



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JAMILE GOMES DE SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE SUCESSO: um estudo de
caso na concessionária Cajueiro Motos em suas filiais de Teresina-PI, Água Branca-PI e
Floriano-PI**

ANGICAL DO PIAUÍ

2024

JAMILE GOMES DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE SUCESSO: um estudo de caso na concessionária Cajueiro Motos em suas filiais de Teresina-PI, Água Branca-PI e Floriano-PI

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical do Piauí.

Orientador: Prof. Me. Reginaldo Magalhães.

ANGICAL DO PIAUÍ

2024

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE SUCESSO: um estudo de caso na concessionária Cajueiro Motos em suas filiais de Teresina-PI, Água Branca-PI e Floriano-PI

Jamile Gomes de Sousa¹

Reginaldo Magalhães²

RESUMO

Em um contexto empresarial de ritmo acelerado, a comunicação eficaz emerge como um fator crucial para o sucesso de uma organização consistente com a comunicação empresarial para alinhar os objetivos da gestão com as expectativas dos membros organizacionais. Este estudo teve como foco a influência da comunicação no sucesso da gestão examinando as filiais das concessionárias Cajueiro Motos em Teresina-PI, Água Branca-PI e Floriano-PI. O objetivo principal foi analisar como as práticas de comunicação afetam os processos de gestão nessas lojas, identificando facilitadores e obstáculos para o sucesso. A falta de estudos específicos neste cenário, especialmente em ramos geograficamente distribuídas, sustentou a relevância da pesquisa. A metodologia adotada foi qualitativa e quantitativa utilizando múltiplos estudos de caso nos setores selecionados. O estudo explorou conceitos-chave de comunicação empresarial e gestão estratégica por meio de entrevistas, questionários, análise de documentos e observação direta através de uma abordagem de pesquisa-ação. Os resultados destacam a importância da comunicação para o sucesso da gestão da Cajueiro Motos, destacando os diferenciais e desafios únicos das filiais. Esta abordagem holística contribui para melhorar as estratégias de comunicação e as práticas de gestão. Em resumo, este estudo provê uma compreensão mais profunda da intersecção entre comunicação e gestão na área de concessionárias de motocicletas. Além disso, são expostas orientações para práticas de comunicação eficazes na gestão que contribuam para a criação de um ambiente propício ao sucesso organizacional, o que é particularmente relevante dada a falta de investigação específica neste contexto.

Palavras-chave: comunicação, comunicação organizacional, gestão, estratégias de comunicação.

ABSTRACT

In a fast-paced business context, effective communication emerges as a crucial factor for the success of an organization consistent with organizational communication to align management objectives with the expectations of organizational members. This study focused on the influence of communication on management success by examining the branches of the Cajueiro motos dealerships in Teresina-PI, Água Branca-PI and Floriano-PI. The main objective was to analyze how communication practices affect management processes in these stores, identifying enablers and obstacles to success. The lack of specific studies in this scenario, especially in geographically distributed branches, supported the relevance of the research. The methodology adopted was qualitative and quantitative, using multiple case studies in the selected sectors. The study explored key concepts of business communication and strategic management through interviews, questionnaires, document analysis and direct observation through an action research

¹ Graduanda em Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - Campus Angical do Piauí. caang.2020119badm17@aluno.ifpi.edu.br.

² Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual, pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - Campus Angical do Piauí. reginaldo.magalhaes@ifpi.edu.br

approach. The results highlight the importance of communication for the success of Cajueiro Motos' management, highlighting the unique differentials and challenges of the branches. This holistic approach contributes to improving communication strategies and management practices. In summary, this study provides a deeper understanding of the intersection between communication and management in the field of car dealerships. In addition, guidelines for effective communication practices in management that contribute to the creation of an environment conducive to organizational success are presented, which is particularly relevant given the lack of specific research in this context.

Keywords: communication, organizational communication, management, communication strategies.

Data de aprovação: 26/09/2024

1 INTRODUÇÃO

Os negócios contemporâneos são caracterizados por uma dinâmica acelerada em que a comunicação eficaz se torna um pilar fundamental do sucesso organizacional. Neste contexto, uma gestão eficaz está intrinsecamente ligada à capacidade de comunicar com clareza e impacto, influenciando diretamente o desempenho e os resultados da empresa. O presente estudo tem como objetivo principal analisar a influência da comunicação nas práticas de gestão das filiais de Cajueiro Motos, localizadas em Teresina, Água Branca e Floriano, no estado do Piauí.

A comunicação organizacional é caracterizada como o processo que almeja alcançar um equilíbrio sustentável entre os objetivos estabelecidos pela alta liderança, como visão, missão e valores, e as expectativas dos membros da organização. Isso visa criar uma rede sistêmica que promova a satisfação de ambas as partes, ou seja, tanto os públicos envolvidos quanto a própria organização, como afirmado por Ferrari (2016a, p. 146). Essa abordagem está alinhada com a evolução dos conceitos relacionados ao comprometimento organizacional, considerando a comunicação como um processo que se completa à medida que as pessoas constroem, compartilham e trocam significados, culminando no desenvolvimento de uma narrativa coletiva como resultado de seus relacionamentos (Ferrari, 2016b, p. 69, tradução nossa).

