência para a igualdade, nas organizações, estarem sendo feitas, em termos de identificar diferenças de estilos de comunicação entre homens e mulheres.

DuBrin (2001) aponta algumas diferenças no estilo de comunicação, relacionadas ao gênero:



- as mulheres preferem usar o processo de comunicação para estabelecer afinidade; os homens preferem usar, por exemplo, a fala, como um meio para preservar a independência e o status;
- as mulheres preferem buscar soluções conversando com outras pessoas; os homens preferem trabalhar para resolverem problemas por si mesmos;
- as mulheres, provavelmente, irão elogiar as tarefas de colegas de trabalho; os homens, provavelmente, serão críticos;
- as mulheres tendem a enfatizar a polidez; os homens tendem a ser mais diretos em sua conversação;
- as mulheres, quando enfrentam diferenças tendem a ser mais conciliadoras; os homens tendem a gerar conflitos;
- os homens são mais interessados em chamar a atenção sobre suas realizações, ou em buscar reconhecimento, e, como resultado disso, é mais provável que os mesmos dominem as discussões durante reuniões.

A compreensão dessas diferenças pode auxiliá as pessoas relacionadas a comunicação na organização, a interpretar o comportamento dos funcionários, evitando um bloqueio de comunicação. Por exemplo, se um funcionário é econômico em elogios, lembre-se de que ele está, simplesmente, agindo conforme um típico comportamento do gênero. Se uma funcionária fala sobre um problema, sem procurar uma solução rápida, não convém ao receptor ficar frustrado, pois está simplesmente agindo conforme um comportamento típico do gênero, o de buscar apoio. Não se deve encarar isso como coisa pessoal.

#### 2.5.4 *Feedback* para Melhoria do Processo

Segundo Minicucci (2001), *feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigí-lo, se for necessário. O *feedback* organizacional pode acontecer numa variedade de formas, indo desde o *feedback* direto, até o *feedback* indireto, expresso através de ações ou documentos.

Como conceito, Souza e Ferreira (2002) descrevem *feedback*, ou retroalimentação, como sendo o processo de comunicação que se estabelece com o

objetivo de oferecer a uma pessoa, ou grupo, informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno.

A maioria dos executivos bem-sucedidos sabe que precisa de *feedback* constante, confiável e construtivo. Segundo Booher (1999), para que a necessidade de *feedback* seja suprida, é necessário tomar as seguintes providências:

- Tomar a iniciativa: é imprescindível tomar a iniciativa, seja mandando uma carta-resposta, seja através de um telefonema, seja encontrando-se com o funcionário, para se obter retorno, pois o mesmo não aparecerá automaticamente. O melhor *feedback* tem de ser extraído, digerido e analisado.
- Fazer perguntas certas às pessoas certas: muitas vezes faz-se perguntas erradas, ou pergunta-se aos funcionários errados, sobre determinado assunto, não obtendo, por isso, resultados, causando intrigas e trabalho de adivinhação entre os mesmos. Para obter resposta correta é preciso perguntar aos funcionários certos, formulando perguntas de forma que os mesmos compreendam as solicitações. Quanto mais focalizadas forem as solicitações, mais proveitosas serão as respostas.
- Decifrar o que foi comunicado: às vezes os comentários não são claros e precisam ser mais detalhados; da mesma forma, as perguntas precisam ser claras e concisas, servindo o *feedback*, para investigar que ambas as partes recebem.
- Aproveitar o conhecimento das pessoas ao seu redor: por serem especialistas em outras áreas, como finanças, vendas, *marketing* e sistemas de informação, esses profissionais poderão ter grandes idéias que, muitas vezes outros funcionários nem sequer pensaram.
- Manter a mente aberta: não fechar a mente a ponto de não ouvir sugestões melhores, ou mais novas. Os profissionais eficientes são aqueles que sabem a quem perguntar e o que fazer com as respostas, uma vez que as obtenha.
- Considerar o *feedback* negativo um fator importante, não visualizá-lo como um tormento: há *feedbacks* que podem ser chocantes e, até mesmo, depressivos, mas a atitude dos funcionários é que irá determinar se devem usar ou ignorar a crítica.

- Aplicar *feedback* à área afetada: deve-se perguntar continuamente: o que as pessoas estão realmente dizendo em suas respostas? São avaliações precisas?

A pessoa interessada em comunicar-se devem procurar obter, do interlocutor, a realização da mensagem. Primeiramente, os emissores devem ficar atentos à expressão corporal do interlocutor, para identificar se a mensagem está interessando-o ou sendo compreendida. A seguir, deve-se verificar em que medida a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, através da formulação de perguntas. As perguntas nem sempre podem ser diretas, pois podem provocar reações indesejadas, devendo ser feitas com cuidado, permitindo à pessoa, que fala, oportunidade para desenvolver melhor suas idéias e expô-las novamente, caso não se tenha captado o sentido do que foi dito.

Segundo Gil (2001, p. 81) as perguntas bem elaboradas são as que demonstram interesse pelo assunto. Por exemplo: “O que de fato aconteceu?” - ajudam a esclarecer o que já foi dito; “Você disse que... é isso mesmo?” - exploram sentimentos; “Como você se sentiu em relação ao que aconteceu?” - buscam informações adicionais; “Poderia falar um pouco mais sobre isso?” É necessário que a pessoa procure deixar claro que a comunicação dar-se-á em duas vias.

Cabe ressaltar a necessidade de auxílio ao interlocutor, de modo que ele seja colocado à vontade, ou encorajado a falar, e pedir mais esclarecimentos, para assegurar que a mensagem foi devidamente interpretada. Porém, também deve ser instigado, no receptor de uma mensagem, a responsabilidade por oferecer *feedback* ao emissor. A expressão “Foi isto o que ouvi dizer?” é um instrumento muito eficaz de *feedback*.

Outro ponto, relevante no processo de comunicação, é o desenvolvimento de um ambiente que potencialize a capacidade de percepção do receptor. Nesse caso, a capacidade de saber ouvir é uma das técnicas mais desafiantes e a mais freqüentemente ignorada. Segundo Gil (2001, p. 78), “saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro.” Pela prática, a forma de se ouvir poderá ser melhorada.

Às vezes pensa-se ser capaz de ouvir eficientemente o que os outros dizem, mas, segundo Robbins (1994), os pesquisadores do assunto chegam ao seguinte consenso:

- imediatamente, após um discurso, o ouvinte médio terá compreendido aproximadamente 50% do que ouviu;
- em 48 horas, o nível de compreensão cai para 25%, ou menos. Para ouvir, de forma eficaz, é preciso criar um ambiente em que o receptor sinta que a conversa é importante.

No entendimento de Robbins (1994), para que isso ocorra, é preciso montar o cenário dando ênfase em sete itens:

- diminuir, ao máximo, as distrações: dependendo do nível de interesse, os funcionários se distraem, em variados graus, com a atividade ao seu redor;
- reduzir todas as barreiras físicas, ou seja, aproximar-se da pessoa com quem está falando, ao invés de, por exemplo, ficar do outro lado da mesa utilizando o móvel como sinal de superioridade, também poderá ajudar a criar um ambiente que proporcionará, aos funcionários, compreender a mensagem de forma eficaz;
- evitar, ou limitar, as interrupções, transferindo, por exemplo, as chamadas telefônicas e fechando a porta da sala, para que não haja interrupção na comunicação;
- disciplinar-se para se concentrar, tomando nota do que está sendo exposto, olhando nos olhos do funcionário e fazer perguntas, para ter certeza de que compreendeu a mensagem. São sinais que asseguram, ao mesmo, de que está sendo ouvido atentamente;
- capitalizar sobre o fato de que o pensamento é mais rápido do que a fala: um bom ouvinte usa o tempo para avaliar cuidadosamente o que o interlocutor está dizendo;  
ser sincero, ou seja, o emitente sentir-se-á mais confiante, e à vontade, quando o tom de voz, as expressões faciais e o contato dos olhos transmitirem sinceridade;

## 2.6 A Comunicação no Planejamento Estratégico

Retomando o conceito de comunicação, agora fundamentado, para o processo de PE, Cannie & Caplin (1994) salientam que, para que o processo estratégico funcione conforme planejado, a comunicação interna deve ser eficiente e possibilitar a troca construtiva de informações. A informação é a alma de uma organização. É vital, em muitas das etapas dessa estratégia: avaliação interna, identificação das exigências dos clientes, definição de metas e avaliações, etc. As informações precisam ser recíprocas. O retorno – de e para os funcionários – é o elo que liga as partes ao todo e integra a organização.

Ao relacionar a empresa ao esporte, entende-se que, para implantar uma estratégia de sucesso, é necessário criar um bom time, potencializando suas capacidades e, finalmente, criar uma forma de comunicação contínua e eficaz, para propiciar a sinergia interna necessária ao objetivo proposto.

Diante dessa problemática, resumida em como desenvolver um processo de comunicação eficiente para a implantação do PE, Alves (2000) descreve o planejamento comunicacional como sendo “uma proposta de solução para um problema de Comunicação ou de *Marketing*, condicionado a cinco fatores determinantes: análise da situação, estabelecimento dos objetivos, a escolha dos meios, determinação dos tempos de execução, plano de custos posteriores e periódicas aferições dos resultados obtidos”.

Ao descrever os cinco fatores determinantes, nota-se que a análise da situação refere-se ao entendimento da empresa, do mercado e dos produtos, da sua estrutura, dos níveis de comando, das coalizões e dos meios de comunicação, dos componentes ou das pessoas, dos comportamentos e das formas de relacionamento, entre outros.

Reforçando a base estratégica, o entendimento dos objetivos propostos ou estabelecimento dos objetivos, segundo Alves (2000), “é conhecer, com precisão, se os resultados que se pretende alcançar são atingíveis”. Para Kotler (1979) existem duas posições definidas a este respeito: primeiro avalia-se a situação atual e suas implicações estratégicas, formalizando-se um diagnóstico para chegar-se à definição dos objetivos; a segunda parte inicia da determinação dos objetivos, sendo esses independentes da análise da situação atual. Embora Kotler (1979) reconheça

as duas correntes, afirma que “é mais fácil e lógico o estabelecimento de objetivos, conhecendo a atual situação”.

