



CARLOS EDUARDO SIMONI CUNHA

**O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA
INDÚSTRIA MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS - AS MELHORES
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DENTRO DO
AMBIENTE CORPORATIVO EM EMPRESAS DE GESTÃO DE FROTA
DE GRANDE PORTE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROF. ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**O EQUILÍBRIO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E VERBAL EM UMA INDÚSTRIA
MULTINACIONAL DE AUTOPEÇAS - AS MELHORES FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO DIGITAL DETRO DO AMBIENTE CORPORATIVO EM
EMPRESAS DE GESTÃO DE FROTA DE GRANDE PORTE**

Elaborado por Carlos Eduardo Simoni Cunha e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Carlos Eduardo Simoni Cunha, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado As melhores ferramentas de comunicação digital dentro do ambiente corporativo em empresas de gestão de frota de grande porte, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de outubro de 2014

Carlos Eduardo Simoni Cunha

Resumo

Neste universo corporativo competitivo, não basta ter uma equipe altamente motivada e formada por grandes talentos, se a mesma não for bem informada e se não ocorrer comunicação adequada a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. O mercado de trabalho compreende que uma comunicação eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada por seus concorrentes, pois uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da própria organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria de autopeças e como objetivos específicos fazer uma análise dos meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores de uma indústria multinacional de autopeças localizada em Curitiba Paraná. Contextualizar e definir Comunicação Verbal, Comunicação Digital, descreve e caracteriza formas de Comunicação decorrentes das gerações e os impactos que causam no desempenho da equipe. Apontar os fatores que causam o desequilíbrio dos meios de comunicação tanto verbal quanto digital nesta indústria e mencionar como as ferramentas de Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado a fim de garantir melhor produtividade através de uma comunicação assertiva na equipe. O instrumento para análise foi um questionário utilizado para traçar os meios mais utilizados para comunicação dentro da organização com a finalidade de apontar as situações que influenciam na escolha da utilização dos meios. Como resultado, a escolha utilizada para a comunicação é proposta pela segurança de que a informação chegará a outra pessoa de forma mais correta bem como a facilidade de acesso ao meio de comunicação, para um melhor desempenho e um equilíbrio entre as comunicações digital e verbal adequadas a necessidade de uma comunicação mais assertiva, foi sugerido a aplicação das técnicas do Coaching para influenciar na mudança do comportamento organizacional.

Palavras Chave: Comunicação Verbal, Comunicação Digital, Gerações, Coaching.

Abstract

In the competitive corporate world, it is not enough to have a highly motivated and shaped by great talents, if it is not well informed and appropriate communication does not occur in order to achieve the objectives proposed by the organization. The labor market understands that effective and efficient communication can lead an organization to gain knowledge and information that could lead her to achieve an competitiveness advantage impossible to be replicated by your, due to a good communication is embedded in the organizational culture, which involves values and beliefs of the organization itself. This work has as main objective to balance the digital and verbal communication in an auto parts industry and specific objectives to analyze the media most used by employees of a multinational auto parts industry located in Curitiba Parana. Contextualize and defines Verbal Communication, Digital Communication, describes and characterizes Communication forms resulting from generations and the impact they have on team performance. Point out the factors that cause the imbalance of the media both verbally and digital in this industry and mention how the coaching tools can be used to balance the forms of communication and the right time the medium is used to ensure better productivity through assertive communication in the team.

A questionnaire was used as an instrument of analysis to plot the most used media of communication within the organization in order to point out the situations that influence the choice of using media. As a result, the choice used to ensure safety communication among people was proposed as well as ease access to means of communication, for better performance and balance digital and verbal communications appropriate the need for a more assertive communication, it was suggested the application of the Coaching techniques for influencing the change in organizational behavior.

Key Words: Verbal Communication, Digital Communication, Generations, Coaching.

Agradecimentos

Agradeço a todos os colegas e professores do DHG 1/12 por todo o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos ao longo dos dois últimos anos e em especial aos colegas Luciana Schmidt, Natalia Alcântara Rico, Mathisa Martinek Stachuk e Danilo Miquelin pela contribuição na realização deste trabalho.

Agradeço também a empresa Localiza por ter proporcionado a oportunidade através de bolsa de incentivo a realização de mais essa especialização.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
REFERENCIAL TEÓRICO	9
1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL	9
2. A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO	11
3. POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE.....	13
3.1 PROCESSOS MAIS LONGOS E ONEROSOS	13
3.2 RUÍDO NA COMUNICAÇÃO.....	14
3.3 FALTA DE INTIMIDADE COM OS CLIENTES	14
3.4 BAIXA ANTECIPAÇÃO.....	14
3.5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
METODOLOGIA	15
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	16
ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	21
CONCLUSÕES	25
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	26
APÊNDICES.....	27

INTRODUÇÃO

Com a velocidade das informações e a constante atualização que o profissional precisa manter, é quase impossível não se integrar na era digital. Enviar e-mails, participar de comunidades virtuais, utilizar programas de mensagens instantâneas, receber ou mandar mensagens SMS, ou seja, criar cadeias de relacionamento digital dentro das organizações faz parte de uma nova maneira de se relacionar, seja pessoalmente, seja profissionalmente. O resultado mais visível é que acabam mantendo muitos relacionamentos virtuais e perdem o contato mais direto e pessoal com os colegas de trabalho.

No atual cenário organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressões usuais de uma organização com seus diferentes públicos. Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças quem sua absorção e implementação por parte da organização e dos públicos. Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos (CORRÊA, 2009).

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. O presente trabalho tem como objetivo geral equilibrar a comunicação digital e verbal em uma indústria multinacional de autopeças e como objetivos específicos analisar os meios de comunicação mais utilizados na empresa, definir comunicação verbal e digital, caracterizar as formas de comunicação decorrentes das gerações e seus impactos, apontar os fatores que causam o desequilíbrio e mencionar como as ferramentas do Coaching podem ser utilizadas para equilibrar as formas de comunicação e o momento certo do meio ser utilizado para uma comunicação assertiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO VERBAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL

Em um mundo tão interligado onde o que se ouve constantemente são jargões como “O mundo está globalizado”, “Hoje não existem mais fronteiras”, “A maior riqueza do homem, hoje, é a informação” e tantos outros, a comunicação que, sempre teve papel fundamental nas organizações, se coloca como cada vez mais um diferencial em seu uso para o sucesso ou insucesso das mesmas. A tecnologia evolui a passos largos e, a cada dia, nos apresenta novas maneiras de emitirem sentimentos, informações, mensagens, de nos comunicarmos. As opções de uso estão à frente e se misturam nos usos formais e informais.

Desenvolvidos inicialmente para um uso mais relacionado ao lazer, os novos meios de comunicação estão tão presentes diariamente, que até mesmo as organizações se viram obrigadas a incorporar diversas ferramentas dessa era digital para, de certa forma, se enquadrarem nessa nova maneira de se relacionar e atenderem às expectativas do público com um perfil moderno. Devido à natural e imediata aceitação, a adoção desses mecanismos tem se revertido em impactos positivos para as organizações que investem nesses novos dispositivos de comunicação. Voltando aos princípios iniciais da comunicação dentro da organização, BARTOLI diz que

uma organização que quer ter uma boa comunicação, deve atender algumas características, como: estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da recepção e emissão de mensagens interativas; regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal; ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal; ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira nem excessivamente formalizada.

Essas características já demonstram o desafio de lidar com linguagens formais e informais dentro de uma organização, não repelindo nenhuma delas, mas, sabendo balancear a utilização das duas, pois ambas possuem seu peso e impacto na comunicação. Para uma comunicação estar organizada, algumas características devem ser respeitadas, OLIVEIRA diz que

ser definida: estar dependente de um plano geral e objetivos específicos; ser multidirecional: estabelecer-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente; ser instrumental: é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com

os objetivos; ser flexível: para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis; ser adaptadas e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Focando mais na análise com relação à Comunicação Verbal e Digital, vale a pena registrar que a Comunicação Digital faz parte de uma Comunicação Verbal, e que está em constante mutação e evolução, como citado anteriormente. A velocidade de inovações é enorme e a aplicabilidade acompanha tal abrangência. Há vários tipos de Comunicação Verbal.

Comunicação Verbal Oral: é a mais comum e se refere à emissão de palavras e sons que são utilizados para comunicar; Comunicação Verbal Escrita: é o registro de observações, pensamentos, interrogações, informações e sentimentos. E é nesse eixo onde encontra-se a grande base da comunicação digital.

A Comunicação Verbal é toda comunicação que utiliza palavras ou signos dentro dela.

O que diferencia a Comunicação Verbal da Comunicação Digital é justamente o contato físico e pessoal, pois na Comunicação Verbal mais completa, os sinais de informação vêm, não apenas de palavras, mas também da linguagem corporal, postura, entonação. Essas características não são encontradas na maioria das ferramentas de Comunicação Digital.

