



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Talles Vieira de Barros

**A COMUNICAÇÃO ESCRITA ALIADA À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA**

Americana, SP

2017



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Talles Vieira de Barros

**A COMUNICAÇÃO ESCRITA ALIADA À ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof. Ms. Sílvia Aparecida José e Silva.

Área de concentração: Estudos organizacionais

Americana, SP

2017

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

B283c BARROS, Talles Vieira de

A comunicação escrita aliada à administração estratégica. / Talles Vieira de Barros. – Americana, 2017.

40f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms. Sílvia Aparecida José e Silva

1 Comunicação escrita 2. Comunicação empresarial I. SILVA, Sílvia Aparecida José e II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 659.3

Talles Vieira de Barros

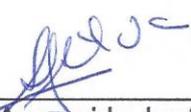
A COMUNICAÇÃO ESCRITA ALIADA À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

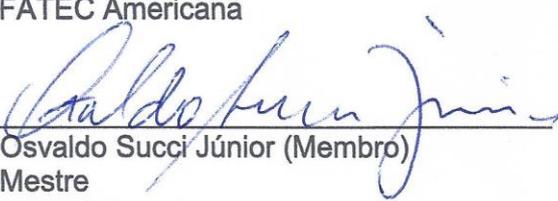
Área de concentração: Estudo organizacionais

Americana, 13 de dezembro de 2017.

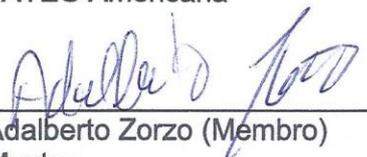
Banca Examinadora:



Sílvia Aparecida José e Silva (Presidente)
Mestre
FATEC Americana



Osvaldo Succini Júnior (Membro)
Mestre
FATEC Americana



Adalberto Zorzo (Membro)
Mestre
FATEC Americana

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha família, em especial a meus pais, que sempre apoiaram as minhas decisões e encorajaram meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido a força necessária para desenvolver esse trabalho e por sempre ter me mantido firme no caminho correto. À professora Sílvia por suas orientações e por ter acreditado nesse trabalho. A todos os professores que de maneira indireta fizeram com que essa monografia pudesse ser finalizada. Por fim, agradeço a Nossa Senhora Aparecida, que tem me iluminado em todas as esferas da minha vida.

RESUMO

Este trabalho busca levantar os aspectos da comunicação escrita que são trabalhados no meio organizacional e como se pode empregar a linguagem verbal para o desenvolvimento da administração estratégica. No contexto atual a escrita não tem sido utilizada em sua totalidade, perdendo suas características informacionais, por isso é preciso retomar o conceito de comunicação e avaliar como as ferramentas administrativas podem se aliar à elementos da escrita para melhor exercerem o seu papel. A partir de um levantamento bibliográfico se buscou descrever os principais conceitos relativos a comunicação integrando-a ao meio organizacional, englobando também o processo comunicativo, a linguagem pragmática e as diferenças na linguagem. Após, foi realizado um levantamento acerca do contexto empresarial ligado a comunicação escrita relacionando as principais ferramentas da administração estratégica. Com isso, foi possível descrever como alinhar a escrita às ferramentas estratégicas para que as organizações encontrem uma nova forma de expor ao público interno a forma com que irá se posicionar no mercado em que atua, através de informações válidas que mantenham o processo produtivo no caminho que se espera.

Palavras-chave: Comunicação escrita; Administração estratégica; Ferramentas administrativas.

ABSTRACT

This work seeks to raise the aspects of written communication that are used in the organizational environment and how one can use verbal language for the development of strategic administration. In the current context, writing has not been used in its entirety, losing its informational characteristics, so it is necessary to retake the concept of communication and evaluate how the administrative tools can ally with the elements of writing to better play their role. From a bibliographical survey we sought to describe the main concepts related to communication integrating it into the organizational environment, also encompassing the communicative process, pragmatic language and differences in language. Afterwards, a survey was made on the business context related to written communication, relating the main tools of strategic management. With this, it was possible to describe how to align the writing to the strategic tools so that the organizations find a new way of exposing to the internal public the way in which it will position itself in the market in which it operates, through valid information that maintain the productive process in the way which is expected.

Key words: *Written communication; Strategic administration; Administrative tools.*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
QUADRO 2. ÊNFASE DOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SEGUNDO AS PERSPECTIVAS DAS TEORIAS DE COMUNICAÇÃO.....	25
QUADRO 3. DIVERGÊNCIAS ENTRE A LÍNGUA ORAL E A LÍNGUA ESCRITA	27
QUADRO 4. MATRIZ ANSOFF.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ANÁLISE SWOT	35
-------------------------------------	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. JUSTIFICATIVA	14
3. SITUAÇÃO- PROBLEMA	15
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
4.1. Comunicação, o conceito	16
4.1.1. O processo de comunicação	18
4.1.2. A linguagem pragmática no processo comunicativo	19
4.2. Diferenças na linguagem: escrita, oral e não-verbal	21
4.2.1. Habilidades para o manejo da linguagem	24
4.3. O contexto empresarial: usos da escrita e como usá-la integralmente	28
4.3.1. O que é uma estratégia: principais características da administração estratégica.....	30
4.3.1.1 Missão, visão e valores	32
4.3.1.2 Análise Macro ambiental: o método PEST	33
4.3.1.3 Matriz SWOT	34
4.3.1.4 Matriz Ansoff	35
5. O alinhamento entre a comunicação escrita e as ferramentas da administração estratégica.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Toda organização faz uso da comunicação escrita seja ela externa ou interna, visto que a empresa precisa transmitir para o mercado informações relevantes sobre o trabalho que desenvolve e até mesmo para prestar contas sobre suas atividades e o impacto das mesmas ao ambiente em que se encontra instalada.

Entretanto, mais importante que divulgar esses dados para o público externo é fazer com que os próprios colaboradores saibam o que está acontecendo no meio organizacional. Para que isso ocorra, a administração deve empregar ferramentas da comunicação empresarial interna visando alcançar os mais diversos departamentos, com isso fazendo com que os trabalhadores conheçam a empresa em que cumprem suas tarefas.

A questão a ser explorada é como atingir todos os funcionários, sabendo que cada um possui suas particularidades, como por exemplo: nível de instrução; poder aquisitivo entre outras características socioeconômicas que serão fundamentais para que se possa atingir esse empregado com as informações que serão apresentadas.

O grau de formalidade a ser usado na escrita, a formatação utilizada e outras propriedades do texto escrito podem ser cruciais para o entendimento ou não do que se deseja transmitir.

Ao empregar o uso adequado da língua ao distribuir uma mensagem a organização pode-se colocar frente a seus concorrentes, utilizando a comunicação aliada à administração evitando equívocos, diminuindo retrabalho e alcançando os objetivos organizacionais trabalhando com departamentos integrados e com os funcionários que sabem da importância de seu trabalho, pois conhecem o ponto em que se pretende chegar.

O objetivo geral é expor como a comunicação escrita no contexto empresarial pode estar relacionada à administração estratégica da empresa, para que desse modo se torne uma importante ferramenta para alavancar o sucesso organizacional, busca-se, desse modo, por meio dos objetivos específicos, descrever a comunicação definindo seus conceitos e aplicações, para integrar a abordagem das principais ferramentas estratégicas.

Por fim, após o entendimento desses dois componentes e a relação entre ambos, será colocada em pauta como esta relação influencia o desenvolvimento da

empresa buscando ressaltar a importância de uma comunicação interna bem estruturada que relaciona todos os departamentos da empresa, por meio de um estudo comparativo entre estes fatores.

