



FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS
E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA MECÂNICA

“Como tornar os Procedimentos conhecidos por quem os tem de aplicar.”

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e
Gestão Industrial

Autor

Daniel Homem Ferreira Marques da Costa

Orientador

Professor Doutor Pedro Marcelo Torres

Dra. Alice Melo

Júri

Presidente	Professor Doutor Pedro Neto Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra
Vogal	Professor Doutor Cristóvão Silva Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra Professor Doutor Pedro Marcelo Torres
Orientadores	Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Coimbra Dra. Alice Melo Diretora da Gestão de Procedimentos

Colaboração Institucional



SONAE CENTER SERVIÇOS II, S.A.

Coimbra, Fevereiro, 2015

*“Parents aren’t the people you come from. They are the people
you want to be, when you grow up.”*

Jodie Picoult

Aos meus pais.

Agradecimentos

Esta dissertação representa, ao mesmo tempo, um fim e um início. É um ciclo que se fecha, para dar início a um outro tão ou mais importante, mas igualmente desafiador e entusiasmante. A conclusão deste ciclo só foi possível graças à colaboração e apoio de certas pessoas, que humilde e orgulhosamente dedico estes agradecimentos.

Em primeiro lugar, à Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos da Sonae, pelo desafio lançado, em particular à Dra. Alice Melo pelo apoio e disponibilidade na orientação, pelo saber transmitido e pelos conselhos durante todo o processo.

A todos os colaboradores da Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos da Sonae, por facilitarem a minha integração e que de uma forma ou de outra contribuíram para esta experiência única.

À Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra e a todos os professores que contribuíram para a minha formação académica e pessoal.

Ao Professor Doutor Pedro Torres, meu orientador, pela disponibilidade prestada e pela ajuda na elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos de longa data, Mané, Sérgio, Marco e Diogo que estiveram sempre presentes e que eu espero que continuem a estar.

Aos meus companheiros do Hóquei Clube da Mealhada, pelos momentos partilhados e apoio mútuo.

Ao Joel Martinho, à Joana Ferreira, à Sofia Helfer e ao Tiago Marcelino por me terem dado todo o apoio indispensável durante todo o meu percurso académico.

À Daniela Martins. Obrigado por teres estado sempre presente e fazeres de mim o que sou hoje.

Finalmente, à minha família. Ao meu irmão Emanuel Costa por ser o exemplo a seguir. Aos Tios e Primos por terem adoçado toda a minha vida académica. E especialmente, aos meus pais. Nada seria possível sem eles.

Resumo

Este projeto é uma resposta à necessidade da Gestão de Procedimentos garantir que os procedimentos são conhecidos pelos seus executantes. Tendo em conta os variados e críticos riscos associados ao incumprimento dos mesmos, para as áreas de negócio da Sonae, a Gestão de Procedimentos tem como missão padronizar e simplificar os processos mais importantes da empresa. Para garantir que os riscos (como é o caso da satisfação do cliente, fraude, integridade organizacional, questões financeiras e legais, entre outros) são controlados é necessário que os procedimentos estejam a ser aplicados, pelos destinatários dos mesmos. Para tal ter um bom processo de comunicação com os destinatários é fundamental.

O desenvolvimento do projeto é feito em torno do processo de comunicação atual, onde foram recolhidos dados, através de observação direta e entrevistas semiestruturadas. Desta análise resultou o desenvolvimento e apresentação de uma proposta de solução para a comunicação dos procedimentos, com o intuito de ultrapassar grande parte das barreiras detetadas.

A proposta apresentada representa um redesenho ao processo comunicativo atual, onde foi incluído um plano de formação e *feedback* por parte dos destinatários. Esta proposta foi aceite pela Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos.

Palavras-chave: Gestão de Procedimentos, Comunicação Interna, Sonae, Procedimentos, Porto, Riscos, Formação

Abstract

This project is a natural response to the need of Procedures Management to ensure that the procedures are known for their performers. Given the varied and critical risks associated with the non-compliance thereof, in the areas of Sonae business, Procedures Management's mission is to standardize and simplify the most important business processes. To ensure that risks (such as customer satisfaction, fraud, organizational integrity, financial and legal issues, etc.) are controlled is necessary that procedures are being applied by the recipients. Thereby having a good communication process with the recipients is essential.

The development of the project is built around the current communication process where data were collected through direct observation and semi-structured interviews. This analysis resulted in the development and presentation of a solution proposal for the communication of procedures, in order to overcome great part of the detected barriers.

The proposal presented is a redesign to the current communication process, where was included a training plan and feedback from the recipients. This proposal was accepted by the Department of Audit and Management Procedures.

Keywords Management Procedures, Internal Communication, Sonae, Procedures, Oporto, Risks, Training

Índice

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xiii
Siglas e Acrónimos	xv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Descrição do Projeto	1
1.2. Objetivo da Dissertação	1
1.3. Estrutura da Dissertação	2
2. GRUPO SONAE	3
2.1. Sonae CC	4
2.1.1. Gestão Procedimentos	4
2.2. Sonae MC	5
2.3. Sonae SR	5
2.4. Gestão Investimentos	5
2.5. Sonae RP	6
3. REVISÃO DE LITERATURA E CONTEXTUALIZAÇÃO	7
3.1. Comunicação Interna	7
3.2. Processo de Comunicação	9
3.3. Meios e Canais de Comunicação	10
3.4. Fluxo da Comunicação	11
3.5. Tipos de Comunicação	13
3.6. Barreiras à Comunicação	14
3.7. Políticas e Procedimentos	16
3.7.1. Conceitos	16
3.7.2. Comunicação, Formação e <i>Feedback</i>	17
3.8. Como medir o sucesso da Comunicação	18
3.9. Análise SWOT	20
4. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ATUAL	23
4.1. Mapeamento do Processo de Trabalho	23
4.2. Público-Alvo da Publicação e Comunicação	24
4.3. Publicação e Comunicação dos Procedimentos	25
4.3.1. Publicação	25
4.3.2. Comunicação	26
5. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	27
5.1. Entrevista	27
5.1.1. Objetivo	28
5.1.2. Caracterização dos entrevistados	28
5.1.3. Guião da Entrevista	30
5.1.4. Análise da informação obtida	30
5.1.4.1. Fontes/Canais de Obtenção de Informação	30

5.1.4.2.	Conhecimento e Importância dos Procedimentos.....	31
5.1.4.3.	Nível de Conhecimento e Satisfação face à comunicação atual.....	31
5.1.4.4.	Forma e Conteúdo do Procedimento.....	33
5.1.4.5.	Otimização da Comunicação.....	35
5.2.	Observação Participante.....	35
5.3.	Outros dados.....	37
5.3.1.	Canal Sugestões/Dúvidas.....	37
6.	ANÁLISE SWOT.....	41
7.	PROPOSTA PARA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	43
7.1.	Nova Proposta de Alteração ao Processo de Comunicação.....	43
7.1.1.	Público-Alvo da Comunicação.....	43
7.1.2.	Formação e Tomada de Conhecimento.....	45
7.1.3.	<i>Feedback</i> dos Formandos.....	47
7.1.4.	Divulgação da GP e Canais de Comunicação.....	47
7.2.	Outras Oportunidades de Melhoria da GP.....	47
8.	CONCLUSÕES.....	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	WebSites.....	52
	ANEXO A: Guião Entrevista.....	53
	ANEXO B: Questionário GP – Lojas.....	55
	ANEXO C: Communication Satisfaction Questionnaire.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Estrutura da Sonae (Fonte: Relatório Gestão Sonae, 2013).....	3
Figura 3.1. Cronograma de Comunicação Organizacional (Fonte: Adaptado de Kunsch, 1997).....	8
Figura 3.2. Relação entre tempo investido na comunicação interna e performance (Fonte: Smith, 2008).....	9
Figura 3.3. Diagrama básico do processo de comunicação (Fonte: Adaptado de Guffey and Loewy, 2013).....	10
Figura 3.4. Esquema dos diferentes fluxos de comunicação (Fonte: Adaptado de Bilhim, 2008).....	13
Figura 3.5. Os 7 passos essenciais realizar <i>benchmarking</i> (Fonte: http://businessfinancemag.com/business-performance-management/7-steps-better-benchmarking-0).....	19
Figura 3.6. A posição da Análise SWOT no processo de planeamento estratégico (Fonte: Pahl e Richter, 2007).....	20
Figura 3.7. Exemplo típico de uma matriz de análise SWOT (Fonte: http://marketingemedia.com.br/como-realizar-uma-analise-swot/).....	21
Figura 4.1. Mapeamento Macro do Processo de Trabalho.....	24
Figura 4.2. Hierarquia das Funções em Loja.....	25
Figura 5.1. Número de entrevistas por Insígnia.....	28
Figura 5.2. Conhecimento face ao <i>site</i> da Gestão de Procedimentos.....	31
Figura 5.3. Utilização do <i>site</i> da Gestão de Procedimentos.....	32
Figura 5.4. Conhecimento face ao Canal Sugestões/Dúvidas.....	32
Figura 5.5. Utilização do Canal Sugestões/Dúvidas.....	33
Figura 5.6. Utilidade Cartão Auxiliar de Memória.....	34
Figura 5.7. Importância do Canal Sugestões/Dúvidas.....	35
Figura 5.8. Nº de mensagens recebidas por ano.....	38
Figura 5.9. Percentagem de mensagens recebidas por categoria.....	38
Figura 5.10. Número de mensagens recebidas por Insígnia.....	39
Figura 5.11. Percentagem de mensagens recebidas por critério definido.....	40
Figura 7.1. Fluxo da proposta de comunicação.....	44
Figura 7.2. Matriz de Competências.....	46
Figura 7.3. Fluxo do Processo de formação e feedback.....	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1. Diferenças entre comunicação formal e informal (Fonte: Elaboração própria baseado em Agarwal, 2010).	14
Tabela 3.2. Medidas a Adaptar para ultrapassar barreiras à comunicação (Fonte: Adaptado de Koneru 2008).	15
Tabela 5.1. Descrição dos Entrevistados (Fonte: Elaboração Própria).	29
Tabela 6.1. Matriz Análise SWOT – Comunicação Atual (Fonte: Elaboração Própria).....	41

SIGLAS E ACRÓNIMOS

DAGP – Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos

GP – Gestão Procedimentos

OPL – One Point Lesson

RP – Retail Properties

SONAE – Sociedade Nacional de Estratificados

SOP – Standard Operating Procedure

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1. INTRODUÇÃO

1.1. Descrição do Projeto

A Gestão de Procedimentos (GP) na Sonae existe desde 2005. Esta Direção surgiu com a missão de ajudar a Sonae a concretizar os seus objetivos através da elaboração e comunicação dos procedimentos para as várias Insígnias e Direções Funcionais Centrais da Empresa. A GP tem como objetivo sistematizar, organizar e escrever procedimentos para os principais processos da Empresa, contribuindo desta forma para a padronização e simplificação dos processos.

