

A eficácia da comunicação interna na percepção dos funcionários de uma empresa de comércio varejista

Ana Paula Fumian
apfumian@gmail.com
UFJF

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victorclaudio@uol.com.br
UFJF

Resumo: O presente artigo enfoca a comunicação interna organizacional. Estuda especificadamente o caso de uma empresa do ramo de varejo de moda, com cinco lojas situadas em Juiz de Fora – MG. Partindo de uma revisão da literatura, verificou-se como a forma de abordar a comunicação dentro das empresas mudou, assumindo uma perspectiva mais estratégica. Partindo do pressuposto de que os gerentes representam um papel de grande importância no processo comunicacional, a pesquisa focou na percepção dos liderados sobre o quanto seu gestor tem demonstrado possuir competências nessa área. Foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionários mistos, com o intuito de verificar a percepção que as equipes de lojas possuem em relação à comunicação interna e principalmente a comunicação do gerente. Pretendeu-se, dessa maneira, conhecer as dificuldades encontradas no processo de comunicação e apresentar possíveis sugestões para tornar esse processo mais efetivo. O artigo apresenta os resultados obtidos nessa pesquisa, enriquecidos com a base teórica estudada e analisados também por meio da experiência pessoal da pesquisadora, que trabalha na empresa. Conclui-se que há melhorias que devem ser realizadas na empresa, para que as equipes de lojas estejam mais envolvidas e empenhadas, comprometidas com o alcance de suas metas.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Comunicação - - -



1. INTRODUÇÃO

A comunicação está presente na vida do ser humano desde o nascimento. Esse fator exerce significativa influência no resultado positivo ou negativo de qualquer ação, uma vez que para tudo é necessário comunicar-se. Pode-se observar a importância de uma comunicação eficaz, por exemplo, quando Robbins (2007) cita que pesquisas indicam que cerca de 70% dos conflitos interpessoais são gerados por falha na comunicação.

No âmbito empresarial, de acordo com Leite e França (2002), a influência da globalização e a mudança do comportamento humano e organizacional fizeram com que a comunicação fosse repensada e inserida como parte integrante do planejamento estratégico da empresa.

Hoje, por causa de todos os fatores internos e externos às organizações e as mudanças constantes, é certo que a comunicação representa uma importante ferramenta para qualquer organização. É certo, também, que, sem um sistema eficaz de comunicação, os processos de trabalho ficam prejudicados. Com isso, o relacionamento interpessoal dos funcionários também não se revela adequado quando a comunicação é falha (MATOS, 2009).

Leite e França (2007, p. 12) afirmam que “a informação, além de vital tornou-se maior valor estratégico, porque traz conhecimento”. Ou seja, a comunicação revela-se altamente estratégica, influenciando diretamente no sucesso ou fracasso da empresa. Robbins (2007, p.232) segue a mesma linha ao dizer que “parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz”.

O estudo aqui proposto aborda uma rede que possui cinco lojas de varejo e atua no segmento de calçados e vestuários em Juiz de Fora – MG. Nessa empresa, conforme avaliado por seus dirigentes, alguns problemas de comunicação têm se manifestado, inclusive entre as equipes de lojas e os gerentes, objeto deste estudo. Partindo dessa constatação, foram buscadas respostas para a seguinte questão-central:

“De que forma tem sido a atuação dos gerentes de loja da empresa estudada, no que tange à comunicação interna, na percepção de seus liderados?”.

A aquisição de respostas sobre esta situação se faz importante para o entendimento e uma relação satisfatória no ambiente de trabalho entre esses funcionários.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico seguido para se chegar às possíveis respostas a essa questão central.

2. METODOLOGIA

O presente artigo possui como objetivo analisar a percepção dos funcionários da rede de lojas de varejo, desde os vendedores, gerentes e setor administrativo em relação à qualidade da comunicação interna na empresa. Tem como base uma abordagem predominantemente qualitativa, com foco nas percepções mantidas pelos funcionários em relação à comunicação interna da empresa. Conforme relata Minayo (2003), a pesquisa qualitativa tem como princípio norteador a verificação da ciência social em uma dada realidade. Entretanto, é um tipo de pesquisa que não pode ser medida de forma quantitativa por fazer referência a valores, crenças, construção e relação. Segundo Godoy (1995), esta pesquisa possui foco na compreensão dos fenômenos expostos pelos participantes do estudo, análise dos dados feita indutivamente, o ambiente, caráter descritivo, o processo e não o resultado.



Foram adotados, também, alguns procedimentos quantitativos de análise, utilizando-se estatística descritiva para organizar e melhor apresentar os dados colhidos nas questões em que se utilizou a escala de Likert.

Partindo das características do estudo pretendido, optou-se por utilizar o método de abordagem indutivo, no qual o conhecimento parte de uma situação particular (o sistema de comunicação estudado) para a obtenção de conclusões. A utilização do método indutivo torna-se cabível neste estudo mediante a explicação de Rudio (1998), pelo fato de observar circunstâncias em que as causas são desconhecidas. Consecutivamente há a investigação da relação entre circunstância e causa. Finalmente uma generalização entre relação e fatores verificados com a pesquisa.

Para Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Partindo nesta lógica, a pesquisa realizada pode ser considerada descritiva, por ter como meta principal o levantamento de dados sobre o grupo de funcionários para se verificar e analisar a percepção dos mesmos sobre a comunicação interna. Assim, abordando estes aspectos, torna-se possível averiguar as principais dificuldades enfrentadas na comunicação. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de campo, tendo em vista o fato de uma realidade específica ter sido abordada. Marconi & Lakatos (1996) salientam que estudo bibliográfico auxilia o pesquisador a enriquecer seus conhecimentos sobre o assunto que se pretende investigar e a fase sucessora desta etapa é nomeada pesquisa de campo. Nessa fase, os objetivos da pesquisa, hipóteses, universo, amostra, meio de coleta de dados, tabulação e análise são definidos.

A pesquisa teve como universo todos os funcionários que compõem o quadro das equipes das cinco lojas estudadas, alcançando um total de 48 pessoas.

Como instrumento de levantamento de dados, foi utilizado um questionário misto, contendo, portanto, perguntas abertas e fechadas. Pretendeu-se, assim, não apenas colher a avaliação dos respondentes sobre os tópicos apresentados, como também entender melhor seus posicionamentos, por meio das explicações e comentários apresentados.