Para tal, foi empregada uma metodologia entendida como, segundo Matias-Pereira (2016, p.31) “o emprego de um conjunto de métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar seus objetivos”, logo a metodologia dita como o trabalho será desenvolvido e a partir de qual método será pautado, para que os objetivos sejam atingidos.

Sendo a metodologia a junção dos métodos empregados, de acordo com Matias-Pereira (2016, p. 30) “o método pode ser aceito como a sequência de operações realizadas pelo intelecto para atingir o resultado; traquejo intelectual; modo sistemático, ordenado, de pensar e investigar; e conjunto de procedimentos que permitem alcançar a verdade científica. ”

Para esta monografia, a pesquisa desenvolvida seguiu o método de pesquisa bibliográfica, para Fachin (2006, p.119) “a pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”, buscou-se estruturar este estudo utilizando autores conceituados a fim de que o trabalho seja bem fundamentado e possa cumprir com seus objetivos e de fato responder a situação-problema.

Em relação ao conteúdo abordado, a prática textual foi subdividida em dois momentos: inicialmente foram tratados aspectos ligados à comunicação, à comunicação empresarial e ao emprego da linguagem; em um segundo momento serão coletados conceitos referentes à administração estratégica e as ferramentas utilizadas. Em ambos os momentos houve um levantamento bibliográfico, Fachin (2006, p. 122) define que “entende-se por levantamento bibliográfico todas as obras escritas, bem como a matéria constituída por dados primários ou secundários”.

A partir desta metodologia de pesquisa, procurou-se identificar os conceitos e empregá-los com o intuito de justificar as indagações expostas na situação-problema e com isso atingir o objetivo proposto para este trabalho.

2. JUSTIFICATIVA

A escrita pode ter sido subutilizada ou ter ganhado outro papel no âmbito empresarial, sendo utilizada sem o total proveito, apenas como elemento para o repasse de informações. O uso errado dessa ferramenta pode causar danos à estrutura organizacional visto que com a comunicação equivocada surgem mais dúvidas ou se pode provocar duplo sentido e com isso se prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Aliar a escrita à administração estratégica voltada para o fortalecimento empresarial é de vital importância para o sucesso do negócio. Deste modo, o trabalho fez um estudo descritivo sobre a comunicação escrita interna nas organizações, englobando esse conteúdo à administração estratégica sendo norteado pela motivação de sua escrita. Ao descrever o processo de comunicação interna que utiliza a escrita futuros estudantes e pesquisadores podem buscar fundamentos a fim de gerar novos estudos sobre o desenvolvimento da escrita no meio empresarial.

A sociedade será beneficiada, principalmente, na esfera empresarial, pois o conteúdo a ser abordado pode trazer aos gestores novas formas de enxergar esse importante elemento no cenário de suas empresas, podendo assim propor melhorias para o funcionamento da organização.

Esse estudo além de aprimorar e trazer novos conhecimentos irá acarretar em uma escrita mais funcional e na valorização desse método de comunicação que vem sendo cada vez menos empregados da forma correta.

3. SITUAÇÃO- PROBLEMA

O modo que as organizações empregam a comunicação escrita em seu cotidiano pode ser alvo de estudo, Tavares (2016, p.125) aponta que:

A comunicação empresarial ainda é um assunto a explorar. Com o acirramento da concorrência entre as organizações, a preocupação com a manutenção ou ganho de uma boa imagem perante os públicos de interesse e com a valorização do público interno, as mesmas devem desenvolver e implementar de forma planejada, a comunicação empresarial integrada.

Partindo dessa premissa, percebe-se que a concorrência pode ser bem trabalhada se a organização empregar uma maneira coerente de atingir seus objetivos, divulgando para os colaboradores o que será desenvolvido e o intuito dessa operação. Existem organizações que mantêm informações em sigilo absoluto dificultando, inclusive, o trabalho de seus próprios departamentos (TAVARES, 2016).

A aplicação da escrita na esfera organizacional deve ser clara para que todos os envolvidos possam compreender o que se pretende. Para Medeiros (2010) os entraves da comunicação na empresa podem ser gerados tanto na emissão quanto na recepção do fato, ou seja, ambos os lados precisam ser trabalhados para que se possa sanar os problemas ou ao menos diminuí-los.

Ao aliar a comunicação escrita praticada internamente com a administração estratégica, conseqüentemente se chega até às diretrizes estratégicas da entidade, Lobato et al (2009) defendem que é fundamental definir o segmento da empresa, para tal é necessário autoconhecimento pois assim ao se traçar essas estratégias nenhum fator importante será esquecido. Essa lógica vale também para se conhecer as dificuldades encontradas no processo de comunicação interna da organização, a necessidade de realizar um levantamento sobre quais são e onde se iniciam esses empecilhos é primordial para solucioná-los.

A questão que norteia este trabalho é: “Como a comunicação escrita pode auxiliar a administração estratégica? ”, sendo a hipótese levantada que, por meio da escrita das ferramentas estratégicas as empresas podem atingir um alinhamento entre o que é escrito e o que de fato está sendo realizado.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1. Comunicação, um conceito

Aparentemente definir o conceito de comunicação parece bem simples, afinal o ato de comunicar-se é presente no cotidiano da maioria das pessoas, entretanto no contexto empresarial a comunicação é responsável por informar os colaboradores sobre suas futuras tarefas, sobre o procedimento a ser realizado ou ainda sobre os objetivos organizacionais ao se executar determinadas atividades.

Segundo Medeiros (2010) é exatamente o ato de considerar a comunicação algo simples que gera textos empresariais que não atingem o propósito a que foram planejados. Seguindo a linha traçada por Medeiros (2010 p.3), o autor define etimologicamente a comunicação como "um processo de participação de experiências, que modifica a disposição mental das partes envolvidas."

Ao se basear nesse significado, passa-se a encarar a comunicação como um processo e ao fazer isso admitir-se que a comunicação é formada através de partes que se relacionam entre si, como em todo processo.

O conceito trabalhado por Medeiros (2010) indica que a comunicação tende a gerar uma mudança mental ao indivíduo que participa desse processo, pois como existe a troca de experiências é natural que a transmissão de pensamentos favoreça o crescimento individual, logo se a organização trabalhar dessa forma poderá ela também alcançar esse crescimento que pode ser crucial para alavancar a sua posição no mercado ou ao menos para mantê-la forte frente à concorrência.

Pinho (2006) aponta que na atual formação industrial existente e com a valorização do repasse de informações, a comunicação passa a agregar valor econômico ao processo. Sendo assim, esta ferramenta funciona como um elo entre os componentes da organização, mantendo essas ligações fundamentais para a empresa.

Como visto, se a comunicação empresarial adquire o papel de elo entre os departamentos da organização, esta precisa conhecer a rotina desses setores a fim de poder dialogar com eles sem causar problemas, almejando sempre solucionar e não agravar possíveis entraves. Pinho (2006, p.28) admite que "por sua natureza a comunicação organizacional é multifacetada e pode ser entendida como uma combinação de processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos".

A partir dos conhecimentos levantados por Medeiros (2010) e Pinho (2006) em

que ambos autores enquadram a comunicação como um processo, enquanto Medeiros (2010) direciona que ao se tornar parte desse processo se pode sofrer modificações na forma do pensamento, Pinho (2006) elenca componentes que são vinculados ao processo comunicativo, ou seja, a comunicação se mostra cada vez mais como um tema complexo e com diversas particularidades que tornam a definição conceitual e diversa e com fatores a serem explorados com o propósito de se enxergar a comunicação empresarial de maneira sistêmica.