Reiterando o processo de planejamento no conceito de comunicação, Lupetti (2000) propõe um modelo de planejamento de comunicação genérico, voltado à comunicação da empresa com o mercado. Esse modelo é composto em 5 etapas.

1. definição do tema, ou informação a ser transmitida;
2. definição das estratégias, ou abordagem comunicacional;
3. definição do tipo de campanha, ou modo com que a informação será transmitida;
4. definição da mídia, ou seja, formas, períodos e meios para a comunicação;
5. implantação, execução, controle e avaliação do processo de comunicação.

Embora o modelo citado contemple todo o processo de comunicação, apresenta falhas e falta de objetividade, quando aplicado ao processo de comunicação para implantação do PE. Dessa forma, em busca da melhoria da tese ora proposta, serão consultados outros autores e modelos para o processo em questão.

O modelo apresentado por Green & Laban (2003) possui uma relação mais próxima ao PE. Os autores contribuem para o processo de comunicação através de um *framework* simplificado, com uma abordagem generalizada do problema de comunicação, composto de três etapas principais:

1. construir a comunicação estratégica como uma estratégia: desenvolver uma imagem global da estratégia de comunicação, definir os objetivos com clareza, identificar as táticas críticas e utilizar um meio apropriado de *feedback* contínuo;
2. compreender os canais de comunicação escolhidos: reconhecer as limitações dos inúmeros canais disponíveis, encontrar o canal de comunicação eficiente (interação e *feedback*) para o nível desejado e multiplicar os canais, quando necessário;
3. aplicar a técnica de finalização apropriada: utilizar a linguagem do usuário final (alvo), para incrementar a eficiência e execução; aplicar a comunicação de forma eficiente, para incrementar e oportunizar as

alternativas, reforçar a cultura da empresa e evitar o consenso medíocre de mínimo denominador comum, visando ousar e inovar no processo de comunicação.

Esse modelo, mais próximo ao PE, possibilita uma interligação de pensamentos entre a comunicação e a gestão estratégica. Porém, cabe, ao mesmo, o acréscimo de considerações relevantes ao processo de comunicação, tais como os dez apontamentos de WALTERS (2000):

- não existe uma forma perfeita de mudança na comunicação;
- saber quais são, exatamente, as mudanças necessárias e os porquês;
- conhecer os resultados desejados, tanto no planejamento como nas táticas de comunicação;
- incluir as estratégias de comunicação no início das discussões sobre a mudança organizacional;
- dividir as informações com os empregados, o mais cedo possível;
- compreender que informação quantitativa é boa, mas qualitativa e consistente são cruciais;
- pensar em longevidades, um passo de cada vez;
- variar as formas e os veículos de comunicação;
- não confundir a comunicação com os meios a serem utilizados;
- oferecer inúmeras oportunidades para as pessoas dividirem, opinarem, perguntarem sobre as estratégias e resultados.

Para finalizar, a fundamentação teórica referenciada, cabe reforçar a abrangência dos assuntos apresentados nos temas: PE organizacional, comunicação nas organizações e o processo comunicacional inserido no PE, tendo como objetivo, prático, embasar a presente proposta de um método de comunicação para a implementação do PE em uma empresa de bebidas.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Várias são as razões que determinam a realização de uma pesquisa científica: por vezes há ausência de informações suficientemente aptas a solucionarem algum problema, por outras, as informações disponíveis encontram-se em um tal estado de desordem que não possa ser relacionada ao problema.

Segundo Gil (2002, p.17), uma pesquisa científica pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Em complemento a esse entendimento, pode-se citar a doutrina de Rudio (1978), segundo a qual a pesquisa é como um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento, bem como a doutrina de Andrade (2002), ao afirmar que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos.

Para Yin (2001), o propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa. Segundo o autor, uma metodologia de estudo da pesquisa pode ser definida através de um projeto que estabeleça a lógica, unindo os dados a serem coletados e as conclusões, solucionando as questões iniciais do estudo.

Ao posicionar esta lógica, em atenção ao pensamento acima delineado, tem-se a necessidade do presente capítulo para a definição da metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente trabalho, demonstrando os passos, métodos, técnicas e abordagens utilizadas durante o seu desenvolvimento.

O método, ao ser determinado, tem-se o caminho traçado para alcançar o objetivo: propor um método para comunicação do PE em uma indústria de bebidas.

#### **3.1 Planejamento da Pesquisa**

Para Martins (2002), a ciência apóia-se em métodos e instrumentos de investigação e no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador, sendo realizada com métodos fundamentados na lógica. Ao definir os passos do processo de pesquisa, é senso comum, na doutrina, a indispensabilidade dos



seguintes componentes, em uma pesquisa científica: planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório (GIL, 1987).

Dessa forma, o planejamento do trabalho deve considerar a seguinte classificação: a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, quanto as evidências, quanto a técnica utilizada e aos métodos aplicados, bem como, demonstrar os passos seguidos para a consecução do objetivo definido.

### 3.1.1 Classificação da pesquisa

As pesquisas científicas, no que concerne aos seus objetivos, segundo Seltriz *et al.* (*apud* GIL, 1999), podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. Para o presente trabalho, o modelo descritivo torna-se pertinente, haja vista o objeto de estudo estar voltado à descrição das formas de comunicação utilizadas, por uma grande indústria de bebidas para comunicar o seu PE. Conforme Gil (1987), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as pesquisas que, habitualmente, realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática, contendo uma parte inicial exploratória.

Considerando-se as evidências do estudo, Richardson (1999) descreve como qualitativa a pesquisa que busca a compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Esse fato torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados voltado à avaliação e interpretação, como no que se refere às formas de comunicação utilizadas em uma empresa.

Quanto a técnica de coleta, análise e interpretação dos dados, o presente estudo contempla o exame de fatos existentes em uma empresa de bebidas, o que, segundo Yin (2001), caracteriza o estudo de caso, uma vez que busca esclarecer uma investigação empírica voltada a um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Contribuindo para a justificativa de escolha do estudo de caso, é de suma importância reproduzir o pensamento de Lüdke e Andre (1986), segundo os quais o

estudo de caso busca retratar a realidade de forma completa e profunda. A análise de uma única unidade empresarial permite, ao pesquisador, uma maior proximidade dos atores organizacionais e uma participação direta no ambiente organizacional, proporcionando uma melhor compreensão dos fenômenos e sua relação com o contexto.

### **3.2 Formulação do Problema**

Toda a pesquisa científica, conforme ensinamento de Gil (1987), tem como início a formulação de um problema e, por objetivo, a busca de uma solução para o problema então enfrentado. A formulação do problema, entretanto, deve conter clareza, concisão e objetividade, visando orientar o pesquisador na busca pela solução da questão posta à análise.

Para Marinho (1980), o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. De acordo com o autor, a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, e, quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Dessa forma, em vista da doutrina mencionada, o problema do presente estudo pode ser referido nos seguintes termos: *como comunicar o planejamento estratégico, para os diferentes níveis de tomada de decisão, em uma grande indústria de bebidas?*

### **3.3 Questões da Pesquisa**

As questões de pesquisa direcionam e delimitam o trabalho, possibilitando o correto delineamento e a adequada resposta ao problema; servem para nortear e orientar o pesquisador, representando o que ele pretende esclarecer.

No presente trabalho, as questões que direcionam o estudo podem ser delimitadas em:

- quais os fatores relevantes à comunicação estratégica nas organizações?
- quais as principais soluções utilizadas para a comunicação do PE em organizações?
- quais as formas de comunicação de PE utilizadas em uma indústria de bebidas?
- qual o método otimizaria a comunicação do PE na empresa?
- como definir uma seqüência de aplicação de um método para a comunicação do PE em uma indústria de bebidas?

### 3.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados durante o processo de pesquisa, avaliação, elaboração e implantação do modelo de medição, bem como, após o início de utilização desses processos. Os métodos utilizados, para coleta dos dados, foram: pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas, relatórios, conversas informais, discussões em grupo e referencial bibliográfico.

Como ponto de partida, para o presente trabalho, foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, para sustentação teórica, tendo como fontes de pesquisa trabalhadas: livros, artigos científicos, dissertações, teses e *internet*.

Em uma segunda etapa, foram levantadas informações sobre a empresa, através de entrevistas com os gestores, conversas informais, pesquisa documental e acompanhamento na elaboração dos assuntos estudados. Nessa fase do trabalho, fez-se um levantamento das informações referentes ao PE da empresa, em termos históricos, linhas de produtos fabricados, área de atuação, políticas de *marketing*, estrutura de cargos, políticas sociais, entre outros elementos necessários à pesquisa.

Essas informações, uma vez sistematizadas, foram a base para a modelagem da entrevista semi-estruturada, utilizada na pesquisa, aplicada individualmente, com diretores, gerentes e coordenadores da empresa.

Por fim, através da análise das respostas obtidas através das entrevistas, foi possível a verificação do processo de comunicação no PE utilizado pela empresa, considerando o grau de recepção interna, comprometimento dos funcionários, canais de comunicação, conforme disponível nos anexos.

### 3.5 Amostragem

A amostragem definida para pesquisa compreende a totalidade dos indivíduos relacionados aos níveis de tomada de decisão em estudo – diretores, gerentes e coordenadores de equipe. Essa opção, seleção de toda a população, ao contrário do método de pesquisa por amostragem, justifica-se, devido a totalidade de indivíduos ser inferior a 100 pessoas, o que estatisticamente representa uma diferença não significativa quando comparada ao um universo total de pesquisa.

O campo de estudo, referente à pesquisa, compreendeu 3 grupos hierárquicos:

- primeiro nível: 03 (três) diretores;
- segundo nível: 06 (seis) gerentes;
- terceiro nível: 30 (trinta) chefes e coordenadores.