Os questionários foram aplicados e respondidos manualmente. As questões fechadas foram construídas, em sua maioria, utilizando-se a Escala de Likert em quatro graus, considerando-se que 1 representa forte discordância; 4 representa forte concordância e 2 e 3 são graus intermediários. Foi proposto que os vendedores, estoquistas e crediariastas respondessem o questionário analisando a comunicação do gerente.

Como limitações do método, deve-se destacar que os resultados alcançados representam tão somente o ponto de vista dos profissionais que responderam o questionário, não estando respaldados por outras formas de verificação. Vale destacar que, como ocorre em toda pesquisa desse tipo, as opiniões podem divergir, cabendo o respeito à subjetividade de cada profissional. A legitimidade e importância da pesquisa, no entanto, não ficam comprometidas, tendo em vista que o que mais importa, em termos de adequação da comunicação, é a qualidade percebida, a partir da qual as pessoas envolvidas no processo tenderão a se posicionar ou não de maneira comprometida com a empresa e manter sua motivação para o trabalho mais elevada.

A próxima seção destaca alguns conceitos e referenciais que foram estudados na revisão da literatura efetuada e que serviram de base ao desenvolvimento da pesquisa.



3. A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: NATUREZA E IMPORTÂNCIA

A comunicação tem como objetivo a transmissão de alguma informação. Essa informação, por sua vez, pode ser transmitida de forma verbal, não verbal ou escrita. A todo o momento, cada pessoa recebe inúmeras informações de diversos canais. A ambiência corporativa contemporânea manifesta algumas características importantes, com significativo impacto no processo de comunicação: o grande aumento no volume de informações; as exigências de mudanças rápidas e, principalmente, as mudanças do comportamento humano. Com isso, o papel da comunicação dentro das empresas caracteriza-se cada vez mais como fortemente estratégico (BUENO, 2003).

A comunicação corporativa passa a ser percebida por seu papel complexo e deixa a função restrita de suporte (REIS, 2004). E, como tudo o que envolve estratégia e complexidade, precisa ser reestruturada com frequência, passando por adaptações às novas demandas que vão se manifestando. Surge, então, a necessidade de ser repensada a todo o momento.

Para França e Leite (2007, p.14), “repensar a comunicação significa conhecer as ideias que influenciam a comunidade interna, como ela reage diante das mudanças e como interpreta os novos posicionamentos organizacionais”. A empresa precisa conhecer seu ambiente interno e externo e, principalmente, o que motiva o comportamento dos seus colaboradores, que hoje também se mostram mais exigentes e interessados nos assuntos organizacionais.

Como a comunicação sempre esteve presente nas organizações, Cardoso (2006) mostra a importância das empresas buscarem uma “*nova lógica de gestão*” utilizando-a como instrumento para potencializar as estratégias. Com base nessa necessidade, está o fato de que todas as tomadas de decisões, em qualquer âmbito, passam pelo processo da comunicação.

Para entender a nova visão de comunicação empresarial que vêm surgindo no cenário contemporâneo, é preciso superar as limitações impostas pelo uso de uma racionalidade extremada, que desconsidere outras dimensões. É preciso recolocar o ser humano em pauta, valorizar sua criatividade e fazer com que a organização tenha um processo de diálogo com o meio ambiente (CARDOSO, 2006). Mesmo com o avanço da tecnologia e a substituição de algumas funções por máquinas e robôs, o ser humano ainda é o recurso mais valioso da empresa. Seguindo essa linha, França e Leite (2007) afirmam que, dentro do processo de comunicação, o responsável em transmitir a informação deve conhecer profundamente seu público interno para que o mesmo obtenha sucesso.

Não existe comunicação perfeita, mas existem evidências que demonstram que a comunicação eficaz impacta na produtividade dos funcionários. Por isso, ela é vista como tendo um papel significativo na motivação das pessoas no ambiente organizacional e pode ser relacionada também com a previsão de rotatividade (ROBBINS, 2007).

3.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O ser humano tem necessidade de interagir. Por isso, utiliza a comunicação para transferir informações a outras pessoas. A comunicação, porém, só se efetiva quando essa informação é compreendida da forma como foi passada.

De acordo com Guix (2008), a teoria transmissionista simplificou o complexo processo de comunicação, percebendo-o como apenas um transporte de palavras. Nessa concepção, o processo seria simplesmente uma cadeia envolvendo os seguintes componentes: mensagem, emissor, canal, código e receptor.



Em uma visão mais contemporânea, Guix (2008) defende um esquema voltado para a interação do emissor e do receptor mediante o que acontece no centro (canal e mensagem). Para o autor, num processo de comunicação, as pessoas envolvidas são emissoras e receptoras ao mesmo tempo, conforme demonstrado na figura 1, a seguir.

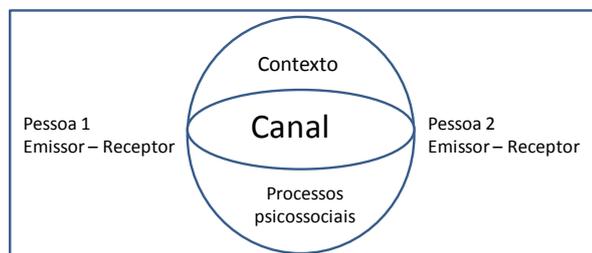


Figura 01: Esquema Interativo de Comunicação.

Fonte: Guix, 2008, p.20

O esquema de Guix (2008) mostra de forma clara que a comunicação é um processo mais profundo, pois envolve conectividade, comunhão, entendimento, informação e, principalmente, relacionamento.

Cardoso (2006, p. 131) segue a mesma linha de pensamento ao afirmar que, ao contrário do que se supõe, a elaboração dos sentidos em processo de comunicação não é algo simples e direto. “É um processo complexo, cheio de imprevistos, sutilezas e recursividade entre o emissor o receptor”.

Partindo desse entendimento é que a preocupação com os processos de comunicação vêm crescendo dentro das organizações. Percebe-se a necessidade de se ter uma visão sistêmica no ato de comunicar. Conhecer tudo o que envolve o processo de comunicação é fundamental para que o objetivo final seja alcançado.