No contexto empresarial a comunicação pode assumir determinadas características direcionadas tanto pelo número de envolvidos ou pela dimensão que a mensagem terá (PINHO, 2006), como é visto no quadro 1, as definições e características irão variar conforme o modelo de comunicação organizacional empregado.

Quadro 1. Tipos de comunicação organizacional

Tipos de comunicação organizacional	Definição e características de cada modelo de comunicação organizacional
COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL	É a comunicação do indivíduo consigo mesmo, ou seja, uma reflexão.
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	Quando duas ou mais pessoas participam de um diálogo, na empresa, se pode tratar de uma conversa entre colegas ou com um supervisor
COMUNICAÇÃO EM PEQUENOS GRUPOS	Diz respeito a comunicação voltada para grupos pequenos formados com um objetivo, por exemplo, solucionar um problema específico.
COMUNICAÇÃO PARA GRANDE GRUPOS	É usada em grupos em que nem todos possuem participação ativa devido ao grande volume de participantes. Palestras e conferencias, por exemplo.
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ABERTA	Envolve o fluxo interno e externo, assim sendo voltada para empregados, consumidores, mídia e investidores, por exemplo.

Fonte: Adaptado de Pinho, 2003, p.32-34.

4.1.1. O processo de comunicação

Como foi definido anteriormente é através de um processo que a comunicação se forma, ou seja, vários elementos ligados a fim de enviar, transmitir ou divulgar uma mensagem, portanto esta mensagem deve ser formada com o intuito de atingir o público-alvo e fazer com que este entenda o que se pretende falar, Blikstein (1985) indica que a escrita precisa cumprir com ao menos três pontos: gerar uma resposta, fazer com que o raciocínio se torne comum e ainda convencer aquele que recebe a mensagem.

Advém daí a necessidade de adequar a escrita empregada conforme o público-alvo. Ao escrever, corre-se o risco de encher os textos de informações que irão dificultar o processo comunicativo (MEDEIROS, 2010). Gnerre (1998) expõe que as informações que são distribuídas na redação expositiva são elencadas diferentemente da forma oral utilizada para a transmissão desses dados, valendo-se desse conceito pode-se reforçar que o fator que define como a comunicação será trabalhada é o receptor da mesma.

Os receptores no contexto da empresa seriam os colaboradores que realizam o trabalho dirigido pelo nível hierárquico mais alto, ou seja, o setor estratégico que avalia quais são os objetivos que a organização deve atingir para que se alcance o que é desejado por ela, sendo esse setor o emissor das informações que serão processadas pelos níveis mais baixos hierarquicamente, cabe também a ele fazer com que as informações sejam enviadas com clareza para que o trabalho seja desenvolvido seguindo as especificações necessárias (MEDEIROS, 2010).

Com informações objetivas, detalhadas e que possibilitam a leitura e entendimento mais rápido, o retrabalho pode ser evitado diminuindo assim inclusive os custos operacionais da organização, visto que, quando as atividades são realizadas em um período de tempo menor, a empresa pode ganhar oferecendo a seus clientes prazo menor para a entrega de seus produtos ou serviços seguindo os padrões pré-estabelecidos evitando a necessidade de refazer as atividades para sanar problemas (MEDEIROS,2010).

Ao verificar o possível impacto que a transmissão de informações por meio da escrita pode fazer no setor produtivo da empresa nota-se a importância da estruturação correta do processo informativo que a organização irá empregar, já que, esse fluxo de informações é o que permitirá um repasse eficiente para toda a empresa englobando os departamentos que a formam (MEDEIROS, 2010).

Para gerar essa integralização entre os departamentos é possível criar canais comunicativos, Tavares (2016, p.57) esclarece "o ideal é que sejam criados canais diretos de comunicação entre o público interno e o alto escalão da empresa", em sua obra Tavares (2016) traz exemplos quanto a canais para que os funcionários possam realizar sugestões ou exponham suas opiniões. Sendo assim, a criação desse método deve se basear na rotina dos colaboradores que utilizaram esse meio e ao se referir a comunicação interna, fazer com que o repasse dos dados sejam eficazes voltados também para o dia-a-dia do setor ao qual serão divulgadas as informações.

Da mesma forma que o destino da mensagem é importante, o caminho que será empregado no processo é fundamental, Vasconcelos (2009, p.59) aponta que "a fim de garantir o retorno desejado em uma campanha e otimizar mercados, o planejamento deve propor o caminho a ser trilhado para que a comunicação atinja o seu público-alvo ideal", logo se o planejamento deve ser realizado a comunicação empresarial não deve ser encarada como um simples ato de se transmitir mensagens.

Pinho (2006) relata que muitas pessoas acreditam ser especialistas em comunicação, visto que esse ato é praticado por elas cotidianamente, porém linguagem empregada no dia-a-dia difere em muitos aspectos daquela praticada dentro das empresas, tanto em conteúdo como no que se baseiam os dados que serão expostos. Segundo Pinho (2006, p. 39): "o conhecimento de muitas pessoas baseia-se no senso comum, o que contribui para a criação de concepções errôneas sobre comunicação e o ato comunicativo".

4.1.2. A linguagem pragmática no processo comunicativo

Definido o processo da comunicação e suas particularidades, é necessário definir a linguagem que deve ser aplicada com a finalidade de que se alcance objetivo desejado e para fomentar o quão importante a modalidade de escrita é para que o texto seja compreendido.

Nesse caso, a linguagem pragmática promete ser eficiente e se enquadrar ao processo empresarial de maneira mais correta, esta variedade linguística tem como característica principal a praticidade ao transferir ao receptor os dados enviados (MEDEIROS, 2010).

Relatórios, informes ou resumos, todos os textos que permeiam o ambiente organizacional devem acompanhar uma linha de escrita que siga padrões que tenham como propósito facilitar o processo que deve ser realizado ou ainda evidenciar a informação que se pretende divulgar (MEDEIROS, 2010).

Embora sejam gêneros textuais diferentes e com finalidades distintas a redação dos textos dentro da empresa possui uma característica comum, valorizar o que a empresa produz ou ainda irá produzir, visto que, a empresa está falando com o público interno, que é responsável por sustentá-la no mercado através da produção de bens ou serviços (TAVARES, 2016).

Tendo em vista a importância que os colaboradores conheçam o que a empresa realiza é preciso valorizar o capital humano dentro do processo comunicativo, para Tavares (2016) a medida que a tecnologia avança não se diminui o quão é fundamental as pessoas que formam a instituição.

Ao se conceituar comunicação, percebe-se a amplitude significativa que esse termo pode ter, fazendo parte de um processo, sendo abordado através de uma variedade linguística particular, que busca ser eficiente, e possibilitar o andamento do sistema ao qual pertence a comunicação interna. Constituir-se a partir da comunicação é um processo sistemático não se trata de complicar esse método, mas sim torná-lo sequenciado e possibilitar que assim possíveis erros sejam eliminados ao se seguir as etapas previstas.

Ao sequenciar o processo comunicativo e elencar passos a serem seguidos, mais uma vez se faz necessário o planejamento desse trabalho, para Silva et al (2011, p.17) “a necessidade do planejamento advém do fato de as atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados”, partindo dessa linha de pensamento a comunicação se enquadra nos fatores apresentados, afinal como dito anteriormente a comunicação é dada como um processo que envolve pessoas e pode se utilizar da tecnologia para expor a mensagem pretendida para chegar ao propósito esperado.