A partir da década de 1940, a comunicação organizacional começou a atrair a atenção de estudiosos, principalmente nos Estados Unidos. Eles buscaram dar uma forma mais adequada aos estudos que anteriormente eram realizados pela Escola de Relações Humanas, como mencionado por Kunsch (2009). Nos anos 1960, os primeiros esforços para sistematizar o campo da comunicação organizacional surgiram, predominantemente por parte de

pesquisadores norte-americanos, como Redding (1972) e Thayer (1961 e 1968). Eles abordaram tópicos como liderança, satisfação dos trabalhadores, redes de informações e ambientes de comunicação, conforme detalhado por Kunsch (2009). Vale destacar que, embora nem sempre fosse explicitamente declarado, a principal preocupação desses estudos iniciais estava mais voltada para questões relacionadas à eficiência corporativa e produtividade, com menos ênfase nos aspectos humanos da vida organizacional, como apontado por Mumby (2010).

O tema proposto tem como objetivo explorar a intersecção entre comunicação e gestão, com foco nas filiais da Cajueiro Motos, concessionária de motocicletas localizada nos municípios de Teresina, Água Branca e Floriano no estado do Piauí. Esta escolha justifica-se pela crescente importância das filiais como unidades estratégicas de expansão e consolidação corporativa e pela necessidade de compreender como a comunicação afeta diretamente a gestão destas diversas localidades. Para atingir este objetivo geral, o estudo se propõe a identificar as principais práticas de comunicação utilizadas nas filiais da Cajueiro Motos e analisar a relação entre os fluxos de comunicação interna e o desempenho gerencial nas filiais. Além disso, busca-se avaliar as barreiras de comunicação que impactam a eficácia da gestão e propor estratégias de comunicação que possam otimizar os processos de gestão e o desempenho das filiais da Cajueiro Motos.

A relevância deste trabalho justifica-se pela importância crescente das filiais como unidades estratégicas de expansão e consolidação corporativa e pela necessidade de compreender como a comunicação afeta diretamente a gestão dessas diversas localidades. Além disso, a pesquisa pretende responder às seguintes questões: Como as práticas de comunicação podem influenciar o desempenho gerencial? Quais são os facilitadores e obstáculos no processo de comunicação nas filiais? E, de que forma as estratégias de comunicação podem ser otimizadas para promover melhores resultados?

O estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a gestores e funcionários das filiais, com o intuito de fornecer uma visão holística sobre o impacto da comunicação nos processos gerenciais.

Este trabalho se justifica não apenas pela falta de pesquisas específicas nesse contexto, mas também pelo potencial de gerar insights práticos que possam contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão comunicacional nas filiais de entregas de motocicletas. Tendo em vista a comunicação organizacional, segundo Ribeiro (2008), independente se apresentada por meio da fala, da escrita ou dos gestos, tem por finalidade promover a interação

entre os indivíduos e a organização de trabalho, familiarizando-os com o ambiente organizacional.

O presente estudo foi dividido em cinco tópicos principais, contando dentre eles esse primeiro momento abordando e contextualizando a importância do tema, (2) o referencial teórico que apresentará detalhadamente os pontos sobre comunicação na gestão, (3) essa seção descreverá a metodologia adotada e justificará as escolhas feitas na condução do estudo de caso, já no (4) apresentará detalhadamente os resultados obtidos, enfatizando o impacto da comunicação na gestão de sucesso da Cajueiro Motos, e por fim, o tópico (5) solidificará as conclusões e apontará diretrizes para práticas eficazes de comunicação na gestão de filiais em concessionárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conteúdo teórico deste estudo está dividido em 3 partes. O primeiro é determinado pelo conceito geral da comunicação, onde é apresentado a concepção e sua origem com uma subseção do assunto referente a Comunicação Empresarial e Gestão, que englobará o assunto da comunicação voltado a gestão de empresas. A segunda seção, o “Papel da Comunicação na Gestão Estratégica de uma Empresa” se aprofundará no papel que a comunicação exerce e sua importância dentro da gestão estratégica, a qual também contém uma subseção referente as “Estratégias de Comunicação Externa para Alcançar Clientes, Parceiros e Stakeholders” onde ambos formalizaram os fluxos de comunicações sendo internos e externos. Por fim a terceira e última seção desse tópico chamado de Desafios e Oportunidades na Comunicação Empresarial, destaca a relação de desafios e oportunidade de manter uma boa gestão de comunicação no ambiente organizacional.

2.1 COMUNICAÇÃO

Comunicação é o processo de troca de informações, ideias, pensamentos, sentimentos e dados entre grupos. Ela como fenômeno tem sido amplamente estudada em resposta ao seu crescente impacto na sociedade. Como resultado disso, as interações humanas têm passado por mudanças profundas devido à comunicação, especialmente com o avanço da tecnologia. Isso permitiu uma multiplicação praticamente ilimitada das conexões entre indivíduos, ultrapassando barreiras culturais e geográficas e superando resistências sociais. Um dos autores,

com uma das principais referências teóricas nas áreas de Administração e Gestão de Pessoas da atualidade, conceitua a comunicação sendo:

A comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”, ela é um elemento importante da vida cotidiana e desempenha um papel importante nas relações interpessoais, na disseminação do conhecimento e na organização social (Chiavenato, 2006, p. 142)