Mas o que é Comunicação Digital? A definição está mudando a cada dia - assim como as próprias ferramentas da Comunicação Digital, isso porque não se pode visualizar um limite de até onde esse novo meio de comunicação poderá chegar. É uma nova forma de se comunicar on-line, um novo uso da tão conhecida Comunicação Social; a utilização de computadores, celulares, *smartphones* e *tablets* ligados às novas tecnologias, como a internet, possibilitando a disseminação da informação pelos quatro cantos do mundo movendo-se apenas os dedos das mãos. Essa acessibilidade está ao alcance de qualquer pessoa. Pesquisas por todo o mundo apontam que estão dependentes da comodidade cibernética.

O modo de utilizar estas ferramentas e as consequências desse uso são variáveis. Apesar de ser comum sua utilização para o lazer, como acontecem com as redes sociais. Comunicadores instantâneos, pelos quais pessoas se comunicam em tempo real com parceiros, amigos ou parentes, a cada dia que passa, estas novas tendências são cada vez mais fundamentais para os

negócios empresariais. Devido a facilidade que esse meio proporciona, a Comunicação Digital acabou tornando-se essencial para o progresso dessas empresas, algumas vezes gerando maior lucro e produtividade.

A Comunicação Digital contribui para acelerar a mão de obra e também para aproximar as pessoas da chamada aldeia global. Muitos temem que ela substitua de vez o comportamento humano, porém, para não se tornarem escravos da tecnologia, é necessário utilizá-la de forma consciente.

2. A INFLUÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS NA COMUNICAÇÃO

De tempos em tempos ocorre o movimento natural da chegada e inserção de novas gerações no contexto temporal das sociedades. Até a década de 80 esse período era de 25 anos, mas com a acelerada evolução das tecnologias e com as alterações na maneira de se relacionar dos seres humanos esse período foi reduzido a 10 anos, ou seja: a cada 10 anos temos jovens pertencentes a uma nova e diferente geração que amadurecem e estão prontos a assumirem posições no mercado de trabalho. Bem como a tecnologia e as formas atuais de comunicação, os membros dessas novas gerações têm papéis e funções muito importantes na configuração das empresas e inevitavelmente têm influência na formatação dessa configuração.

Inseridos no mercado de trabalho e que já têm papel fundamental na transformação e readequação das empresas, está o grupo de profissionais que forma a intitulada “Geração Y”. São os jovens nascidos no fim da década de 80 e início de 90, são tema de estudos de diversas áreas de conhecimento, com o objetivo de melhor compreender suas relações dentro do contexto corporativo e com indivíduos de outros períodos geracionais. Trazem consigo as implicações do contexto de época em que nasceram, portanto são de grande impacto em qualquer contexto em que estão inseridos.

Tendo claro que as principais características desta geração é a inquietude, a proatividade e a extrema demanda de estímulos para manterem-se motivados, diversos autores descrevem as atitudes da Geração Y como sendo baseadas pela rapidez de raciocínio, a integração e troca de informações, e “o trabalho colaborativo, definido como a distribuição de tarefas entre o grupo de profissionais, tem como principal objetivo otimizar a solução de

problemas, criar inovações, transferir experiências ou minimizar custos” (OLIVEIRA, SIDNEI 2011).

A implicação dessas características na comunicação organizacional é bastante grande, pois é epistemologicamente diferente das características das gerações anteriores, os “Boomers” e os “Baby Boomers”. O jovem Y demandará rapidez de respostas, comunicar-se-á por meio de e-mails ou mensagens por celular, aceitará a realização de várias atividades ao mesmo tempo e terá a inquietude de alguém que tem muita informação. Os pertencentes às gerações anteriores têm, de forma geral, por prática o contato pessoal, podem ter dificuldade em inserir a tecnologia no dia-a-dia e priorizam a comunicação verbal, pelo simples fato de que as ferramentas tecnológicas não faziam parte de sua geração. Ambos deverão adaptar-se, na medida do possível, para viabilizar uma comunicação eficaz, pois hoje já não há a possibilidade de uma empresa, seja do porte que for, não estar envolvida pelo contexto de nossa época, que os jovens anunciam (OLIVEIRA, SIDNEI.2011).

Deve ser salientado, mais uma vez, o fato da mudança geracional acontecer naturalmente e que, portanto, a adaptação às novas formas de comunicação são imprescindíveis para a manutenção de um ambiente saudável, porém na prática diária muitos são os que resistem às novas ferramentas.

Existe a possibilidade da comunicação digital ser usada de forma a prejudicar a relação no ambiente profissional, se usada em excesso. Ao invés de fazer um telefonema, enviar uma mensagem de texto, ao invés de ir à sala ou ao andar, enviar um e-mail, são fatos corriqueiros que, quando não bem gerenciados podem vir a prejudicar a comunicação, atrasar processos e tornar impessoais as trocas entre colegas. Cabe ao gestor verificar em qual momento o fato pode ser categorizado como excessivo e aplicar medidas cabíveis.

A maneira de agir das gerações anteriores à Y, que está sofrendo alterações, também pode tornar-se prejudicial caso não se adapte, já que a interação pessoal não é possível em todos os momentos nos dias de hoje e pode vir a atrasar e burocratizar processos, por exemplo: caso haja resistência por parte de um gestor na comunicação por meio de e-mails, a mesma demorará mais do que o necessário.

Faz-se importante o equilíbrio entre as formas de comunicação entre as gerações para que, assim, ambas possam fundir-se e tornar-se uma terceira forma, da união das duas anteriores. Esse é um movimento que já acontece e facilmente pode ser observado, o e-mail é a

ferramenta de troca institucional mais corriqueira, rápida e eficaz, sendo também uma maneira de documentar conversas para que fiquem registradas formalmente.

Um cenário também muito atual é a globalização e diz respeito à nova formatação do relacionamento entre as pessoas. Com o advento da internet a comunicação está gritantemente mais fácil, falar com uma pessoa em outro país é um ato instantâneo que pode ser constante. As empresas multinacionais ganham muito com isso, pois podem manter-se interligados com todas suas unidades em tempo real e integral. O uso de idiomas estrangeiros é facilitado pelas ferramentas de busca e auto corretores dos *smartphones*, fazendo com que a compreensão não seja obrigatoriamente fluente (OLIVEIRA, SIDNEI.2011)

O conflito geracional, portanto, tem um impacto importante na comunicação dentro de qualquer empresa e deve ser tratado como fator de grande importância. O impacto da interação entre pessoas de diferentes gerações deve ser suavizado a ponto de ser encarado como fato corriqueiro e inevitável.

3. POSSÍVEIS IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO NO DESEMPENHO DA EQUIPE

3.1 Processos mais longos e onerosos

Um dos principais problemas no excesso da comunicação digital é o retardo dos processos e a onerosidade. Segundo Prochnow (2009 apud. Pilatti, 2009) uma informação que poderia ser disponibilizada em alguns minutos, pode levar semanas e, ao recebe-la pode ser desnecessária. Um fato interessante é que se gasta muito mais tempo redigindo e revisando um e-mail do que uma simples ligação, no entanto percebeu-se que esse processo esta enraizado nas gerações Y e Z como forma natural de comunicação, muitas vezes pouco percebida como um problema. A onerosidade é uma consequência da falta de informação e esta tanto ligada ao tempo gasto pelo processo de criação da mensagem como a espera da resposta. Também são onerosos tempos perdidos na falta de decisão sobre o que deve ser realizado, a falta da resposta pode gerar a tomada de decisões errôneas ou até mesma a não tomada da decisão.

3.2 Ruído na comunicação

Sabe-se que em um processo de comunicação os gestos, postura corporal, expressão facial e entonação de voz fazem parte da mensagem. Baseado nesta afirmação, em uma mensagem de texto, a comunicação se realiza de maneira incompleta, deixando muitas margens a interpretações. Uma má interpretação pode gerar uma resposta errada, gerando um ruído desnecessário ao processo da comunicação. Já na comunicação somente verbal, estabelece-se uma sintonia maior entre o emissor e o receptor ajudando a reduzir ruídos, contudo ainda assim, necessitando um esforço maior das partes para compreender a mensagem de modo pleno.

3.3 Falta de intimidade com os clientes

A empresa estudada possui um déficit de intimidade com o cliente, este pode ser, ao menos parte explicado pelo meio de comunicação preferível dos colaboradores. Uma das primeiras formas de melhorar a intimidade com o cliente é melhorando a comunicação com o mesmo. Se o processo é demorado e possui ruídos, a empresa está condenada a não atingir seus objetivos e passar por grandes dificuldades.

3.4 Baixa antecipação

A baixa antecipação está muito ligada à falta de intimidade com o cliente. Não saber o que os anseios do cliente gera uma baixíssima antecipação para a empresa, proporcionando uma tomada de decisão tardia ou até mesmo errada. A antecipação também pode ocorrer entre os departamentos internos da empresa, caso um departamento não saiba o que o outro irá fazer, ambos podem realizar a mesma atividade ou deixar de realizar uma atividade importante. Também é prejudicial entre o gestor e o colaborador entrando em um ciclo vicioso de que todas as atividades são urgentes e o colaborador não tem o tempo suficiente de realizar o que agrega mais valor ou é mais importante.