Vale ressaltar que a comunicação pragmática e a estrutura a ser montada para a divulgação dos textos empresariais não é a mesma para qualquer gênero de organização, pois estes elementos seguem os objetivos pensados para o futuro de cada empresa em particular, se baseando nos valores organizacionais e nos ideias

de crescimento planejados por meio do estudo estratégico dos elementos formadores do mercado ao qual a empresa está inserida.

4.2. Diferenças na linguagem: escrita, oral e não-verbal

Ao se falar sobre comunicação, seja ela no âmbito empresarial ou não, é clara a necessidade de se abordar o meio pelo qual a mensagem que se pretende transmitir chegará até o seu receptor, isto é, se a linguagem será oral ou escrita. Embora ambas consigam atingir o objetivo proposto cada uma possui características que diferem o método a ser empregado para que a informação seja divulgada.

Camara (2008, p.14) levanta aspectos interessantes referentes a prática escrita em relação a língua falada, ou seja, a linguagem oral em que o meio utilizado é a própria voz do emissor, “na comunicação escrita, os sons que essencialmente constituem a linguagem humana passam a ser evocados mentalmente por meio de símbolos gráficos”, o pensamento apontado por Camara (2008) revela que na escrita o que se busca é que a mensagem seja transmitida com a mesma força e entendimento que se fosse exposta oralmente.

Andrade e Medeiros (2009) consideram que a linguagem escrita é presa a padrões e regras gramáticas que barram a espontaneidade e a criatividade que são amplamente trabalhadas no contexto da oralidade, entretanto a escrita possui o *status* de ser culta e elaborada. É válido salientar, segundo Andrade e Medeiros (2009, p.41), “que a língua oral é anterior à escrita, mas esta, através dos tempos adquiriu prestígio que supera o da oralidade”

Ao se transferir esses conceitos para o meio empresarial nota-se que existirão momentos em que a linguagem oral será utilizada – em reuniões, palestras – e que linguagem escrita também será largamente explorada – memorandos, relatórios, avisos entre outros tantos meios de exposição escrita (MEDEIROS, 2010). Portanto a comunicação organizacional interna deve se preocupar com as normas de ambas as variedades linguísticas, visto que serão utilizadas em momentos diferentes ou mesmo simultaneamente em alguns casos.

O importante é que a comunicação, independentemente de ser expressada verbalmente ou oralmente, possui a finalidade de conduzir informações para quem fará uso destas para algum ato. Andrade e Medeiros (2009, p.42) “a comunicação concretiza-se quando o falante (emissor) ajusta sua linguagem ao destinatário. A língua oferece uma multiplicidade de possibilidades de uso que são atualizados

(realizados) conforme o momento da comunicação”, ou seja, não se deve buscar complicar a escrita e deixá-la rebuscada se o receptor não conseguir interpretar o que lhe foi enviado, logo é preciso conhecer a que níveis de linguagem estão os emissores e os receptores a fim de se equiparar a linguagem empregada para que ambos possam compreender e o objetivo proposto seja alcançado.

Voltando para o ambiente organizacional, é necessário saber que a hierarquia pode ditar os componentes das mensagens, principalmente em organizações com um rígido sistema hierárquico, Pinho (2006) aponta que as organizações utilizam um sistema de redes de comunicação, isto é, verticalmente as informações são repassadas, de cima para baixo, ou seja, dos cargos mais elevados para os cargos mais baixos, por exemplo: do presidente, para o diretor, para o gerente, para o supervisor e assim sucessivamente até que todos possam conhecer a informação referente ao trabalho que deverá realizar, “o conteúdo da informação pode, então, ter detalhes omitidos, suprimidos ou aumentados, para estar em conformidade com os interesses, desejos e necessidades de cada retransmissor”. (Pinho, 2006, p.113).

Por mais que alguns detalhes venham a ser pontuados de acordo com o destino que a mensagem terá, não se pode retirar do texto elementos que influenciem em seu entendimento, de acordo com Camara (2008, p.155) “a clareza é a qualidade central de quem fala ou escreve”, logo a comunicação deve ser clara, ainda que partes sejam omitidas conforme o público-alvo.

A linguagem oral e a escrita têm o propósito de divulgar, expor mensagens e/ou informações pertinentes ao meio em que serão utilizadas. Como apontado anteriormente, existe um processo comunicativo, defende Pinho (2006, p. 63) “o processo de comunicação envolve passos, entre a fonte e um receptor que resultam na transferência e na compreensão de um significado”.

A mensagem de ser, portanto, clara e eficaz, para que as informações que são destacadas pela mesma sejam rapidamente absorvidas e executadas. Camara (2008) aponta que a clareza linguística pode se apresentar de duas diferentes maneiras, denominadas: interna e externa; sendo que estão, ambas, relacionadas ao meio que o pensamento será transmitido.

Camara (2008, p.158) “podemos dizer que a clareza interna resulta em como que abolir a presença da linguagem entre o pensamento de quem fala ou escreve e a apreensão de quem ouve ou lê”, assim, o primeiro fundamento aliado tanto a oralidade quanto a escrita é a clareza das ideias/pensamentos facilita a transmissão

da mensagem e por consequência faz com que a fluxo comunicativo permita que o processo siga as etapas necessárias envolvendo o emissor e o receptor.

Segundo Camara (2008, p.159) “ a clareza externa define-se, portanto, como o aproveitamento adequado dos meios linguísticos para o fim da comunicação. Em outros termos, é preciso que utilizemos com mestria e segurança a linguagem normal”. Nesse aspecto, a clareza externa diz respeito a forma que a mensagem deve ser entendida, por esse panorama a clareza deve estar presente desde a concepção da mensagem, antes mesmo que ela seja oral ou escrita, quando ela ainda é um pensamento sendo formado.

Por mais que hajam diferenças complexas entre a oralidade e a escrita, outra modalidade de linguagem também influencia na comunicação, dentro e fora das organizações, a linguagem não verbal. Pinho (2006, p. 88)

Enquanto na comunicação verbal são utilizadas palavras, na não-verbal as mensagens são enviadas através de movimentos do corpo, das entonações ou ênfases que colocamos nas palavras nas palavras, das expressões faciais, da distância física entre emissor e receptor e da aparência pessoal.

Assim o processo comunicativo se mostra mais amplo, além do que é escrito ou exposto oralmente, a postura, os gestos ou até o olhar podem alterar a percepção do sentido da mensagem. As interpretações de cada um dos elementos não verbais demandam além de tempo um certo traquejo no ambiente em que se pretende transmitir o pensamento (PINHO, 2006).

Ao se expressar, oralmente ou através da escrita, se está colocando em prática um fundamento imprescindível para a vida humana, possibilitando o ato de comunicar-se, esse ato permite trabalhar o pensamento a fim de elaborar a mensagem a ser transmitida. A linguagem também tem outras variáveis, como a literária, por exemplo, que mesmo com o intuito de divertir acaba por expor uma mensagem (CAMARA, 2008).

No meio organizacional as diferenças linguísticas podem ser vistas de acordo com o evento que ocorre e com o método empregado para transmissão das informações, portanto a oralidade dialoga com a escrita e vice-versa, sendo que a comunicação não-verbal permeia esse ambiente, auxiliando ou dificultando o processo comunicativo (PINHO, 2006).

4.2.1. Habilidades para o manejo da linguagem

O processo estabelecido para a comunicação possui diversos elementos que acabam por influenciar na eficiência da mensagem final, visto que a multiplicidade de elementos tão particulares pode criar obstáculos para a interpretação textual, de acordo com Pinho (2006, p.43) “as tentativas de interpretar e de explicar a natureza complexa e abrangente da comunicação resultaram em inúmeras teorias, cada uma evidenciando um determinado aspecto em detrimento de outros”, cada teoria desenvolvida acabou criando um foco em cada fragmento do processo ou mesmo nas características deste, desde sua persuasão até ao fluxo comunicativo.