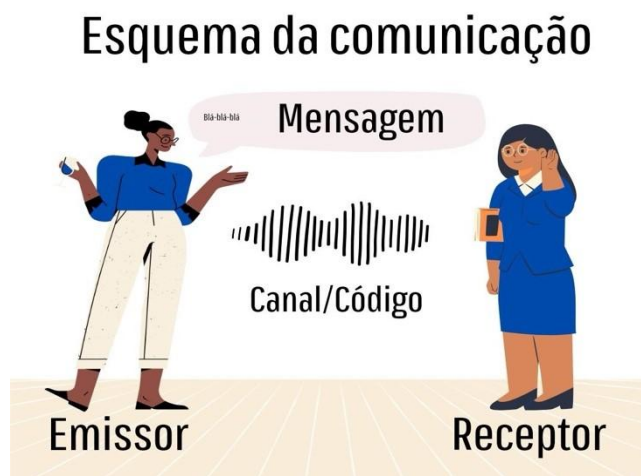
Outro conceito observado pelo autor Marques de Melo (1975, p. 14), segundo o mesmo a palavra “comunicação” tem suas origens na etimologia, derivando do termo em latim “cummunis,” que carrega a noção de “comunhão”. Em um sentido mais restrito, “comunhão” refere-se ao ato de compartilhar, transmitir e tornar algo comum, ou seja, estabelecer uma conexão por meio da troca de informações.

A origem da palavra, como sugerido por Marques de Melo, indica que é um conceito intrinsecamente social desde o seu início. Portanto, em primeiro lugar, como já mencionado anteriormente, a comunicação está relacionada aos seres humanos e, em segundo lugar, ela representa um fenômeno completo e objetivo que ocorre quando um ser (A) transmite informações para outro ser (B). A comunicação é vista como um processo ativo, ou seja, envolve principalmente a intenção de influenciar outro ser humano, modificar seu comportamento e obter uma resposta.

De acordo com Marques de Melo, a relação comunicativa se fecha em um ciclo ou evolui em uma sequência contínua de influências mútuas. Essas características do ato comunicativo são mais evidentes na forma mais comum de comunicação humana: a fala. Portanto, para avançar no desenvolvimento conceitual desse tema específico, é relevante apresentar o próximo passo: elaborar um modelo do processo de comunicação.

A comunicação é a base para a compreensão mútua e a cooperação em vários campos, como negócios, educação, política, ciência e entretenimento. A figura 1 apresenta a forma como é feito o processo de comunicação entre pessoas.

Figura 1. Esquema da comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

Como podemos observar na figura anterior, a comunicação inclui vários elementos básicos que desempenham uma função específica. O Emissor que é o responsável pelo envio da mensagem, enquanto o Receptor é quem a recebe. A mensagem, por outro lado, representa o conteúdo ou tópico da comunicação. O canal ou código refere-se ao meio, que pode ser físico ou virtual, através do qual uma mensagem é transmitida de um remetente para um destinatário. Ao longo deste canal, a mensagem chega ao destino, criando comunicação entre as partes.

2.1.1 Comunicação Empresarial e Gestão

A comunicação empresarial refere-se ao processo de troca de informações, mensagens e ideias dentro de uma organização e entre a organização e seu público interno ou externo. De acordo com Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

O objetivo desta comunicação é construir e manter relacionamentos, construir a imagem da empresa e transmitir valores, diretrizes e informações relevantes. Para Sônia Pessoa, 2003 “A Comunicação Corporativa é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o

mercado. E uma Comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa.”

De acordo com Gouillart e Kelly (2001, p. 115), a comunicação empresarial começou a ter um papel importante como ferramenta de gestão no final do século XX. Certamente, o cenário econômico altamente competitivo foi um dos fatores que impulsionaram a demanda por estratégias de comunicação. Isso resultou na necessidade de profissionalização dos meios de comunicação e em uma preocupação constante com a informação, transformando o processo comunicativo em algo contínuo e não apenas episódico. No entanto, apesar do reconhecimento crescente da importância da comunicação, ainda há várias barreiras organizacionais que dificultam o fluxo livre de ideias e opiniões, conforme mencionado por Curvello (2002, p. 54).

Uma variável relevante para analisar como as empresas abordam a questão da comunicação é a ideologia gerencial ou o paradigma predominante na administração. Frequentemente, todas as questões são avaliadas sob uma perspectiva baseada na racionalidade econômica, priorizando eficiência e controle dos meios utilizados em busca da eficácia. A ênfase na racionalidade pode criar obstáculos ao livre fluxo de informações quando combinada com estruturas burocráticas, promovendo principalmente informações e ideias voltadas para aumentar a produtividade.

Vale a pena ressaltar que a comunicação organizacional tem o potencial de desempenhar um papel na promoção da aprendizagem organizacional, fomentando uma tendência positiva em relação à participação dos colaboradores. Esse ambiente participativo pressupõe a presença de liberdade e competência na comunicação, juntamente com uma crescente demanda por habilidades comunicacionais no desempenho de funções gerenciais.