3.5 Ética nas organizações

Um motivo que pode explicar o excesso da comunicação digital é a falta de ética entre as empresas ou dentro de uma organização. Nos processos de comunicação verbal, existe a falta de formalização do que foi decidido e, caso existe a falta da conduta da ética entre uma

das partes, podemos ter um conflito de onde o maior elo sempre esta certo e quem paga é o elo mair fraco. Pode-se também ocorrer um esquecimento do que foi comunicado e as decisões ficam perdidas.

METODOLOGIA

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (UNIVERSIDADE DO MINHO, 2008). O método utilizado neste artigo foi a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva. De acordo com Santos apud Gil (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, é possível conhecer mais sobre aquele assunto e estar apto a construir hipóteses. Segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Foi elaborada uma pesquisa qualitativa e quantitativa sobre alguns estudos de casos em um site especializado em personalizar pesquisas online de livre conteúdo de acordo com o questionário do autor. O link da pesquisa foi enviado por correio eletrônico e de livre participação aos participantes.

Participaram da pesquisa, 32 pessoas entre técnicos, engenheiros, supervisores, gerentes, terceiros e estagiários e toda a população de engenharia da empresa selecionada.

Quanto ao questionário submetido, foram elaborados dez questões de múltipla escolha com todas as perguntas abertas. A pesquisa foi dividida em três partes: conhecimento do público, situações problemas e preferência na comunicação. Quanto ao conhecimento do público: as quatro primeiras questões foram dirigidas a idade, sexo, posição na organização e nível do idioma inglês. Quanto a situação-problema: quatro questões (5° à 8°) foram propostos pequenos problemas e solicitado ao participante qual seria sua atitude para resolvê-los. As perguntas não possibilitavam combinação de respostas com mais de um tipo de comunicação. Quanto a preferência da comunicação: as duas últimas questões referem-se ao tipo de comunicação que o participante se sente mais confortável em utilizar e o por quê dessa escolha.

Dentre os meios de comunicação digital e verbal questionados, foram adicionados meios de comunicação novos como a mensagem de texto tipo SMS – do inglês “*Short Message Service*” ou whats app. Para a comunicação verbal, entende-se também como a comunicação *in loco* onde o participante se comunica pessoalmente com outra pessoa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao Perfil pessoal os gráficos a seguir descrevem o perfil dos participantes da pesquisa. O Gráfico 1 demonstra que a maioria dos participantes são do sexo masculino (78%)

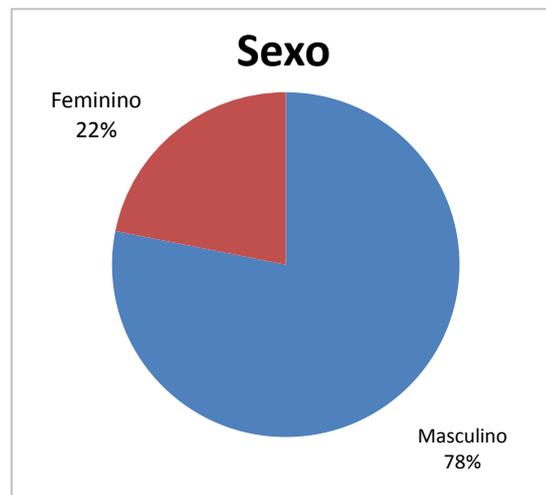


Gráfico 1 - quanto ao sexo dos participantes

A seguir, observa-se a faixa etária dos participantes. Constatamos que a maioria dos participantes são jovens (82%) pertencentes a geração Y.

pertencentes a geração Y.

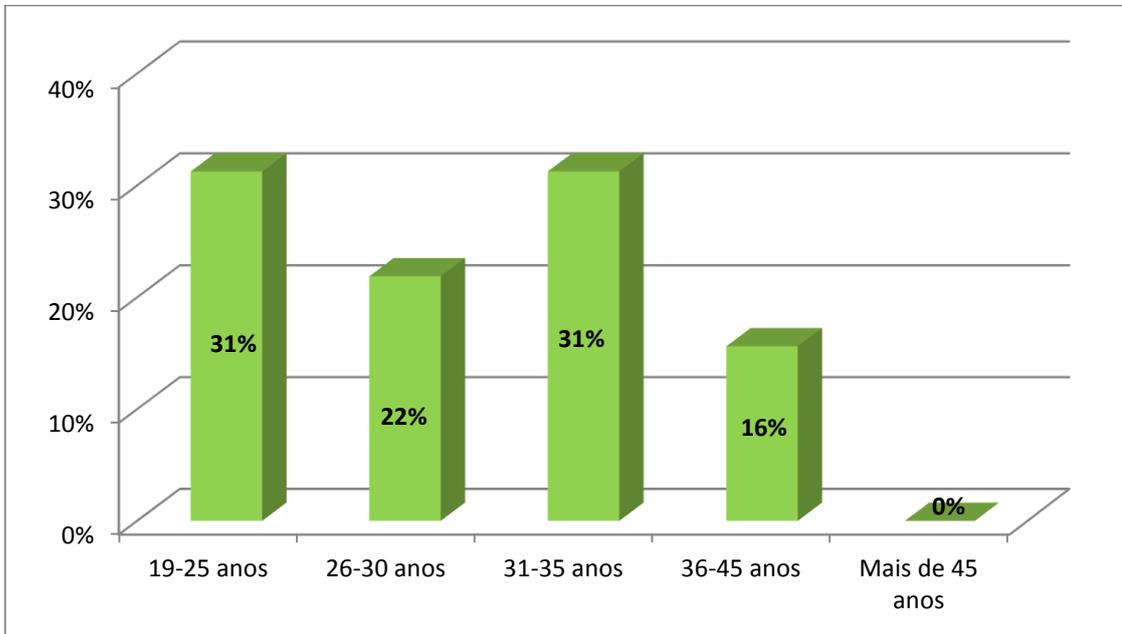


Gráfico 2 - Faixa etária

Quanto a posição na organização, o gráfico abaixo demonstra que a grande parte dos participantes não possuem cargos de gestão e possuem uma formação entre engenharia ou são técnicos (72%).



Gráfico 3 - posição na organização

Quanto à segunda língua, nota-se que grande parte dos participantes possui um nível avançado no idioma inglês.

inglês.

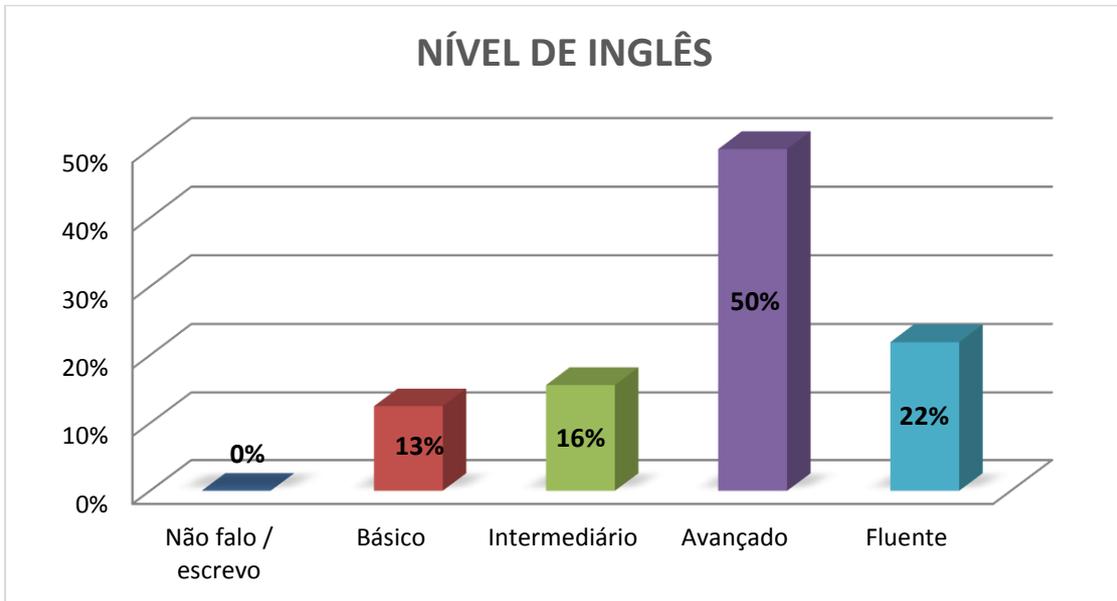


Gráfico 4 - Nível de inglês

Quando ao resultado da situação problema proposta no gráfico abaixo, observa-se que os participantes preferem a comunicação digital à verbal (62%).