Pinho (2006) pontua componentes referentes a perspectiva retórica relacionada ao caráter persuasivo que a linguagem pode exercer, basicamente esses três elementos são também os participantes do processo comunicativo; a fonte, o discurso e os receptores; embora as nomenclaturas se modifiquem a ideia e a função de cada um permanece a mesma.

Para adquirir a habilidade necessária para se comunicar sem empecilhos e com o maior grau possível de acerto na transmissão da mensagem é aconselhável que se conheça os agentes do processo, pois através do uso correto destes é que se chegará a uma mensagem efetivamente composta trazendo o ferramental necessário para o desenrolar de uma atividade ou simplesmente para a exposição de informações pertinentes (CAMARA, 2008).

Com o propósito de se tornar mais hábil no processo comunicativo as transições de pensamento que ocorrem durante a exposição (oral ou escrita) devem estar bem estruturadas, Medeiros (2010, p. 115) “os pensamentos de um texto devem de tal forma estar ligados que a transição seja natural”. Saber conectar as ideias dentro do texto mostra habilidade ao trabalhar o conteúdo dentro do texto e com isso comunicar o receptor aquilo que este precisa para dar prosseguimento a suas funções.

Ao se tratar do meio empresarial, a habilidade ao utilizar a linguagem para a comunicação pode ser afetada pela gerência interna na esfera da comunicação, segundo Tavares (2016, p. 25) “o gerenciamento de comunicação, ao contrário do gerenciamento de atitudes, não precisa ser contínuo, pois irá depender da iniciativa da empresa em fazer as ações descritas, para comunicá-los ao cliente interno”.

No campo das habilidades necessárias para comunicar-se é plausível se identificar as teorias baseadas em perspectivas e conhecer o enfoque de cada

estudo, a fim de verificar o meio correto a ser usado e expor claramente o que se pretende (PINHO, 2006). O quadro 2 expõe o que cada perspectiva teórica enfatiza.

Quadro 2. Ênfase dos estudos de comunicação organizacional segundo as perspectivas das teorias de comunicação

Perspectivas teóricas	Ênfases dos estudos
PERSPECTIVA RETÓRICA	Mensagens da organização, estratégias de persuasão empregadas nestas mensagens, propósitos pretendidos para comunicação.
PERSPECTIVA DE TRANSMISSÃO	Redes de comunicação, canal, codificação e decodificação, direção dos fluxos de comunicação.
PERSPECTIVA PSICOLÓGICA	Comunicação interpessoal; filtros conceptuais individuais, como atitudes, crenças e valores.
PERSPECTIVA INTERACIONALISTA	Foco na sociedade, eu e mente; desenvolvimento em grupo do eu, papéis.
PERSPECTIVA TRANSACIONAL	Padrão (sistema) de trocas entre duas pessoas (díade), relacionamentos diádicos.

Fonte: Adaptado de Pinho, 2006, p.44.

A partir do quadro percebe-se que a ênfase de cada teoria das perspectivas pode ser relacionada com os tipos de comunicação organizacional já apresentados neste trabalho (Quadro 1), com o propósito de avaliar o modo que o processo comunicativo se desenvolve dentro da empresa, Pinho (2006, p. 41) “a teoria é desenvolvida para permitir que as pessoas tenham uma forma sistemática de descrever ou explicar determinado processo. Uma teoria da comunicação, portanto explica como a comunicação funciona”, desse modo, o conhecimento teórico se

mostra essencial para que a prática comunicativa seja exercida com competência e com verossimilhança com o cotidiano organizacional.

Ao se desenvolver a escrita ou a oralidade, valendo-se dos aspectos não verbais, a formação textual a ser apresentada pode ficar de difícil compreensão devido ao excesso de preocupação com os agentes discursivos, embora se faça necessário o prévio conhecimento destes elementos, os mesmos não podem barrar o fluxo funcional da comunicação. Conhecer as particularidades das partes do processo comunicativo deve auxiliar o decorrer da mensagem e conseqüentemente gerar habilidade ao emissor de tal texto (CAMARA, 2008).

“O vasto mundo da comunicação vem-se ampliando cada vez mais, com o desenvolvimento de pesquisas sobre o assunto, a par das recentes invenções tecnológicas no âmbito dos veículos de comunicação social e individual” (Andrade e Medeiros, 2009, p.5). Com as recentes atualizações nos sistemas de tecnologia da informação a habilidade de dominar a linguagem ganhou um novo campo a ser explorado, sendo que nessa rede globalizada muitas teorias podem adquirir diferentes perspectivas em vista das modificações estruturais características do sistema informatizado.

Segundo Andrade e Medeiros (2009, p. 9) “a linguagem é o meio pelo qual a expressão de sentimentos, ideias, desejos e pensamentos se concretiza”, entretanto, a linguagem recebe também uma carga de ferramenta a ser utilizada em diferentes veículos que chegam ao receptor em diversos contextos. Medeiros (2010, p.11) “as informações chegam ao receptor de vários modos: face a face, por meio de cartas, telefonemas, fax, telegramas, e-mail. Se a escolha do canal não for compatível com a mensagem, a comunicação perde a eficácia”, portanto mais que habilidade para manejar a linguagem é preciso elencar os possíveis meios de divulgação, para que haja ligação ente eles.

Como abordado anteriormente cada perspectiva direcionada ao estudo teórico da comunicação deu ênfase a uma área de estudo, com isso enfatizar um tem pode ser vital para o bom uso da linguagem, Medeiros (2010, p.119) “para enfatizar uma ideia, colocam-se palavras-chaves onde possam atrair a atenção do leitor, onde possam evidenciar sua importância”, daí talvez possa partir o princípio para uma boa estrutura da linguagem, ao se conhecer o assunto pode-se definir as palavras-chave e com base nestas aprimorar a mensagem a ser exposta.

Com a intenção de que o texto seja bem apresentado é preciso que haja ordem de ideias, Medeiros (2010, p.118) “ a ausência de ordem pode ser defeito grave oriundo de planejamento rapidamente estabelecido, em que houve falha na disposição das ideias a serem desenvolvidas”, por tanto o manejo da oralidade e principalmente da escrita deve seguir um planejamento lógico para dispor as informações no decorrer da redação. Atentar-se, primordialmente, a pensamentos que não estão relacionados diretamente, ao unir partes difusas do texto corre-se um grande risco de se prejudicar a coerência do mesmo (MEDEIROS, 2010).

Adquirir aptidão para manusear a linguagem não é tarefa descomplicada, a língua oral e escrita mesmo que estejam transmitindo a mesma mensagem trarão características divergentes, como retrata o quadro 3.

Quadro 3. Divergências entre a língua oral e a língua escrita

Língua Oral	Língua Escrita
Contextualizada	Descontextualizada
Implícita	Explícita
Redundante	Condensada
Não planejada	Planejada
Predominância “ <i>modus pragmático</i> ”	Predominância “ <i>modus sintático</i> ”
Fragmentada	Não fragmentada
Incompleta	Completa
Pouco elaborada	Elaborada
Pouca densidade informacional	Densidade informacional
Predominância de frases curtas, simples ou coordenadas	Predominância de frases complexas, com subordinação abundante
Pequena frequência de passivas	Emprego frequente de passivas
Poucas nominalizações	Abundância de nominalizações
Menor densidade lexical	Maior densidade lexical

Fonte: Adaptado de Koch, 2003, p.78 APUD Medeiros, 2010, p.16

Os componentes do quadro não apontam que a língua oral, por exemplo, nunca irá adquirir densidade informacional ou que nunca será planejada, as informações colocadas dizem respeito aquilo que é usual em cada uma das variedades da língua, a habilidade a ser trabalhada e a compreensão das características textuais que serão afetadas com os ideais de cada padrão linguístico, isto é, pode se encontrar dificuldade para falar de maneira completa e com alto teor informacional ou ainda não ficar agradável a leitura de um texto redundante e com pouca densidade lexical (MEDEIROS, 2010).