#### 3.5.1 Análise e Interpretação dos Dados

Os dados coletados foram analisados com base nos referenciais teóricos da pesquisa, procurando-se explicá-los e interpretá-los visando atender o objetivo principal do trabalho.

#### 3.5.2 Limitações da Pesquisa

De suma importância, ao presente estudo, salientar os fatores que limitam o processo de pesquisa:

- o estudo foi limitado a uma organização privada, do segmento de bebidas, localizada em Santa Maria;
- o trabalho objetivou o estudo de um método de comunicação para o PE, não se detendo a críticas quanto a formulação e implementação do mesmo;
- assim como no aspecto anterior, o trabalho não se deteve em apreciar como a mudança ocorrerá, mas em como a comunicação refletirá na mudança;

- a natureza descritiva do estudo limitou a pesquisa à capacidade dos entrevistados em descreverem suas percepções, e à capacidade do pesquisador em captá-las.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS: A COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados na empresa objeto do estudo, descrevendo, especificamente, a forma utilizada para a comunicação do PE nos diferentes níveis de tomada de decisão em uma indústria de bebidas.

### 4.1 Histórico da Empresa CVI Refrigerantes

A indústria CVI Refrigerantes Ltda, franquizada Coca-Cola e Kaiser, tem sua história alinhada ao Grupo CVI - Companhia Vontobel de Investimentos, atualmente formado pelas empresas CVI Refrigerantes, Parceria Agropecuária da Fonte e produtora da água mineral Fonte Ijuí.

O princípio da sua trajetória, bem como a do Grupo CVI, dá-se no ano de 1948, em Porto Alegre, com o início das atividades de distribuição de bebidas, através do refrigerante Marabá, primeiro produto distribuído pela empresa CVI Refrigerantes Ltda.

Em 1949, com a troca do produto para o refrigerante Laranjinha, produzido por uma pequena fábrica no interior de Arroio do Meio, propriedade da Família Kirst, a distribuição de bebidas ganha força. Impulsionados pelo sucesso do refrigerante Laranjinha, Vontobel e Kirst constituem uma sociedade e instalam a **Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda**, em Porto Alegre. Posteriormente, com a abertura de uma filial, em Santo Ângelo, deu-se início ao Grupo Vontobel.

A Coca-Cola entra, definitivamente, nos negócios do grupo, na década de 60, após um processo de negociação que durou cerca de 03 (três) anos, credenciando a empresa já denominada **Refrigerantes Vontobel Ltda.**, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

No ano de 1966 o grupo passa a atuar em Santa Maria, centro do Estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola. A cidade foi escolhida, para ser incluída nos negócios do Grupo, por uma questão estratégica: sua posição geográfica privilegiada, a construção da primeira universidade do interior do Brasil e

o grande número de pessoas que já formavam sua população, foram elementos de extrema relevância para a escolha do município como ponto importante para a expansão do Grupo Vontobel.

Em 1977 é inaugurada a fábrica no Distrito Industrial de Santa Maria. No mesmo ano são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo. Nesse período, o Grupo também mantinha distribuidores de Coca-Cola em pontos estratégicos do Estado, garantindo a inserção de seus produtos em vários municípios.

Em 1985 as empresas são divididas, com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações e a Indústrias Vontobel S.A., que, mais tarde, transforma-se em CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, ao passo que as fábricas de Santa Maria, Passo Fundo e da Fonte Ijuí ficaram com as Indústrias Vontobel S.A.

Em 1992 ocorrem modificações significativas na produção da indústria, como a adição de embalagem das garrafas PET, de dois litros, tornando o processo ainda mais prático e conveniente, de forma a melhorar o atendimento e a demanda do mercado. No ano de 1999 tem início a aplicação do Sistema de Qualidade da Coca-Cola – SQCC, que traz como lema o “compromisso da entrega de produtos e serviços que promovam a satisfação de clientes e consumidores”, cuja auditoria é realizada pela Coca-Cola Indústrias Ltda de forma anual.

No ano de 2001, com a implantação do PE organizacional, são definidas significativas transformações estratégicas no grupo, e, por consequência, na CVI Refrigerantes, marcando uma nova fase para a empresa, que se envolve em um projeto de PE para seus próximos 10 (dez) anos de desenvolvimento.

## **4.2 Dados da Empresa**

A fábrica de Santa Maria, da CVI refrigerantes, possui 10.000 m<sup>2</sup> de área construída, e 60.000 m<sup>2</sup> de área total; duas linhas de produção de embalagens descartáveis e embalagens retornáveis, e os produtos que não são produzidos pelo grupo são adquiridos da cervejaria Kaiser, localizada em Gravataí, no Rio Grande do Sul, e de Ponta Grossa, no Paraná, ou da Empresa Vonpar, de onde são adquiridos os refrigerante em lata.

Atualmente, com quatrocentos e sessenta e seis funcionários, a CVI - Refrigerantes atende a toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do Estado, o que significa cobertura de uma área de 94.892 km<sup>2</sup> (44,9% da área do Rio Grande do Sul), sendo 189 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.580.000 consumidores.

### **4.3 Visão de Futuro**

Seguindo o modelo estratégico, utilizado pela empresa, a visão representa os objetivos e anseios do grupo. Para a linha de pensamento presente na CVI Refrigerantes, a visão da empresa deve expressar clareza, coerência, veracidade e entusiasmo, para que, assim, possa gerar o comprometimento necessário dos funcionários. Baseada nesta linha pensamento, a CVI - Refrigerantes Ltda, no ano de 2001, definiu sua visão de futuro:

Seremos reconhecidos como a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na área de atuação, valorizando a SIMPLICIDADE, disseminando a TRANSPARÊNCIA e estimulando o compromisso com a INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE e LIDERANÇA DE RESULTADOS. Duplicaremos o VPL até 2.010, equilibrando interesses da CCIL, Kaiser e dos Acionistas da CVI.

Além da definição da visão de futuro, foi definido, no mesmo ano, o PE, baseado no Modelo Estrada, bem como o início de uma nova história do grupo, voltada para o desenvolvimento da cultura estratégica em toda a organização.

### **4.4 Planejamento Estratégico Organizacional**

O PE, desenvolvido na CVI Refrigerantes, segue o Modelo de Estrada, conforme apresentado no referencial bibliográfico do presente estudo, e compreende as seguintes fases:

- avaliação: análise das características da organização;



- **formulação:** desenvolvimento da visão e planejamento da empresa;
- **implantação:** desenvolvimento e implementação dos planos de ação;
- **aprendizagem:** evolução do processo estratégico e da organização.

Em atenção à divisão de fases acima declinada, a estrutura hierárquica da empresa define-se em diferentes níveis de tomada de decisão, que são os Acionistas ou Diretores, que são o presidente e diretores gerais, os Gerentes de departamento/unidade e os Coordenadores de equipe ou departamento, conforme descrito:

- **Diretores:** Emerson Vontobel / Roberto Fraton / Alívio Soares;
- **Gerentes:** Odair Salvini / Breno Jacobi / Cezar Cunha / Ana Bess / João Frankin / Gerso lung;
- **Coordenadores:** sub-gerentes, chefes de departamento e encarregados.

#### 4.5 Comunicação do Planejamento Estratégico na Empresa

Relacionado à comunicação do PE na empresa, seguindo o modelo atualmente utilizado, são definidos, como informações relevantes na comunicação estratégica:

- **visão** da empresa;
- **questões estratégicas** e metas;
- **ações e planos de ação;**
- **resultados** estratégicos e operacionais (ações).

Essas informações, conforme coletado na pesquisa de campo, realizada com todos os dirigentes presentes nos níveis de tomada de decisão, são transmitidas conforme as seguintes características gerais:

- não existe a formalização do processo de comunicação do PE, embora seus canais estejam definidos e estruturados;
- a comunicação é realizada através de canais formais e informais, desenvolvida tanto dentro dos níveis de tomada de decisão, como para os demais;

- o fluxo de comunicação respeita a hierarquia formal com predominância para redes de comunicação encadeada e em difusão total.

Ao relacionar as informações apresentadas pelos três níveis de tomada de decisão, sobre o processo de comunicação do PE, na empresa objeto de estudo, tem-se o seguinte fluxo de informações:

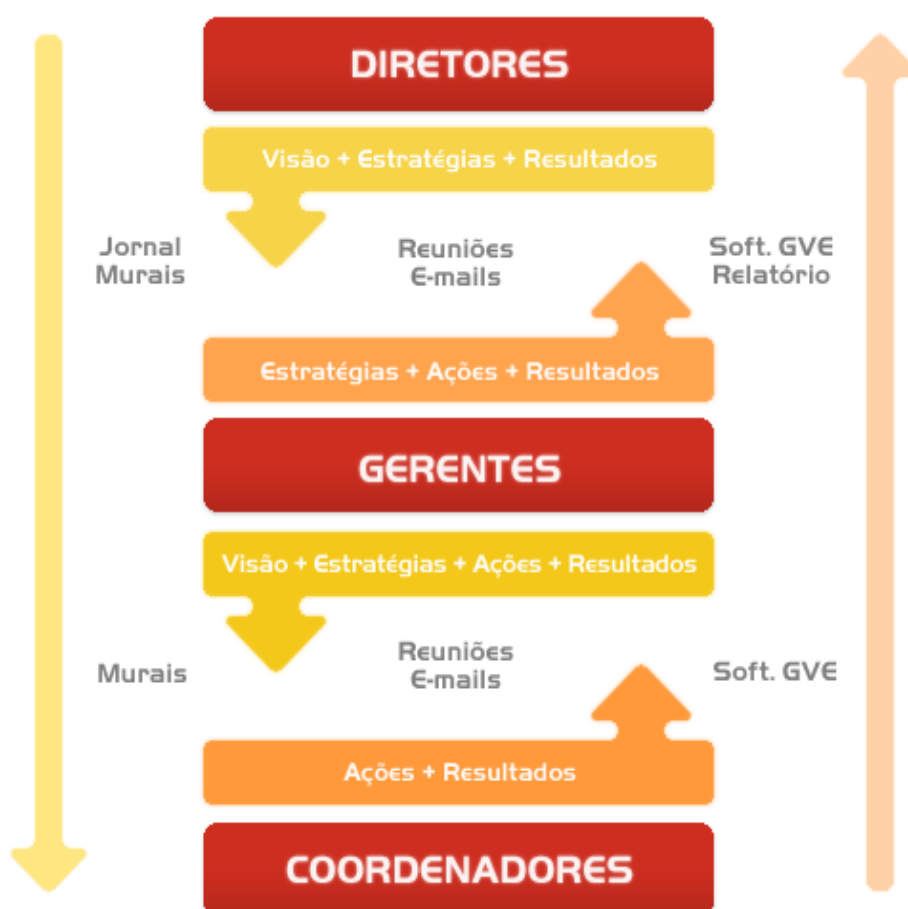


Figura 4 – Fluxo de Comunicação Estratégica

Para melhor entendimento da comunicação do PE, na empresa, serão listadas as informações coletadas, relativas a cada nível de tomada de decisão, sendo que, posteriormente, os dados serão cruzados e levados à avaliação.

