

## Modapalavra e-periódico

### A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

*The Importance of Internal Communication as a Competitive differential in the clothing  
industry*

Viviane Gomes Locatelli<sup>1</sup>

#### Resumo

Este artigo é fragmento de um artigo maior, que discute a importância da comunicação interna nas empresas.

A proposta desse trabalho foi mostrar a importância da comunicação interna em organizações de pequeno e médio porte.

A investigação foi baseada em referenciais teóricos e no estudo de um caso prático, que, juntos, proporcionaram uma sólida base para reflexão sobre o tema.

Seja qual for o tamanho de uma organização, pequena, média ou grande, o relacionamento com os colaboradores assume hoje papel estratégico.

Comunicação interna é diferencial competitivo. No caso das empresas de pequeno e médio porte, métodos arcaicos e amadores de administração tornam o desafio ainda maior, mas não impossível.

Os gestores das empresas de menor porte que estiverem dispostos a mudar e adequar-se à nova realidade darão um passo essencial no crescimento e, principalmente, na sobrevivência do próprio negócio.

Apoiando-se em estudos e pesquisas de diversos autores e realizando uma sondagem de tendências, o presente estudo aponta que a localização da comunicação interna, aliada à tecnologia da informação está transformando as relações, entre os agentes das organizações e que, portanto, são de grande importância quando aplicadas em indústria do vestuário, devido a grande heterogeneidade de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Empresa; Comunicação; Cliente Interno; Motivação; Produtividade.

#### Abstract

*This article is a fragment of a larger article that discusses the importance of internal communication in companies.*

*The proposal of this work was to show the importance of internal communication in organizations of small and medium businesses.*

---

<sup>1</sup> Graduada em Tecnologia do Vestuário e MBA em Produção na Indústria do Vestuário, pela UNISEP, Dois Vizinhos – PR.

## Modapalavra e-periódico

*The investigation was based on theoretical references and in the study of a practical case, which, together, have provided a solid basis for reflection on the subject.*

*Whichever the size of an organization, small, medium or large, the relationship with the collaborators today assumes a strategic role.*

*Internal communication is a competitive differential. In the case of small and medium businesses, archaic methods and administration amateurs make the challenge even greater, but not impossible.*

*The managers of smaller size companies that are willing to change and adapt to the new reality will make an essential step in the growth and, especially, in the survival of the business itself.*

*Based on studies and researches of various authors and conducting a survey of trends, the present study indicates that the locations of internal communication, allied with information technology is transforming the relations, among the agents of organizations and therefore, are very important when applied in the clothing industry, because of the great heterogeneity of their collaborators.*

**Keywords:** *Company; Communication; Client inside; Motivation; Productivity.*

### Introdução

Nos dias atuais, a comunicação interna é fator de grande relevância no encontro de culturas resultante dos processos de fusão e aquisição de empresas.

O presente trabalho buscou indicadores para a compreensão da localização da comunicação interna como objeto de trabalho, dentro das organizações. Além disso, buscou-se entender como que o uso correto da Tecnologia da Informação é uma oportunidade de 'criar o futuro' de uma empresa.

A escolha do tema veio da percepção que se teve da necessidade de implantar estratégias de informação e comunicação interna na Raffer Confecções, indústria de vestuário masculino e feminino, de Francisco Beltrão, até então inexistentes.

Por isso, o trabalho objetivou propor técnicas que auxiliem as indústrias do vestuário nos seus processos de comunicação interna junto aos seus colaboradores atuais e futuros.

O referencial teórico utilizado nesta monografia está fundamentado em uma pesquisa bibliográfica da literatura especializada relacionada ao tema da comunicação interna, e

## Modapalavra e-periódico

tecnologia na indústria de vestuário e na aplicação de um informativo interno na Raffer Confecções.

### 2. Comunicação

A habilidade de se comunicar é característica fundamental da condição humana. O que diferencia o homem do resto dos seres vivos é a capacidade de inter-relação com outras pessoas, através do intercâmbio de idéias.

Segundo Lesly para que haja uma comunicação eficaz e entendida por todos os públicos envolvidos, é necessário se ter em mente uma série de condições e circunstâncias, entre elas:

- 1) A predisposição do receptor visado.
- 2) A propensão (inata) de acreditar que algo é reconfortante ou que pode agir como escudo.
- 3) As necessidades básicas de cada indivíduo.
- 4) A necessidade básica de harmonia entre as necessidades e desejos do indivíduo e as exigências e pressões sociais que recaem sobre ele.
- 5) Envolve a parte física da transmissão
- 6) A habilidade e experiência do (1995, p. 47).