Tendo este objetivo definido e com o intuito de fazer chegar os procedimentos aos destinatários, torna-se essencial que a comunicação interna destes seja eficiente e que responda às expectativas e necessidades de quem os tem de apreender e aplicar diariamente. Muitas organizações que investem na comunicação de políticas e procedimentos, utilizam formas de comunicação inadequadas (Urgo,2007). Isto revela a importância de implementar um bom processo de comunicação.

Este projeto foi levado a cabo durante um estágio a tempo inteiro na Sonae desde 15 de Setembro de 2014 a 23 de Janeiro de 2015. De referir que alguns dos dados foram mascarados por questões de confidencialidade.

1.2. Objetivo da Dissertação

Para além de elaborar os procedimentos, é fundamental comunicá-los e torná-los conhecidos pelos colaboradores da Sonae. Tendo isto presente, este projeto procura perceber todo o processo comunicativo dos procedimentos da Gestão de Procedimentos para as lojas das diferentes insígnias da Sonae MC e Sonae SR e propor um novo processo de comunicação/divulgação dos procedimentos tornando-o mais interativo, colaborativo e acessível a todos os colaboradores, garantindo o conhecimento por parte dos destinatários.

A Gestão de Procedimento escolheu um elemento fora da estrutura da empresa para participar e trabalhar neste desafio, com o intuito de obter ideias e sugestões de alguém que não está inserido no processo de trabalho diário.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente Dissertação encontra-se dividida em 8 Capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao projeto e objetivos do mesmo.

No segundo capítulo é apresentada a empresa onde o projeto foi levado a cabo.

No terceiro capítulo é feita uma contextualização do tema em estudo, dando informações relevantes sobre a comunicação interna e suas características, políticas e procedimentos numa organização.

No quarto capítulo é apresentado ao leitor o processo de trabalho e de comunicação atualmente existente na GP.

No quinto capítulo são apresentadas as técnicas de recolha de dados, bem como os dados recolhidos e a sua análise.

No capítulo 6, tendo em conta os dados recolhidos nos dois capítulos anteriores, o leitor poderá ver a análise SWOT realizada ao processo de comunicação atual.

No sétimo capítulo será apresentada a nova proposta ao processo de comunicação da GP. Aqui serão detalhadas e explicadas todas as alterações propostas, bem como algumas oportunidades de melhoria detetadas e sugestões.

No oitavo e último capítulo é feita uma análise geral a todo trabalho realizado durante os 4 meses de estágio, mencionando alguns desenvolvimentos futuros do projeto.

2. GRUPO SONAE

A Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados) é uma empresa de retalho portuguesa (Sonae MC e Sonae SR), com duas grandes parcerias ao nível dos Centros Comerciais (Sonae Sierra) e Softwares e Sistemas de Informação, Media e Telecomunicações (Sonaecom). Estas quatro áreas de negócio são conduzidas por seis *sub-holdings* diferentes, como é visível na figura 2.1. O grupo Sonae está presente em sessenta e sete países, sendo responsável por operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, parcerias e acordos de *franchising*. É o maior empregador privado em Portugal, com cerca de 40.000 colaboradores.

Durante os primeiros 20 anos de existência, a Sonae dedicou-se à produção de termolaminado decorativo (laminite), produção de aglomerados (através da aquisição da NOVOPAN) e atividade no setor química industrial.

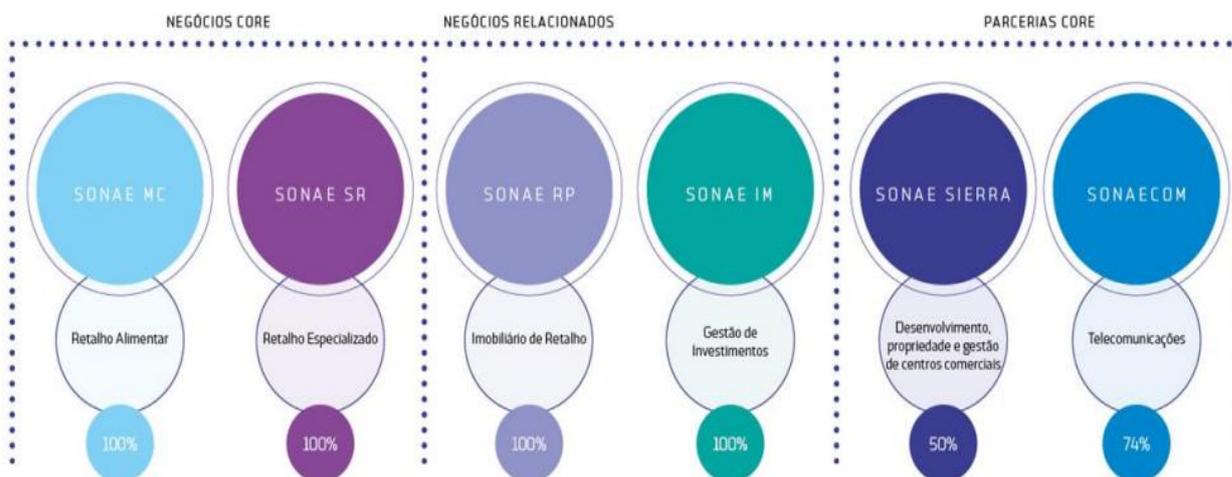


Figura 2.1. Estrutura da Sonae (Fonte: Relatório Gestão Sonae, 2013).

O ano de 1985 ficou marcado pela abertura do 1º Hipermercado em Portugal: O Continente de Matosinhos. Iniciando uma nova era no comércio moderno em Portugal.

Os anos 90 trouxeram grandes oportunidades para a Sonae, destacando a criação do Público, SA, em 1990, um jornal nacional diário. Em 1995 a Sonae torna-se a primeira empresa portuguesa representada no *World Business Council for Sustainable*

Development e inicia a sua aposta no retalho especializado (MaxMat e SportZone). O ano de 1997 marcou a abertura do Centro Comercial Colombo, o maior da Península Ibérica e o lançamento oficial da SportZone. Um ano mais tarde, lança a operadora de telemóveis, a Optimus.

A entrada no novo milénio fica marcada pelo crescimento internacional e reorganização do portefólio de negócios. No ano de 2007 o Continente adquiri o Carrefour Portugal e surge uma grande alteração na estrutura de gestão: Belmiro de Azevedo torna-se *Chairman* e Paulo Azevedo assume a Presidência Executiva.

Nestes últimos anos a Sonae SR tem-se focado essencialmente na expansão internacional. Destaque para a Zippy que está “atualmente presente em 19 países através de lojas próprias e em regime *franchising*, contemplando igualmente modelos de *wholesale* e formatos *store-in-store*” (Jornal de Negócios, 2015).

2.1. Sonae CC

A Sonae CC (Centros Corporativos) é uma sub-holding que agrupa todas Direções Transversais, funcionando como uma prestadora de serviços para as restantes *sub-holdings*. Uma destas Direções é a Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos (DAGP). A GP insere-se nesta Direção que se localiza nos Edifícios Sonae em Matosinhos, no Porto.

2.1.1. Gestão Procedimentos

A Gestão de Procedimentos foi criada com a missão de ajudar a empresa a concretizar os seus objetivos através da elaboração e comunicação dos procedimentos para as várias Insígnias da Empresa e Direções Funcionais Centrais da Sonae.

Destacam-se como principais objetivos:

- Sistematizar, organizar e escrever procedimentos para os principais processos da empresa;
- Garantir a Aprovação dos procedimentos pelas Áreas Responsáveis, Legal, Fiscal e Auditoria;
- Contribuir para a padronização e simplificação dos procedimentos;
- Garantir que o conhecimento dos procedimentos chega a todos os intervenientes;

- Garantir a atualidade de todos os procedimentos.

O incumprimento dos procedimentos tem riscos críticos associados, tanto para a empresa como para o seu negócio, pelo que torna-se tão relevante comunicar os procedimentos, como os elaborar.

2.2. Sonae MC

A Sonae MC é líder de mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos: Continente (hipermercados), Continente Bom dia e Continente Modelo (supermercados), Meu Super (supermercados franchisados), Bom Bocado (cafetaria e restaurantes), Note! (livraria/papelaria) e Well's (Saúde, bem estar e ótica). No final de 2013, a Sonae MC operava 465 lojas (583 mil m²) mais 83 lojas (30 mil m²), incluindo as 70 lojas “Meu Super”.

2.3. Sonae SR

A Sonae SR é responsável pela área de retalho especializado/não-alimentar da Sonae, através das marcas Worten, Worten Mobile e Worten Gamer (Eletrodomésticos, telemóveis, eletrónica de consumo e entretenimento), Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo), MO (vestuário, calçado e acessórios) e Zippy (vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança). Em Portugal, apresenta 401 lojas das diferentes Insígnias a que corresponde uma área de vendas de 258 mil m².

Ao nível Internacional contabiliza 120 lojas a que corresponde uma área de vendas de 137 mil m².

2.4. Gestão Investimentos

A Área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae dando suporte à implementação da estratégia corporativa e do negócio. Atualmente o portfólio da Gestão de Investimentos inclui a Maxmat (Bricolage e materiais de construção), GeoStar (agências de viagem) e MDS (corretagem de seguros). Apresenta um total de 101 lojas a que corresponde uma área de vendas de 64,000 m².

2.5. Sonae RP

A Sonae RP, criada em 2009, tem por missão otimizar a gestão do património imobiliário do retalho, em total alinhamento com os principais desígnios estratégicos assumidos pela Sonae, facilitando o crescimento dos negócios de retalho alimentar e especializado da empresa.

A Sonae RP tem como principais domínios de atuação: Gestão e valorização do património imobiliário, gestão de galerias comerciais e gestão de fundos de investimento imobiliário por via da sociedade gestora sua participada (Sonaegest).