#### 4.5.1 Análise da Comunicação de Diretores

De acordo com a pesquisa realizada na empresa objeto de estudo, o processo de comunicação no nível de diretores é organizado a partir de duas redes de comunicação: a primeira, encadeada de acordo com a hierarquia organizacional, e a segunda, de difusão total, especificamente na comunicação entre diretores e gerentes.

Essas redes estruturadas, base para a comunicação do PE no grupo de diretores, visa transmitir as seguintes informações:

- visão, ou reforço da visão;
- estratégias, ou questões estratégicas;
- resultados.

Para tanto o grupo faz uso dos seguintes canais de comunicação:

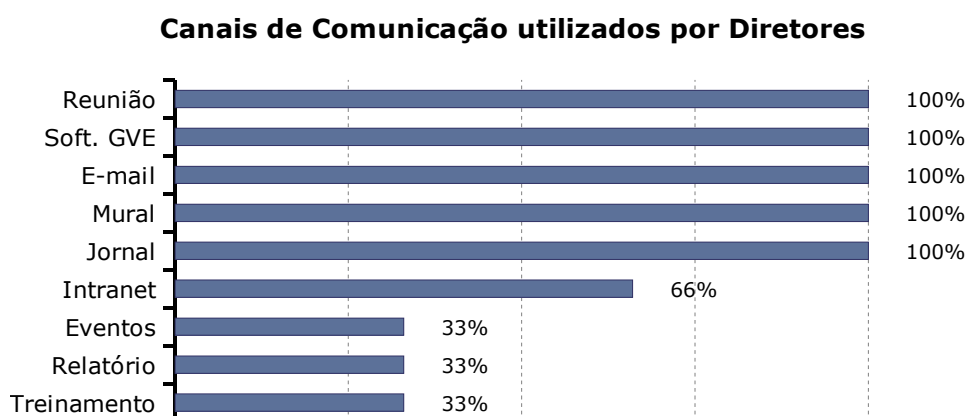


Figura 5 – Canais de comunicação diretores

Entre os canais de comunicação listados, são utilizados para transmitir as informações, por diretores:

- reuniões: definidas em diferentes periodicidades, visando a comunicação direta entre diretores, diretores e gerentes e, em alguns casos, diretores, gerentes e coordenadores, com o intuito de comunicar e acompanhar a evolução das ações estratégicas;
- murais: composto de relatórios mensais expositivos, tanto para gerentes como coordenadores;

- jornal: publicado bimestralmente, tem o objetivo de reforçar o processo de comunicação a toda a força de trabalho da empresa;
- *software* GVE - Gestão e Visão Estratégica: consiste em um sistema que tem como objetivo a comunicação e acompanhamento diário das informações estratégicas da empresa: visão, estratégias, planos de ação e resultados;
- *e-mails*: utilizados como fonte para troca direta de informações.

No que se refere às informações a serem recebidas no processo de comunicação estratégica, o grupo de diretores mantém o relacionamento direto com gerentes, e indireto com coordenadores, focados nos itens a seguir delineados:

- visão, ou reforço da visão – entre os diretores;
- estratégias e questões estratégicas;
- planos de ação – acompanhamento;
- resultados – tanto das estratégias como planos de ação.

Entre as formas e canais de comunicação, listados para recebimento das informações estratégicas, estão:

- reuniões periódicas entre diretores e diretores e gerentes: em alguns casos, inclusive, com a presença dos coordenadores;
- relatórios: mensais e anuais, gerados por gerentes e diretores;
- jornal: reforço do processo de comunicação a toda a força de trabalho da empresa;
- *software* estratégico GVE: recebimento das informações relativas as estratégias, planos de ação e resultados;
- *e-mails*: utilizado como fonte para troca direta de informações.

Ao serem questionados sobre a eficácia dos canais de comunicação utilizados, 100% dos diretores consideraram-nos eficazes para a comunicação do PE, na empresa, sugerindo algumas oportunidades de melhoria ao processo:

- excesso de informações comunicadas para o acompanhamento do PE;
- formalização excessiva das informações relacionadas a realização dos planos de ação;
- ausência de uma ferramenta simplificada, não burocratizada, para comunicar o PE na empresa.

#### 4.5.2 Análise da Comunicação dos Gerentes

Situados entre diretores e coordenadores, os gerentes, segundo a pesquisa, representam a ponte entre as estratégias organizacionais e as ações a serem implantadas na empresa.

O processo de comunicação, presente nesse grupo, composto por 6 indivíduos de diferentes áreas e atribuições, está baseado em: definição das estratégias com diretores e desenvolvimento das ações com os coordenadores. Em ambos os casos, a comunicação se dá através da difusão total.

Ao descrever a comunicação entre os grupos, os gerentes qualificam a comunicação encadeada, mediante repasse das necessidades dos coordenadores aos diretores. Os diretores, em conjunto com gerentes, formulam através dessas informações as estratégias da empresa, as quais retornam na forma de ações, através dos gerentes, aos coordenadores. Essas ações, enfim, buscam resultados quantitativos, base para o acompanhamento dos diretores, e ao final do ano, reiniciando o processo de planejamento organizacional.

As informações transmitidas, pelos gerentes, são definidas em:

- visão ou reforço da visão – para coordenadores;
- estratégias ou questões estratégicas – diretores e coordenadores;
- planos de ação – coordenadores;
- resultados – diretores e coordenadores.

Os canais de comunicação, utilizados para comunicação dessas informações, compreendem:

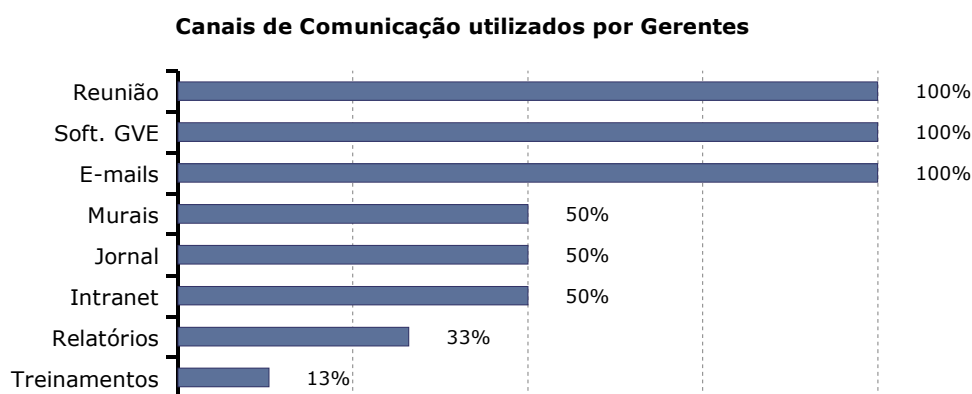


Figura 6 – Canais de comunicação gerentes

Dentre os canais listados, são utilizados para envio dessas informações, segundo descrito pelos gerentes na pesquisa:

- reunião: considerado a principal forma de comunicação das informações estratégicas na empresa, tanto para diretores quanto coordenadores. Compreende as etapas de desenvolvimento, acompanhamento e divulgação de resultados. Os diferentes formatos, periodicidade e participantes estão relacionados com as características da preferência do gerente a um processo formal de comunicação;
- *software* GVE: principal ferramenta de apoio estratégico ao gerente, permite o acesso diário tanto para envio, como para recebimento das informações estratégicas da empresa;
- *e-mails*: utilizados como fonte para troca direta de informações.

Para as informações recebidas relevantes ao planejamento organizacional, o grupo de gerentes define:

- visão, ou reforço da visão – diretores e canais de apoio;
- estratégias e questões estratégicas – diretores e coordenadores;
- planos de ação – coordenadores;
- resultados – diretores e coordenadores.

Entre os canais de comunicação, utilizados para essas informações, estão:

- reuniões periódicas entre gerentes e diretores e gerentes e coordenadores: em alguns casos envolvendo as pessoas envolvidas nos três níveis de tomada de decisão;
- *intranet*, murais e comunicação interna: principalmente no que se refere a visão organizacional;
- jornal: reforço do processo de comunicação a toda a força de trabalho da empresa;
- *software* Estratégico GVE: ferramenta de apoio as informações relativas a visão, estratégias, planos de ação e resultados, tanto de diretores, como dos coordenadores e dos gerentes relacionados;
- *e-mails*: utilizado como fonte para troca direta de informações.

Ao serem questionados sobre a eficácia da comunicação do planejamento na empresa, 80% dos gerentes considerou eficazes as formas utilizadas, porém com necessidade de melhorias, conforme sugestões abaixo:

- formalização das reuniões de acompanhamento estratégico em todos os departamentos da empresa (gerentes e coordenadores);
- formalização de uma reunião gerencial (entre gerentes), para alinhamento estratégico de todas as áreas da empresa (reunião mensal);
- desenvolvimento de um relatório trimestral de desempenho (gerentes), repassado a todos os gerentes e diretores, contento metas e resultados até então alcançados;
- reduzir a formalização dos planos de ação por não representarem as necessidades comunicacionais da empresa; menos formalidade com mais agilidade;
- criar ferramenta que agilize a comunicação, o gerenciamento e implantação do plano de ação;
- melhorar a difusão e utilização do *software* GVE (divulgação e conscientização);
- disponibilizar o GVE como ferramenta gerencial para coordenadores;
- integração do PE nas atividades operacionais da empresa.