As variações linguísticas existem para serem trabalhadas da melhor forma possível, sem que se prejudique o sentido final e o objetivo da mensagem divulgada, Medeiros (2010, p.17) “a língua portuguesa, como qualquer outra, configura-se como um conjunto de variantes, isto é, não é um todo uniforme”, em vista disso não se deve querer uniformizar a todo custo e querer padronizar língua oral e escrita, final ambas têm estruturas totalmente particulares e não são equiparadas com facilidade.

Se tornar hábil no processo linguístico de manuseio da linguagem requer entrega as teorias conceituais, mas também a praticas textuais para que seja exercitado a função de produção textual, lembrando que seja ela escrita ou oral, sofrera influencias do canal emprega e de fatores não verbais presentes em qualquer ambiente (PINHO, 2006).

Comunicar- se em língua portuguesa de forma coerente e bem estruturada, respeitando as variações linguísticas e as perspectivas teóricas é fundamental para que a redação textual seja clara e consiga abranger os pontos esperados, em nada adianta formar um texto com diversas informações se o público-alvo não for capaz de interpretá-lo e colocar em prática os desígnios apresentados na mensagem (ANDRADE e MEDEIROS, 2009).

4.3. O contexto empresarial: usos da escrita e como usá-la integralmente

A comunicação, seja ela escrita ou oral, está presente nos mais diversos ambientes e nas mais variadas situações, tanto no cotidiano como em ocasiões específicas. E com a vastidão de particularidades que a escrita absorve conforme é empregada e o meio em que será utilizada. O enfoque deste trabalho é a comunicação no contexto empresarial, a aplicação da língua escrita a fim de gerar frutos para a organização, isto é, apresentando as ferramentas para uma

administração estratégica, ou seja, os métodos mais empregados para o controle empresarial à nível estratégico (MEDEIROS, 2010).

Segundo Coelho (2008), a escrita dentro das organizações tem por característica a objetividade com o propósito de acelerar o entendimento e promover maior rapidez nos processos, para tal, como já foi explorado, a linguagem pragmática tende a garantir essa agilidade devido a possibilitar que o processo comunicativo adquira praticidade, entretanto, vale ressaltar que o emprego dessa modalidade deve ser correto, ou seja, garantindo que a mensagem seja sucinta mas que possua todos os dados necessários para que seja compreendida.

É usual que dentro das empresas ocorra mais o repasse de informações de maneira oral que a verbal, principalmente nos níveis hierárquicos mais baixos, embora esse método possa trazer resultados satisfatórios é grande a margem de erro que ele apresenta, visto que sem um registro documental a empresa se torna refém do testemunho de seus colaboradores (CLEMENTE, 2004). Para obter vantagens competitiva em seu mercado de atuação é preciso que se crie formas que barrem a possibilidade de equívocos no decorrer do trabalho a ser executado e ao documentar o que deve ser feito a empresa cria uma ferramenta de consulta e de comprovação do que foi pedido.

O documento tem o caráter de consulta, pontua Medeiros (2010) que a qualquer momento o funcionário pode verificar as informações que foram enviadas e caso algo não esteja nos padrões esperados pode-se recuperar durante o andamento do trabalho. Já a característica de comprovação vale para de fato se atestar que as informações foram enviadas de forma correta. Em ambos os casos, a escrita deve ser feita com clareza e objetividade, evidenciando os pontos chaves, sem perder o aspecto textual primordial. No caso de um pedido, o gênero injuntivo/prescritivo, assim, o documento não perde a roupagem empresarial, mas, agrega não só a linguagem pragmática como também as particularidades dessa variedade textual.

Apesar da comunicação verbal possuir grande importância no cotidiano organizacional no repasse de tarefas, na geração de relatórios e demonstrativos, ela tem grande valia para a fundamentação da empresa, ou seja, para as suas diretrizes. A escrita é fundamental para se criar uma estratégia ou estratégias para o posicionamento mercadológico e, também, para a inserção na sociedade como um todo. Toda instituição empresarial, seja ela pequena, média ou grande deriva-se

inicialmente de um contrato social, um documento que segue um padrão legislativo e terá de conter informações jurídicas acerca da empresa, este é essencial para que a empresa esteja legalizada, contudo ele não garante o sucesso da empresa.

Na formação organizacional o que realmente pode oferecer a empresa uma plataforma para alcançar o sucesso e galgar uma possível de destaque em seu mercado são as ferramentas estratégicas empregadas, estas não são apenas expressadas oralmente devem ser documentadas, não para se cumprir uma formalidade burocrática, mas sim para serem aplicadas e seguidas com a finalidade de se ganhar vantagem competitiva.

Tendo em mente que o conceito de vantagem competitiva é relacionado aos atributos que a empresa detém, nesse caso, não se trata apenas de um fator específico e sim da junção desses objetivos empresariais que se deseja atingir seguindo pressupostos básicos que são definidos nesse mesmo processo de escrita formadora da estratégia organizacional (SILVA, 2011).

Definidos esses pontos a empresa também irá empregar largamente a escrita para expor o que oferece de melhor aos seus clientes e também refletir sobre os seus pontos deficitários. Essas análises são ferramentas características do processo de construção de estratégias e se estendem para fora da empresa e atingem o mercado no qual ela atua e o ambiente do qual ela faz parte, portanto a escrita passa a agregar mais do que o uso em meio ao sistema produtivo, chegando a ser decisória para a compreensão de elementos que guiarão os planos de ação empresarial reunindo aspectos internos e externos para que se alcancem metas e se tracem caminhos que podem ser seguidos para a ascensão organizacional.

4.3.1. O que é uma estratégia: principais características da administração estratégica

Segundo Mintzberg et al (2006) não existe um significado universal para “estratégia”, visto que cada autor ressalta um ponto de vista diferente sobre essa questão, ora englobando os propósitos ou metas da empresa, ora diferenciando cada um desses fatores. Isso ocorre até mesmo porque a palavra estratégia deriva do contexto militar, as estratégias de batalha e, portanto, historicamente não foi criada para ser empregada dentro do meio corporativo.

Segundo Mintzberg et al (2006, p.30) “com algumas poucas exceções - em grande parte resultantes da tecnologia moderna - os princípios mais básicos de

estratégia já existiam e têm registro muito anterior à Era Cristã”, sendo que a ideia de estratégia passa para o âmbito organizacional com o desejo de colaborar para um melhor posicionamento mercadológico da empresa, visando criar e empregar táticas que venham a garantir o êxito da organização.

Para que de fato o ideal de estratégia fosse incorporado ao meio corporativo, a hierarquia organizacional empregou ao nível mais elevado o manuseio das ferramentas desenvolvidas para o bom uso da estratégia. Doravante, esse patamar gestor passou a ser denominado “nível estratégico”, que é responsável pelo planejamento estratégico, isto é, a visão a longo prazo, os interesses que querem ser atingidos a um prazo definido no futuro (LOBATO et al, 2009).