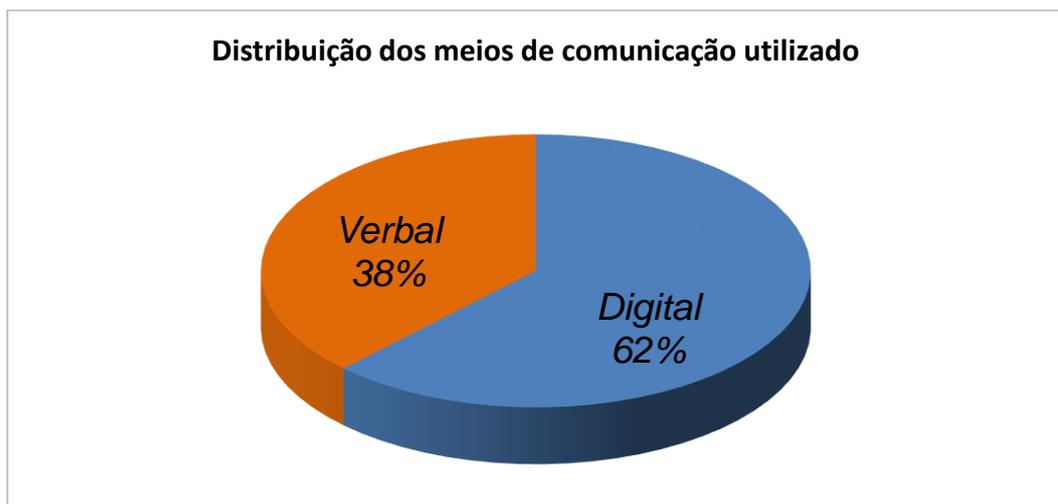


Gráfico 5 - Meio de comunicação mais utilizado

Quanto aos resultados da Comunicação de preferência e seu motivo observa-se abaixo que a mensagem eletrônica (e-mail) é a comunicação de maior preferência entre os participantes.

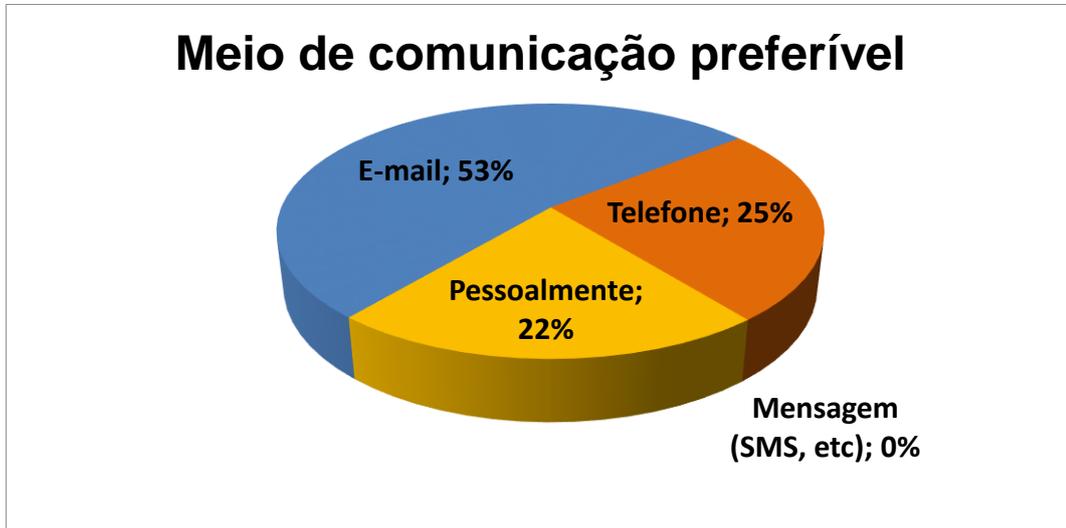


Gráfico 6 - meio de comunicação preferível

Quanto ao motivo da preferência, observou-se que a segurança da informação e registro é um dos motivos chaves para ter o e-mail como principal meio utilizado.

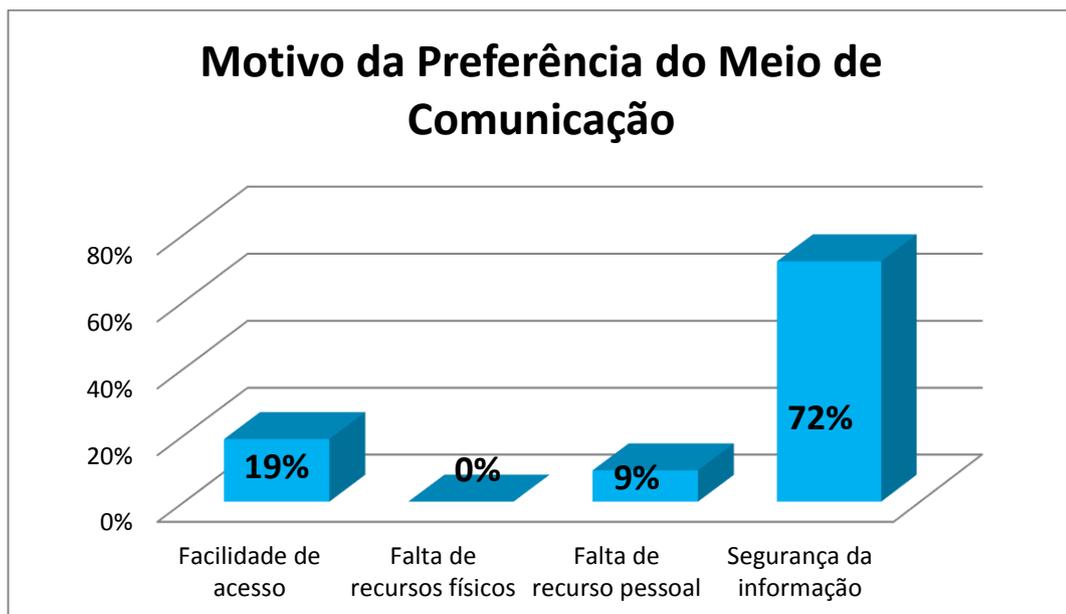


Gráfico 7 - motivo da preferência do meio de comunicação

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como observado anteriormente, o perfil da população participante é de maioria homem e com faixa equilibrada entre os 19 anos até os 35 anos. A faixa etária desses participantes são jovens nascidos entre os anos titulados como geração Y e geração Z . Essas gerações presenciaram o nascimento dos meios de comunicação digital durante sua juventude e por isso possuem uma maior intimidade com esse tipo de comunicação.

Referente ao estudo de caso sobre o meio de comunicação utilizado em um problema, foi observado que a maioria da população tem a predileção ao uso da comunicação digital (62%), fato de alta relevância pois a comunicação digital iniciou-se no final da década de 90 no Brasil e já possui uma utilização acima da comunicação verbal.

Para casos onde a comunicação é realizada com o cliente, o percentual é menor, 53% dos participantes preferem se comunicar digitalmente. Esse fato juntamente com o motivo da preferência de comunicação (gráficos 6 e 7) nos remete a concluir que os participantes preferem formalizar suas atitudes com o intuito de proteger-se para evitar possível confrontos futuros.

A comunicação entre o gestor também apresentou um alto percentual do meio digital (81%), ao mesmo modo do fato anterior, conclui-se que a formalização pode ser um motivo de receio dos participantes e necessidade de proteger-se.

Para a comunicação *intercompany*, 56% dos participantes utilizam o e-mail para trocar ou solicitar informações. Verifica-se claramente que os participantes sentem-se confortáveis em discutir os assuntos digitalmente mesmo que exista uma demora maior para se obter a informação solicitada. Além do fato de poder ocorrer uma má interpretação no texto.

Para casos onde é necessário comunicar-se com o fornecedor, a preferência inverteu-se, 63% dos participantes preferem realizar uma visita in loco. Esse fato pode ser explicado pelo histórico da empresa sobre a cadeia de fornecedores com baixa qualidade na região de Curitiba e que deve ser realizado um acompanhamento de perto nos mesmos para garantir os prazos e qualidade exigidos.

RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Para atingir o objetivo de equilibrar as formas de comunicação utilizadas na empresa é preciso que haja uma mudança no comportamento organizacional. A mudança de comportamento na organização começa pela mudança em cada indivíduo. Porém a mudança só é possível se a própria pessoa tiver o desejo de mudar, caso contrário, será uma perda de tempo, esforço e dinheiro.

Uma das técnicas mais utilizadas para a mudança de comportamento é o *coaching*. O coach atua de forma a encorajar e motivar seu cliente, o chamado *coachee*, fazendo-o refletir a respeito de diversos aspectos de sua vida, sempre transmitindo capacidades e técnicas comportamentais, psicológicas e emocionais, fazendo com que aprimore suas aptidões tanto pessoais quanto profissionais e visando o alcance de objetivos previamente estabelecidos (ACADEMIA BRASILEIRA DE COACHING, 2014).

O processo coaching é um trabalho que possui início, meio e fim, realizado com o objetivo de obter melhorias e aumento de performance.

Segundo Villela da Mata (2013), o trabalho de coaching é constituído basicamente em 4 estágios para a mudança de comportamento:

1ª Etapa: autoanálise e preparação psicológica para a mudança

Esta é a etapa onde a pessoa visualiza a própria vida, observando quais são as atitudes que a prejudicam e que ela precisa mudar e por que precisar mudar. É importante evidenciar os ganhos da mudança de comportamento, assim como, as perdas geradas pela manutenção do mesmo comportamento. Esta etapa é importante para que o trabalho de mudança seja uma atitude consciente.