Porém, o que acontece é que na maioria dos ambientes das organizações, a dimensão da comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle.

O fato concreto é que não há programa de comunicação que funcione se as pessoas não estão afinadas com a missão da empresa assim, passa a existir uma troca de informações. Muitos paradigmas comportamentais precisam ser transmutados para haver fluidez na comunicação, a matéria-prima mais valiosa das empresas de hoje e do próximo século é preciso ir além desse processo e ajustar os focos das pessoas que compõem a empresa.

Deve-se ressaltar que a Comunicação Interna não se restringe à chamada comunicação descendente, aquela que flui da direção para os empregados, mas inclui, obrigatoriamente, a comunicação horizontal (entre os segmentos deste público interno) e a comunicação ascendente (público interno para com a direção), que estabelece o feed-back e instaura uma efetiva troca de informações e idéias.

Dentro das organizações é possível perceber se a empresa está preocupada em disseminar informação, mas, no entanto, sua comunicação não é a principal preocupação. É necessário prestar a atenção para a sintonia entre as necessidades da empresa e as expectativas do seu público interno.

## **Modapalavra e-periódico**

Hoje, exige-se do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de tarefas (bom redator de releases, bom relacionamento com a mídia, excelente editor de house organ), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade (FILIAGE, 2006, p. 58).

Para isso, deve possibilitar reforçá-la com permanentes investimentos em treinamentos e na qualidade das relações e das condições de trabalho. Deve fazer com que seus empregados se orgulhem da sua empresa, tornando-se um divulgador de seu negócio. Trata-se do cliente interno, ou seja, o empregado que é responsável em todos os níveis em interagir com os clientes externos, sejam fornecedores ou consumidores dos seus produtos e serviços.

Muitos empresários dão grande valor aos clientes externos e se esquece dos internos, que na maioria das vezes, constituem-se na peça principal da empresa. Muitos estudos demonstram que o cliente externo é alcançado por intermédio do cliente interno, através de seu trabalho dentro da organização.

As informações direcionadas ao cliente interno são de grande relevância na composição do sistema como um todo. Portanto, o cliente interno é um espelho no qual o cliente externo vê o reflexo e a imagem da empresa.

### **2.1 Motivação como agente transformador**

Segundo Aloísio Pombo (2005) em uma entrevista para a página do portal empresarial, diz que “a liderança é uma das principais responsáveis pela motivação dentro das empresas”.

Geralmente, as empresas brasileiras não costumam ouvir os seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, sobre os problemas da empresa.

A motivação é de suma importância dentro da empresa, pois, é ela quem implementa a estratégia empresarial e sabe que precisa das pessoas para atingir os seus objetivos. Os gerentes são as pessoas que podem levar a empresa ao sucesso ou o fracasso, pois, administram os recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, tecnológicos,

## **Modapalavra e-periódico**

estratégicos da organização. E a motivação é uma das ferramentas para se obter a maximização dos recursos disponíveis (POMBO, 2005).

Pode-se dizer que a motivação está dentro das pessoas. As atitudes da empresa e seus líderes, segundo Pombo (2005) são: o compromisso com a estratégia, com os objetivos e com o planejamento; coerência; políticas claras; proporcionar aos funcionários a expectativa com o crescimento através do seu trabalho na empresa; a atuação do líder na gestão dos negócios e das pessoas; que ele se sinta recompensado por salário de acordo com suas necessidades; adequação de sua atividade ao seu perfil individual.

O consultor administrativo Tom Peters resume a sabedoria convencional do empregador (que ele está criticando) dizendo: "Se nós dermos ao pessoal incentivo monetário honesto... o problema da produtividade desaparecerá." (PETERS and WATERMAN, apud JUNQUILHO, 2001, p. 3).

Porém, como já foi mencionada, a pessoa precisa de muitos outros fatores de motivação, não apenas o fator financeiro.

Em primeiro lugar, ao encorajar as pessoas a formular os objetivos e ir ao alcance de suas aspirações é bom deixar clara a diferença entre os objetivos que provavelmente irão conduzi-lo à felicidade, e os objetivos acrescentados.

### **2.1.1 Criando Motivação Intrínseca**

Geralmente, a criação de motivação para os empregados envolve muito mais do que simplesmente desistir dos incentivos. Envolve a realização dos valores que os empregados realmente consideram importantes. Esses valores podem ser agrupados em dois segmentos: qualidade do serviço e apoio do ambiente de trabalho.