3. REVISÃO DE LITERATURA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Para uma melhor compreensão do projeto é necessário entender as bases da comunicação, para uma melhor compreensão do conceito de comunicação interna e de que forma este se relaciona com a comunicação de procedimentos e políticas, direcionadas para o público interno da organização.

3.1. Comunicação Interna

O tema Comunicação tem vindo a ganhar relevância ao longo dos tempos. No início do século XX, vários especialistas começaram a estudar a comunicação como uma parte específica das suas disciplinas académicas.

A Comunicação é então “a troca de informação entre indivíduos através da fala, escrita, de um código comum ou do próprio comportamento” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2014). A partir da definição de comunicação e dos estudos que se têm vindo a realizar ao nível da comunicação, desenvolveu-se um novo conceito: Comunicação Organizacional. Este tipo de comunicação engloba todas as formas de comunicação de uma organização com os seus públicos, tais como: comunicação interna e externa, relações públicas, marketing corporativo, comunicação administrativa, comunicação institucional entre outros. Para além disso, a comunicação organizacional compreende também as formas – formal e informal de comunicar, pelo que não podemos restringir o seu significado aos conceitos de comunicação interna e externa como normalmente surge (Scroferneker, 2008). A figura 3.1 ilustra exatamente os diferentes tipos de comunicação, dentro da comunicação organizacional.

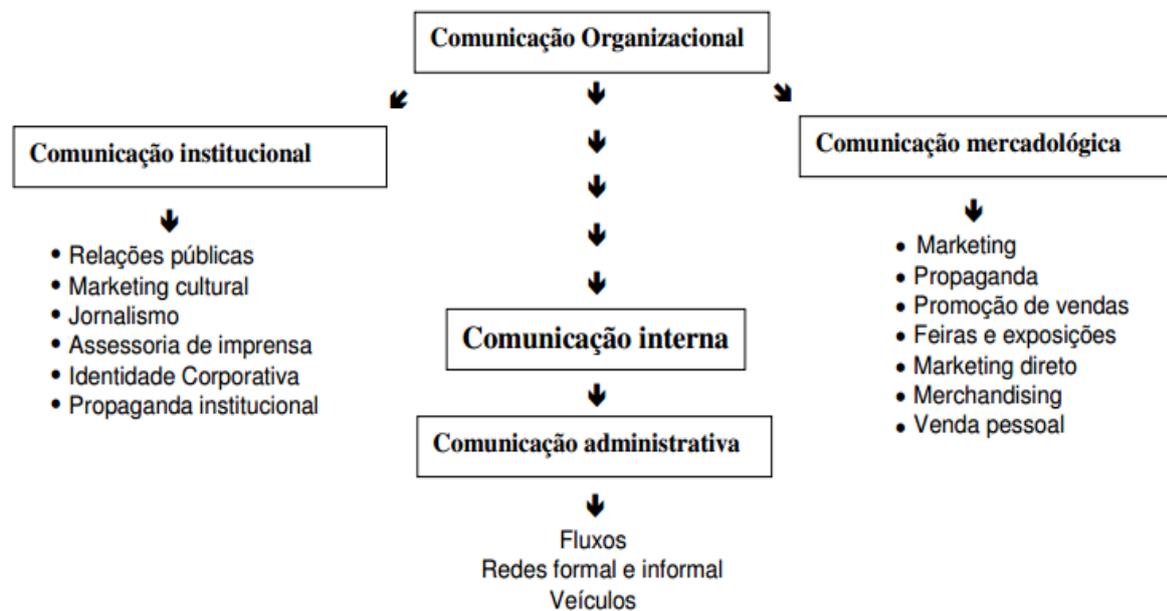


Figura 3.1. Cronograma de Comunicação Organizacional (Fonte: Adaptado de Kunsch, 1997).

A Comunicação Interna é aquela que é dirigida ao público interno, abrangendo todos os processos comunicativos de uma determinada organização com os seus colaboradores. Este tipo de comunicação, permite envolver os funcionários na empresa, fazendo-os sentir parte integrante desta. É reconhecida a importância da comunicação interna para o desenvolvimento da organização. A comunicação interna é cada vez mais uma preocupação das empresas, isto porque colaboradores que se sintam informados e envolvidos produzem melhores resultados (Smith,2008). A figura 3.2 ilustra a relação entre o tempo investido na comunicação e os resultados obtidos.

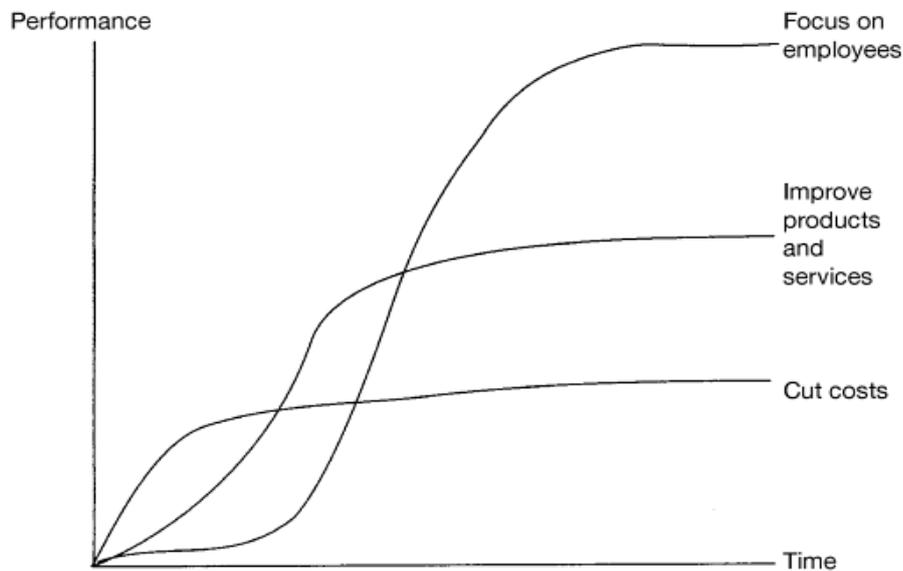


Figura 3.2. Relação entre tempo investido na comunicação interna e performance (Fonte: Smith, 2008).

A comunicação interna é responsabilidade de todos, desde o CEO até aos colaboradores dos níveis de hierarquia mais baixos. No entanto, a existência de chefias mais antiquadas e rígidas, contribuem negativamente para a evolução e crescimento deste conceito. Apesar de tudo, é já bastante desenvolvido no setor industrial/empresarial.

Esta comunicação “para dentro” deve fluir de várias formas dentro da organização, para permitir que os colaboradores se sintam parte integrante desta e possam expressar a sua opinião.

3.2. Processo de Comunicação

Para que a comunicação ocorra, em qualquer das formas, são necessários três elementos essenciais: o emissor, meio/canal de transmissão e o recetor (Chitode, 2009). A envolvimento entre estes três elementos forma o processo de comunicação.

No processo comunicativo, o emissor emite uma mensagem ao recetor, através de um meio/canal de comunicação. Nessa passagem de informação, a mensagem poderá encontrar alguma barreira (ruído, bloqueio, filtro, etc), o que torna mais difícil a interpretação da mesma por parte do recetor. Após receber a mensagem, o recetor dá indicações ao emissor de que a recebeu e decodificou, transmitindo-lhe a sua reação/compreensão, isto é, o seu *feedback*. A figura 3.3 mostra o essencial de um processo de comunicação.

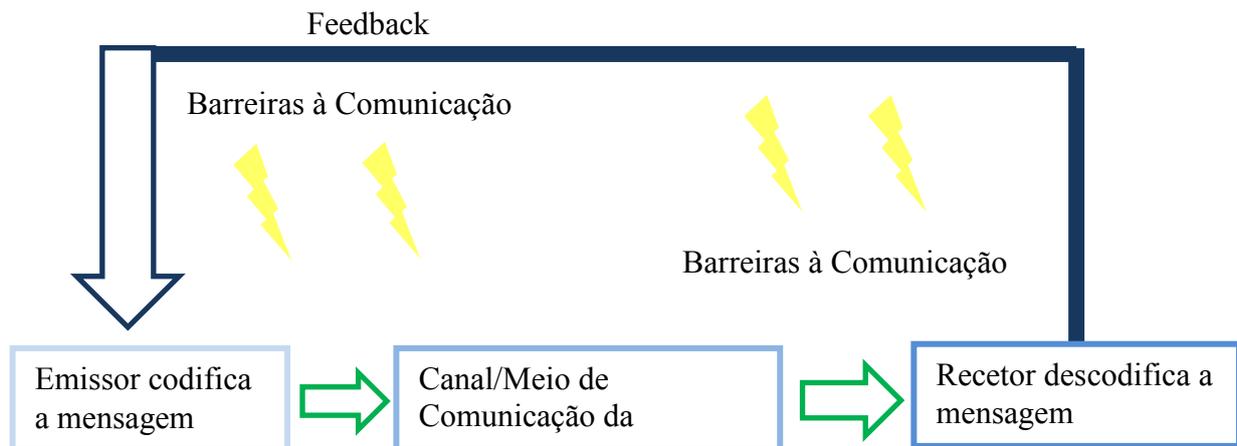


Figura 3.3. Diagrama básico do processo de comunicação (Fonte: Adaptado de Guffey and Loewy, 2013).

Este processo é geral para todas as formas/tipos de comunicação, sendo necessário escolher os meios e os canais adequados para fazer passar a informação a quem se pretende comunicar.

3.3. Meios e Canais de Comunicação

A mensagem transmitida numa comunicação, independentemente do tipo, é suportada por um canal de comunicação. Para escolher o melhor canal de comunicação é necessário conhecer os meios disponíveis, determinar o público-alvo e o que se pretendem comunicar.

Assim sendo, destacam-se essencialmente na comunicação interna os meios de comunicação oral, escrita, audiovisual e eletrónica (Baptista, 2010).

A Comunicação oral é um meio, que para além de ser eficaz e rápido de transmitir informação, permite também obter rapidamente *feedback* por parte do recetor da mensagem. Neste meio de comunicação, Clampitt (2013) destaca os seguintes meios/canais de comunicação oral: o contacto face-a-face entre duas pessoas (formal ou informal), o contacto face-a-face entre várias pessoas (reuniões e palestras) e o telefone. O contacto face-a-face é o instrumento de comunicação oral mais completo, uma vez que, para além da mensagem oral transmitida, é possível também interpretar as sensações visuais.