2ª Etapa: verificação de atitudes passadas

A segunda etapa remete o *coachee* ao passado para analisar os comportamentos que geraram consequências positivas. Este é um movimento através de lembranças do e dos sentimentos gerados por ele.

3ª Etapa: novos comportamentos na prática

Depois de ter passado pelas duas etapas anteriores, de identificar os ganhos e sentimentos que o comportamento gera, é hora de se colocar em prática o novo comportamento. Mas também é o momento de analisar a reação e a postura do novo modo de agir.

4ª Etapa: avaliação dos resultados

A última etapa consiste em monitorar os resultados obtidos após a mudança de atitude relacionada com o objetivo. Desta forma é possível que o comportamento seja ajustado ao longo do tempo de acordo com as metas.

O coach funciona como uma alavanca que leva seu cliente ao ponto que ele quer chegar. Para isso é essencial conhecer quais são as **ferramentas de coaching**, porém, mais importante ainda é saber como usá-las a seu favor (MATA, 2013).

Existem muitos tipos de ferramentas, conforme relacionado por Anete Blefari, abaixo:

Rapport – sintonia e acompanhamento – criação de uma relação de confiança e harmonia, para gerar abertura para o *coachee* ficar receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças.

Patrocínio Positivo – afirmações poderosas e positivas que conduzem o pessoa para um estado mental positivo para criar receptividade e proporcionar apoio. Por exemplo: “eu estou com você”; “eu entendo você”; “estamos juntos neste processo”; “parabéns, você está indo muito bem”.

Psicologia Positiva – estuda as emoções positivas (felicidade, prazer), traços positivos do caráter (sabedoria, criatividade, coragem), relacionamentos positivos (amizade, confiança, vínculos afetivos saudáveis) ou, ainda, instituições positivas (escolas, empresas e comunidades).

Perguntas Poderosas – são questões simples e objetivas que têm um grande poder de avaliar com clareza a formulação de objetivos.

Perdas e Ganhos – serve para avaliar fatores motivacionais, sabotadores, ganhos e perdas ao atingir e não atingir o objetivo.

Objetivo smart – uma ferramenta inventada por Peter Drucker para ajudar na hora da definição de metas. SMART é um acrônimo com as iniciais das palavras Specific (bem delimitada), Messurable (possível de medir), Achievable (atingível), Realistic (relevante) e Time-based (prazo determinado).

Feedback Burger – primeira é feito um elogio com descrição do comportamento, em seguida o feedback/sugestão e, finalmente, um novo elogio.

Técnica de Relaxamento – pode ser utilizada quando o *coachee* não tem controle emocional nas relações, no trabalho ou em casa; vive momento de tensão em sua vida; necessita de mais tranquilidade para executar tarefas ou precisa manter o foco em alguma atividade específica.

Técnica de Recapitulação – consiste em repetir de forma igual ou similar as afirmações do *coachee*. É uma forma de levar a pessoa a perceber uma determinada situação sob um ponto de vista diferente.

Orientação para Resultados - plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H – What: o que será feito; Who: quem o fará; When: quando será feito; Where: onde será feito; Why: por que será feito; How: como será feito; How much: quanto custará.

Âncora – criação de um estímulo para disparar estados emocionais positivos, como uma imagem, uma frase, uma música, etc.

Identificando Valores, Crenças e Sonhos e Missão de Vida – o que realmente é importante, o que realmente motiva.

Identificando Fases da Vida – para identificar o momento de vida do *coachee* para trabalhar com ele adequadamente.

Perfil de Personalidade – questões para mapear a personalidade do indivíduo.

Formatando os Objetivos – formulário com questões que levam a formatar metas e objetivos.

Tríade do Tempo – para mostrar a forma como o *coachee* utiliza seu tempo.

Feedback 360º Externo e Projetivo – questões a respeito das pessoas que se relacionam com a pessoa para identificar como os outros o veem.

Matriz de Estado Desejado – identificação do estado atual; ações de desenvolvimento; geração de objetivos ou metas em diversas áreas tais como: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, recursos financeiros, vida social, equilíbrio emocional, realização e propósito, família e relacionamento amoroso.

Avaliação de Preferência Cerebral – questões para avaliar perfil comportamental.

Além das ferramentas citadas acima, existem muitas outras, por isso é importante conhecer a pessoa que irá se submeter ao processo e customizar o processo em função do perfil. Apesar de ser um processo com início, meio e fim, existe a possibilidade de ajustar o uso das ferramentas no decorrer do trabalho, em função das respostas que forem sendo obtidas com a mudança de comportamento.

A grande pergunta é: quem fará o papel de coach? Não existe uma resposta pronta, pois para cada organização e cultura da organização e dos grupos de trabalho pode direcionar a figura mais apropriada. As opções são, normalmente, o gestor, alguém do setor de Recursos Humanos ou, ainda, um consultor.

Quando se trata do gestor, a própria natureza do processo de avaliação de performance é responsável por grande parte do problema. Historicamente, ao avaliar as pessoas, a maioria dos executivos via-se obrigada a desempenhar o papel de juiz ou ainda, de carrasco. O consultor, em contrapartida, geralmente é visto como um terceiro imbuído de objetividade que disponibiliza análise, sugestões e feedback. Alguém que recebe uma notícia desagradável de um consultor estará mais propenso a dissociar a mensagem do mensageiro do que alguém que ouvir a mesma notícia proveniente do gerente (Goldsmith, 2003 *apud* Souza, 2014).

Por outro lado, o trabalho de consultoria gera custos que, muitas vezes, não estão previstos no orçamento da companhia ou, até mesmo, não é apoiado pela alta direção. Neste caso, a utilização de uma pessoa de Recursos Humanos que esteja habilitada e disponível pode ser alternativa. Por outro lado, se o gestor tiver um relacionamento próximo e aberto com seus subordinados, pode ser uma excelente opção que o trabalho seja conduzido por ele. Isso pode proporcionar o desenvolvimento de ambos na organização.

CONCLUSÕES

A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

À medida que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham ou alcancem a vantagem competitiva, e que esta capacidade depende dos colaboradores e líderes, deve ser considerado o impacto a cultura da organização e a comunicação. Uma organização que possua uma cultura organizacional aberta a mudanças, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade de atingir seus objetivos.

Concluiu-se que com o objetivo de equilibrar as formas de comunicação juntamente com as necessidades e os objetivos esperados com cada atitude e escolha, as ferramentas do Coaching através de uma influência na cultura organizacional podem gerar uma interação destas aplicações a fim de obter uma comunicação assertiva e humanizada desempenhando um papel fundamental para a otimização do planejamento e execuções das ações da organização promovendo um desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Academia Brasileira de Coaching. Disponível em: <<http://www.abracoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 16/03/14.

BARTOLI, Annie (1991), *Communication et Organisation – Pour une Politique Generale Coherente*, Paris, Les Editions d'Organisation.

HYPERLINK

"<http://historiadapublicidade.wordpress.com/>"

<http://historiadapublicidade.wordpress.com/>

BLEFARI, Anete. **Ferramentas Coaching.** Disponível em: <<http://coachingessencial.blogspot.com.br/p/ferramentas-coaching.html>> Acesso em: 08/03/14.

CORRÊA, Elisabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações, 2009.**

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa apud SOUZA, Flávio. **Coaching - O exercício da Liderança.** Editora Campus, 2003. Disponível em: <<http://www.voceencedor.com.br/artigos/coaching/o-coaching-para-mudanca-comportamental-por-marshall-goldsmith>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Como promover mudanças comportamentais por meio do coaching.** *Sociedade Brasileira de Coaching* site (25 de Novembro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-coaching/como-promover-mudancas-comportamentais-por-meio-do-coaching/>> Acesso em: 08/03/14.

MATA, Villela da. **Ferramentas de Coaching: Como Utilizá-las a Seu Favor.** *Sociedade Brasileira de Coaching* site (15 de Outubro de 2013). Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/ferramentas-de-coaching-como-utilizar/>> Acesso em: 08/03/14.

Oliveira, Sidnei. **GERAÇÃO Y: SER POTENCIAL OU SER TALENTO? FAÇA POR MERECEER.** Editora Integrare, 2011.

PROCHNOW, F. D.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. *Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial. Comunicação Organizacional, 2009*

SANTOS, Carlos José G. **Metodologia Científica.** Disponível em: http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/OF.TIPOS_PESQUISA.PDF. Acesso em: 14/10/13.