Nessa perspectiva, deve contribuir para a análise dos planos da organização, identificando desafios e oportunidades para os negócios." Altenfelder (2001, p. 215) afirma que "a comunicação é uma área estratégica que impacta diretamente os resultados de todas as empresas e requer estudos contínuos". No entanto, é importante observar que a comunicação, por si só, não produz resultados mágicos; ela reflete a cultura da organização. Fleury (apud Altenfelder, 2001, p. 113) argumenta que "a comunicação, enquanto fonte e ferramenta de poder, apresenta correlações claras com a cultura organizacional".

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores e pressupostos fundamentais expressos por meio de elementos simbólicos, que, ao ordenar, atribuir significados e construir a identidade da organização, desempenha um papel tanto na comunicação e no consenso quanto na instrumentalização das relações de dominação.

2.2 PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA

A comunicação empresarial desempenha um papel crucial na gestão estratégica de uma empresa. Ela é responsável por estabelecer canais eficazes de comunicação interna e externa, garantindo que informações estratégicas fluam de maneira eficiente. A gestão estratégica depende de uma comunicação que promova a compreensão das metas e objetivos da organização em todos os níveis.

A frequência e a atividade de comunicação aumentam conforme aumenta a variedade da tarefa. Problemas frequentes requerem maior intercâmbio de informação para serem resolvidos e garantir apropriada completude de atividades. A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não-rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro. A forma da comunicação varia com a análise da tarefa. Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação (memorandos, relatórios, regras e procedimentos) são frequentes. Quando as tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo (Daft, 2008, p. 258).

A comunicação interna, que se refere à troca de informações entre os colaboradores da empresa, desempenha um papel fundamental na garantia de que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Em conclusão, Marchiori (2008^a, p. 213) afirma que a comunicação interna [...] é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas [...]. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. Esse tipo de comunicação administrativa interna pode ser caracterizado em um fluxo, determinado na figura 2, a seguir.

Figura 2. Fluxo da comunicação Interna



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

A comunicação organizacional ocorre em diferentes processos, cada um dos quais desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz de uma empresa. Os processos ascendentes são responsáveis por transmitir informações dos níveis mais baixos para os mais altos, promovendo feedback, atualizações e ideias valiosas para melhorar as operações e melhorar o envolvimento dos funcionários. Apesar de desafios como a sobrecarga do gestor, os funcionários podem facilitar a comunicação ascendente, minimizando as distrações e apoiando as suas opiniões com fatos.

Os processos descendentes envolvem o envio de mensagens dos gestores aos subordinados, o que é fundamental para a atribuição de tarefas, comunicação de políticas e fornecimento de feedback. A comunicação deve ser abrangente, esclarecer dúvidas e estimular os subordinados a expressarem suas opiniões. Quando as razões das decisões são explicadas, a promessa é cumprida.

Por fim, o movimento horizontal ou lateral ocorre entre indivíduos do mesmo nível, o que simplifica a coordenação e economiza tempo. Embora seja bom para uma empresa ter o apoio dos gestores, se as linhas verticais formais forem ignoradas, isso pode levar a conflitos disfuncionais, levando a conflitos entre funcionários e gestores e a decisões serem tomadas sem envolvimento real no processo de tomada de decisão.

Em contrapartida, a comunicação externa se relaciona com a interação da empresa com seus clientes, parceiros e stakeholders, influenciando a percepção pública e a reputação da marca. De acordo com Cheney *et al.* (2005), a comunicação externa é toda a comunicação que

abandona o departamento ou a organização. O seu foco é a opinião pública. E como está sempre em constante mudança, a organização tem como dever acompanhar as tendências.

2.2.1 Estratégias de Comunicação Externa para Alcançar Clientes, Parceiros e Stakeholders

A comunicação externa é vital para alcançar clientes, parceiros de negócios e outros stakeholders. Estratégias eficazes de comunicação externa envolvem a definição clara de mensagens-chave, escolha dos canais de comunicação adequados, e a criação de uma identidade corporativa coerente. A comunicação externa não se limita apenas à publicidade e marketing, mas também abrange relações públicas, mídias sociais e estratégias de relacionamento com clientes.

A comunicação externa é responsável pela imagem da empresa no mercado. Ela tem em vista a opinião pública. Por isso, o comunicador tem a obrigação de ocupar-se das tendências da opinião pública. Deve-se ocupar principalmente das posições do consumidor (Tomasi; Medeiros, 2014, p. 79).

A escolha dos canais de comunicação certos é outro aspecto importante de uma estratégia de comunicação externa. No mundo digital, as empresas têm uma vasta gama de plataformas que podem utilizar, desde redes sociais a newsletters e blogs empresariais. Adaptar-se aos hábitos e preferências de comunicação dos seus stakeholders é fundamental para maximizar o impacto da sua mensagem. Além disso, uma abordagem personalizada em diferentes canais pode melhorar o alcance de uma empresa e criar uma experiência integrada e consistente para diferentes grupos-alvo.

A interação positiva com as partes interessadas é fundamental para uma estratégia de comunicação externa bem-sucedida. Isto inclui não apenas enviar mensagens, mas também ouvir ativamente as necessidades e feedback dos clientes, parceiros e outras partes interessadas. Empresas que constroem relacionamentos fortes e transparentes demonstram seu compromisso com a satisfação do cliente e com a construção de parcerias duradouras.