A Comunicação escrita é um dos meios mais tradicionais de comunicar com os funcionários da empresa. Normalmente este tipo de comunicação assume a forma de

newsletter, revistas, quadros informativos ou folhetos informativos e é mais utilizado quando se tratam de informações periódicas, procurando divulgar a imagem corporativa, bem como os seus produtos, serviços e políticas.

A competitividade e evolução tecnológica têm vindo a crescer a grande velocidade, levando a que as empresas procurem meios de transmissão de informação cada vez mais rápidos e eficazes (Guffey e Loewy, 2013). Este avanço tecnológico levou ao aparecimento dos meios de comunicação audiovisual e eletrónico.

A Comunicação audiovisual é um meio que permite a interpretação do recetor da mensagem através das palavras e das imagens. No meio empresarial os mais utilizados são as videoconferências, vídeos informativos e vídeos institucionais (projetados por exemplo nas televisões internas da empresa ou na intranet). Este tipo de comunicação é muito utilizado pelas empresas nos dias de hoje, essencialmente nas empresas de maior dimensão e descentralização, em que a videoconferência é uma boa solução para esse problema, permitindo uma interpretação oral e visual.

Atualmente, os meios eletrónicos, são os que têm vindo a substituir os tradicionais meios de comunicação dentro do mundo empresarial. Um exemplo destes, é o *e-mail*. É atualmente o mais utilizado pelas empresas, por ser rápido e fácil de utilizar, sem qualquer custo (Guffey e Loewy, 2013). Para além do *e-mail*, destacam-se ainda o *flash* de informação (mensagem curta e informativa), os boletins informativos (contém informações importantes para o dia-dia dos colaboradores), *Newsletter* eletrónicas (Notícias informativas e institucionais, enviadas com uma determinada periodicidade), redes sociais (facebook e youtube), *chat* interno (permite uma comunicação rápida, formal e informal, entre colaboradores) e a *intranet* (site interno da empresa, com utilização e visualização restrita aos seus colaboradores, contendo informações chave e confidenciais sobre o negócio). O canal de suporte para estes meios de comunicação é a *internet*.

No que diz respeito à comunicação interna operacional (informações relevantes para a realização do trabalho respeitante a cada função), Melo (2012) menciona entre outros, o *e-mail*, intranet, quadros informativos, conferências e manuais.

3.4. Fluxo da Comunicação

O processo de comunicação é um conceito bastante acessível e direto. Para se manterem competitivas e obterem o sucesso, as empresas procuram comunicar com o

público interno. Tendo isto presente, a comunicação deve fluir até ao destino final. Esta passagem de informação pode ocorrer de quatro formas diferentes:

- Comunicação Descendente: Esta comunicação rege-se pela estrutura hierárquica de uma organização ou empresa. A informação flui da gestão de topo até ao colaborador em *front-office*, de cima para baixo. Serve, entre outras coisas, para dar informações importantes de os colaboradores devem fazer o seu trabalho (Agarwal, 2010).

- Comunicação Ascendente: Tem sentido inverso da comunicação descendente, partindo dos subordinados para os seus superiores diretos, procurando alcançar níveis mais altos. Permite também à gestão de topo suportar as suas decisões estratégicas com base na realidade vivida diariamente pelos seus colaboradores no dia-a-dia, procurando responder às suas expetativas e necessidades.

- Comunicação Horizontal: Visa a transferência de informação entre elementos de uma equipa, do mesmo nível hierárquico. Em empresas em que existam equipa de trabalho ou grupos de projeto, torna-se fundamental a existência deste tipo de comunicação (Agarwal, 2010).

- Comunicação Diagonal: Ocorre quando pessoas de diferentes níveis hierárquicos e diferentes departamentos comunicam entre si. Procuram um objetivo comum, coerente com os objetivos da empresa. Algo que acontece em todos os fluxos de comunicação.

Qualquer planeamento em comunicação deve ter em conta os diferentes fluxos e as suas características, de modo a garantir transparência e clareza dos canais formais da organização. A esquematização dos diferentes fluxos de comunicação encontra-se representada na figura 3.4.

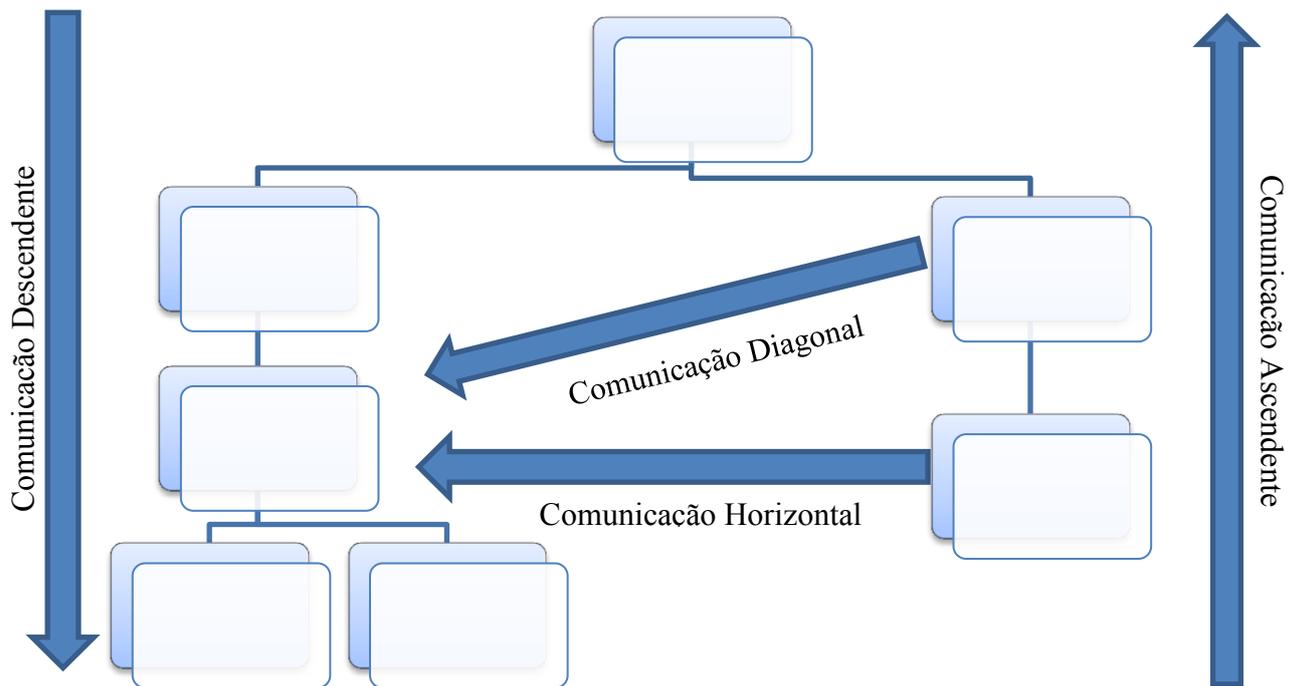


Figura 3.4. Esquema dos diferentes fluxos de comunicação (Fonte: Adaptado de Bilhim, 2008).

3.5. Tipos de Comunicação

Independentemente do fluxo de comunicação existente numa empresa, consideram-se sempre dois tipos distintos de comunicação: Formal e Informal. A comunicação formal é a comunicação direcionada através dos canais oficiais no organograma da empresa. É normalmente derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pelas empresas na sua estrutura organizacional, sendo normalmente feito por escrito e devidamente documentada. (através do e-mail ou de cartas).

O tipo de comunicação informal (relações sociais privilegiadas, colegas de função ou amigos) surge quando a comunicação formal não é eficaz, com o intuito de colmatar a falta de informação. É a forma que os grupos informais encontram de obter mais informações sobre a empresa. No entanto a comunicação informal também pode estar associada a fatores negativos, como rumores e especulações. À medida que a mensagem passa de indivíduo para indivíduo, a mensagem original vai sendo distorcida, colocando em causa o seu conteúdo. As diferenças entre os dois tipos de comunicação estão presentes na tabela 3.1.

Tabela 3.1. Diferenças entre comunicação formal e informal (Fonte: Baseado em Agarwal, 2010).

Comunicação Formal	Comunicação Informal
- Respeita a estrutura hierárquica	- Surge das vontades pessoais, no âmbito dos grupos informais
- Partilha regras, procedimentos, instruções de trabalho e objetivos	- Partilha opiniões
- Canais de comunicação formais	- Normalmente surge no contato face-a-face
- Relação com base na autoridade	- Relações sociais, amizade
- Informação Oficial	- Informação não oficial
- Estrategicamente direcionada	- Direção escolhida pelo produtor

A rede informal é considerada por alguns uma oportunidade a ser explorada e por outros um problema a ser evitado. Não é possível controlá-la porque vai para além do espaço físico da empresa, mas é possível influenciá-la. É então importante uma organização saber tirar proveito da comunicação informal, uma vez que será sempre uma realidade no contexto organizacional/empresarial. Este tipo de comunicação permite obter mais rapidamente a opinião e a razão da insatisfação dos colaboradores da empresa.

3.6. Barreiras à Comunicação

Rego (2010) refere ser relevante melhorar a comunicação de modo a poder vir a enriquecer a vida tanto pessoal como organizacional. Saber transmitir uma mensagem, garantindo que esta vai ser corretamente percebida por quem a recebe é, sem dúvida, um ponto-chave nas relações profissionais. E, para que tal aconteça, é necessário compreender as barreiras que podem dificultar o processo de comunicação, podendo levar à perda parcial ou total da informação.

Agarwal (2010) indica 4 tipos de barreiras que podem afetar a eficiência do processo de comunicação:

- Barreiras Físicas: pode ser a distância, o ruído, canal de comunicação utilizado, instalações inadequadas, entre outros.

- Barreiras Semânticas: Está relacionada com a codificação e decodificação da mensagem. O que queremos transmitir deve estar de acordo com a mensagem que é

interpretada. Isto pode não acontecer, por exemplo no caso de uma palavra poder ter diferentes significados para diferentes pessoas.

- Barreiras Organizacionais: São todos os fatores internos de uma organização. Podemos ter em conta a insegurança dos colaboradores, regras e políticas rígidas, filtro da mensagem nos diferentes fluxos de comunicação, clima de comunicação fechado, sobrecarga de informação, pressão do tempo, entre outros.

- Barreiras sociopsicológicas: Nestas englobam-se as barreiras interpessoais e intrapessoais. As atitudes, resistência à mudança, emoções, sentimentos e estado de espírito são alguns exemplos.