A qualidade do serviço refere-se à autonomia, ao significado, à segurança e às oportunidades de melhoria. A motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização.

Segundo Walton (1993, p. 84) "O comprometimento mútuo vai bem além do contrato tradicional". O empregado se torna comprometido com a organização e seus objetivos e isso é

### **Modapalavra e-periódico**

completado pelo comprometimento adicional do empregador em relação ao bem-estar do empregado.

### **3. Tecnologia do Vestuário**

Mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa, provocadas pela alta competitividade do mercado, levaram a exigir respostas mais rápidas dos dirigentes de empresas, que passaram a utilizar os recursos de informática como ferramentas estratégicas para o planejamento, coordenação e controle da empresa, além do acompanhamento do mercado em relação aos concorrentes, aos aspectos econômicos, legais, políticos e culturais em nível global (REINHARD, 1996, p. 5).

O relacionamento com esse conjunto de forças definirá o grau de competitividade da empresa (PORTER apud CARMO e PONTES, 1999). Dinâmicos de competitividade são cada vez mais dependentes do conhecimento: conhecimento técnico, conhecimento dos produtos e conhecimento dos mercados. É neste quadro que a utilização da Internet pode constituir um forte apoio à definição das estratégias empresariais do setor. As indústrias devem apoiar a utilização da Internet por parte das empresas nacionais como uma ferramenta estratégica.

Segundo Carmo e Pontes (1999, p. 2) os sistemas de informação gerenciais devem subsidiar três funções consideradas básicas:

- 1) Resolução de problemas, mediante o equacionamento e proposta de soluções para apoiar o dirigente da empresa a atuar como agente transformador da sua organização.
- 2) Produção do conhecimento, através da obtenção de informações que seriam de difícil acesso por outros procedimentos.
- 3) Tomada de consciência, propiciando a sensibilização para um problema da organização e o desenvolvimento da consciência da coletividade sobre a sua solução a curto e médio prazo.

No nível estratégico, as decisões são referentes às metas e objetivos da mesma, possíveis investimentos, novos empreendimentos e desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Os impactos proporcionados pela implantação de um sistema de informações gerencial podem ser traduzidos da seguinte forma: melhoria e redução de pessoas no processo de tomada de decisões, melhoria da comunicação interna e externa, otimização do acesso às

## **Modapalavra e-periódico**

informações, propiciando assim a melhoria na produtividade de reuniões, compactação das informações e implementação de uma posição competitiva (HUGH E KELLY apud CARMO e PONTES, 1999).

Esta realidade das pequenas empresas favorece a centralização das decisões, tornando muito característica a relação da empresa com funcionários, clientes e fornecedores, em função do estilo e personalidade do dirigente.

Baseado no contexto apresentado com relação aos problemas enfrentados pelos empresários de pequenas empresas, como falta de recursos adequados de *hardware* e *software*, falta de recursos humanos internos qualificados tecnicamente, atenção insuficiente no gerenciamento do sistema de informações, torna-se importante a elaboração de um sistema de informações voltado para a realidade das pequenas empresas, tendo por objetivo proporcionar uma ferramenta de apoio no gerenciamento estratégico das mesmas, contribuindo para seu desenvolvimento, melhoria da qualidade e produtividade.

Qualquer programa que vise a melhoria da qualidade está diretamente relacionado com a capacidade do gerenciamento estratégico e, portanto, com a capacidade de a direção da empresa estar bem informada, o mais rápido possível, uma vez que a qualidade total é dependente da informação para a sua performance.

Falta de motivação está em algum lugar da empresa. O desafio da liderança é reforçar continuamente os comportamentos e as atitudes positivas dos funcionários. Através da seleção das informações mais úteis, pode-se concentrar esforços na execução das estratégias, adaptando-as às novas exigências dos ambientes internos e externos da empresa.

Aos poucos, muitos ramos de organizações começaram a sentir a necessidade da tecnologia da informação para produzir e se tornarem eficazes e eficientes.

A estratégia da informação pode ser dividida em etapas. Execução: estratégias de informação e de Tecnologia de Informação dos sistemas de informação, da infra-estrutura de TI e das competências da equipe de TI.

O planejamento deve iniciar com um diagnóstico da situação sobre a informação corporativa e com os sistemas de informação disponíveis. Esta implica em alinhar a estrutura, os sistemas, a tecnologia, a cultura e a competência dos integrantes da organização.