SILVA, T.E.; GÓIS, I.R; OLIVEIRA J.C. *A má comunicação e os prejuízos da empresa. Revista eletrônica de administração, 2009.*

Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>. Acesso em: 13/03/13.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PESQUISA COMUNICAÇÃO DIGITAL VS. VERBAL

1. Qual a sua faixa etária?
 - a. 19-25 anos
 - b. 26-30 anos
 - c. 31-35 anos
 - d. 36-45 anos
 - e. Mais de 45 anos

2. Sexo:
 - a. Masculino
 - b. Feminino

3. Qual sua posição na organização?
 - a. Técnico
 - b. Engenheiro
 - c. Supervisor
 - d. Gerente

4. Sobre o nível do seu inglês
 - a. Não falo / escrevo
 - b. Nível básico
 - c. Nível Intermediário
 - d. Nível Avançado
 - e. Fluente

5. O cliente acaba de enviar um e-mail solicitando algumas informações sobre um determinado projeto e pede uma resposta até o dia seguinte. Você não tem todas as informações e precisará de um prazo maior para responder, o que você faria?
 - a. Ligo para o cliente e explico a situação pedindo um prazo maior para responder
 - b. Envio as informações que tenho e peço um prazo maior por e-mail
 - c. Vou até o cliente in loco para explicar que preciso de mais tempo para as informações e mostra-lhe as informações que tenho

6. Você precisa garantir o início da produção de um determinado produto, para isso precisa contar com o empenho de seu fornecedor para que a entrega de um equipamento seja feita na data acordada. O que você faria?
 - a. Formaliza um e-mail solicitando a garantia da entrega acordada

- b. Organiza uma reunião via telefone pedindo o empenho do fornecedor para a entrega acordada
- c. Vai até o fornecedor para garantir a entrega do equipamento na data acordada.

7. Você acaba de ser informado que ocorreu um problema em um produto e que deve tomar uma ação de contenção imediatamente, você é o responsável pelo produto e tem autonomia de tomar as decisões necessárias. Mesmo assim você quer informar seu gestor sobre o problema e a solução encontrada, contudo ele está em uma reunião no momento. O que você faria?

- a. Autoriza a contenção e envia um e-mail a todos os envolvidos (incluindo seu chefe) sobre o que deve ser feito
- b. Você envia um SMS (ou whats up) para seu chefe e pede sua opinião
- c. Você liga para seu gestor e informa-o sobre o problema e solução que irá tomar (sabendo que ele pode não querer atendê-lo)
- d. Pela janela da sala de reunião você faz um sinal para falar com seu gestor

8. Você precisa saber como está a evolução de um teste/equipamento que está sendo realizado na Europa, você:

- a. Entra em contato por e-mail com o responsável solicitando o andamento
- b. Liga para o responsável

9. No seu dia a dia de trabalho você prefere se comunicar com colegas/clientes/fornecedores de que maneira?

- a. E-mail
- b. Telefone
- c. Mensagem
- d. Pessoalmente

10. Qual é o motivo que mais se enquadra a sua preferência?

- a. Facilidade de acesso ao meio de comunicação
- b. Falta de recursos físicos para uso de outro tipo de comunicação (ex. equipamentos)
- c. Falta de recurso pessoal para uso de outro tipo de comunicação (ex. diferentes idiomas, timidez, tempo, etc)
- d. Segurança que a informação chegará a outra pessoa da forma mais correta.

APÊNDICE B

AS MELHORES FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DENTRO DO AMBIENTE CORPORATIVO EM EMPRESAS DE GESTÃO DE FROTA DE GRANDE PORTE

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é praticamente inconcebível alguma empresa, algum ser humano não ter relacionamento nenhum com os meios de comunicação de massa. Além dos tradicionais meios impressos, mídia radiofônica e televisiva, a era digital trouxe mais inúmeras opções de comunicação com uma abrangência muito mais global, fácil e instantânea em nossas vidas.

Assim como a vida imita a arte, não seria diferente no mundo corporativo. Ferramentas outrora criadas para socialização e hobby digital, mostraram ser tão eficientes e dinâmicas que tiveram ampliação em seus usos para os meios corporativos ou simplesmente foram adotadas pelo mercado como ferramentas de comunicação direto das residências para as sedes institucionais.

Hoje é praticamente impossível ter conhecimento de quais são todas as ferramentas globais, online de comunicação. A grande quantidade de opções faz com que encontremos diversos molde, marcas e aplicabilidades dentro das companhias, mas temos os mais conhecidos que tem seu uso mais difundido e com isso uma expertise com suas evoluções voltadas ao mercado. Além disso, seus bancos de dados são maiores, e suas linguagens voltadas as corporações.

Mas em conjunto com os benefícios dessas tecnologias, fica claro que o uso irrestrito e disseminado da linguagem digital dentro de suas ferramentas, se não bem tratado e moldado ao seu uso mais produtivo, acompanha problemas que antes não existiam e que precisam ser tratados nas empresas. Onde cada vez mais temos as gerações humanas de informação e impaciente, mutante e imediata, está cada vez mais desafiador as empresas conseguirem alinhar velocidade, facilidades e controle. Empresas de grande porte precisam muito desse dinamismo, mas também se deparam com o desafio de geograficamente espaços, setores, fábricas, unidades mais distantes umas das outras.

Esse trabalho tem por objetivo geral propor as melhores ferramentas de comunicação digital dentro do ambiente corporativo em empresa de gestão de frota de grande porte, e objetivos específicos de descrever os mais importantes meios de comunicação digital, apontar as vantagens das principais ferramentas de comunicação digital e avaliar os pontos críticos do uso da comunicação digital dentro do processo.

2. OS MAIS IMPORTANTES MEIOS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

A internet mudou repentinamente a vida das pessoas e das organizações, novas palavras, novas grafias e terminologias viraram de cabeça pra baixo o que se tinha como diário até os meados dos anos 90. Baseado nos conteúdos de COTTON (1995) e MANOVICH (2001), o mundo virtual é muito ágil. Rapidez e agilidade combinadas ao dinamismo a conveniência fizeram explodir o uso dos meios de comunicação nos meios digitais. Na mesma velocidade que a informação, a velocidade que se apresentam opções de aplicativos, programas interfaces para uso de pessoas e organizações é surpreendente.

Com a velocidade de propagação absurda, meios que ainda em uma linha do tempo tem menos de 15 anos de criação, podem ser considerados antiquados e obsoletos hoje. Não é o caso do e-mail, ou correio eletrônico, ainda hoje um dos, senão o principal meio de comunicação eletrônica das pessoas em suas vidas particulares e profissional, o e-mail é considerado um dos meios pioneiros na era digital, mesmo que a duas décadas atrás seu uso e conceito nem eram imaginados pelas pessoas e empresas. No início, o e-mail tinha um objetivo simples de troca de mensagens curtas entre usuários, como se fossem os SMS de celular que tem sua importância na era digital. Conforme a internet foi evoluindo, a capacidade e utilização do e-mail foram aumentando e popularizando cada vez mais, hoje e-mails carregam documentos importantes, palestras anexadas, vídeos. Nas organizações iniciaram substituindo o fax, hoje significam registros de processos, confirmação de alguma tarefa, tudo se pode registrar com e-mail.

Conforme é possível observar no Gráfico 1, a evolução de usuários de internet é tão crescente quanto a quantidade de usuários assinantes, o número cresce ano a ano em proporções geométricas aproximando ao número de 2 bilhões de assinantes em 2009.

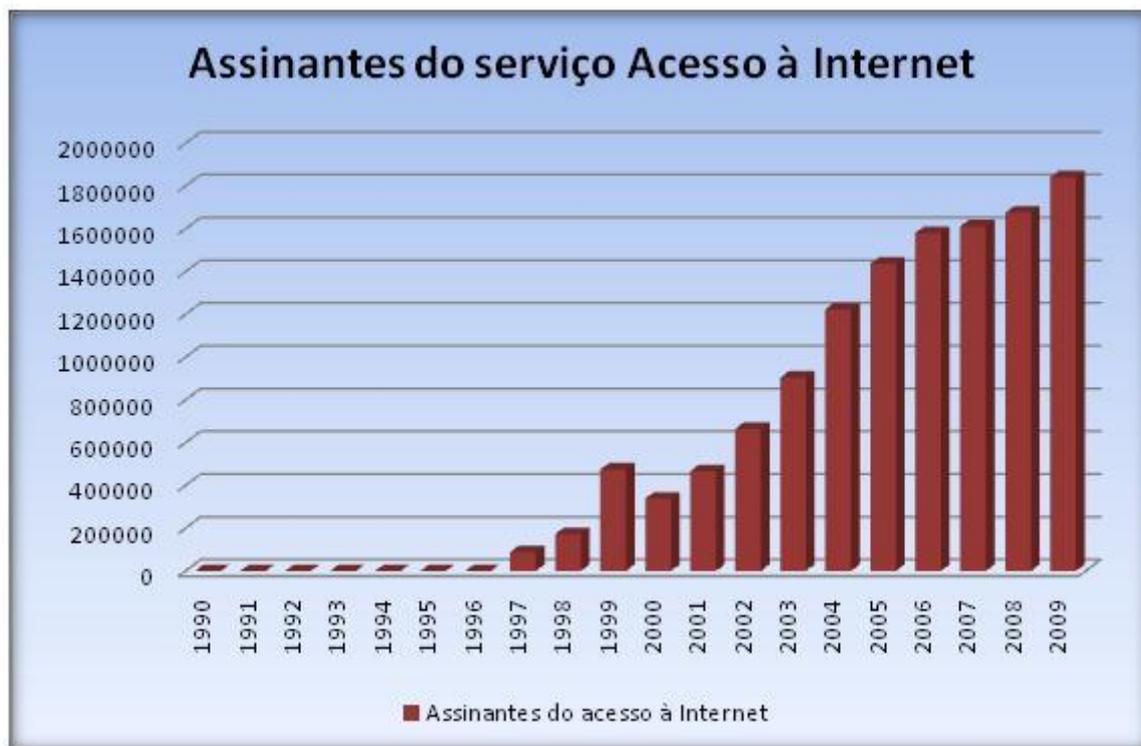


Gráfico 1 – Evolução dos assinantes de internet (3.bp.blogspot.com – 2010)