#### 4.5.3 Análise da Comunicação dos Coordenadores

Aos coordenadores, último nível de tomada de decisão, estão vinculadas as informações relativas aos planos de ação e resultados. Neste grupo, o processo de comunicação é baseado no contato direto como o respectivo gerente de departamento, o qual, segundo a pesquisa, compete, em conjunto com coordenadores, definir as ações necessárias para cumprimento das estratégias organizacionais (definidas com diretores).

O processo de comunicação, do grupo de coordenadores, compreende rede de comunicação difusa entre gerentes e funcionários, e comunicação encadeada, mediante repasse das informações, aos gerentes, que por sua vez, respondem aos diretores.

As informações, enviadas pelos coordenadores da empresa são:

- planos de ação – entre gerentes e coordenadores;
- resultados – entre gerentes e coordenadores.

Os canais utilizados, para envio e recebimento dessas informações, compreendem:

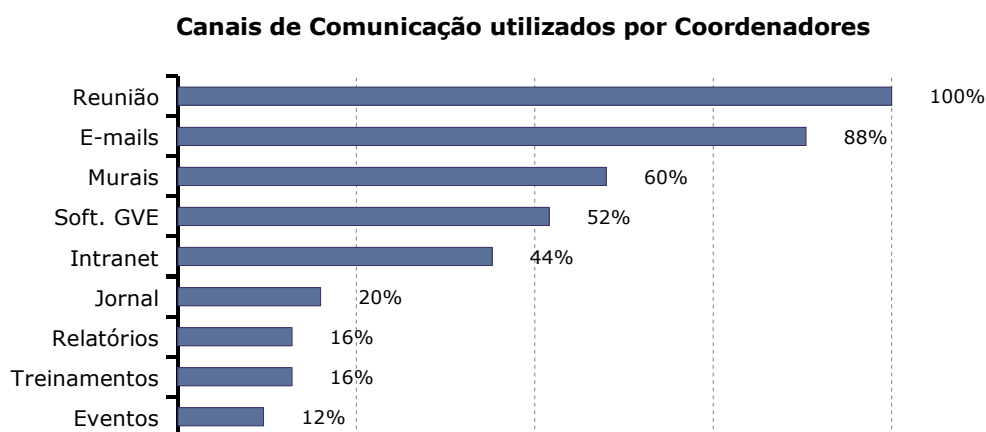


Figura 7 – Canais de comunicação coordenadores

Dentre os canais de comunicação utilizados, os coordenadores definem os seguintes meios para envio das informações estratégicas:

- reuniões: descritas como as principais e mais eficazes formas de comunicação do planejamento na empresa. As reuniões são definidas pelo gerente, tendo forma e periodicidade característica a cada departamento, desde reuniões diárias a encontro semanais e mensais. Em alguns casos os coordenadores participam de reuniões envolvendo os três níveis de tomada de decisão;
- *e-mails*: utilizado como canal diário para troca direta de informações;
- *software* estratégico GVE: relacionado à publicação e ao envio de resultados.

Para as informações recebidas, relevantes ao planejamento, o grupo de coordenadores lista, na pesquisa, os seguinte elementos:

- visão, ou reforço da visão – diretores e gerentes;
- estratégias e questões estratégicas – gerentes;



- planos de ação – gerentes e coordenadores;
- resultados – diretores e gerentes.

Essas informações são recebidas pelos coordenadores, através dos canais abaixo elencados:

- reuniões de planejamento e acompanhamento, tanto para envio como recebimento de informações, sendo que, em alguns casos, há presença dos três níveis de tomada de decisão;
- *software* estratégico GVE: relacionado à visão, estratégias, ações e resultados, sendo, este último, específico ao departamento do coordenador;
- murais, comunicação interna e *intranet*: principalmente no que se refere à visão;
- jornal: reforço do processo de comunicação a toda a força de trabalho da empresa;
- treinamentos: principalmente para visão e objetivos estratégicos;
- documentos operacionais (manuais);
- *e-mails* para troca de informações.

Ao questionar os coordenadores sobre a eficácia da comunicação do planejamento, na empresa, a pesquisa demonstrou heterogeneidade de opiniões, principalmente ante a ausência de padronização do processo. Utilizando parâmetros quantitativos, 92% dos coordenadores considerou eficaz o atual processo utilizado na empresa.

Algumas das sugestões de melhoria apresentadas pelos coordenadores:

- padronizar a estrutura de comunicação do PE em todos os níveis de tomada de decisão;
- desenvolver um processo de acompanhamento conjunto, integrado, a todas as áreas relacionadas ao planejamento organizacional (desenvolver a visão geral da empresa);
- incentivar, entre os departamentos da empresa, a troca de informações relacionadas ao PE (ações e resultados);
- disseminar, entre coordenadores e colaboradores, os resultados relativos ao PE da empresa;

- formalizar reuniões periódicas, específicas ao acompanhamento das ações estratégicas, na empresa, em todos os níveis de tomada de decisão;
- estimular, via *intranet*, a comunicação das informações estratégicas;
- receber, via GVE, as metas e ações dos coordenadores das outras áreas da empresa;
- melhorar o método de gerência e comunicação dos planos de ação.

#### 4.5.4 Relacionamento entre Grupos

Durante a pesquisa foram elencados os canais de comunicação mais eficazes, na empresa, como sendo:

- murais, comunicação interna e jornal, para reforço da visão estratégica;
- reuniões periódicas, para elaboração e/ou aprimoramento das estratégias e planos de ação;
- *software* GVE como ferramenta de apoio às informações relacionadas ao PE da empresa;
- *e-mails* e conversas informais para troca diária de informações.

Os pontos conflitantes, na comunicação do PE, são definidos como:

- ausência de uma formalização e periodicidade, para reuniões específicas dirigidas ao acompanhamento do PE, na empresa, abordando tanto o contato mensal, entre gerentes, como o acompanhamento por parte dos gerentes e seus colaboradores;
- a excessiva formalização dos planos de ação, o que, atualmente dificulta a gerência e operacionalização, tanto para gerentes como coordenadores, bem como os respectivos resultados, em todos níveis de tomada de decisão;
- falta de utilização do *software* GVE como processo de apoio em todos os níveis de tomada de decisão, inclusive coordenadores, disponibilizando acesso aos dados relevantes ao planejamento de toda a organização;
- ausência de uma padronização, para a estrutura de comunicação do PE, em todos os níveis de tomada de decisão;

## **5 MÉTODO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Com o objetivo de propor um método para desenvolver, ou otimizar, o processo de comunicação do PE, em uma indústria de bebidas, devem ser considerados, na proposta do presente estudo: os métodos de comunicação disponíveis na bibliografia; o modelo de PE utilizado pela empresa objeto de estudo; o fluxo de comunicação estratégica, observado através do presente estudo; os meios e canais de comunicação utilizados na mesma, acrescidos das oportunidades de melhoria, oriundas da pesquisa realizada.

Essas informações, quando organizadas em uma seqüência simplificada de passos, voltada à fácil compreensão e utilização, propiciam, mediante contribuição do autor da proposta, um modelo de comunicação do PE abaixo relacionado.

### **5.1 Modelo de Comunicação:**

Utilizado como base o *framework* de Green & Laban (2003), tem-se um modelo base para a abordagem comunicacional necessária ao caso estudado. Esse modelo, uma vez desenvolvido em conjunto ao modelo apresentado por Estrada (2005), utilizando as quatro etapas de desenvolvimento, permite a construção de uma proposta de comunicação que contempla: avaliação da comunicação estratégica desenvolvida na empresa; desenvolvimento do planejamento comunicacional; implementação das ações comunicacionais e aprendizagem, ou evolução contínua.

#### **5.1.1 Avaliação da Comunicação:**

A primeira etapa, para o modelo de comunicação proposto, consiste em uma análise e definição das informações relevantes à comunicação do PE organizacional, considerando dados a serem transmitidos, definição dos emissores, definição dos receptores, análise dos canais de comunicação e entendimento do processo de comunicação estratégica presente na empresa. Essa etapa, quando

aplicada à comunicação estratégica, em um processo interligado a todas as etapas do planejamento organizacional, deverá obter, como resultado, a análise geral da comunicação estratégica, compreendendo : Quais são as informações relevantes à comunicação do PE da empresa? Quais são os níveis de tomada de decisão? Quais informações cada nível deve enviar e receber? e Quais os canais disponíveis em cada nível decisório?

#### 5.1.2 Planejamento Comunicacional:

A fase de planejamento do processo de comunicação empresarial corresponde à definição das informações estratégicas a serem transmitidas na empresa, a linguagem a ser utilizada, estratégias ou abordagem comunicacional, os canais apropriados a cada informação, os resultados esperados em cada nível de tomada de decisão e as formas de controle, *feedback* e avaliação da comunicação. Como resultado, a fase de planejamento propicia a estruturação de todo o fluxo de comunicação estratégica da empresa, respondendo as seguintes perguntas: Como serão transmitidas as informações estratégicas, na empresa? Quais os canais utilizados para essa comunicação? Quais serão os emissores e os receptores para cada mensagem? Qual a abordagem utilizada para cada nível hierárquico; e como serão efetuados os controles e avaliações da comunicação.

#### 5.1.3 Implantação das Ações:

Para a implementação do processo de comunicação estratégica, ou efetivação da comunicação estratégica, na empresa, deve ser definido o plano de mídia da empresa, ou seja, os canais de comunicação utilizados, informações transmitidas, períodos de utilização, controle da informação transmitida e os responsáveis por estas funções (comunicar e controlar). Surge, na fase de implementação, a figura do gerente de mídia, ou gerente de comunicação, responsável por garantir as conformidades do plano estratégico previamente definido. Cabe a este gerente organizar e manter eficiente o processo de comunicação, sendo possível, a qualquer hora, responder: Quais são os canais de

comunicação utilizados na empresa? Como as informações são recebidas e transmitidas nos níveis de tomada de decisão? Qual a frequência de utilização dos meios comunicação? Como é acompanhada e controlada a comunicação estratégica na empresa?