3.2 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação, independente de ser no âmbito empresarial ou não, possui quatro funções básicas, que podem ser utilizadas juntas ou separadamente. São elas: controle, motivação, expressão emocional e informação. A informação tem papel importante, pois ajuda na tomada de decisões (ROBBINS, 2007).

Todo processo de comunicação precisa ter um propósito claro e coerente, que será transformado em mensagem posteriormente. Para Robbins (2007), esse processo é a transferência de significados entre duas pessoas, no qual as ideias e as informações podem ser transmitidas. Genelot (2001, *apud* Cardoso, 2006) cita que, para uma informação ter significado aos olhos do receptor, ele precisa percebê-la não apenas por meio de seus aspectos verbais e cognitivos. A dimensão não verbal e os aspectos emocionais também influenciam bastante o entendimento.

Essa visão demonstra que a comunicação não é somente uma ferramenta tangível, ela ultrapassa o físico e atinge também o emocional. Mumby (2009, p.192) cita que: “*comunicação não é alguém dando informação à outra pessoa. Comunicação envolve humanizar*”. Ele ainda aprofunda sua fala ao dizer que cada conversa é uma oportunidade de aprender algo novo, o que gera a possibilidade de mudança e que para isso todos deveriam ser melhores ouvintes.

Heringer e Molina (2004) destacam que se espera que a comunicação cumpra seu verdadeiro papel, o de envolver, num diálogo aberto e democrático, o receptor e o emissor. Para o autor, nesse novo papel que a comunicação assume dentro das organizações, ela deixa



de ser uma responsabilidade só de um departamento, passando a ser função de toda a instituição.

3.3 DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO

É importante ressaltar que a comunicação empresarial tem duas diferentes dimensões: a interna e a externa. A comunicação externa está ligada ao envolvimento da empresa com seus *stakeholders*, o que determina as ações e o direcionamento a ser tomado. É a ferramenta que ajuda na sua posição dentro do competitivo mercado global (RUÃO, 2004).

A comunicação interna pode ser formal e informal e está diretamente ligada aos colaboradores. Tem como objetivo alinhar o conhecimento das informações, adaptar e influenciar comportamentos entre seus membros, de forma que todos atuem em prol de um projeto em comum. Para isso, as empresas buscam com esse tipo de comunicação o engajamento e a motivação dos funcionários. Esse direcionamento, como destaca Robbins, 2007, pode acontecer no sentido ascendente (dos funcionários para os gestores), descendente (dos gestores para os funcionários) ou ainda lateral (entre os funcionários).

No processo de comunicação, também estão inseridas as redes informais, que acontecem simultaneamente com as formais. As informais são meios de transmissão de informação promovidos pelos próprios funcionários, não possuindo caráter oficial. Segundo Robbins (2007), há evidências que 75% dos funcionários sabem das notícias através das redes informais e que as mesmas chegam de forma correta. São as fontes que os funcionários mais confiam, pois não são controladas pela direção da empresa.

Tavares (2005) cita que a empresa, ao entender que seus funcionários se orientam também pelos objetivos pessoais que possuem, ou seja, pela vida fora da empresa, passam a tratar a comunicação informal com mais importância. Os indivíduos, na busca de informações confiáveis, acabam recorrendo às fontes alternativas. A autora destaca ainda que esse tipo de comunicação deve ser canalizada para o lado construtivo, agilizando a busca de respostas e acalmando o ambiente de trabalho.

As pessoas precisam se sentir importantes dentro do seu ambiente de trabalho. Precisam sentir que fazem diferença com as tarefas desenvolvidas no dia-a-dia e, principalmente, com as ideias que fornecem. Por isso, receber em tempo hábil as informações sobre os processos de mudanças é essencial. Cardoso (2006) cita que, se a empresa utilizar no seu processo de comunicação mecanismos inflexíveis, limitados e exclusivamente descendentes, as pessoas não darão o máximo de si. Quando o contrário ocorre, a possibilidade de participação pode aumentar consideravelmente. O autor ainda afirma que é por isso que há necessidade de se repensar a comunicação, acentuando a interdependência e a flexibilidade, já que o processo envolve o comportamento advindo de cultura e formações diferentes. Ou seja, nessa linha de pensamento não se pode mais aceitar um processo de comunicação homogêneo.

3.4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação interpessoal consiste na troca de informação entre uma ou mais pessoas. Esse processo envolve toda a bagagem emocional e intelectual que o interlocutor possui (ROBBINS, 2007). Por isso, é tão importante verificar se a mensagem transmitida foi entendida, não bastando avaliar a eficácia de sua transmissão.



3.5 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

A comunicação, para ser eficaz, precisa ser totalmente entendida por quem participa do processo. Nem sempre, porém, isso acontece. Um dos fatores que atrapalham esse objetivo são as barreiras da comunicação, as quais, segundo Tavares (2005), manifestam-se em quatro classes no âmbito organizacional: pessoais, burocráticas, excesso de informação e comunicações incompletas e parciais.

Tudo o que envolve pessoas tende a ser mais complexo e delicado, pois, dependendo da receptividade, elas podem tanto ajudar quanto atrapalhar o processo. Isso ocorre porque as pessoas são influenciadas por suas emoções, que podem variar durante o mesmo dia, pelos seus valores, pelos modelos mentais e pelo comportamento que cada uma adota no ambiente de trabalho.

O excesso de informação pode impactar consideravelmente no percurso da comunicação, devido ao acúmulo de papéis, ao grande número de canais informativos que estão surgindo a cada dia e a reuniões improdutivas e desnecessárias. Informações incompletas também atrasam e podem distorcer o processo, causando insegurança, dúvida e conflitos e impactando no alcance do objetivo.

3.6 O PAPEL DO RH NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O setor de Recursos Humanos (RH) é o responsável por todos os aspectos relacionados ao gerenciamento das pessoas dentro da organização. É através dele que o funcionário faz seu primeiro contato com a empresa e é também a ele que recorre, sempre que necessário, para informar-se de seus direitos e suprir suas necessidades trabalhistas.

Por isso, o RH conhece com mais precisão seu público interno, pois se envolve com ele em todas as etapas da sua trajetória dentro da empresa: admissão, integração, treinamento, desenvolvimento, avaliação até a demissão. O RH, mesmo com todas as mudanças que ocorreram, ainda é um dos principais responsáveis por grande parte da comunicação interna (FRANÇA e LEITE. 2007).