Atualmente, e para além destas, têm-se vindo a estudar e compreender a existência de barreiras sociais, como é o caso do estatuto social de cada um.

Para além de compreender e perceber a existência de barreiras à comunicação, interesse depois aplicar medidas para as ultrapassar e permitir que a mensagem flua livremente, sem ruído. Koneru (2008) refere ser necessário atuar para ultrapassar estas barreiras, utilizando medidas adequadas face a estas. A tabela 3.2 mostra algumas medidas para ultrapassar as diferentes barreiras.

Tabela 3.2. Medidas a Adaptar para ultrapassar barreiras à comunicação (Fonte: Adaptado de Koneru 2008).

Medidas para ultrapassar barreiras à comunicação
- Assegurar visibilidade e audibilidade
- Usar linguagem simples e acessível
- Estabelecer um sistema de feedback
- Proporcionar conforto ambiental
- Usar canais formais e informais dentro da organização
- Explicar a importância da mensagem transmitida
- Criar um clima de confiança
- Evitar informação desnecessária

3.7. Políticas e Procedimentos

“Policies and Procedures are nothing more, and nothing less, than the way that organization operates” (Campbell, 1998).

As organizações procuram cada vez mais garantir qualidade nos serviços prestados aos clientes e nos produtos desenvolvidos. Para alcançar estes mesmos objetivos é necessário que os processos internos garantam qualidade no seu funcionamento. A elaboração de políticas, normas e procedimentos revelam ser um facilitador para garantir isso mesmo. Caso não existissem, as operações diárias na empresa seriam um completo caos.

As políticas, normas e procedimentos suportam as empresas na certificação da qualidade dos seus produtos/serviços, funcionando como documentos de apoio ao sistema de gestão de qualidade. Para além disso o seu cumprimento por parte dos colaboradores apresenta variados benefícios, tais como:

- Melhoria da imagem e dos processos da empresa;
- Assegura a coerência e qualidade na prestação de serviços;
- Otimização dos processos internos;
- Redução de custos internos;
- Maior facilidade na integração de novos colaboradores;

3.7.1. Conceitos

Políticas e Procedimentos aparecem normalmente interligadas, mas contudo, é importante perceber bem as suas diferenças.

Segundo Campbell, (1998) as políticas regulam a forma como a organização opera. Mostra aos colaboradores como a empresa pretende operar. Normalmente surgem com base em áreas problemáticas ou em áreas potenciais problemáticas, permitindo a normalização de processos e coerência comportamental.

Depois de elaboradas políticas mais abrangentes, muitas empresas optam por criar planos mais específicos, explicando como e o que fazer para cumprir as políticas – procedimentos.

O procedimento consiste na direção específica de uma ação e diz ao colaborador como realizar determinada atividade. Contém todos os passos que se devem seguir, de forma sequencial (Campbell,1998). Normalmente, nas grandes empresas, os

procedimentos são descritos e agrupados num manual, normalmente denominados procedimentos operacionais padrão (SOP – *Standard Operating Procedure*). Os procedimentos são criados principalmente para as áreas mais críticas do negócio. Page (2002) menciona, entre outros, 3 aspetos que devem ser incluídos num manual de políticas e procedimentos:

- Todas as políticas e procedimentos aprovados, escritos de forma padronizada;
- Políticas e procedimentos importantes para a realização do trabalho diário;
- Informação sempre atualizada.

Caso estes requisitos sejam cumpridos, o manual permite aos colaboradores da organização manterem-se atualizados das alterações que vão surgindo e cumprir com os propósitos da sua função. A evolução da tecnologia permite nos dias de hoje o acesso facilitado a este manual, existindo normalmente em formato digital para os colaboradores poderem aceder através dos *sites* internos.

3.7.2. Comunicação, Formação e *Feedback*

É fundamental elaborar e escrever os procedimentos de uma forma clara, objetiva e perceptível. Para além disso é necessário garantir que os mesmos chegam aos seus destinatários. Para tal é imprescindível ter um plano de comunicação que permita fazer a informação fluir até aos seus destinatários (Page, 2000).

Na realização de um plano de comunicação para políticas e procedimentos é necessário: definir o âmbito e o público-alvo (segmentar e diferenciar a comunicação), métodos apropriados de comunicação para disseminar a mensagem e definição de *timings* de comunicação para garantir a continuidade do plano de comunicação das políticas e procedimentos (Page, 2000). Deve-se manter a comunicação de políticas e procedimentos, mesmo que já tenham sido comunicadas uma vez.

Conectado com políticas e procedimentos, deve vir um programa de formação sobre os procedimentos elaborados. Page (2000) declara que:

“Training is the primary means in which organizations develop employee expertise. (...) Training is defined as to make prepared, to teach to be proficient, to undergo instruction, or to practice”. Esta afirmação refere a importância da formação para fomentar a capacidade de um colaborador para ser capaz por em prática determinada instrução que lhe foi dada e adquirir a capacidade de passar o seu conhecimento a outros.

Para além disso, aumenta o compromisso do colaborador para com o seu trabalho, a satisfação face ao trabalho desenvolvido e a sua performance profissional (Vasudevan, 2014).

A formação pode ser apresentada aos colaboradores de vários modos, sendo as reuniões de equipa as mais tradicionais, usuais e que permite um *feedback* quase instantâneo. Com o avanço das novas tecnologias, desenvolveram-se as formações *e-learning* que permitem ultrapassar as barreiras físicas (organizações descentralizadas), no entanto implicam um investimento financeiro elevado.

Tratando-se de comunicação tem de necessariamente existir *feedback*. Depois de passada a formação, os supervisores recolhem *feedback* para posteriormente essa informação ser devolvida aos que definem a estratégia de comunicação.

Este *feedback* permitirá receber informações com o objetivo de melhorar os procedimentos elaboradores e divulgados na formação.

3.8. Como medir o sucesso da Comunicação

Revela-se importante medir o sucesso de um plano de comunicação e perceber até que ponto a mensagem está a ser transmitida e entendida da mesma forma. Existem algumas ferramentas para medir o sucesso da comunicação, entre elas: o *benchmarking*, inquéritos, auditorias ou através dos dados fornecidos pelos canais de comunicação (Smith, 2008).

Benchmarking: Antes de olharmos para dentro da nossa organização, pode ser relevante perceber como os outros comunicam. Internamente pode ser utilizado para fazer a comparação entre a *performance* de um departamento e outro, garantindo que os meios e canais de comunicação são os mesmos. Os 7 passos essenciais para realizar *benchmarking* encontram-se representados na figura 3.5.

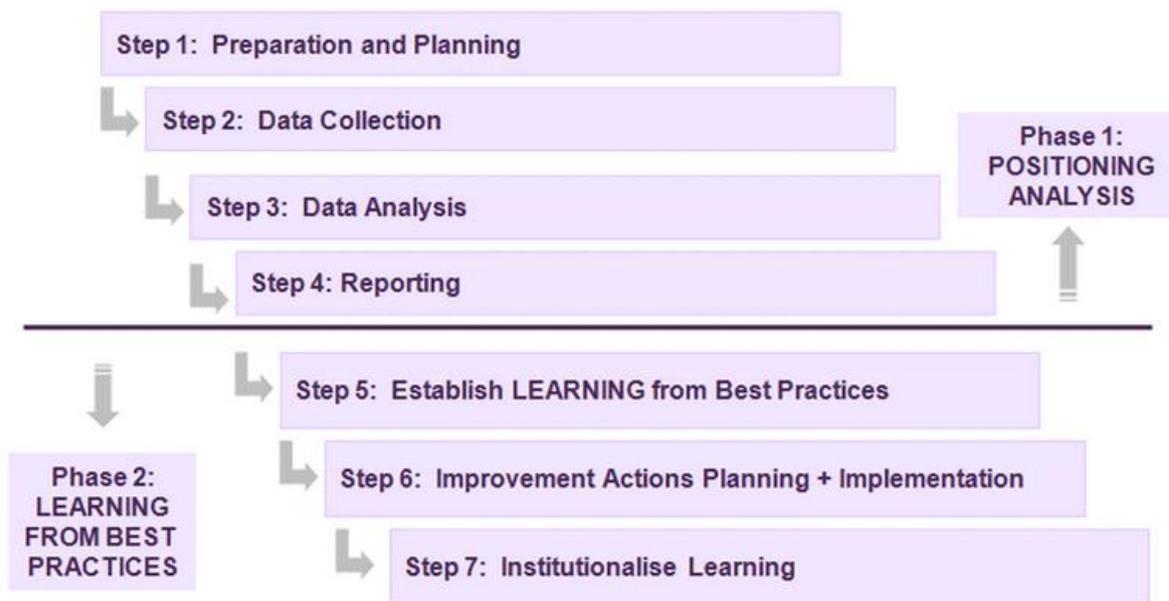


Figura 3.5. Os 7 passos essenciais realizar *benchmarking* (Fonte: <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/7-steps-better-benchmarking-0>).

Inquéritos: O inquérito curto e de resposta fechada, permitirá obter mais dados quantitativos, com o intuito de contabilizar as opiniões no que diz respeito à forma como a comunicação está a chegar aos seus destinatários. O inquérito com questões mais abertas e abrangentes, poderá ajudar a perceber melhor meio envolvente indo ao encontro das expectativas e necessidades dos colaboradores relativamente à forma como a comunicação se processa.

Auditorias: Normalmente realizadas pelos departamentos de Relações Públicas ou Comunicação, permitir detetar falhas no processo de comunicação, promovendo a sua melhoria contínua. Esta auditoria poderá ser feita através de uma das ferramentas da gestão da qualidade, a *check-list*. O auditor normalmente procura falhas nos canais de comunicação e no seu conteúdo ou faz-me uma espécie de auditoria social, para perceber o efeito que a comunicação está a ter nas pessoas que a recebem.

Canais de comunicação: Quando a informação é comunicada através dos *sites* internos das empresas, os relatórios do *site* serão um dado a ter em conta. Estes permitem, de uma maneira muito geral, obter algumas informações tais como: quantos utilizadores acederam à informação, quando acederam a essa informação e quantas vezes a procuraram. Para além dos *sites*, existe a possibilidade de a comunicação ser feita no *e-mail*. Nesse

caso, será possível pedir uma notificação para quando o *mail* for entregue e/ou aberto pelo seu recetor.