Em suma, uma abordagem abrangente e centrada no cliente nas comunicações externas é fundamental para construir confiança, fidelizar e fortalecer a posição de uma empresa no mercado.

2.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial enfrenta desafios como a gestão de crises, a adaptação às novas tecnologias e a concorrência acirrada. No entanto, estes desafios também apresentam oportunidades de inovação e melhoria nas práticas de comunicação.

Para Bueno (2009) “a comunicação empresarial está definitivamente atravessando uma nova fase [...] e os executivos da área estão sendo retirados da zona de conforto, sendo obrigados a rever conceitos, a desenvolver metodologias de avaliação de seus trabalhos e, sobretudo, a reposicionar valores e estratégias para compatibilizar os interesses das organizações com os das comunidades em que elas se inserem”. No quadro 1 abaixo podemos observar os maiores desafios enfrentados referentes a comunicação organizacional, determinado pelo assunto estudado.

Quadro 1. Desafios na comunicação organizacional

Feedback Inadequado:	A falta de feedback construtivo pode impedir o desenvolvimento e a melhoria do colaborador.
Gerenciamento de Crises:	Lidar com crises e comunicá-las de maneira eficaz pode ser um dos maiores desafios da comunicação na organização.
Comunicação Interna Deficiente:	Garantir que as mensagens sejam transmitidas de forma prudente dentro da organização, especialmente em empresas grandes, pode ser um desafio.
Barreiras de Comunicação:	A falta de clareza, ruído e divergências culturais podem dificultar a comunicação eficaz, resultando em mal-entendidos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

A comunicação empresarial apresenta desafios significativos, mas também oferece inúmeras oportunidades para fortalecer a cultura organizacional, melhorar o relacionamento com os funcionários e outras partes interessadas e contribuir para o sucesso e a reputação de uma empresa.

A adaptação às novas tecnologias e a ênfase na comunicação transparente e responsável são elementos-chave para aproveitar ao máximo estas oportunidades. Segundo, Bueno (2001, p. 55) “a nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam a uma outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas também com o incremento da massa crítica”. O quadro 2 compõe-se de diversificados fatores o qual a oportunidades na comunicação empresarial.

Quadro 2. Oportunidades na comunicação organizacional

Maior Engajamento dos Funcionários	Uma comunicação eficaz pode levar a funcionários mais envolvidos, motivados e produtivos.
Comunicação Responsável e Socialmente Consciente	Empresas podem usar a comunicação para demonstrar seu compromisso com a responsabilidade social e questões ambientais.
Inovação e Ideias	Uma comunicação aberta e transparente pode incentivar a contribuição de funcionários para a inovação e melhorias nos processos.
Comunicação Externa Eficaz	A comunicação com clientes, parceiros e stakeholders externos pode criar relacionamentos sólidos e melhorar a imagem da empresa.
Personalização	A capacidade de personalizar mensagens com base nas preferências do público cria oportunidades para se conectar de forma mais significativa.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa descrita para este trabalho, é investigar o impacto da comunicação no sucesso da gestão, com foco em um estudo de caso nas filiais da concessionária Cajueiro Motos localizadas em Teresina-PI, Água Branca-PI e Floriano-PI. A escolha do estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender profundamente a relação entre comunicação e gestão nas especificidades destas áreas, o que permite uma análise mais detalhada do contexto organizacional.

O método principal foi desenvolvido através de uma pesquisa descritiva, de caráter quali-quantitativo de natureza exploratória, pois visa compreender profundamente os fenômenos e interações que ocorrem na gestão dessas lojas. Essa modalidade de pesquisa participante é indicada à situação em que, segundo Trentini e Paim (2011), o pesquisador insere-se no ambiente a ser investigado com a intenção de, não só observar e compreender, mas, principalmente, provocar mudanças que permitam uma melhora da prática docente refletindo na aprendizagem dos participantes.

A pesquisa está apoiada teoricamente em estudos bibliográficos utilizando fontes acadêmicas e literatura especializada em gestão empresarial, comunicação organizacional e estudos de caso, disponíveis nas bases científicas Spell SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e também no Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Quanto aos métodos de pesquisa, a coleta de dados ocorre nas filiais por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, e aplicação de um questionário gerado através do Google Forms, para os funcionários e demais stakeholders. A escolha da entrevista justifica-se pela oportunidade de obter informações detalhadas, insights e experiências dos participantes sobre a comunicação e seu impacto na gestão. As entrevistas com os gestores são gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo para identificar padrões, temas recorrentes e insights importantes, já o questionário avaliara o grau de importância da comunicação, pela visão dos funcionários submetidos.

O todo da pesquisa compreende as filiais da Cajueiro Motos nas três cidades mencionadas, e essa amostra é selecionada propositalmente considerando a representatividade dos gestores e funcionários dessas unidades. A classificação do trabalho de investigação é quali-quantitativo correspondente à natureza exploratória do trabalho de investigação, o que permite uma compreensão mais rica e aprofundada do tema em estudo, em aprofundamento maior referente a pesquisa exploratória segundo o autor Theodorson e Theodorson (1970), resume as finalidades da pesquisa exploratória dizendo que:

O estudo exploratório (que pode usar qualquer uma das várias técnicas, geralmente com uma amostra pequena) permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular sua hipótese com mais precisão. Também permite que ele escolha as técnicas mais adequadas para sua pesquisa e decida sobre as questões que mais precisam de ênfase e investigação detalhada, e pode alertá-lo para possíveis dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência.