França e Leite (2007) ressaltam que o fato do RH ser responsável pelo disciplinamento dos funcionários costumava gerar conflitos no processo de comunicação, pois os funcionários executavam suas tarefas sem conhecerem as razões das suas responsabilidades e o que realmente impactava no seu desempenho. A comunicação era antiquada e baseava-se na hierarquia, em normas, imposições, impessoalidade, omissão e falta de qualidade.

As transformações ocorridas nas últimas décadas afetaram significativamente o órgão de RH, fazendo com que os profissionais da área precisem repensar sua relação com os funcionários, pois o trabalhador passou a ter uma visão mais sistêmica do ambiente de trabalho e das inúmeras possibilidades que o mercado começou a oferecer.

Ao repensar sua relação, o RH precisou repensar sua forma de comunicar. Para Heringer e Molina (2004, p. 1): os “meios de comunicação são os elos que ligam a empresa a seus colaboradores. Ter nesses meios a eficiência e envolve um processo de redução de incertezas. O significado de comunicação é tornar comum a uma ou mais pessoas a informação”.

Oliveira (2002) destaca que é possível melhorar a comunicação através do treinamento, e, quanto mais treinado for o funcionário, menos intervenção será preciso durante o seu processo de desenvolvimento.

Conhecidas algumas importantes teorias sobre comunicação, a próxima seção apresenta o que foi levantado na pesquisa de campo e algumas análises dos resultados obtidos,

começando pelas respostas colhidas junto às equipes de lojas, constituídas por vendedores, crediariastas e estoquistas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Inicialmente, foi indagado aos participantes qual frequência com que se manifestavam uma série de características que podem ser consideradas desejáveis para a eficácia de um sistema de comunicação. As opções de resposta, para cada fator apresentado, foram: 1 = “nunca”; 2 – “raramente”; 3 = “quase sempre” e 4 = “sempre”. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos nos questionários aplicados nos funcionários das lojas pesquisadas.

Tabela 1: Pesquisa aplicada nas equipes de lojas

QUESTÃO:	1	2	3	4
01. Há transparência por parte do gerente ao se comunicar?	2	3	15	29
02. A informação é transmitida de forma clara e segura?	4	1	16	27
03. O gerente certifica-se se a mensagem transmitida foi compreendida?	2	7	13	26
04. Há coerência entre comunicação e a ação do gerente?	4	8	12	24
05. Você se sente a vontade para se comunicar com seu gerente?	1	7	14	28
06. Há espaço para que você sugira ideias que impactem positivamente nas suas atividades?	0	7	14	27
07. Recebo treinamento adequado para realização das minhas atividades?	0	1	13	34
08. Sou monitorado quando aplico no dia-a-dia o que aprendi nos treinamentos?	5	2	17	24
09. Em que medida os feedbacks contribui para a melhoria dos meus indicadores?	2	9	16	21
10. Recebo orientação adequada que me capacita a atingir as metas?	3	6	18	21
11. O quadro de aviso contribui para me manter bem informado?	3	7	13	27
12. O blog da empresa contribui para me manter atualizado sobre moda?	1	7	16	25
13. Com que frequência acontece a “Reunião de Bom Dia”?	4	5	10	28
14. Eu participo ativamente na “Reunião de Bom Dia”?	4	8	9	27
15. Frequência dos treinamentos sobre produto na loja?	2	5	21	18
16. Sinto-me motivado a comparecer na Reunião de Desempenho?	4	2	11	31
17. Sinto-me valorizado como funcionário?	1	8	16	23

Fonte: os autores

Os dados receberam um tratamento estatístico atribuindo-se maior peso às marcações na opção “4”, que seria a mais positiva. O quantitativo de respostas em grau “1” foi considerado como satisfação zero, sendo, portanto, desconsiderado para efeitos de pontuação. As marcações em grau “2” receberam 1 ponto; em grau “3”, 2 pontos e em grau “4”, 3 pontos. O somatório desses produtos resultou nos números expostos na tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Ponderação dos resultados obtidos

QUESTÃO:	Pontos
01. Há transparência por parte do gerente ao se comunicar	120
02. A informação é transmitida de forma clara e segura	114
03. O gerente certifica-se se a mensagem transmitida foi compreendida	111
04. Há coerência entre comunicação e a ação do gerente	104
05. Você se sente a vontade para se comunicar com seu gerente	119
06. Há espaço para que você sugira ideias que impactem positivamente nas suas atividades	116
08. Recebo treinamento adequado para realização das minhas atividades	129



09. Sou monitorado quando aplico no dia-a-dia o que aprendi nos treinamentos	108
10. Em que medida os feedbacks contribui para a melhoria dos meus indicadores?	104
11. Recebo orientação adequada que me capacita a atingir as metas	105
12. O quadro de aviso contribui para me manter bem informado	114
13. O blog da empresa contribui para me manter atualizado sobre moda	114
14. Com que frequência acontece a “Reunião de Bom Dia	109
15. Eu participo ativamente na “Reunião de Bom Dia”	107
16. Frequência dos treinamentos sobre produto na loja	101
17. Sinto-me motivado a comparecer na Reunião de Desempenho	117
18. Sinto-me valorizado como funcionário	109

Fonte: os autores

Em seguida, foram transferidos os números absolutos para uma escala de 0 a 100%. Considerou-se que 100% ou total satisfação seria o caso em que todos os respondentes assinalassem grau 4 em uma determinada questão, resultando assim, na multiplicação do total de respondentes de cada questão (o qual variou por algumas pessoas terem deixado marcações em branco) por 3 pontos. Os resultados obtidos estão demonstrados na Figura 1, a seguir, a qual revela o percentual de satisfação, considerando-se a escala de 0 a 100%