3.9. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada como base para a gestão e planeamento estratégico de uma empresa ou organização. A técnica é creditada a Albert Humphrey e devido à sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise, desde de a criação de um *blog* ou à gestão de uma empresa de grandes dimensões. A figura 3.6 mostra onde se insere a análise SWOT no processo de planeamento estratégico.



Figura 3.6. A posição da Análise SWOT no processo de planeamento estratégico (Fonte: Pahl e Richter, 2007).

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Divide-se então em ambiente interno - forças e fraquezas, e ambiente externo – oportunidades e ameaças.

As Forças e as Fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa ao nível interno. São importantes para que a empresa mantenha e impulsione o que tem de

positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, as suas fraquezas. As Oportunidades e Ameaças são determinadas pelos fatores externos à empresa. Estes permitem identificar aspetos inibidores ao desenvolvimento da empresa, as ameaças, e podem representar apoios para alcançar os objetivos delineados, as oportunidades. A figura 3.7 ilustra um exemplo típico de uma matriz da análise SWOT.



Figura 3.7. Exemplo típico de uma matriz de análise SWOT (Fonte: <http://marketingemedia.com.br/como-realizar-uma-analise-swot/>).

Apesar de parecer bastante recente esta ferramenta de gestão, Sun Tzu (Século IV A.C.) dizia: “Concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças”.

Na presente dissertação será apresentada uma análise SWOT, relativamente ao processo de comunicação atualmente existente na Gestão de Procedimentos da Sonae Center Serviços II.

4. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ATUAL

O foco deste trabalho foram as lojas das várias Insígnias das Áreas de Negócio: Sonae MC e Sonae SR, contabilizando um total de dez (Continente, Continente Modelo, Continente Bom dia, Bom Bocado, Sport Zone, Zippy, MO, Worten, Worten Gamer e Worten Mobile). Nas lojas é onde se encontra o número mais elevado de destinatários dos Procedimentos.

4.1. Mapeamento do Processo de Trabalho

Numa fase inicial do projeto foi fundamental conhecer e compreender todo o processo de trabalho realizado na GP, para posteriormente focar na comunicação e divulgação dos procedimentos. Assim, foi elaborado um mapeamento detalhado do atual processo de trabalho, desde o planeamento do mesmo até à comunicação dos destinatários.

Este mapeamento, numa perspetiva macro, encontra-se ilustrado na Figura 4.1 e, como é visível, a etapa número seis “Publicação e Comunicação” é aquela que mereceu mais destaque na realização deste projeto, uma vez que é nesta que se processa a transferência do conhecimento dos procedimentos aos destinatários.

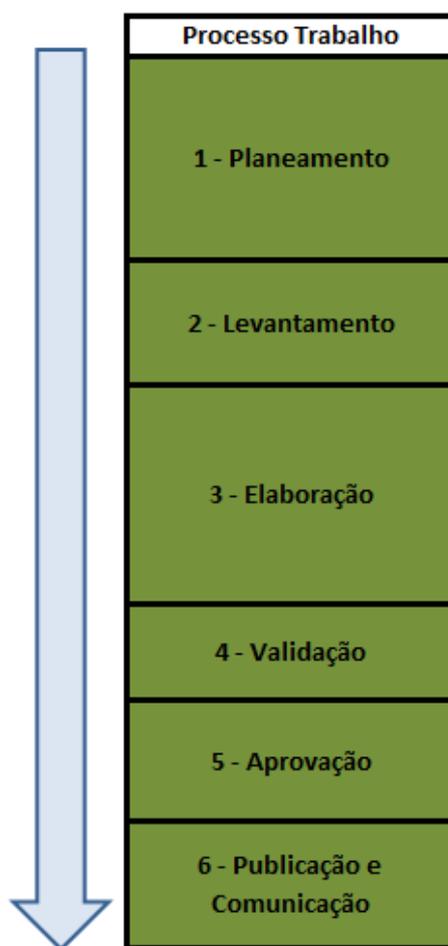


Figura 4.1. Mapeamento Macro do Processo de Trabalho

4.2. Público-Alvo da Publicação e Comunicação

O público-alvo da publicação e comunicação dos procedimentos está dividido em dois grupos distintos:

- Os executantes: São todos os intervenientes diretos do procedimento, isto é, todas as funções que têm tarefas atribuídas no procedimento;
- Os que têm de ter conhecimento: São todas as chefias dos executantes até ao nível mais alto e as funções centrais que contribuíram para a construção dos procedimentos (Ex: Direção Legal, Fiscal, Auditoria, etc.).

No universo das lojas, para determinar o público-alvo, é útil entender a sua estrutura hierárquica. Esta divide-se em três, consoante a dimensão da loja: Pequena, Média ou Grande. A figura 4.2 mostra exatamente os níveis hierárquicos existentes consoante a dimensão.

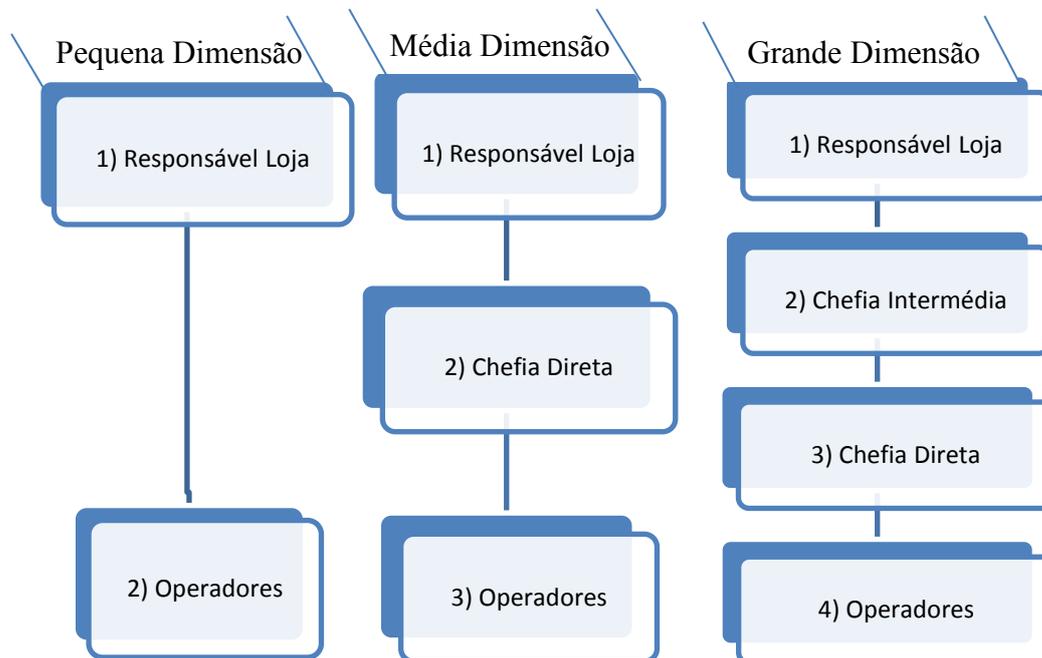


Figura 4.2. Hierarquia das Funções em Loja.

4.3. Publicação e Comunicação dos Procedimentos

A publicação e comunicação dos procedimentos são, como já foi referido, o foco principal deste projeto. Atualmente a comunicação é feita via *e-mail*, enquanto que a publicação é feita através do *site* da GP.

4.3.1. Publicação

A publicação é, como já foi referido, realizada através do *site* da GP. Sempre que um novo procedimento/versão irá entrar em vigor, essa informação é destacada no *site da GP*. Para além disso, o *site* permite aos colaboradores consultar sempre e qualquer outro procedimento já desenvolvido e comunicado pela GP.

Uma vez que comunicar é também ouvir, dentro do *site*, existe um canal de comunicação que permite aos colaboradores expor as suas dúvidas e sugestões relativamente aos procedimentos, para este efeito denominado de Canal Dúvidas/Sugestões. Este canal foi alvo de análise e os dados recolhidos encontram-se apresentados, detalhadamente, no capítulo seguinte.

No site os colaboradores podem ainda ter acesso ao cartão auxiliar de memória, ao procedimento por função e aos anexos que contêm informação complementar ao procedimento que ajuda na sua implementação.

4.3.2. Comunicação

Para além da publicação dos procedimentos no *site* da GP, é ainda enviado um comunicado, via *e-mail*, com as informações essenciais e necessárias relativamente ao novo procedimento/versão que irá entrar em vigor. Através deste comunicado os colaboradores que o recebem, são remetidos diretamente para o procedimento que se encontra já publicado no *site* da GP.

5. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de recolha de dados utilizados foram a entrevista, observação participante. Seria essencial realizar um questionário *on-line*, para poder recolher dados quantitativos e que permitissem quantificar as opiniões recebidas, essencialmente no que diz respeito ao grau de conhecimento e satisfação analogamente ao processo de comunicação atual.

No entanto, a empresa considerou não ser possível enviar questionários para as lojas nesta altura do ano (Dezembro), devido ao grande volume de promoções e, conseqüentemente, clientes. O foco dos colaboradores é naturalmente o serviço ao cliente sendo ainda mais evidenciado nesta época. Caso fosse enviado o questionário durante este período, seria de prever uma taxa muito reduzida de resposta, pelo que esta técnica foi adiada para Janeiro de 2015.

5.1. Entrevista

A entrevista é provavelmente o método de investigação mais utilizado na pesquisa qualitativa (Bryman e Bell, 2011).

Tendo em conta a mais-valia que seria recolher informações *in loco*, foram realizadas entrevistas presenciais a algumas lojas das diferentes insígnias em estudo, com o intuito de obter uma melhor perspetiva das realidades de cada uma, indo à procura das necessidades e expetativas dos destinatários dos procedimentos.

O tipo de entrevista utilizado neste projeto foi a entrevista semiestruturada. Numa entrevista semiestruturada o investigador cria um guião de entrevista sobre o tema que está a ser estudado, permitindo que o entrevistado fale abertamente sobre assuntos que vão surgindo (Pápua, 2007). Neste tipo de entrevista, Roesch (2009) refere que se utilizam questões abertas, com o intuito de perceber a perspetiva dos entrevistados.

5.1.1. Objetivo

Estas entrevistas tiveram como objetivo recolher informações *in loco*, adquirindo uma melhor perspetiva das diferentes realidades vividas por cada insígnia, tendo em conta as estruturas hierárquicas conhecidas e referidas na figura 4.1 da página 22 do presente documento.