#### 5.1.4 Aprendizagem e Evolução Contínua:

A fase final, definida como aprendizagem, refere-se à melhoria contínua e evolução do processo de comunicação, sendo concebida após a conclusão do plano de mídia definido na fase de implementação, com a responsabilidade de apontar o desempenho geral dos meios de comunicação utilizados, resultados desejados *versus* obtidos, os pontos fortes encontrados no processo e as dificuldades e oportunidades de melhorias. Com essas informações, a fase de aprendizagem tem como objetivo gerar a avaliação geral da comunicação estratégica da empresa, possibilitando sua otimização a cada nova etapa do planejamento. Entre os questionamentos presentes, nesta etapa, estão: Qual a difusão, entendimento e comprometimento para cada uma das informações estratégicas na empresa? Quais os canais eficazes entre os níveis de tomada de decisão, para cada uma das informações transmitidas? Quais as dificuldades e oportunidades de melhoria na comunicação? e Qual o desempenho final da comunicação estratégica na empresa?

#### 5.1.5 Modelo Proposto:

Essas etapas, organizadas nas quatro fases, ou passos seqüenciais de implementação, compreendem a seguinte proposta para a comunicação estratégica, organizacional em uma indústria de bebidas:



Figura 8 – Metodologia de Comunicação Estratégica

Ao integrar essa proposta de comunicação estratégica ao modelo de planejamento desenvolvido por Estrada (2005), tem-se uma especificação da sistemática da comunicação como processo inerente a todo PE:

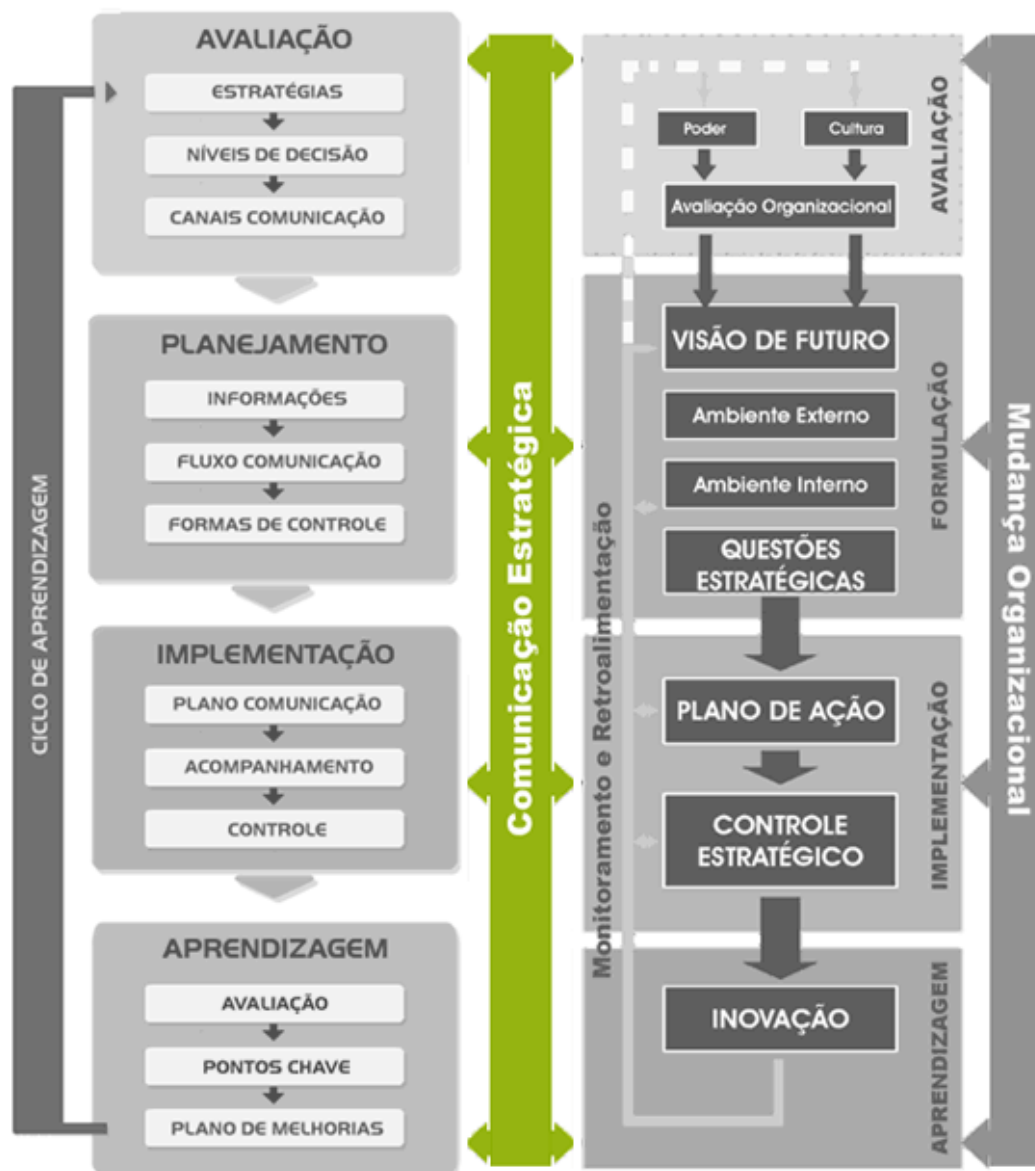


Figura 9 – Interligação Comunicação e Planejamento

Este modelo, ao ser apresentado em sua versão simplificada, proporciona, enfim, uma alternativa à solução do problema de comunicação presente no mercado, e apresentada no presente estudo – como comunicar o PE.

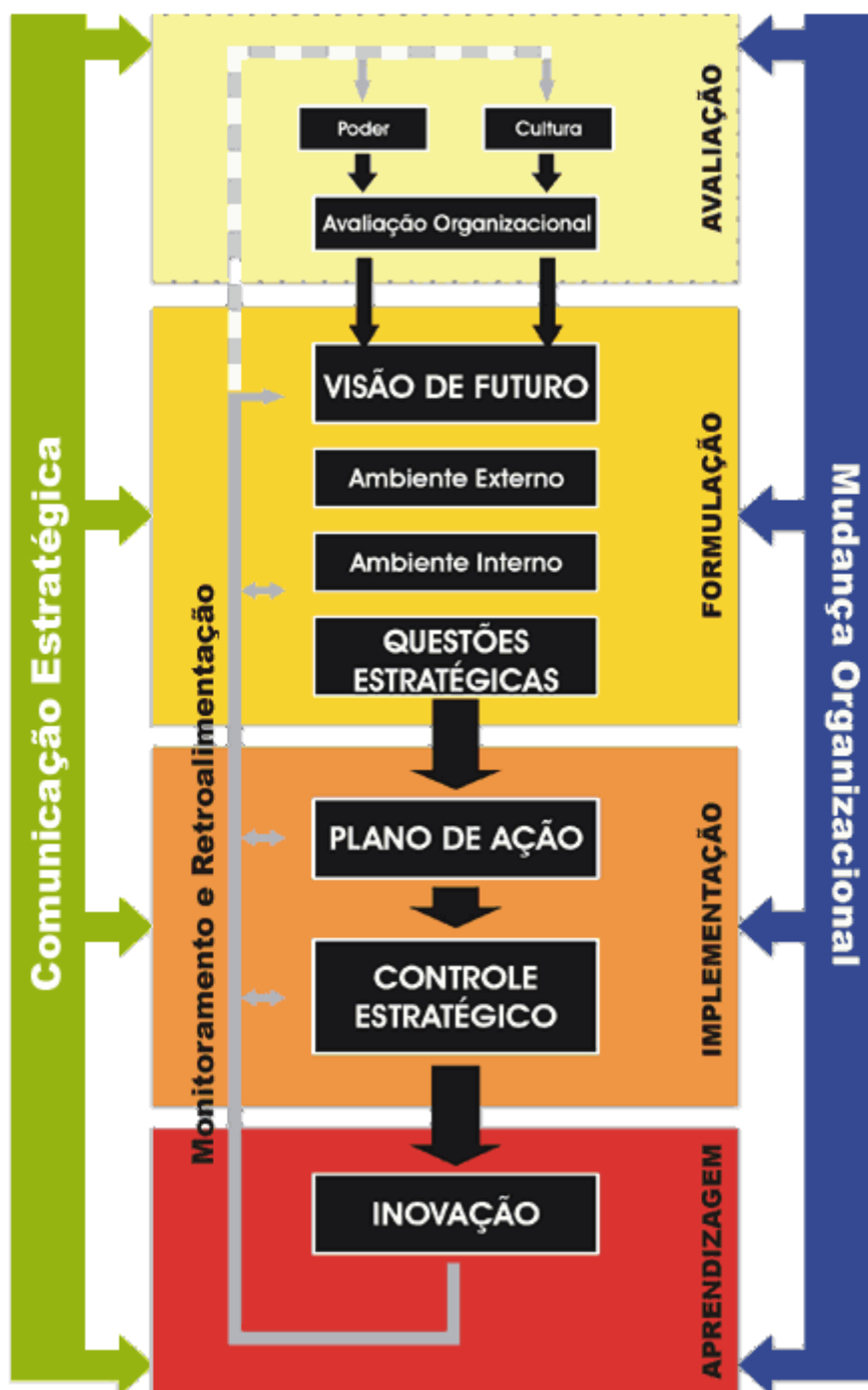


Figura 10 – Adendo ao Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2005)



## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados do presente estudo de caso, em uma indústria de bebidas, que objetivou a proposição de um método para a comunicação do PE, direcionado aos diferentes níveis de tomada de decisão. Ao finalizar o estudo realizado, cabe, ao autor, ressaltar que o elemento básico, para qualquer planejamento que aspire ao sucesso, é o entendimento dos objetivos, meios e ações, por mais simples que esses possam parecer.