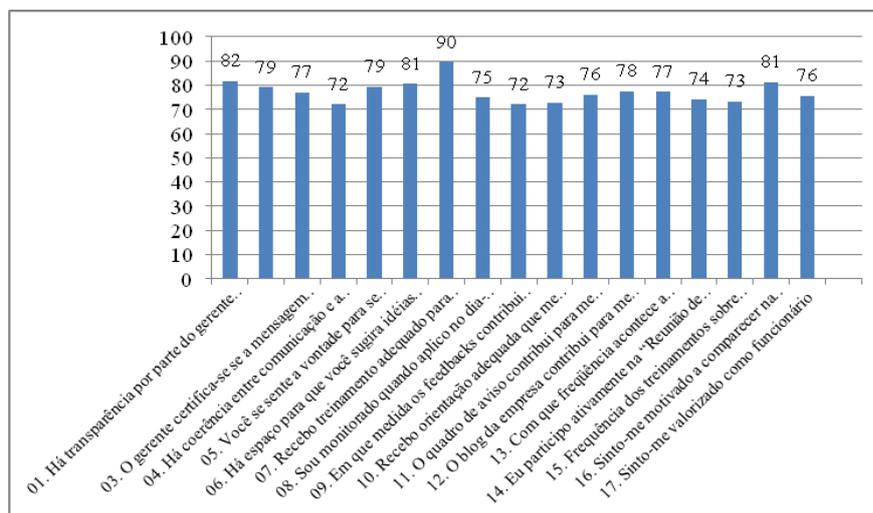


Figura 01: Índice geral de satisfação dos funcionários nas 04 lojas do grupo

Fonte: os autores

A 1ª e a 7ª afirmação, como revelado na Tabela 1, contemplaram a percepção dos funcionários a respeito do grau de transparência dos gerentes nos processos de comunicação e ao treinamento necessário para realização das atividades. Essas características foram as que tiveram um índice maior de satisfação, alcançando 82% e 90% respectivamente, graus que podem ser considerados elevados. Alguns comentários desenvolvidos na questão aberta podem ajudar a entender o posicionamento dos respondentes.

Um dos funcionários afirmou que “A comunicação é clara e positiva e sempre me valoriza como vendedor”. O outro reforçou: “a gerente está sempre disposta a me ajudar e a me orientar”.

Nessa 1ª afirmação, houve uma significativa variação entre as lojas pesquisadas, conforme demonstrado na figura 2, a seguir.

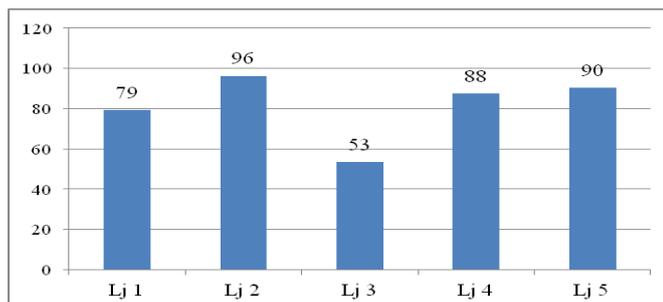


Figura 2: Satisfação (em %) com a transparência da comunicação do gerente

Fonte: os autores

A significativa variação observada pode ser explicada, naturalmente, pelo fato de que cada gerente possui uma personalidade própria e maior ou menor facilidade de comunicação. A loja que teve o percentual de satisfação mais reduzido passou recentemente por uma troca de gestão. Alguns funcionários demonstraram sua insatisfação ao descreverem a comunicação da gerente na primeira questão aberta: “Perde muito foco com assuntos que não estão relacionados ao objetivo, venda”, “é insegura”, “a comunicação não é voltada para o crescimento da equipe.”

A 2ª afirmação, que trata sobre a informação transmitida de forma clara e segura, e a 3ª, que procura identificar se o gerente verifica se a mensagem foi compreendida, ficaram com o índice de satisfação em 79% e 77% respectivamente.

De acordo com a tabela 1, os índices mais baixos foram os da 4ª afirmativa, que está ligada à coerência da fala em relação à ação do gerente, e da 9ª, que buscou identificar em que medida o *feedback* semanal contribui para a melhoria do desempenho do vendedor. O resultado, em relação à essa questão, demonstra que os funcionários ainda não conseguem ter o entendimento necessário em relação às informações transmitidas no *feedback* e, conseqüentemente, não conseguem aplicar todas as orientações. De acordo com o percentual apresentado na pesquisa, ainda não está muito claro para o funcionário como essa ferramenta pode impactar na melhoria dos seus indicadores de desempenho.

Um ponto importante a observar é que essa questão está diretamente ligada à 8ª afirmativa, que diz respeito ao monitoramento do treinamento aplicado e teve um índice de satisfação em 75%. Ambas as questões tiveram um índice mais baixo que as demais, ou seja, se o gerente não monitora de forma adequada o treinamento aplicado, naturalmente ele não terá conteúdo suficiente para dar *feedback* e isso implica diretamente no desempenho. Embora o índice de satisfação em relação ao volume de treinamento tenha ficado em 90%, a pesquisa demonstra que os funcionários precisam de um acompanhamento mais preciso durante a realização das suas atividades. Essa situação pode ser observada novamente no resultado da 10ª afirmativa, que procurou identificar se o funcionário recebe orientação adequada para o alcance de suas metas. Tal afirmativa ficou com o índice de satisfação em 73%. O mesmo resultado teve a 15ª afirmativa, que indica a frequência dos treinamentos sobre produtos na loja. Verifica-se, assim, ser importante que se aumente essa frequência, porque, para esse tipo específico de treinamento, em se tratando da atividade de vendas, que necessita de um profundo conhecimento do produto comercializado, o índice de 73% não se revela satisfatório.

A 14ª afirmativa, que obteve 74% de aprovação, demonstra que os funcionários ainda não participam efetivamente da “reunião do bom dia”, como é chamada a reunião que os gerentes de loja devem promover semanalmente (lojas de rua) e mensalmente (lojas de *shopping*). A 13ª questão, com um índice de 77%, evidencia que a “reunião de bom dia” não acontece com a frequência que deveria acontecer nas lojas. Essa percepção fica mais clara nas lojas situadas no *shopping* porque há dificuldade de reunir os funcionários dos dois turnos. Nessas duas questões específicas, alguns funcionários que estão na empresa há pouco tempo,



não souberam responder, porque ainda não tinham participado de nenhuma dessas reuniões. Nos comentários sobre essa questão, um dos funcionários citou que “as recomendações são passadas, mas raramente compreendidas, e então não são colocadas em práticas” o outro classificou de repetitivas tais reuniões, outro também solicitou que na reunião fosse falado mais sobre produtos da loja.