Como alternativa ao método quali-quantitativo, justifica-se neste trabalho a necessidade de obter uma compreensão abrangente e profunda do tema investigado. Ao combinar uma abordagem qualitativa e quantitativa, é possível não só identificar padrões e relações utilizando dados numéricos, mas também explorar profundamente as percepções, experiências e contextos por trás dos dados quantitativos. Esta abordagem integrada permite uma análise mais rica e profunda do impacto da comunicação na gestão de sucesso na concessionária Cajueiro Motos, fornecendo uma perspectiva mais completa e robusta para responder às questões de pesquisa propostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta uma análise detalhada dos dados coletados nas unidades da Cajueiro Motos de Teresina, Água Branca e Floriano. A análise centra-se em como a comunicação organizacional afeta a gestão, identificando oportunidades e barreiras que afetam o sucesso da gestão em cada ramo.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionários aplicados aos funcionários. A análise aprofundou uma abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão abrangente das práticas de comunicação e seus impactos.

4.1.1 Dados das Entrevistas com Gestores

As entrevistas com os gestores das filiais de Teresina, Água Branca e Floriano revelaram aspectos cruciais sobre a comunicação organizacional, concentrando-se em quatro categorias principais: Desafios da Comunicação, Impacto na Motivação e Desempenho, Estratégias de Comunicação e Influência na Tomada de Decisões.

- **Desafios da Comunicação:** Entre os desafios especificados pelos gestores, destacam-se o uso ineficiente de ferramentas, a diversidade de perfis entre os colaboradores e a falta de envolvimento de alguns funcionários. Esses fatores impactam diretamente a clareza e a eficiência da comunicação, especialmente em Água Branca e Floriano.

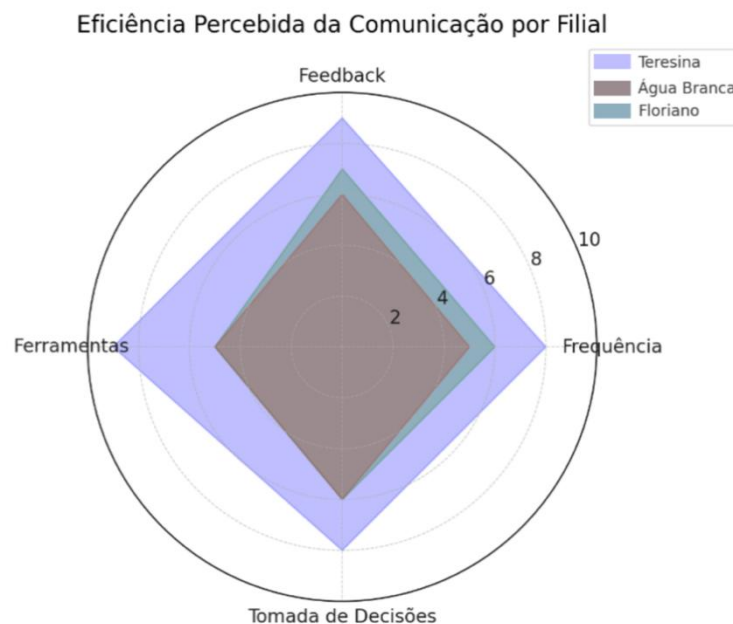
- **Impacto na Motivação e Desempenho:** Os gestores concordam que a comunicação interna afeta diretamente a motivação dos colaboradores. A falta de clareza na comunicação prejudica o engajamento e o entendimento das metas, o que reflete no desempenho da equipe. A comunicação clara é vista como essencial para promover um clima organizacional positivo e garantir resultados.

- **Estratégias de Comunicação:** As principais estratégias utilizadas incluem metas claras, feedback contínuo e reconhecimento regular. Em Teresina, a velocidade na troca de informações, independentemente do canal utilizado, é um diferencial. Em contrapartida, em Água Branca e Floriano, a comunicação tende a ser mais tradicional, com o uso predominante de e-mails e comunicações presenciais.

- **Influência na Tomada de Decisões:** Todos os gestores declaram que a comunicação impacta diretamente a eficácia na tomada de decisões. A troca de informações precisa e clara entre os setores é vista como fundamental para evitar erros e garantir que os objetivos sejam alcançados com eficiência.

Além da análise qualitativa das entrevistas com os gestores, o gráfico de radar abaixo ilustra a Eficiência Percebida da Comunicação em cada uma das três filiais (Teresina, Água Branca e Floriano). Foram considerados quatro aspectos principais: Frequência da Comunicação, Feedback e Retorno, Utilização de Ferramentas de Comunicação, e Tomada de Decisões.

Gráfico 1: Eficiência Percebida da Comunicação por Filial



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

O gráfico mostra que a filial Teresina se destaca pelas percepções mais positivas em todas as categorias destacadas, principalmente na área de Feedback e Ferramentas, onde os gestores mencionaram o uso frequente de feedback formal e informal, ao lado de ferramentas digitais eficazes. As filiais de Água Branca e Floriano apresentaram percepções mais moderadas, com evidentes desafios no uso de ferramentas digitais e na frequência da comunicação, afetando a configuração, a finalidade e a decisão.