### 6.1 Conclusões:

Ao buscar definir os principais fatores relevantes à comunicação estratégica nas organizações, tem-se, para a empresa, objeto do presente estudo de caso, as seguintes conclusões sobre a comunicação do seu PE:

- A empresa, em estudo, incentiva a participação, comprometimento e envolvimento das pessoas relacionadas ao PE, principalmente, através, de reuniões, nos 3 níveis de tomada de decisão: diretores, gerentes e coordenadores. Fato válido, uma vez que pensar em planejamento de comunicação é compreender que sua essência funcional é formada de pessoas, as quais planejam, executam e comunicam suas ações e resultados.
- Faz parte do processo de comunicação, presente na empresa, o planejamento das formas utilizadas para informar os diferentes níveis de tomada de decisão, incluindo: as estratégias de comunicação, tempo, formas, equipe responsável e, principalmente, os controles de desempenho para retorno e correções do processo. Porém, esse processo é realizado informalmente, sem controles explícitos do processo e conseqüente evolução do mesmo. Entende-se comunicação estratégica como comunicação planejada.
- Referência relevante, ao fato anterior, as informações, a serem transmitidas são a base da comunicação, sendo necessário que todos os

dados sejam planejados, transmitidos e avaliados, tanto como elementos individuais, quanto em conjunto, formando o processo sistêmico de comunicação estratégica. Embora comprovado a empresa desenvolver um planejamento e transmissão de dados coerentes, não fica claro, no estudo, a existência de uma visão geral do processo de comunicação, ou visão sistêmica.

- Também é evidente, no estudo de caso, a utilização otimizada dos canais de comunicação, oriunda da experiência prática adquirida na empresa, embora, carente de uma avaliação sobre os meios de comunicação disponíveis, os quais deveriam ser considerados. Neste ponto, cabe a análise das competências da empresa para definição adequada dos meios para comunicação em massa, segmentada e direta, que a empresa possua, ou que deverá criar.
- Os pontos críticos, ou de conflito, presentes no processo de comunicação do PE da empresa, são diretamente relacionados às pessoas, e a compreensão, das mesmas, sobre importância da comunicação. Esses pontos, quanto mais rápido e eficazmente forem solucionados, mais ágil e natural dar-se-á o processo de comunicação. Os pontos críticos devem ser prioridades na busca de soluções.
- No que diz respeito a cultura, toda empresa possui uma identidade própria e dominante. Na empresa estudada, o processo de PE está bem absorvido e compreendido, nos níveis de tomada de decisão, cabendo ao responsável pela comunicação utilizar essa cultura de forma favorável à empresa, minimizando as possíveis barreiras comunicacionais existentes e evitando conflitos e resistências oriundas dessa cultura. Também está relacionado à cultura interna pesquisar e definir quais os elementos chave, ou formadores de opinião, para atuarem como catalisadores do processo de comunicação.
- A empresa apresenta diferentes abordagens para cada nível de tomada de decisão. O grupo estratégico requer informações rápidas e concisas, que demonstrem os resultados a médio e longo prazo. O nível gerencial, ou tático, em geral, busca dados que justifiquem as suas ações e representem uma melhora perceptível, tanto pra os superiores como subalternos. O grupo operacional, na maioria dos casos, precisa perceber o objetivo da ação e compreender a sua importância, como funcionário,

para que haja o comprometimento com o processo estratégico. A mensagem é diferenciada para cada grupo de interesse.

- A hierarquia da organização, em grande parte das trocas de informações, organiza a seqüência de comunicação. Existem pontos claros, onde um nível inferior repassa dados para as ações do superior. Porém, não existe, na organização, uma análise da cultura interna e canais de comunicação, cujo o objetivo seja o de definir ou otimizar a forma de implantação da comunicação, seja ela de cima para baixo, ou vice-versa, do operacional ao estratégico, ou partindo do tático.
- Existe, na empresa, um vínculo dependente entre a eficácia da comunicação executada e o sucesso do PE, mesmo esse apresentando necessidades de melhoria do processo e comunicação.

Ao considerar outro ponto objeto de pesquisa: 'as principais soluções utilizadas para a comunicação do PE em organizações', tem-se, como ferramenta base, as redes de comunicação e os canais, ou meios disponíveis para transmitir a mensagem.

- No que se refere às redes de comunicação, essas são organizadas de forma encadeada, respeitando o processo hierárquico decisório da empresa, e de difusão total, caracterizando a formulação do processo estratégico mediante a integração dos diferentes níveis de tomada de decisão.
- Relacionado aos canais de comunicação utilizados, tem-se, como principais canais de comunicação; as reuniões, para formulação e acompanhamento do PE, os canais de comunicação interna (murais, placas e jornal), para reforço da visão e resultados; *e-mails* e conversas informais, para troca diária de informações, e um *software* de apoio, para alinhamento de todas as informações estratégicas da empresa.

## 5.2 Comunicação em uma Indústria de Bebidas:

Ao desenvolver, no presente estudo, uma proposta de comunicação estratégica, tendo como base o estudo de caso em uma indústria de bebidas, convém, ao presente trabalho, seguir a aplicação da método proposto com o intuito de melhorar o atual processo de comunicação estratégica presente na organização estudada. Dessa forma, o primeiro passo, a ser considerado, é realizar as melhorias necessárias ao atual processo presente na empresa.

Tendo como base as informações coletadas, no estudo de caso, e sugestões oriundas dos entrevistados, são ações necessárias ao processo:

- Padronização e simplificação do processo de comunicação estratégica, seguindo o fluxo de comunicação organizacional;
- Definição dos murais, informativos, e demais meios de comunicação interna, como fonte de disseminação das informações gerais do PE da empresa – visão e resultados;
- Definição e padronização de reuniões mensais, para acompanhamento periódico das estratégias e planos de ação desenvolvidos na empresa;
- Utilização do *software* GVE, como principal ferramenta de apoio às informações estratégicas da empresa, em todos os níveis de tomada de decisão, inclusive contendo informações resumidas das ações e resultados intra-departamentos.

Definidas essas melhorias, e fazendo-se uso das informações coletadas no estudo de caso, tem-se como resultado, da última fase do modelo proposto (aprendizagem e evolução contínua), um novo fluxo de informações otimizado para a empresa. Este fluxo, oriundo da análise de dados coletados na empresa, da organização do fluxo de informação e aplicação de melhorias sugeridas, possibilita:

- Simplificação do processos de comunicação estratégica, mediante definição dos canais e informações a serem transmitidas;
- Determinação, clara, do canal de suporte, ou apoio, à tomada de decisão – *software* GVE – para todos os níveis de tomada de decisão.
- Facilidade no desenvolvimento de mecanismos de controle, com a determinação do fluxo de dados e pontos para troca de informações.

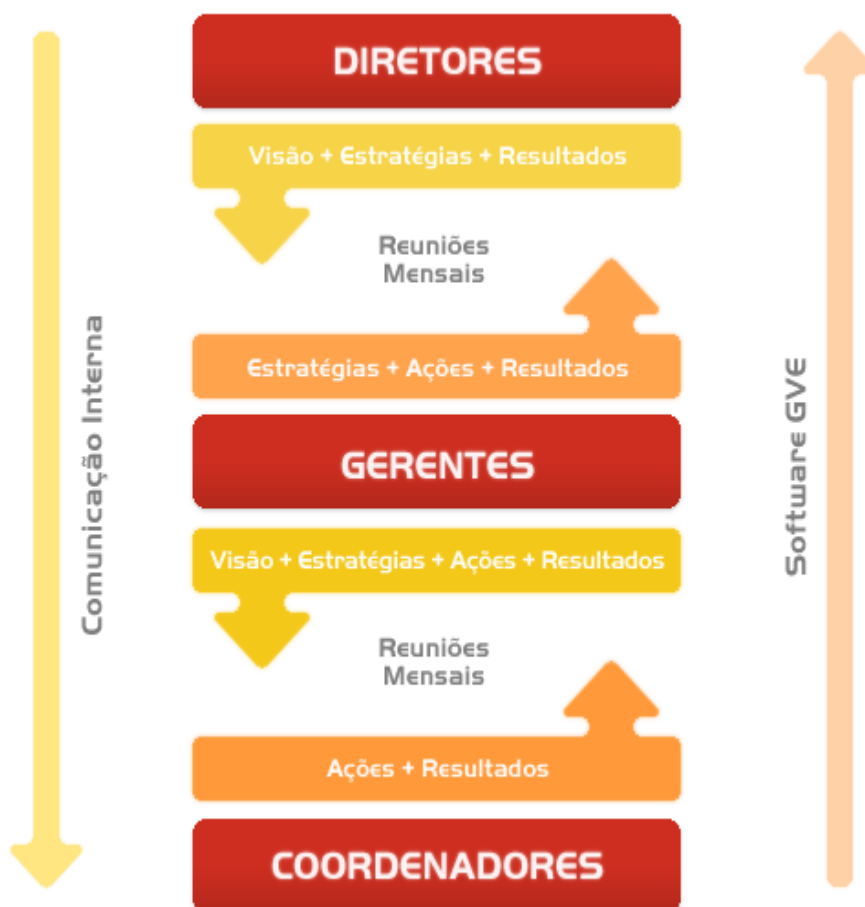


Figura 11 – Fluxo de comunicação CVI – Otimizado

Após definição do fluxo de comunicação aperfeiçoado (figura 11), e as melhorias sugeridas para implantação, cabe, enfim, ser trabalhado, na empresa, a proposta apresentada, definida em ciclos anuais de avaliação-planejamento-implementação-aprendizagem. Como resultado, tem-se o acompanhamento contínuo da comunicação do PE e aprimoramento gradual, a cada ciclo proposto, do processo estratégico da empresa.

Cabe ressaltar, neste ponto, que o modelo trata de uma sugestão do autor, específica à empresa objeto do estudo de caso, podendo ser adaptado a uma outra organização ou modelo de negócio, mediante avaliação da estrutura hierárquica e do fluxo de informações existente.