Nesse ponto, a estratégia pode ser vista como um plano que a administração da empresa irá traçar definindo objetivos e também apresentando como o trabalho deve ser desenvolvido para que esses objetivos sejam alcançados, portanto esse plano pode conter quais os recursos serão utilizados, de qual forma, em qual quantidade, enfim, quanto mais detalhado o plano mais fácil será segui-lo, desde que este seja estruturado levando em consideração as limitações da empresa, para que traga métodos viáveis de trabalho (MITZBERG et al, 2006).

Para que tal plano exerça de maneira satisfatória o que se espera, diversas ferramentas foram criadas e passaram a ser utilizadas pelas mais variadas empresas, desde multinacionais até por empresas familiares. A busca pela dianteira dentro do mercado alavancou a criação de métodos que ajudassem a empresa a se destacar, não bastando oferecer apenas um produto ou serviço de qualidade, mas sabendo divulgá-lo e promover também a organização.

A medida que a concorrência aumentou nos mais variados mercados e com a crescente invenção de bens substitutos, fidelizar um cliente a marca foi se tornando essencial, logo não era somente motivá-lo a comprar e sim adotar posturas que o fizessem se aliar a empresa em geral, tendo-a como um referencial de qualidade. Da mesma forma pode ser colocada a relação entre empresa-funcionário, fazer com que os trabalhadores conheçam aquilo que fazem, saibam onde a organização deseja chegar e quais comportamentos ela irá seguir para isso, é uma forte ferramenta, talvez a mais forte dentre as estratégias, visto que, com funcionários motivados a empresa ganha força interna e pode alavancar sua posição externa.

Logo, a administração estratégica não diz respeito meramente ao emprego de táticas que vão garantir lucro, esse sistema administrativo é ligado totalmente com

uma organização que possui autoconhecimento e que fundamenta seus processos em suas diretrizes e assim consegue notoriedade. A partir desse “saber quem é” a empresa pode escrever os pontos norteadores de sua vida mercadológica, trazendo fatos sobre si e, também, seu posicionamento no ambiente do qual faz parte.

4.3.1.1 Missão, visão e valores

A ideia dessa ferramenta é que a empresa possa declarar de forma resumida aquilo que ela oferece, uma meta futura e os princípios básicos que irão nortear as suas operações. Sendo assim, devem ser escritas de modo que sejam entendidas não só pelo mercado, mas também pelos colaboradores que precisam conhecer as diretrizes da organização na qual prestam serviços.

Ao se escrever a missão, deve-se atentar ao foco da empresa, o que a faz existir, a razão pela qual foi criada. Portanto não se deve colocar atividades quaisquer se esquecendo do ponto principal da instituição, afinal a missão é um resumo que traz apenas o principal objetivo organizacional (LOBATO et al, 2009).

A visão é o sonho da empresa, como ela se enxerga no futuro. São os planos desenvolvidos no planejamento estratégico que irão direcionar a escrita desse tópico, por mais que se trate de uma perspectiva a longo prazo, não é indicado escrever uma visão que seja inalcançável, é preciso levar em conta as características mercadológicas que geram impacto no ambiente interno da empresa (SILVA et al, 2011).

Os valores são princípios morais da organização, voltados geralmente para a imagem que a empresa terá frente à clientes e ao mercado como um todo. Ética, respeito ao meio ambiente e honestidade são utilizados com frequência na escrita dos valores organizacionais, entretanto mais do que uma listagem de tópicos que tragam idoneidade para a instituição, é necessário, realmente, enquadrar as suas atividades a esses parâmetros, valendo-se de boas práticas que possam ser visualizadas pela sociedade em geral (LOBATO et al, 2009).

É válido salientar que ao decorrer do tempo esses pontos podem ser alterados, sendo saudável para a organização que esses pontos estejam sempre alinhados com o que ela realmente está praticando, portanto sempre que, por exemplo, a visão for alcançada, um novo valor for agregado ou até mesmo a missão ganhar novos propósitos, isso deve ser registrado e reformulado.

4.3.1.2 Análise Macro ambiental: o método PEST

É inegável a influência de fatores externos dentro do ambiente corporativo, portando conhecer as particularidades do meio que gera impacto no desenvolvimento da empresa é fundamental. Isso faz com que várias instituições realizem a análise macro ambiental baseadas no método PEST (políticos, econômicos, sociais e tecnológicos), embora existam outras variáveis macro ambientais que podem transformar o ambiente de negócios da empresa, esses quatro aspectos são cruciais dentro dessa visão analítica (CLEMENTE, 2004).

Dentre os fatores políticos que podem influenciar a organização destacam-se alterações em legislações existentes, criações de novas leis ou adoção de novas políticas governamentais, isto é, mudanças tributárias por exemplo podem aumentar custos de forma inesperada retirando capital de futuros investimentos, já políticas de apoio à exportação podem abrir mercados externos para empresas do país. Alguns ramos de atuação podem sofrer mais com as normas reguladoras do negócio, por terem de seguir uma serie de especificações e regulamentos, outras podem se beneficiar por já empregarem políticas inovadoras que garantam a solidez empresarial (CLEMENTE, 2004)

O crescimento do consumo, aumento ou diminuição da renda, valor de câmbio dentre outros fatores são ligados a economia e, podem ser estratégicos para alavancar ou não a empresa. É uma análise difícil de ser concluída devido ao mercado econômico ser muito volátil e altamente relacionado ao aspecto político. Variações de governo, tratados internacionais e até casos de corrupção geram altos impactos no setor econômico e podem ser vivenciados por grande parte das organizações (CLEMENTE, 2004).

No ambiente social são analisadas características da população do local em que a empresa está instalada, os desejos e hábitos dos potenciais clientes e a cultura daquela área especifica ou da área em que a empresa pretende atingir com seus produtos ou serviços. Esse ponto é de grande subjetividade, pois engloba fatores culturais e cada grupo de pessoas que habita uma mesma localidade pode ter costumes totalmente diversos (CLEMENTE, 2004).

A tecnologia disponível também deve ser analisada para que assim a empresa possa conhecer equipamentos disponíveis que podem vir a ser utilizados para maior vantagem frente ao demais componentes do mercado em que ela atua. É interessante também que a organização busque, de forma coerente ao seu negócio,

realizar pesquisas que venham a trazer novas ideias e desenvolvam suas atividades (CLEMENTE, 2004).

Ao fim da análise macro ambiental pode-se ter uma visão mais ampla de todos os pontos que podem influenciar a organização e a partir disso é possível elaborar cenários que mostrem qual será a ação da empresa frente a influências externas. Esses cenários devem ser divulgados a fim de preparar os funcionários para prováveis situações, dessa forma sua escrita deve ser objetiva para evitar duplo sentido e focar no que é primordial dentro de cada situação explorada (CLEMENTE, 2004)

A análise no método PEST deve ser detalhada e buscar os pontos que podem gerar benefícios ou malefícios para a empresa, a atenção deve ser redobrada nessa ferramenta, já que a construção de cenários será fundamentada nas pesquisas realizadas nessa etapa, portanto a empresa deve saber quais os eventos que realmente podem surgir para adotar uma postura proativa e assim se precaver e criar estratégias que auxiliem o desenvolvimento de suas atividades mesmo em condições adversas (CLEMENTE, 2004)

4.3.1.3 Matriz SWOT

Amplamente aplicada, a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)¹ identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à organização, é aceitável dizer que ela depende da análise do macro ambiente, afinal, as oportunidade e ameaças são traçadas referentes ao ambiente externo da instituição, enquanto forças e fraquezas trazem pontos do ambiente interno (SILVA et al, 2011).