Nesta análise em particular e tendo em conta o objetivo pretendido com as entrevistas não se verificou relevante diferenciar uma chefia intermédia de uma chefia direta, pelo que foram consideradas que ambas pertencem ao mesmo nível hierárquico.

5.1.2. Caracterização dos entrevistados

Foram levadas a cabo 39 entrevistas entre diversas insígnias das áreas de negócio: Sonae MC e Sonae SR.

As entrevistas realizaram-se em duas lojas Continente e uma loja das insígnias Continente Bom dia, Bom Bocado, Well's, Sport Zone, MO, Worten, e Worten Mobile.

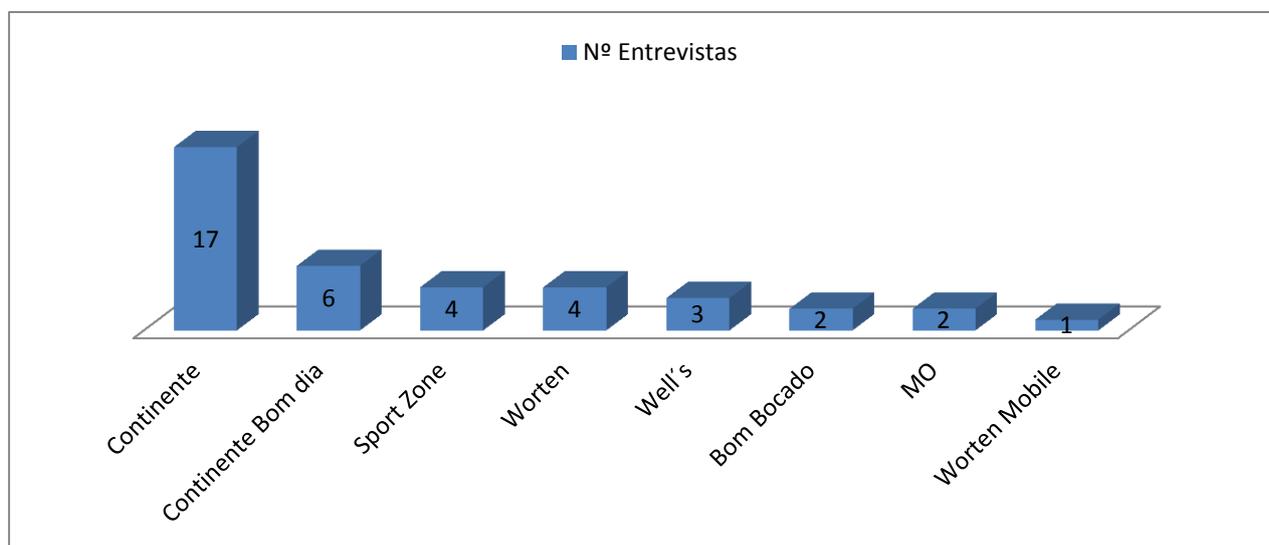


Figura 5.1. Número de entrevistas por Insígnia.

Foram entrevistados 8 Responsáveis de Loja, 17 Chefias Diretas /Intermédias e 14 Operadores. Para uma melhor perceção da realidade foi fundamental ouvir diferentes funções e diferentes níveis hierárquicos.

As entrevistas realizaram-se todas nas lojas na zona Norte do país, durante o horário laboral. Cada entrevista teve uma duração média de 29 minutos, perfazendo um

total de 18 horas e 51 min. As respostas às entrevistas registadas pelo investigador, foram validadas e aprovadas pelos entrevistados.

Tabela 5.1. Descrição dos Entrevistados.

Insígnia	Cargo/Função	Tempo de entrevista
Worten	Operador	20 min
	Chefia Direta/Intermédia	35 min
	Chefia Direta/Intermédia	25 min
	Responsável Loja	40 min
Worten Mobile	Responsável Loja	28 min
Sport Zone	Chefia Direta	24 min
	Operador	25 min
	Operador	22 min
	Operador	30 min
MO	Operador	19 min
	Responsável Loja	35 min
Continente	Chefia Direta/Intermédia	40 min
	Chefia Direta/Intermédia	25 min
	Chefia Direta/Intermédia	37 min
	Chefia Direta/Intermédia	23 min
	Operador	42 min
	Chefia Direta/Intermédia	38 min
	Operador	45 min
	Chefia Direta/Intermédia	33 min
	Chefia Direta/Intermédia	25 min
	Responsável Loja	40 min
	Chefia Direta/Intermédia	38 min
	Chefia Direta/Intermédia	39 min
	Chefia Direta/Intermédia	27 min
	Chefia Direta/Intermédia	22 min
	Chefia Direta/Intermédia	18 min
Chefia Direta/Intermédia	15 min	
Responsável Loja	25 min	
Continente Bom dia	Operador	21 min
	Operador	19 min
	Operador	25 min
	Chefia Direta/Intermédia	32 min
	Operador	33 min
	Responsável Loja	23 min
Bom Bocado	Operador	25 min
	Responsável Loja	22 min
Well's	Operador	28 min
	Operador	35 min
	Responsável Loja	33 min

5.1.3. Guião da Entrevista

Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, foi criado um guião de entrevista assente em 5 tópicos essenciais:

- Meios/Canais de obtenção dos procedimentos;
- Grau de importância e conhecimento dos procedimentos;
- Nível de conhecimento e satisfação face à comunicação atual;
- Forma e conteúdo do procedimento;
- Otimização da Comunicação.

O guião da entrevista funciona como um instrumento de gestão da entrevista, garantindo que todos os entrevistados respondem às mesmas questões, permitindo ainda uma flexibilidade na exploração das mesmas (Anexo A).

5.1.4. Análise da informação obtida

5.1.4.1. Fontes/Canais de Obtenção de Informação

Foram questionados todos os entrevistados relativamente às fontes e canais de obtenção de informação relativamente aos procedimentos desenvolvidos pela GP. Nestas questões as respostas dividiram-se entre dois grupos: as chefias diretas/intermédias e responsáveis de loja referem receber a informação por meios eletrónicos, enquanto os operadores referem receber essa informação por meios orais, nomeadamente pelo contacto face-a-face ou reunião de seção/equipa.

No primeiro grupo existe diferenças, na fonte que transmite a informação e no canal de comunicação. Para as insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia existem gestores de comunicação que agrupam a informação que é recebida da GP e comunicada para as lojas numa *newsletter* eletrónica sem destaque. Esta *newsletter* tem dois horários fixos, de manhã e de tarde.

No caso das outras insígnias, o *e-mail* é recebido diretamente pelas lojas, no formato em que é enviado.

Relativamente à pergunta “Considera Suficientes os Meios e Canais disponíveis para ter conhecimento dos procedimentos”, apenas três dos entrevistados responderam que não, tratando-se dois deles de operadores e o outro de uma chefia intermédia/direta.

5.1.4.2. Conhecimento e Importância dos Procedimentos

No que diz respeito às questões relacionadas com o conhecimento e a importância dos procedimentos, todos foram unânimes ao responderem que conhecem os procedimentos alocados à sua função e que consideram importante conhecer. Referem “Ser essencial para poder cumprir as minhas tarefas” e “Fundamental para realizar a minha função corretamente e de acordo com os objetivos da empresa”.

Os colaboradores mostraram perceber a importância dos procedimentos e entendê-los como um suporte e guia orientador para cumprir as suas funções diárias.

5.1.4.3. Nível de Conhecimento e Satisfação face à comunicação atual

Um dos pontos mais importantes de revelar em entrevista era o grau de conhecimento e, posteriormente, de satisfação face à comunicação atual utilizada pela GP para interagir com os colaboradores em loja.

Relativamente ao site da GP 32 dos 39 entrevistados, conhecem-no. No entanto, desses 32, existem 5 que nunca utilizaram. A figura 5.2 e 5.3 revela estes resultados em termos percentuais.

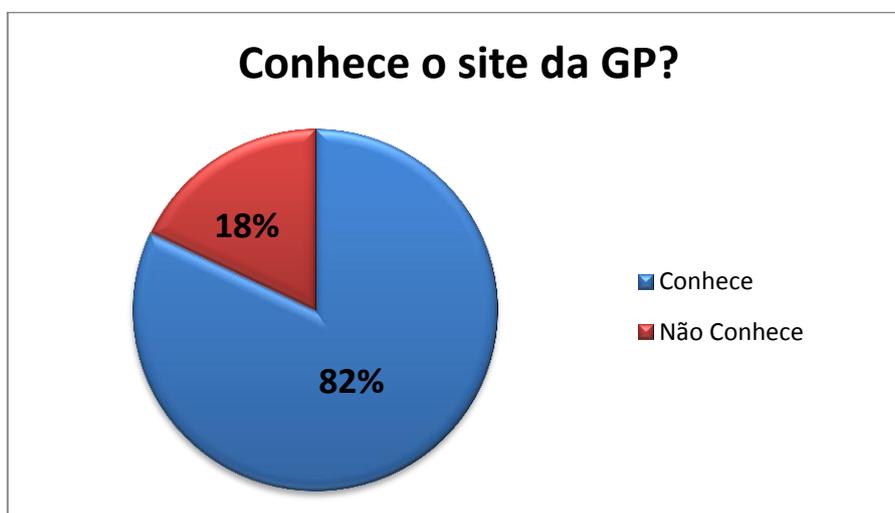


Figura 5.2. Conhecimento face ao site da Gestão de Procedimentos.

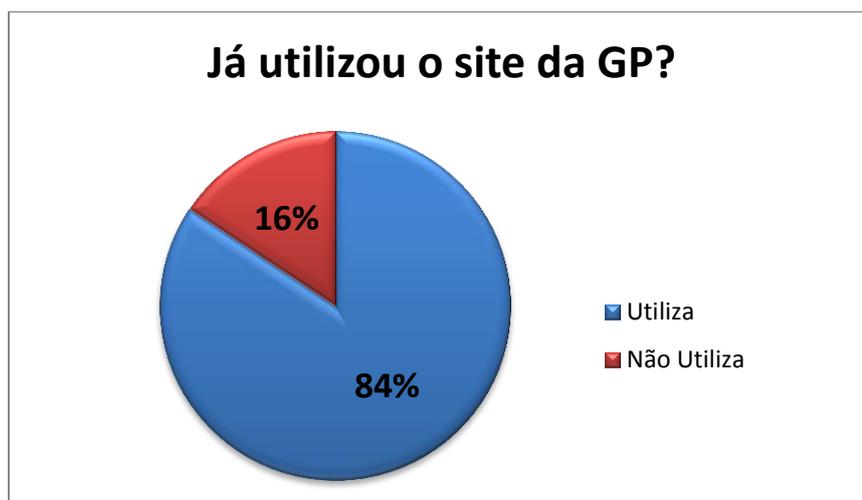


Figura 5.3. Utilização do *site* da Gestão de Procedimentos.