Outra ferramenta utilizada na era digital, que já está consolidada é as mensagens SMS utilizado pela linha de telefonia celular. Iniciando uma maneira dinâmica e direta de mensagens através do telefone celular, a primeira mensagem SMS foi enviada em 1992, o objetivo sempre foi de envios de mensagens curtas e simples, a sigla SMS significa Short Message Service. Hoje o SMS transcende a comunicação entre dois usuários, empresas se utilizam do SMS para avisar seus clientes de serviços prontos após execução, lembretes de informações e muito mais.

A utilização do aparelho celular se ampliou a bem mais do que apenas conversação, a crescente demanda por outras atividades como leitura de e-mail, troca de mensagens e serviços on line é muito representativa, como demonstrado pelo Gráfico 2 abaixo.

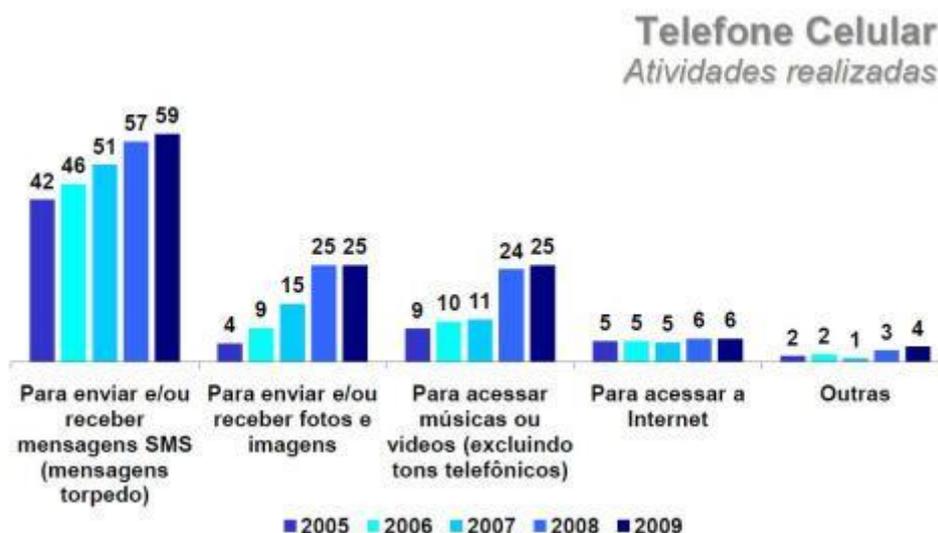


Gráfico 2 – Aplicabilidade dos recursos do celular (Mobilipedia – 2010)

Com a evolução da internet, não demorou muito para se agregar ainda mais utilidades dentro da rede. Sites ficaram cada vez mais dinâmicos, além de objetivos apenas de informar, portais foram criados com inúmeras possibilidades de serviços e facilidades através dos cliques do mouse. Essas inovações também ocorreram com a maneira de se comunicar, não demorou muito para surgirem os mensageiros instantâneos para a rede. Começando com programas como MIRC e ICQ, a cada mês novos programas surgiam e disputavam o gosto dos usuários, Yahoo Messenger, MSN e tantos outros surgiram, massificava seu uso e muitos morriam logo pela substituição no gosto dos usuários. Logo o ambiente corporativo adotou os mensageiros instantâneos como maneira de melhorar a troca imediata de informações bem como a troca de documentos pesados que as contas de e-mail não suportam transferir. A evolução dos comunicadores instantâneos é tanta, que a utilização para troca apenas de mensagem escrita não é nem admitida para a inclusão dentro das organizações. Atualmente os principais comunicadores instantâneos utilizados no meio corporativo são duas ferramentas da Microsoft, o skype e o communicator. Ambas as ferramentas possibilitam além da troca de mensagens escritas e troca de arquivos, conferências por áudio e vídeo, compartilhamento de tela,

conferências de grupos onde cada participante pode estar alocado em um lugar qualquer no Mundo que tenha apenas o acesso a internet.

Por fim, mas não menos importante e com uma quantidade de usuários incrível, são as ferramentas, mas que agora chamamos de aplicativos para celulares. O telefone celular evoluiu tão rápido quanto a internet, telefones grandes e pesados cada vez mais se tornaram menores, leves, bonitos. O que antes era apenas um meio de comunicação, hoje é praticamente uma central de serviços, hoje chamamos a maioria dos telefones de smartphones, ou seja, telefones inteligentes, espertos, que além de fazer sua atribuição básica de permitir a conversação das pessoas, são capazes de gerir e gerar aplicativos para funcionalidades diversas. Os aplicativos mais populares são justamente o que permitem a troca de mensagens instantâneas individuais ou em grupos. Atualmente o campeão de uso é o whatsapp, que hoje tem mais de 600 milhões de usuários ativos. Uma ferramenta tão comum nas vidas das pessoas hoje, que dentro de uma empresa, colegas de trabalhos passam parte de seu tempo trocando mensagens, produtiva ou improdutivamente, essa ferramenta tomou proporções de uso tão poderosas que recentemente seus criadores a venderam para o facebook por 19 bilhões de dólares.

3. AS VANTAGENS DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

A popularização das novas tecnologias na sociedade permite às empresas, por meio da utilização da comunicação digital uma maior proximidade e controle dos seus colaboradores. Além da facilidade e dinamismo de uso entre a comunicação interna e externa da empresa. As ferramentas de comunicação digital trazem uma redução de custo bastante atrativas já que no cenário atual, os serviços de internet têm valores fixos e já dentro das companhias.

Outra grande vantagem do uso dos meios de comunicação digital é um real controle que hoje já é possível através das áreas de TI das empresas, possibilitando uma otimização de monitoramento e controle.

Mais uma inegável vantagem da utilização das ferramentas de comunicação digital é a possibilidade poder alinhar processos, uma comunicação ativa e presente em qualquer local de atuação da empresa. Independente de quantas filiais e onde essas estejam, é possível disseminar padrões, informativos, solicitações praticamente ao mesmo tempos para diversas localidades, possibilitando um ganho de tempos imensurável no passado. Além de tempo é possível manter

um processo único independente da localização geográfica com a possibilidade de informações online e imediatas para qualquer lugar.

Quando hoje se fala tanto na globalização, onde as empresas têm uma presença global, as comunicações digitais possibilitam que a informação atravesse o Mundo em questões de milésimos de segundos, e hoje, quem tem a informação tem uma vantagem competitiva primordial para estar competitivo no mercado.

Comunicar-se utilizando meios digitais tornou-se uma realidade em todo o mundo. Crianças, adolescentes, adultos, profissionais de diferentes áreas, estudantes etc. cada vez mais estão interconectados através de sites, salas de bate-papo virtuais, orkuts ou acessando a edição diária de vários jornais totalmente através da Web - com a vantagem de que estas, na maioria das vezes, são atualizadas em tempo real, tornando rapidamente obsoletas as edições impressas.

Essa realidade foi transportada para o interior das organizações através de recursos como newsletters eletrônicas - distribuídas internamente utilizando e-mails ou intranets e cujo acesso está limitado apenas aos funcionários -, revistas digitais (que podem ser as mesmas para o público interno e externo ou mesmo possuir versões inteiramente voltada aos funcionários ou departamentos), simples mensagens ou comunicados, disseminados via e-mail (que em tese substituem os tradicionais murais ou comunicados em papel, entre outros).

As vantagens de se utilizar o meio digital e eletrônico como base para a criação e divulgação de informações possui benefícios óbvios; entre eles, maior rapidez de atualização, maior flexibilidade (rapidamente pode-se corrigir, reenviar, reeditar informações e layouts com um custo praticamente ínfimo), permitir maior interatividade entre autores e emissores e seu público e fazer uso do recurso do "tempo real" (o que ganhou ainda mais viabilidade através das novas opções de se veicularem vídeos pela rede). Com essas facilidades em mãos, teoricamente qualquer um pode se tornar autor de conteúdo determinado e divulgá-lo. E, mais: fazer isso a uma base de receptores ainda maior, teoricamente composta por todos que têm acesso a recursos como Internet.