Essas percepções reforçam a necessidade de aprimoramento das estratégias de comunicação das filiais Água Branca e Floriano, principalmente no que diz respeito à adoção de ferramentas tecnológicas e à frequência de reuniões e feedbacks.

4.1.2 Dados dos Questionários com Funcionários

Os questionários aplicados aos colaboradores fornecem informações quantitativas sobre a satisfação com a comunicação interna e seu impacto na eficiência e no desempenho.

Satisfação com a comunicação interna: A análise das respostas revelou que a satisfação com a clareza das informações recebidas varia consideravelmente de um departamento para outro. Floriano teve o maior índice de satisfação, 92%, indicando alta satisfação com a clareza das informações. Água Branca teve percentual de 85%, enquanto Teresina teve o menor percentual de 64%. Esses dados sugerem que a satisfação com a comunicação interna é maior em Floriano e menor em Teresina, indicando possíveis diferenças na eficácia da comunicação entre as filiais.

Impacto da comunicação na motivação: O impacto da comunicação na motivação dos funcionários também variou entre os setores. Floriano apresentou o maior percentual de impacto na motivação, com 95%, o que reflete a percepção de que a comunicação contribui significativamente para o comprometimento dos colaboradores. Água Branca teve percentual de 93%, enquanto Teresina teve o menor percentual de 57%. Isso reforça a importância da comunicação eficaz para o engajamento dos funcionários.

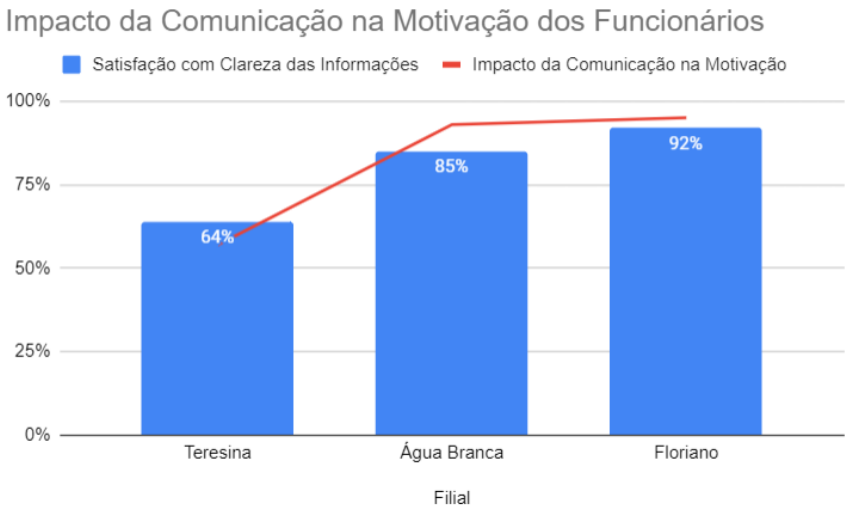
Tabela 1: Satisfação dos Funcionários com a Comunicação Interna

Filial	Satisfação com Clareza das Informações	Impacto da Comunicação na Motivação
Teresina	64%	57%
Água Branca	85%	93%
Floriano	92%	95%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

A análise detalhada desses resultados é ilustrada no Gráfico 1 a seguir, que destaca visualmente a relação entre a satisfação com a comunicação interna e a motivação nas três filiais.

Gráfico 2: Impacto da Comunicação na Motivação dos Funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo realizado (2024).

O gráfico mostra que a clareza das informações e a frequência da comunicação interna impactam diretamente na motivação dos colaboradores. Filiais com alta satisfação com a comunicação tendem a ter um impacto mais positivo na motivação dos funcionários. A diferença entre as filiais destaca a importância de uma comunicação interna eficaz para melhorar o engajamento e a eficiência do trabalho.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos confirmam a importância da comunicação eficaz para o sucesso da gestão, conforme proposto pela fundamentação teórica. A análise mostra como a qualidade e a frequência da comunicação influenciam diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, refletindo as teorias de Chiavenato (2006) sobre o papel crucial da comunicação no engajamento e na produtividade.

4.2.1 Relação entre Comunicação e Satisfação dos Funcionários

Os dados quantitativos revelam uma relação clara entre a qualidade da comunicação interna e a satisfação dos colaboradores. Floriano apresenta o maior percentual de satisfação em clareza de informações (92%) e impacto positivo na motivação (95%). Por outro lado, Teresina, apesar da comunicação estruturada e frequente, apresenta menores percentuais de satisfação (64%) e impacto (57%). Isto sugere que práticas de comunicação eficazes podem ser um diferencial competitivo, como demonstrado pela comunicação bem-sucedida em Floriano.