### 5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros

Relacionado ao meio acadêmico, o objetivo do presente trabalho visa propor um modelo de comunicação para o PE, em uma indústria de bebidas. Dessa forma, devido a profundidade e abrangência do tema, existem diversas possibilidades de estudos seqüenciais continuados. Algumas dessas possibilidades, transformadas em propostas de trabalhos futuros, que utilizem os temas aqui abordados, são descritas como:

Aplicação, validação e revisão da proposta aqui apresentada;

Aplicação do modelo de comunicação aliado ao processo de formulação, acompanhamento e revisão do planejamento organizacional;

Aplicação do modelo de comunicação, alinhado a indicadores de desempenho e controle organizacional;

Desdobramento do processo de comunicação, avaliando sua aplicação e resultados de desempenho, desenvolvendo instrumento completo de medição da comunicação estratégica;

Desdobramento da comunicação, através dos canais de comunicação disponíveis e potenciais da empresa, considerando análises de desempenho comparativas entre comunicação interna e comunicação estratégica e

Verificação da mudança organizacional, a partir da utilização, formal, de um modelo de comunicação do PE.

## FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Atlas. 2001
- ALVES, Octávio G. P. **Propaganda um Curso Prático**. São Paulo: [s.n.]. 2000
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de graduação**. São Paulo: Atlas. 2002
- BARCELLOS, P. F. P. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: PPGEP-UFRGS. 1999
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes. 1999
- BENNET, W. J. et. al. **Um Novo Modelo para Implemetar a Estratégia**. Revista HSM Management, n.26, p. 16-22, maio-jun 2001
- BOOHER, Diana. **Revista Executive Excellence – Necessidade de feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999
- CANNIE, Joan Koob & CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. McGraw-Hill. 1994.
- CARNIEL, Débora Regina Pereira Bueno. **Como motivar pessoas por meio da comunicação?** 1999. Dissertação (Curso de Master Business Administration – MBA em Administra-ção) Fundação Getulio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1999.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, Jr. Alfred D. Strategy and structure. Cambridge, Massachusets: The MIT Press, 1962. In OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas. 1993
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Plano de negócios**. Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Maria. 1994. Notas de aula.
- DAY, George S. e David Reibstein - **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. São Paulo: Editora Campus. 1999
- DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social – Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes. 1994
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC. 2001

ESTRADA, R.J.S. **Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade Federal de Santa Maria.** 2000. 205f (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FAGUNDES, E., **Business Plan para Negócios On-Line,** Business Plan. <<http://www.efagundes.com>>. 2001

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio.** São Paulo: Makron Books. 1997

GAZ, Ricardo. **Ser Total: Reflexões para tornar a organização triunfante respeitando o ser humano: uma abordagem transdimensional.** Rio de Janeiro: Suma Econômica. 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas. 1987

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2002

GREEN, Jack C. & LABAN, Jake. **Communicating Your Strategy: The forgotten fundamental of strategic implementation.** <<http://www.competia.com>> Setembro 2003

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus. 2001

KATZ, Daniel, KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações.** Tradução Auri-phebo Simões. São Paulo: Atlas.1974

KOTLER, Philip. **Análise, Planejamento e Controle, Administração e Marketing.** São Paulo: Atlas.1979

LIMA, S. M.V. **Mudança organizacional: teoria e gestão.** vol.1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2003

LOBATO, David M. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas.** Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo. 1997

LÜDKE, Menga & ANDRE, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo : EPU. 1986

LUPETTI, Marcélia, **Planejamento de Comunicação,** São Paulo: Futura. 2000

MARINHO, Pedro. **A Pesquisa em Ciências Humanas.** [S.]: Vozes. 1980

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3.ed. São Paulo: Atlas. 2002

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial.** 3.ed. São Paulo: Atlas. 1998



MIDDLETON, Victor T.C e Clarke, Jackie. **Marketing de Turismo, Teoria e Prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 2001

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2001

MINAYO, Maria C. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO. 1992

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise os Strategic Planning**. Harvard Business Review. 1994

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2004

MIRANDA, Sérgio. **A eficácia da comunicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999

MIRANDA, P. R. M. **Como Preparar um Plano de Negócio**. Curitiba:[s.n.]. 1997

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996

OLIVEIRA, José Paulo Moreira de. **A comunicação tem dimensões quase sempre esquecidas**. 23 nov. 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. [22 março. 2006].

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1966

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Harvey. **Como ouvir e falar com eficácia**. Tradução Talita Macedo Rodrigues. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1994

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectives**. São Paulo: Saraiva. 2000

ROCHE, Fernando Paris. **Gestão desportiva. Planejamento estratégico nas organizações esportivas**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed. 2002

RUDIO, F. Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes. 1978

SIMON, H.A. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: FGV. 1971

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à adminis-tração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Pontal. 2002

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: [s.n.]. 1999

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas. 2000

THAYER, L. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Tradução Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo: Atlas. 1972

TODESCHI, Luis Guilherme, **Planejamento Ponto-com e Gestão Estratégica**. <<http://www.todeschi.com>>. Acesso em 30 Set. 2003.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva. 2002

WALTERS, Jamie. **10 Tips for Communicating Change**. <<http://www.inc.com>> Junho de 2000.

WRIGHT, P.; Kroll, K. J. & Parnell, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas. 2000

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001

## APÊNDICE A – Entrevista CVI: Comunicação Estratégica

A presente entrevista tem como objetivo de conhecer as **formas de comunicação** utilizadas pela empresa CVI Refrigerantes para comunicar seu planejamento estratégico, suas ações e resultados. Ou seja, o objetivo é conhecer como a empresa mantém informados os diretores, gerentes e coordenadores sobre a elaboração e acompanhamento do seu planejamento.

### **Importante:**

No planejamento estratégico organizacional, seguindo o modelo utilizado pela CVI Refrigerantes, são considerados como informações relevantes a comunicação estratégica: **Visão** da empresa, **Estratégias** e Metas, **Planos de Ação** e **Resultados**.

Ao avaliarmos as pessoas interessadas no planejamento da empresa como sendo: Acionistas ou **Diretores** – presidente e diretores gerais, **Gerentes** de departamento/unidade, **Coordenadores** de equipe ou departamento. Considere as seguintes pessoas para os respectivos cargos:

- **Diretores:** Emerson Vontobel / Roberto Fraton / Alívio Soares
- **Gerentes:** Odair Salvini / Breno Jacobi / Cezar Cunha / Ana Bess / João Frankin / Gerso Iung
- **Coordenadores:** Subgerentes, chefes de depto, equipes e encarregados.

### **PARTE 1: EMISSOR**

Ao definirmos como emissor a fonte de envio de informações, por favor responda:

1. O que você comunica no planejamento estratégico da empresa?
  - Visão Estratégica
  - Estratégias ou Questões estratégicas
  - Planos de Ação
  - Resultados
2. Para quem você comunica essas informações: Diretores, Gerentes e Coordenadores?
3. Como você comunica as informações para essas pessoas?
4. Qual a frequência ou periodicidade que ocorre essa comunicação?
5. Entre as formas de comunicação listadas, qual ou quais você considera eficaz?

### **PARTE 2: RECEPTOR**

Ao considerarmos a comunicação como sendo um processo constituído de emissor e receptor, responda:

6. Quais as informações você recebe sobre o planejamento?
  - Visão Estratégica
  - Estratégias ou Questões estratégicas
  - Planos de Ação
  - Resultados
7. Quem envia essas informações a você: Diretores, Gerentes e Coordenadores?
8. Como você recebe essas informações?
9. Qual a frequência ou periodicidade que você recebe essas informações?
10. Entre as formas de comunicação listadas, qual ou quais você considera eficaz?

### **PARTE 3: CONTROLE**

11. Para as informações apresentadas, tanto para envio como recebimento, existe algum tipo de controle?

**Como você controla** o envio e recebimento na empresa (ferramentas, sistemas, planilhas...)?

12. Por fim, como você avalia a qualidade da comunicação do planejamento da empresa. Qual nota, de 0 (ruim) à 10 (excelente), você daria a comunicação do planejamento na empresa?

Valor:

Qual as suas sugestões de melhoria a comunicação da empresa?

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Assinatura Gerente: \_\_\_\_\_

<b>TABELA DE PESQUISA:</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Como ENVIO essas Informações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Eficácia</b>	<b>Controle</b>
<b>Visão</b>					
<b>Metas e Estratégias</b>					
<b>Ações e Planos de Ação</b>					
<b>Resultados:</b>					
- Metas					
- Ações					

**Sugestões  
Melhorias:**



Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Assinatura Gerente: \_\_\_\_\_

<b>TABELA DE PESQUISA:</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Como RECEBO essas Informações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Eficácia</b>	<b>Controle</b>
<b>Visão</b>					
<b>Metas e Estratégias</b>					
<b>Ações e Planos de Ação</b>					
<b>Resultados:</b>					
- Metas					
- Ações					

**Sugestões  
Melhorias:**

**ANEXO FORMAS DE COMUNICAÇÃO:** Exemplos de canais de comunicação disponíveis na empresa

Comunicação Oral

	Apresentações
	Discursos em eventos
	Entrevistas em rádio e Televisão

Comunicação Impressa

	Boletins e informativos internos
	Relatórios anuais / Balanços
	Relatórios setoriais ou gerencias
	Revistas e Jornais internos
	Folders e flyers
	Malas-diretas internas

Comunicação Visual

	Placas e Murais informativo
	Cartazes e banners internos

Comunicação Operacional

	Reuniões gerenciais ou de diretoria
	Reuniões de equipes e colaboradores
	Treinamento e capacitação de líderes
	Manuais técnicos ou operacionais

Comunicação Digital

	E-mails para contato com colegas
	E-mails para comunicação gerencial
	Website da empresa
	Intranet da empresa
	Informativos via internet

Comunicação Informal

	Conversas com colegas informais
	Encontros casuais com gerentes
	Festas e eventos da empresa
	Ações em datas comemorativas