### **3.1 Aspectos relacionados ao uso da informação**

## **Modapalavra e-periódico**

O uso da informação possibilita que as pessoas interajam melhor com o ambiente que os cerca.

Segundo Davenport (apud BEAL, 2004, 0. 45) “existem muitas maneiras pragmáticas de se aperfeiçoar o uso da informação, tais como valorização do intercâmbio de informações e a incorporação desse elemento nas avaliações de desempenho”.

Pode-se ressaltar, também, que as maneiras como os usuários lidam com a informação, afeta a qualidade do fluxo de informações nas organizações.

Davenport (apud BEAL, 2004, p. 46) sugere as seguintes táticas para a administração do comportamento informacional: Comunicar que a informação é valiosa; Tornar claras as estratégias e os objetivos da organização; Identificar as competências informacionais necessárias; Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos de informação; Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura; Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional; Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional; Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

Com isso, as informações serão utilizadas de maneira a tornar o desempenho da organização eficiente e eficaz. Um fator imprescindível para a qualidade da gestão de informação é a segurança, que serve para garantir proteção da informação de acordo com seus requisitos de: sigilo, integridade, autenticidade, disponibilidade e irretratibilidade da comunicação.

A existência de uma política de informação ajuda a organização de muitas maneiras, inclusive quanto à preservação dos princípios éticos de uso dos dados corporativos. Portanto, se uma empresa deseja uma participação de seus empregados tem que criar canais que viabilizem esta ligação.

### **Considerações finais**

Para a adaptação às novas realidades, é necessária uma mudança na forma de gestão empresarial. Sendo assim, todo processo de mudança passa primeiro pela avaliação da



## **Modapalavra e-periódico**

situação atual e pelo levantamento das necessidades de alteração, segundo a nova meta estratégica estabelecida.

As empresas têm de passar pela mudança no comportamento no que se refere aos novos conceitos e práticas de informação e o executivo tem de se comprometer com a implantação do programa, que deverá atingir todos os funcionários da empresa.

Nesse sentido, se deve buscar as tendências de mercado, bem como os problemas a serem resolvidos, seguidos de oportunidades de negócios e decisões estratégicas que proporcionem melhorias para a empresa.

Um sistema de informações que contemple não somente as informações necessárias para a administração, mas que possa diagnosticar e controlar aspectos fundamentais para o sucesso da empresa representa um suporte fundamental para gestão e planejamento, proporcionando condições favoráveis para alcançar maior competitividade, eficiência e agilidade nas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas da organização.

Pode-se constatar através deste trabalho que a comunicação interna é um fator importante para qualquer empresa que almeja sucesso, tanto em produtividade como em rentabilidade.

A empresa pesquisada não faz trabalho nenhum de relação à comunicação interna, o que, certamente, diminui a motivação de seus colaboradores.

Como trabalho prático, foi aplicado um informativo na referida empresa. O resultado foi positivo.

### **Referências Bibliográficas**

BEAL, Adriana. *Gestão estratégica da transformação: como transformar a informação e tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

BORTOLI, Adelino Neto. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas; Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo*; 1980; 140 p.

### Modapalavra e-periódico

- BOLSTAD, Richard. *Sobre a motivação de empregados*. Trad; Hélia Cadore. Publicado no Golfinho, nº88, Junho 2002
- BUENO, Wilson da Costa Bueno. *Comunicação empresarial - teoria e pesquisa*. São Paulo. Manole, 2003.
- CARMO, Vandson Bastos do, e PONTES, Cecília Carmem Cunha. *Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas*. Trabalho da Dissertação de Mestrado em Informática apresentada por Vadson Bastos do Carmo e orientada pela professora doutora Cecília Carmen Cunha Pontes do Departamento da FILIAGE, Miguel Antônio. *O maior desafio das empresas: a comunicação interna*. Gestão Plus, nº 11 – nov/dez 1999 - ano IV -. Disponível em [www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)
- JUNQUILHO, Gelson Silva. *Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato"* Gest. Prod. Vol.8. no.3. São Carlos Dec. 2001
- LESLY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- POMBO, Aloísio. *Uma breve informação sobre liderança*. Site motivação. 2005. Disponível em <http://hps.infolink.com.br>, 2006
- REINHARD, N.; *Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicações aplicada nas empresas*; Revista da Administração, São Paulo, v. 31; 1996.
- WALTON, Richard E., *Tecnologia de Informação - O uso da TI Pelas empresas que Obtém Vantagem Competitiva*, Ed. Atlas, São Paulo, 1994.