Para que este levantamento de dados seja confiável, além de se conhecer o mercado e possuir a percepção das influências do ambiente no seu empreendimento, é necessário dispor de autoconhecimento que possibilite a escrita dos pontos fortes e fracos da organização, para tal é preciso que todos os departamentos da empresa sejam solicitados a fim de que nenhuma falha possa ocorrer durante a análise (CLEMENTE, 2004).

Ainda para que os resultados obtidos sejam significativos, é importante que se tenha paridade entre os relatórios departamentais que serão utilizados. Com o intuito de verificar essa atividade o nível gestor pode listar quais são pontos

¹Em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.*

relevantes para escrever a SWOT e especificar o tipo de escrita que deseja para o relatório, se deve ser objetiva, resumida, em tópicos, em prosa; a empresa deve equiparar os textos para que o levantamento de dados seja facilitado.

A análise em si é usualmente formatada em tabela, como mostra a figura 1, e escrita em tópicos de forma objetiva, entretanto nada impede que a organização escreva um pequeno texto descrevendo cada tópico e sua relevância para a empresa. O importante é que o texto seja de fácil compreensão para todos aqueles que podem vir a utilizá-lo.

Figura 1. Análise SWOT



Fonte: Agendor Blog

O ponto chave é que a análise precisa ser fidedigna ao que realmente acontece na prática, ou seja, descrever forças que a empresa não possui ou ignorar ameaças podem levar a um posicionamento equivocado e gerar danos à corporação.

4.3.1.4 Matriz Ansoff

Para Lobato et al (2009) essa ferramenta tem como fundamento gerar estratégias a partir do cruzamento entre a característica do mercado e a característica do produto, isso é, a partir da união destas a matriz buscar traçar qual seria o melhor plano de ação para que a empresa obtenha sucesso. A matriz Ansoff vem formatada como retrata o quadro 4.

Quadro 4. Matriz Ansoff

Produto \ Mercado	Existente	Novo
Existente	1. Penetração de mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff, 1990 APUD Lobato et al, 2009, p.70.

A matriz Ansoff será fundamental para se definir o posicionamento de mercado que a empresa terá, a partir dela surgirão planos de ação para que se trabalhe o produto conforme as características do mercado. Assim pode-se a partir da escrita da Ansoff adaptar, aprimorar ou beneficiar o produto a fim de que ele ganhe mercado e traga bons frutos para a empresa (LOBATO et al, 2009)

Por mais coerente que esteja a matriz Ansoff deve estar alinhada com os demais fatores do mercado e do ambiente como um todo, portanto deve ser coerente com a análise PEST e com os cenários adquiridos.

5. O alinhamento entre a comunicação escrita e as ferramentas da administração estratégica

A administração estratégica possui uma grande variedade de ferramentas, entretanto, elencadas missão, visão, valores, análise macro ambiental e descritas as principais matrizes já se torna perceptível a importância da escrita no meio organizacional e principalmente o seu papel no desenvolvimento dos planos estratégicos que a empresa deverá desenvolver. Portanto o emprego eficaz da linguagem ganha uma dimensão ampla no mundo empresarial.

Como descrito, o processo comunicativo é formado de diferentes formas embora sempre encontre um mesmo objetivo, comunicar, as linhas de pensamento que serão seguidas irão definir e fomentar a informação que será transmitida. Durante o processo de iniciação das ferramentas estratégicas, as empresas estão trabalhando com dados, ou seja, elementos brutos que após serem contextualizados e relacionados passarão ao caráter informativo, assim sendo, a escrita de tais tópicos trará base para que a empresa direcione suas ações.

O direcionamento empresarial normalmente deve seguir um plano, que é estabelecido a partir da coleta das informações provenientes das análises e seguindo as diretrizes organizacionais, conduzindo-a ao mercado através das tarefas que serão realizadas no decorrer processo produtivo. Nada que a empresa faz deve se embasar no bel-prazer de algum indivíduo, cada atividade possui um fundamento e é realizada de tal maneira devido às pesquisas anteriores e consultas ao que é descrito como necessário para a manutenção funcional da empresa.

Para que se alcance um nível de trabalho em que as operações estejam sendo realizadas de forma sistêmica e com acurácia com o que é definido, é necessário que haja um alinhamento entre o que se pretende e o que está sendo realizado para tal.

Se o emprego das ferramentas da administração estratégica é um fator decisório dentro do contexto mercadológico que a empresa está inserida, é elementar que esse ferramental esteja equiparado com as realidades organizacionais e nesse ponto a linguagem escrita contribuirá para o repasse efetivo dos conteúdos relevantes a cada departamento da empresa, valendo-se da integração departamental que deve existir para que os pontos salientados dentro das matrizes empregadas reflitam de fato aquilo que a empresa vive no momento.

Alinhar a comunicação escrita com as ferramentas estratégicas, é garantir que haja alinhamento estratégico, isto é, possibilitar que os membros da organização recebam informações validas e que as atividades produtivas sejam exercidas como se espera.

Por se tratar de um sistema aberto que recebe diversas influências externas as organizações precisam se atentar ao quanto que essas influências podem modificar as estratégias anteriormente previstas e qual o grau de impacto que isto pode ter para toda a corporação. Nesse quesito a escrita auxilia como forma documental, pois se a empresa se desvia dos caminhos esperados ao fazer o levantamento do plano estratégico pode-se verificar em quais pontos ela encontra defasagem, podendo realizar novos planos que contenham as alterações mercadológicas ou alimentando o antigo plano com novas informações mantendo assim o alinhamento necessário para a conservação da empresa no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como norte verificar a importância da comunicação escrita como ferramenta para o desenvolvimento da administração estratégica pode-se traçar um levantamento bibliográfico referentes à aspectos da comunicação e aos tradicionais mecanismos da gestão estratégica de empresas, sendo que o grande benefício do trabalho foi alinhar ambos os temas para a confirmar as vantagens de uni-los de maneira harmônica.

O estudo teórico foi imprescindível para que se pudesse realizar as etapas propostas, assim utilizando a metodologia descrita foi possível alcançar o objetivo desejado e da mesma forma sanar o problema delimitado. A contribuição desse trabalho para a sociedade como um todo vem a ser, justamente, responder o que foi proposto na situação-problema, trazendo informações que auxiliarão a escrita dentro das organizações.

Outro aspecto a ser considerado é a viabilidade de se empregar a escrita como fonte de vantagem competitiva, visto que, com departamentos integrados e com padrões estabelecidos de repasse de informações e, ainda, uma organização que conhece o seu papel no ambiente, o posicionamento empresarial será facilitado e a inserção ou manutenção no mercado se dará de maneira mais facilitada.

Com isso posto, nota-se que o trabalho pode atingir os pontos ao qual se propôs relatando de maneira sucinta os pontos primordiais ligados ao tema discutindo podendo elucidar as dúvidas levantadas no início do projeto, sendo assim, os conteúdos elencados podem vir a ser geradores de novas questões e possibilitam a utilização para o contexto acadêmico e empresarial.

Ao trazer a comunicação escrita aliada à administração estratégica como tema acredita-se que a funcionalidade do trabalho será significativa, podendo inclusive ser utilizado como um manual para guiar a escrita das ferramentas estratégicas da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação em língua portuguesa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1985. (Princípios).
- CAMARA JUNIOR, Joaquim Mattoso. **Manual de expressão oral e escrita**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do negócio: como transformar ideias em realizações**. 1. ed. Brasília: SEBRAE, 2004.
- COELHO, Márcio. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GNERRE, Maurizio. **Linguagem, escrita e poder**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Gestão empresarial).
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. 1. ed. Viçosa: UFV, 2006.
- SILVA, Helton Haddad Carneiro da. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento de comunicação integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2009.