Esta constatação é apoiada por Marques de Melo (1975), que enfatiza que a comunicação eficaz é essencial para a construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

4.2.2 Comparação entre as Práticas de Comunicação nas Filiais

A análise comparativa entre filiais revela que Teresina adota uma comunicação mais integrada e digital, o que resulta em maior satisfação e motivação dos colaboradores. Por outro lado, Água Branca e Floriano ainda utilizam métodos tradicionais de comunicação, o que limita a eficácia e o engajamento. Água Branca demonstra grande satisfação pela clareza da informação (85%) e impacto na motivação (93%), enquanto Floriano destaca-se com maior satisfação (92%) e impacto (95%). A diferença é explicada pela falta de recursos e formação em comunicação digital nas pequenas filiais, confirmando as palavras de Gouillart e Kelly (2001) sobre a necessidade da profissionalização dos meios de comunicação para uma gestão eficaz.

4.3 COMPARAÇÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

4.3.1 Desafios e Oportunidades nas Filiais de Água Branca e Floriano

Os desafios enfrentados por Água Branca e Floriano, como a falta de ferramentas modernas de comunicação e a baixa frequência de feedback, indicam áreas importantes para melhoria. Embora Água Branca e Floriano demonstrem boa satisfação e impacto na comunicação, a diferença no uso de ferramentas digitais e a frequência de feedback sugerem oportunidades de melhoria. A implementação de práticas de comunicação semelhantes às de Teresina pode resultar em melhorias substanciais no envolvimento e na eficácia operacional destas filiais.

4.3.2 Propostas de Melhoria para Comunicação Organizacional

Com base nos resultados, recomenda-se que as filiais de Água Branca e Floriano adotem práticas de comunicação mais frequentes e estruturadas, além de investirem em ferramentas digitais que facilitem a troca de informações. A introdução de tecnologias de comunicação e a formação contínua em comunicação para gestores e colaboradores destas filiais são essenciais para superar os obstáculos atuais e harmonizar as práticas de comunicação com as melhores

práticas observadas em Teresina. Essas ações podem promover um ambiente organizacional mais eficiente e engajado, o que impacta positivamente na produtividade e no alinhamento das equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto da comunicação organizacional na gestão das filiais da negociação Cajueiro Motos em Teresina, Água Branca e Floriano. A pesquisa combinou abordagens qualitativas e quantitativas para compreender como as práticas de comunicação influenciam diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, bem como identificar os facilitadores e obstáculos encontrados no processo comunicacional dessas filiais.

Uma análise dos dados revelou que a comunicação eficaz é um elemento chave para o sucesso da gestão, influenciando positivamente a motivação dos funcionários e o desempenho geral da organização. Nas filiais de Água Branca e Floriano, por exemplo, onde a comunicação foi percebida de forma mais clara e assertiva, os índices de satisfação com a clareza da informação foram de 85% e 92%, respectivamente, impactando significativamente na motivação dos colaboradores. Em contrapartida, a filial de Teresina, onde os desafios comunicacionais foram mais evidentes, apresentaram índices de satisfação e aplicação mais baixos, reforçando a importância de uma comunicação estruturada e contínua para uma gestão eficiente.

Os resultados também evidenciam que, além dos aspectos técnicos, a comunicação tem o poder de criar um ambiente organizacional mais engajado e colaborativo, o que se reflete diretamente no desempenho e nos resultados da empresa. Estratégias como o feedback contínuo, o uso adequado de ferramentas digitais e a realização de reuniões periódicas são essenciais para promover uma comunicação eficaz e alinhar as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização.

Os objetivos propostos neste estudo foram cumpridos. O objetivo principal de analisar como as práticas de comunicação influenciam a gestão foi cumprido por meio da coleta de dados qualitativos e quantitativos, que obteve a demonstração entre comunicação clara e motivação dos colaboradores. Por exemplo, nas filiais de Água Branca e Floriano, 85% e 92% dos funcionários, respectivamente, afirmando satisfação com a clareza da comunicação, o que foi comprovado em índices de motivação de 93% e 95%. Esses dados comprovam que uma

comunicação eficaz é um fator decisivo para o sucesso gerencial, confirmando a relevância das práticas comunicacionais propostas no estudo.

Por fim, este trabalho contribui para o campo da gestão ao evidenciar como a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. A melhoria contínua das práticas de comunicação nas filiais da Cajueiro Motos é fundamental para o aumento da produtividade, satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, para a consolidação da empresa no mercado. Pesquisas futuras podem expandir essa análise para outras áreas da organização, explorando ainda mais o papel da comunicação na retenção de talentos e na satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ALTENFELDER, Alexandre. **O papel da comunicação interna nas organizações**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, v. 5, n. 2, 2001.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thøger; ZORN JR, Theodore E.; GANESH, Shiv. **Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices**. Long Grove: Waveland Press, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- CURVELLO, J. R. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto organizacional**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GOUILLART, F.; KELLY, J. N. **Transformação empresarial: como reinventar a sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2009.
- MARCHIORI, M. **Comunicação interna nas organizações: a voz da liderança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- MARQUES DE MELO, Nelson. **Comunicação social e empresas**. Rio de Janeiro: Interciência, 1975.

MUMBY, Dennis K. **Communication and organizations: an introduction**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2010.

PESSOA, Sônia. **A comunicação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TRENTINI, Mercedes; PAIM, Lygia. **Pesquisa convergente assistemática: um desenho que une o fazer e o pensar na prática assistencial e docente**. Florianópolis: Insular, 2011.

THEODORSON, George A.; THEODORSON, Achilles G. **Dicionário de sociologia**. São Paulo: Pioneira, 1970.