4. OS PONTOS CRÍTICOS DO USO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL DENTRO DO PROCESSO

Cada vez mais, dentro do competitivo mercado, comumente atingido por formas de comunicação mais velozes, penetrantes e que expõem marcas, imagens e organizações inteiras ao impacto da opinião pública o público interno tem um papel estratégico e fundamental nas estruturas das organizações.

Baseado em estudos e análises de CARVALHO (2014), esse público interno em meio ao dinamismo da comunicação, terá o bônus e o ônus dessa velocidade. Por isso, são os primeiros a sentirem o impacto de problemas (como crises), boatos, repercussão de notícias negativas veiculadas na mídia externa etc. Outro item que torna público interno um alvo de ação estratégica dentro das companhias é que estes, justamente por vivenciarem seu dia-a-dia, tornarem-se importantes formadores de opinião - e mesmo os principais "veículos de propaganda" de produtos e imagem organizacional - junto à comunidade em que moram ou mesmo no interior do microuniverso organizacional.

Difundidos com a expansão da Internet, esses veículos digitais podem ser classificados como todos aqueles que utilizam, como meio de estruturação e divulgação, recursos "não concretos", palpáveis e físicos, como entenda-se o "papel"; na grande maioria dos casos, esses veículos necessitam de um instrumento que intermedie o acesso a seu conteúdo. Por exemplo, o site ou versão eletrônica de um jornal necessita que se tenha acesso a um computador, uma conexão em rede, entre outros itens, para que se consiga visualizar e ler seu conteúdo. Obviamente, o desenvolvimento do universo digital tornou possível o uso de outros dispositivos nesse processo, como celulares, palms etc. Contudo, não vem ao caso, neste artigo, aprofundar-se nos meios para que a comunicação digital se concretize mas, sim, como o uso e acesso a esses meios pode dificultar ou inviabilizar seu aproveitamento na comunicação interna.

A expansão do uso dos meios digitais como veículo de comunicação criou uma questão (e problema) importante, ligada ao chamado grupo de excluídos digitais. Ou seja, ao mesmo tempo em que cria a possibilidade de estender redes de veiculação de mensagens praticamente ilimitada (quanto ao potencial), os meios digitais também excluem desse universo um contingente enorme de pessoas - aquelas que por motivos sócio-econômicos, culturais,

localização geográfica ou mesmo por opção, não têm acesso aos recursos eletrônicos que tornam possível concretizar essa comunicação - integrar emissor/mensagem e receptor.

Sendo o público interno composto por uma micro-amostra do que se encontra na sociedade, isto é, pessoas com diferentes características e, assim, diferentes demandas a serem supridas em termos de informação, é fato se concluir que a princípio a comunicação organização que utiliza recursos digitais exclui parte de sua audiência interna do processo.

Essa exclusão será maior ou menor de acordo com o perfil da empresa, do público e da estratégia de comunicação escolhida.

Se realmente toma-se por comunicação estratégica aquela que tem por objetivo integrar, tendo a informação como matéria-prima, os diferentes públicos da organização e transmitir a eles um conceito coerente no que se refere à imagem, produto e posicionamento da mesma, sem dúvidas essa tarefa irá se transformar em um desafio interessante ao ou aos responsáveis pela comunicação na referida instituição.

Se os meios de comunicação digitais, quando inseridos no contexto organizacional de relacionamento com o público interno, também traz consigo a mesma exclusão que se mostra presente na sociedade, o comunicador deve pensar como, pelo menos, minimizar esse problema de forma que a informação circule sob uma "maquiagem" diferente, utilizando canais distintos, mas que, ao final, surta o mesmo efeito; ou seja: comunique, passe a mensagem a que se propõe.

Assim como nos meios de comunicação empresarial tradicionais não se deve enxergar o público interno como uma massa homogênea, quando se pensa em meios digitais o princípio deve ser o mesmo, ou seja, o público interno é sempre heterogêneo, em menor ou maior grau, e, como tal, demanda com tipos, volumes e níveis de interação distintos.

Recorrer a recursos digitais é um canal que pode ser muito eficaz no processo de comunicação empresarial - assim como o é fora desse contexto - devido à velocidade com que faz a informação circular, sua flexibilidade e outros atributos já citados anteriormente; contudo, também representa um trabalho a mais dentro do já difícil e complexo universo de comunicação organizacional interna. A falta de familiaridade ou acesso das pessoas aos meios eletrônicos torna o processo ainda mais difícil, na medida em que amplia o número de variáveis e condicionantes que devem ser analisadas e ponderadas por parte do comunicador.

Uma das conclusões que pode ser citada a princípio é que a exclusão causada em decorrência do uso desses meios irá aumentar também no âmbito organizacional. Porém, é também fato que o barateamento de itens com computadores e celulares tende a tornar,

gradualmente, o acesso aos mesmos possível a um número maior de pessoas - o que possivelmente fará com que se expandam para extratos sociais aquém das tradicionais classes alta e média.

A evolução da tecnologia pode indicar que essa realidade não está longe - tome-se, por exemplo, a televisão, que de artigo de luxo passou a ser um utensílio comum nos lares. Ou seja, novos desafios podem ser vislumbrados nos horizontes do comunicador e da comunicação empresarial.

Outro grande desafio da comunicação digital é a quebra da pessoalidade. Hoje é muito prático e cada vez mais cômodo praticamente apenas o uso das ferramentas de comunicação digital. A organização que não tem controlado isso vem perdendo umas das principais essências da comunicação. Conforme WELCH (2008) diz: “Apesar de toda tecnologia, nada substitui o contato direto, o olho no olho”.

Welch (2008) reflete bem, pois a tecnologia realmente sempre terá certa limitação que o relacionamento interpessoal providencia. A tecnologia pode até aproximar o olho no olho, mas o feeling de que podemos ter olhando frente a frente, sem telas, esse ainda a tecnologia não consegue propiciar e quem sabe, nunca conseguirá.

5. CONCLUSÃO

A tecnologia está aí para todos, quem não a desfruta, ficará obsoleto e não acompanhará a velocidade dos dias atuais, sendo nos ambientes pessoais e profissionais. Não tem como não estar inserido nesse ambiente online, mediático, é altamente vantajoso os benefícios que essa velocidade de comunicação trás as empresas.

As vantagens são inúmeras e quase naturais no cotidiano das pessoas, colaboradores e processos internos. Assim sendo, cabe ao melhor uso positivo de tudo que essa integração pode proporcionar ao funcionamento processual nos ambientes corporativos.

Nesse caso, fica evidente que a utilização dos meios de comunicação digital é altamente recomendável na empresa de gestão de frota de grande porte, a comunicação digital propicia uma abrangência inigualável para uma estrutura tão espalhada com filiais, bases e centro de apoio com grandes distâncias entre si, que necessitam manter padrões e procedimentos únicos independentemente de onde e como.

Também a comunicação digital possibilita uma economia em custos de postagens e telefonia significantes para uma empresa que tem suas atividades tão distribuídas, além de estar apta a monitorar a distância muitas condutas e manter o controle reduzindo riscos e melhorando a qualidade de informação circulante dentro da organização.

Entretanto fica claro que nada, e nem toda tecnologia embarcada dentro da empresa, por mais eficiente que seja, substitui o contato ou a importância da troca pessoal. É necessário um balanceamento inteligente de uso. Jamais pode-se apenas utilizar os novos meios digitais, é fundamental a presença vez ou outra para manter a chama humana viva dentro dos processos.

Lembrando que o melhor dos feed-backs que pode ser dado, em qualquer nível hierárquico na cadeia de uma empresa, é aquele que se é dado olho no olho.

Atualmente as melhores ferramentas digitais para uso no ambiente corporativo (precisa falar objetivamente para a empresa que tu propuseste o trabalho. Lembra que o objetivo é propor as melhores ferramentas para esta empresa e não de uma forma geral) são os que tem o maior acesso da massa, e-mails, mensageiros instantâneos, SMS, aplicativos de comunicação rápida dos smartphones.

A maior vantagem do uso da comunicação digital é a agilidade, além de um custo acessível, manter registros e uma ética e a possibilidade de proporcionar a informação a todos.

Os pontos críticos passam por temas como a possível falta de contato humano, dificuldade de interpretação, possível ambiguidade de informação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COTTON, Bob & Oliver. **The Cyberspace Lexicon**. London: Phaidon Press Limited, 1995

LOWE, Janet. **Jack Welch Speaks**. USA: Elsevier Editora, 2008

MANOVICH, Lev. **The Language of New Media**. USA: University of California, 2001

CARVALHO, Freedy. **Você na era digital: os desafios da revolução da comunicação**. Rio de Janeiro, Disponível em <http://www.mk2.com.br/mk2/voce-na-era-digital-os-desafios-da-revolucao-na-comunicacao.asp> . Acesso em 04/10/2014

STUCCHI, Paulo. **Comunicação Interna e meios digitais: uma ferramenta de exclusão?**

São Paulo, Disponível em

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/04/comunicacoes/comunica8.asp>. Acesso em 05/10/2014