A quinta afirmativa buscou identificar se os funcionários se sentem a vontade para se comunicar com o gerente e a sexta se há espaço para que sugiram ideias que impactem positivamente nas suas atividades. Tais afirmativas ficaram com o índice de satisfação de 79% e 81% respectivamente. Os índices, nessas duas características, ficaram satisfatórios, o que é reforçado por alguns comentários nas questões abertas como: “é uma pessoa que me sinto muito a vontade para expor minhas ideias”, “sinto liberdade para resolver qualquer situação no trabalho”, ou “comunico sem problemas, falo sempre o que penso”.

Sobre o quanto o quadro de aviso contribui para manter bem informado o funcionário, aspecto abordado na 11ª afirmativa, e sobre o quanto o blog da empresa contribui para manter o funcionário atualizado sobre moda (12ª afirmativa), os índices de satisfação ficaram em 76% e 78%. A motivação do funcionário em comparecer na reunião de desempenho, abordada na 16ª afirmação, ficou com aprovação de 81%, o que pode ser considerado um índice satisfatório. Já a satisfação manifesta na 17ª afirmativa, que procurou identificar se o funcionário se sente valorizado, ficou em 76%.

Na tabela 3, a seguir, pode-se observar que a loja 15 (nomenclatura usada internamente para identificação das lojas) foi a que obteve, em todas as afirmativas, um grau de aprovação inferior às demais.

Tabela 03: Comparativo dos índice de satisfação entre as lojas

QUESTÃO	L3	L17	L15	L2	L1
01. Há transparência por parte do gerente ao se comunicar	79	96	53	88	90
02. A informação é transmitida de forma clara e segura	83	96	53	76	86
03. O gerente certifica-se se a mensagem transmitida foi compreendida	79	96	53	76	81
04. Há coerência entre comunicação e a ação do gerente	71	96	43	81	74
05. Você se sente a vontade para se comunicar com seu gerente	71	93	67	90	81
06. Há espaço para que você sugira ideias que impactem positivamente nas suas atividades	79	96	57	90	83
07. Recebo treinamento adequado para realização das minhas atividades	83	93	83	86	98
08. Sou monitorado quando aplico no dia-a-dia o que aprendi nos treinamentos	67	93	43	71	93
09. Em que medida os feedbacks contribui para a melhoria dos meus indicadores	50	85	61	71	87
10. Recebo orientação adequada que me capacita a atingir as metas	75	81	47	71	86
11. O quadro de aviso contribui para me manter bem informado	88	89	61	71	76
12. O blog da empresa contribui para me manter atualizado sobre moda	75	70	79	67	88
13. Com que frequência acontece a “Reunião de Bom Dia”	96	59	37	90	98
14. Eu participo ativamente na “Reunião de Bom Dia”	92	73	67	71	71
15. Frequência dos treinamentos sobre produto na loja	75	78	67	56	81
16. Sinto-me motivado a comparecer na Reunião de Desempenho	88	81	70	81	86
17. Sinto-me valorizado como funcionário	67	89	53	81	86

Fonte: os autores



Alguns funcionários dessa loja demonstraram muita insatisfação em relação à gerência, conforme fica claro em alguns comentários citados nas questões abertas, como: “precisa repassar todas as regras da empresa para que todos trabalhem da mesma forma”, “deve deixar bilhetes com informações de um turno para o outro”, “os funcionários poderiam ser mais ouvidos”, “a comunicação nunca é objetiva, a gerente precisa conhecer melhor as normas da loja para depois repassá-las de forma correta”, “não existe profissionalismo, cobranças desnecessárias, nada que ajude nas vendas”, “a comunicação não é voltada para o crescimento da equipe”. Dos 10 funcionários que responderam o questionário, apenas 04 estão satisfeitos. Foi possível identificar também que os funcionários insatisfeitos são os que têm mais tempo na empresa e que passaram por outras gerências. Os funcionários novos, que estão em média há 3 meses na empresa, enxergam a gerência de forma positiva.

A questão aberta que versou sobre o que pode ser melhorado na comunicação interna teve um ponto que ficou evidente: as crediarias, principalmente das Lojas 1 e 2, deixaram clara sua insatisfação na comunicação por parte do gerente. Alegaram que não são repassadas em tempo hábil as mudanças que são decididas durante a reunião semanal de gerentes, como plano de pagamento, descontos entre outros aspectos. Seguem alguns depoimentos: “muitas vezes ou quase sempre só ficamos sabendo das mudanças quando estamos frente a frente ao cliente e o vendedor nos repassa a informação”, “as vezes a informação nem chega”, “precisa despertar nos vendedores a consciência da importância do trabalho das crediarias”.

Outro ponto, também identificado na questão aberta sobre o que pode ser melhorado na comunicação interna, foi que alguns funcionários citaram que precisam acontecer melhoras no nível de comunicação entre os colegas de trabalho. Esse ponto foi observado nos seguintes comentários: “a equipe precisa ter mais companheirismo”, “melhor integração entre os funcionários”, “por parte do gerente está ótima, mas por parte dos vendedores poderia ser mais clara, de forma mais seria quando se trata de assuntos que são sérios, ter mais responsabilidade e comprometimento da equipe”, “acho que a comunicação entre os vendedores deveria melhorar”, “maior transparência por parte dos vendedores que levam algumas situações para o lado pessoal sem necessidade”, “pode ser melhorado a comunicação entre os turnos”, “mais união da equipe”, “as pessoas precisam ouvir mais, compreender o próximo, pois só assim haverá uma comunicação produtiva, ninguém é dono da razão”

A afirmativa sobre o recebimento de informações pela comunicação informal foi tabulada em separado, por se tratar de uma característica que, ao contrário das demais, tem uma conotação negativa. O resultado pode ser observado na Figura 3, a seguir.

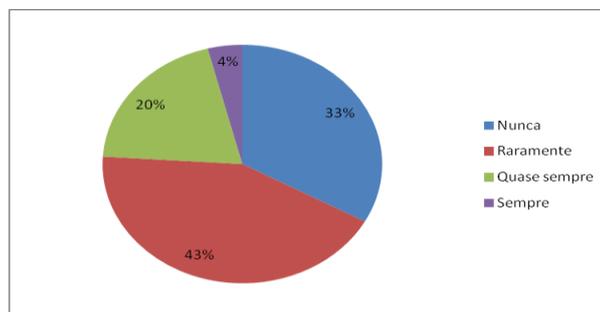


Figura 3: Uso da comunicação informal para receber informações

Fonte: os autores

Os índices que tiveram maior porcentagem foram, como se vê, os “nunca” e “raramente”, demonstrando que o uso da rede informal para assuntos da empresa é reduzido. Alguns funcionários deixaram essa questão em branco. Esse resultado pode ser considerado satisfatório porque, a despeito de sua importância para a integração da equipe, a rede informal não deve jamais substituir a formal.



Na questão que buscou identificar a frequência média que os funcionários acessam o blog da empresa o resultado foi o demonstrado na figura 4, a seguir.

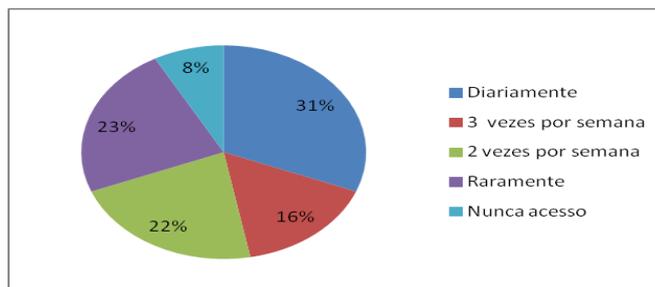


Figura 4: Frequência média de acesso ao blog da empresa

Fonte: os autores

Como se vê, o maior índice foi os do que acessam uma vez por dia e o menor o dos que nunca acessam. A soma dos que raramente ou nunca acessam dá um resultado que pode ser considerado elevado, por se tratar de uma ferramenta que busca alimentar os funcionários com informação de moda. Também é preciso considerar que se trata de um meio de comunicação que é atualizado pelo menos três vezes ao dia. Para os funcionários que citaram que raramente ou nunca acessavam o blog, foi questionado o motivo. As respostas estão apresentadas na figura a seguir:

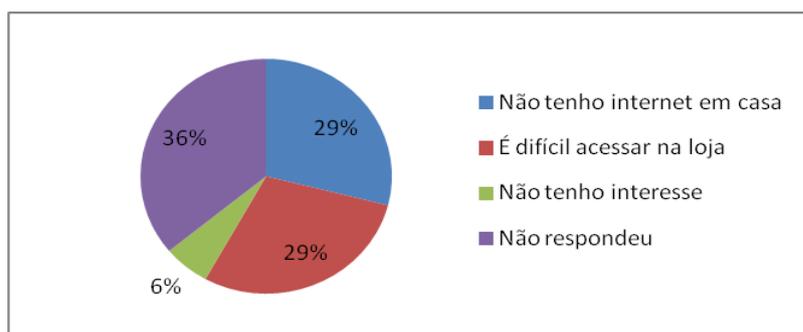


Figura 5: Motivo pelo qual alguns funcionários não acessam o blog

Fonte: os autores

Conforme se vê, mais de um terço não acessam porque não lembram, o que demonstra que há uma falha no incentivo e na divulgação do blog da empresa. Entende-se que os funcionários ainda não percebem ou não entendem o blog como uma ferramenta que auxilia nas vendas. Essa seria uma responsabilidade dos gerentes, a qual, todavia, não está sendo cumprida adequadamente, pelo que se vê.

Outra avaliação feita pelos funcionários na pesquisa foi sobre a comunicação e o conteúdo da “reunião do bom dia”. Os resultados obtidos estão demonstrados na figura a seguir.

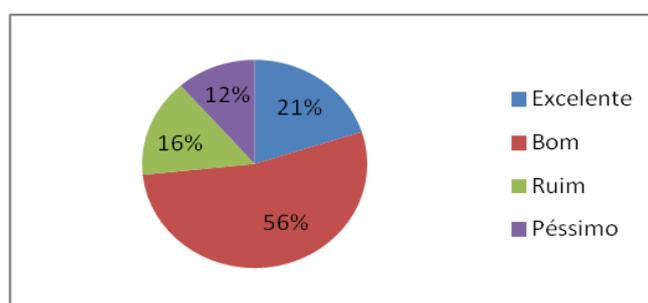


Figura 6: Avaliação da comunicação e do conteúdo da “reunião do bom dia”

Fonte: os autores

O resultado dessa avaliação foi bem satisfatório, pois, como se vê, um reduzido número de pessoas avaliou como ruins ou péssimos o conteúdo e a comunicação. Na pesquisa, foi



aberto um espaço para sugerirem melhorias e algumas sugestões apresentadas foram “ser menos repetitiva”. “conversar mais sobre produto”, “mais informação sobre moda”, “incentivar mais aqueles que não participam”, “a reunião poderia durar mais”, “poderia acontecer com mais frequência”. “ser mais produtiva” e “fazer incentivo voltado para as vendas, criar estratégias”.

Outra reunião avaliada na pesquisa foi a de desempenho, que ocorre uma vez por mês e reúne as equipes de todas as lojas para demonstrar o desempenho de cada uma. O resultado pode ser observado na Figura 7, a seguir:

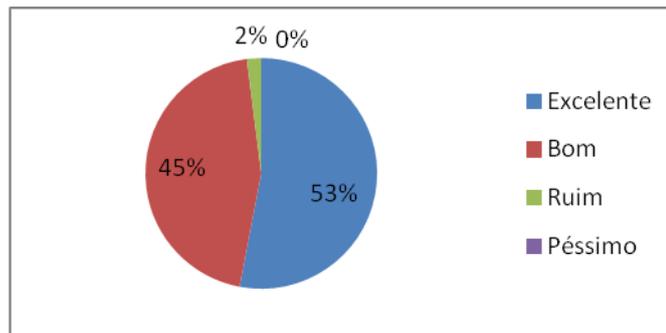


Figura 7: Avaliação da comunicação e do conteúdo da “Reunião de Desempenho”

Fonte: os autores

O índice dessa avaliação ficou muito bom, com quase todos considerando excelente ou bom esse aspecto. Sobre as sugestões de melhoria, alguns funcionários citaram “poderia ter mais treinamento sobre tendência de moda”; “deveria ter mais elogios, porque quando fazemos coisas erradas falamos, mas quando acertamos nada falamos, essa é a única coisa que me incomoda, falta elogio”; “a análise dos gráficos podem ser mais breves, podem ser criadas mais estratégias, temas interessantes para motivar o funcionários a comparecer na reunião”; “cursos de aperfeiçoamento em todos os setores”; “pontualidade na chegada, pessoas chegam no meio da reunião”; “a fala de alguns é um pouco repetitiva”; “não tem necessidade do diretor financeiro falar a mesma coisa que o diretor comercial vai falar logo em seguida”; “abrir espaço para os funcionários participarem” e ainda “ser mais objetiva”.

5. CONCLUSÃO

Como observado no decorrer deste artigo, a comunicação se transformou ao longo do tempo, chegando aos dias atuais como uma das mais importantes ferramentas para a integração dos trabalhadores com as empresas. Os funcionários estão mais atentos a tudo o que acontece, tornando-se assim capazes de analisar melhor o ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Em decorrência, passam a almejar (e, por vezes, exigir) uma maior eficácia no processo de comunicação. Sendo o gerente uma referência da empresa para sua equipe, é natural que essa expectativa recaia principalmente sobre ele.

Através dos resultados obtidos na pesquisa de campo, foi possível obter resposta para a questão central, que como, já exposto, foi: De que forma tem sido a atuação dos gerentes de loja da empresa estudada, no que tange à comunicação interna, na percepção de seus liderados?

Verificou-se que, de uma forma geral, os funcionários percebem transparência, segurança e clareza na comunicação por parte dos gerentes. Os conteúdos tratados nas reuniões foram bem avaliados. Observaram-se, no entanto, vários pontos negativos em relação a outros aspectos levantados na pesquisa.

Um dos principais desafios a ser enfrentados, conforme levantado, foi o aprimoramento do *feedback* semanal. Verificou-se que é preciso que o gerente consiga fazer com que os



vendedores entendam a importância dessa ferramenta para o alcance dos indicadores de desempenho estipulados pela empresa. A superação desse desafio depende do melhor monitoramento, por parte do gerente, dos treinamentos aplicados às equipes. Somente dessa forma, o *feedback* terá o conteúdo e a objetividade necessários na hora de repassar os pontos que precisam ser melhorados.

Foi identificado também na pesquisa que os vendedores sentem falta de uma orientação mais adequada, que tenha um impacto maior no alcance das metas. Isso também reflete uma falta de acompanhamento individual por parte do gerente em relação ao desempenho. Um fator que afeta diretamente essa orientação está diretamente ligado à reduzida frequência de treinamento sobre produtos na loja identificado na pesquisa.

Apesar de a empresa possuir um blog bem elaborado, com conteúdo interessante e atualizado mais de uma vez por dia, foi identificado que essa ferramenta não está sendo utilizada para aumentar o potencial de argumento de venda e conhecimento de moda. Essa falha está na falta de incentivo por parte do gerente para que os funcionários acessem o blog pelo menos uma vez por dia. Nesse caso, é preciso colocar metas e acompanhar os acessos até que isso se torne parte da rotina dos vendedores principalmente.

As reuniões de “bom dia” devem acontecer com mais frequência nas lojas do *shopping*, nas quais foi identificado que elas não ocorrem regularmente. Essas reuniões são importantes, pois aproximam os turnos, além de possibilitarem o repasse de informações e o esclarecimento de dúvidas. Outro ponto identificado é que a equipe do crediário não avalia bem a comunicação do gerente em relação ao repasse de alguma mudança de procedimento ou informação nova. Os funcionários dessa equipe alegaram que por vezes ficam sabendo por último de informações que impactam diretamente no setor.

Embora a comunicação do gerente, em termos de transmissão de informação, tenha sido avaliada de forma positiva, foi identificado que a comunicação entre os membros da equipe precisa ser melhorada. Esse é um desafio para os gerentes, pois essa comunicação entre os membros impacta fortemente na qualidade do trabalho em equipe. Se a comunicação não for boa, pode-se mesmo afirmar que não existe propriamente uma equipe e sim apenas um grupo. O gerente precisa despertar essas necessidades de colaboração e entendimento em cada um de seus liderados. As pessoas por vezes podem não estar se entendendo porque simplesmente não estão sabendo se comunicar.

Portanto, conclui-se, que a comunicação pode e deve ser aprimorada nos pontos citados, pois essa melhora poderá impactar de forma significativa no desempenho dos funcionários. Sugere-se que, a partir do que foi constatado, seja montado um planejamento com as ações necessárias para a melhoria dessas questões. Esse planejamento deve ser feito juntamente com os gerentes, passo a passo, para que participem e entendam a importância de cada mudança a ser promovida. A comunicação é realmente um dos fatores cruciais para o bom andamento de uma equipe, representando a principal ferramenta para que todos possam entender o que devem fazer, o porque fazem e principalmente, onde devem chegar.

6. REFERÊNCIAS

BERLO, David. *O processo de comunicação*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 40(6): 1123-44 Nov./Dez. 2006.

FRANÇA, Fábio; LEITE Gutemberg. *A comunicação como estratégia de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.



- GIL, Antonio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. Vol. 35, nº 2. São Paulo: abril 1995, p. 57-63.
- GUIX, Xavier.** Comunicação Eficaz. Os labirintos da comunicação. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.
- HERINGER, Benedita Hirene de França; MOLINA, Vera Lúcia Ignácio.** Comunicação Organizacional: ferramenta gerencial estratégica para o desenvolvimento humano dos colaboradores. In: VII SEMEAD Seminários em administração, 2004, São Paulo. Seminários em administração FEA USP, 2004. v. I. p. 200-216
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M.** Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATOS, Gustavo Gomes.** *Comunicação empresarial sem complicação.* 2 ed. Barueri – SP: Manole, 2009.
- MUMBY, K. Dennix.** A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo. N.10/11, pp-192-207, Edição Especial, 2009.
- MINAYO, M. C. de S.** Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- OLIVEIRA, Marcus Eduardo de.** A Comunicação como ferramenta de gestão – estudo de caso na General Motors do Brasil – Unidade de São José dos Campos. 2002. 56 p. Monografia (MBA em Gerência Empresarial e Negócios) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, São Paulo.
- REIS, Maria do Carmo.** Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo. N.1, pp-39-51, Ago.2004.
- ROBBINS, Stephen.** Comportamento Organizacional. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RUÃO, Teresa.** A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Caderno do Noroeste*, Vol 12, nº 1-2, p. 179-194. Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga, 2004.
- RUDIO, Franz Victor.** Introdução ao projeto de pesquisa científica. 22ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade.** A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira. 2005. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.