Os entrevistados que revelaram já ter utilizado o *site*, são unânimes ao considerar “o *site* prático e funcional” e referindo ser muito positivo o fato de se poder pesquisar os procedimentos por função.

Relativamente ao Canal Sugestões/Dúvidas que permite expor dúvidas e sugestões, foram também colocadas as seguintes questões: “Conhece o Canal Sugestões/Dúvidas?” e “Se sim, já o utilizou?”. Os resultados revelam que grande parte dos entrevistados não conhecia o canal de comunicação. Apenas 14 dos entrevistados conheciam o canal (13 são chefias direta/intermédia e responsáveis de loja e 1 operador). A Figura 5.4 ilustra esses mesmos resultados em termos percentuais.

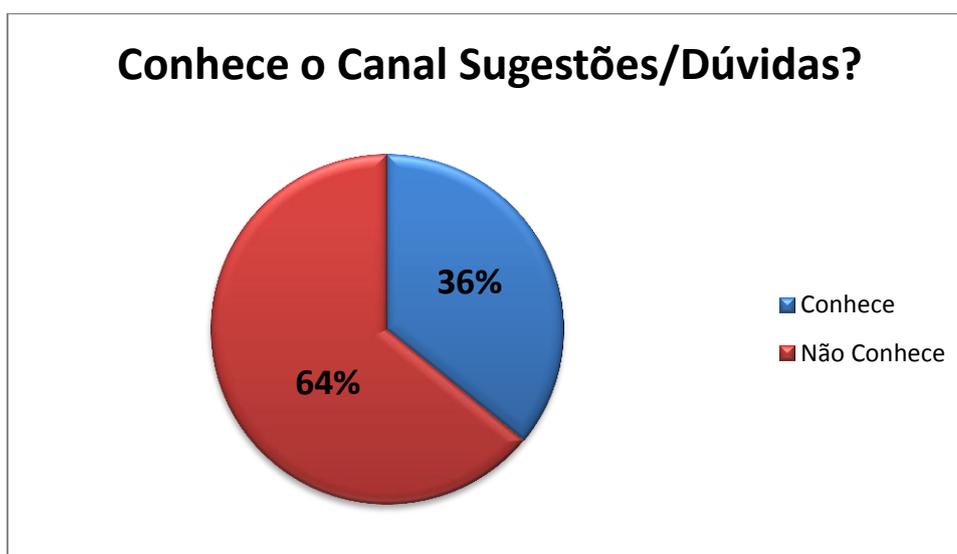


Figura 5.4. Conhecimento face ao Canal Sugestões/Dúvidas.

Destes 14 que conhecem o canal, somente 4 utilizaram e por apenas 1 vez (figura 5.5).

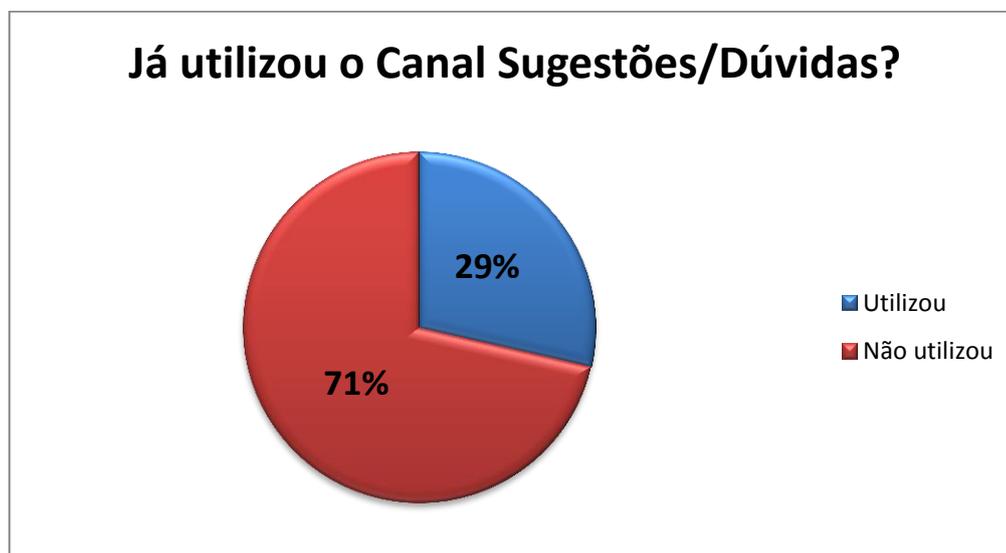


Figura 5.5. Utilização do Canal Sugestões/Dúvidas.

Visto grande parte dos entrevistados não conhecer o Canal Sugestões/Dúvidas, era importante perceber a quem recorrem sempre que surge uma dúvida relativamente a um procedimento existente. As respostas demonstram que neste tipo de situações os colaboradores respeitam bastante as posições hierárquicas da organização.

Os operadores dizem recorrer aos chefes/supervisores diretos, os chefes/coordenadores recorrem aos Responsáveis de loja, enquanto estes contactam as Direções Centrais de cada Insígnia ou a Gestão de Procedimentos (via e-mail ou via telefónica).

5.1.4.4. Forma e Conteúdo do Procedimento

Com a implementação da filosofia de melhoria contínua (Kaizen), atualmente já enraizada em toda a Sonae, também a GP fez melhoria ao próprio documento dos procedimentos. Destacam-se as seguintes:

- Simplificação da escrita;
- Colocação dos detalhes e exceções em anexos;
- Escrita orientada a cada função internamente;

- Criação de um cartão para cada procedimento com as ações-chave e o fluxograma, servindo de auxiliar de memória.

Após todo este esforço da equipa foi importante perceber qual a perceção dos destinatários relativamente a estas alterações.

Foram então consideradas nestas entrevistas as seguintes questões aos entrevistados: “Conhece o novo *layout* dos procedimentos?” e “Se sim, qual a sua opinião?”.

No que diz respeito à primeira pergunta, apenas 25 dos entrevistados conhecia o novo *layout* dos procedimentos. Os que conhecem dividem-se em dois grupos. O primeiro grupo considera que o documento está muito mais visual e de fácil leitura e entendimento. O segundo grupo (5 entrevistados) considera ser importante realizar mais OPLs (One Point Lesson) de suporte a algumas etapas do procedimento, principalmente aquelas que envolvem sistemas informáticos.

Dos 25 entrevistados que disseram conhecer o novo *layout*, 11 revelaram não ter conhecimento do cartão auxiliar de memória. No que diz respeito à sua utilidade, os 11 entrevistados dividem-se em dois grupos. O primeiro grupo composto por 2 entrevistados, afirma não ser suficiente para ter conhecimento de todo o procedimento”, enquanto o segundo grupo afirma que ele é importante em dois aspetos complementares, ilustrados na figura 5.6.

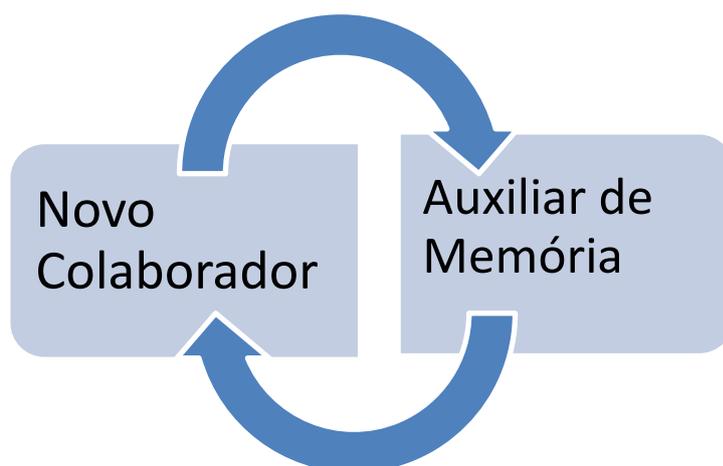


Figura 5.6. Utilidade Cartão Auxiliar de Memória.

5.1.4.5. Otimização da Comunicação

Neste tópico pretendeu-se responder às questões: “Considera importante existir um canal que permita expor as suas dúvidas e sugestões?” e “Quais os meios/canais que considera contribuir melhor para ter conhecimento dos procedimentos?”.

Relativamente à primeira questão menciona, os 39 entrevistados consideram fundamental e indispensável a existência de um canal deste tipo, desde que se garanta uma rápida resposta (no máximo 1 dia útil para situações urgentes), como ilustra a figura 5.7.

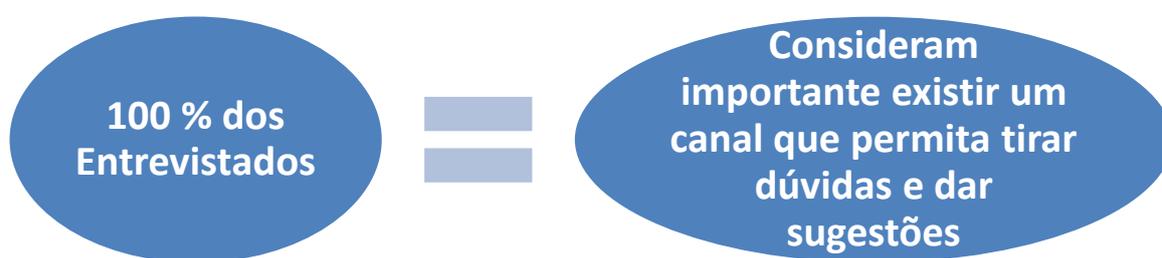


Figura 5.7. Importância do Canal Sugestões/Dúvidas.

Em relação à segunda questão, “Quais os meios/canais que gostaria de dispor para melhorar o seu conhecimento dos procedimentos?”, os entrevistados com funções de Chefia Direta/Intermédia e Responsáveis de Loja, consideram que o *e-mail* e o site são as melhores formas de obter conhecimento dos procedimentos. Já os operadores consideram, por ordem de preferência, as reuniões de equipa, *site* GP e formações/workshops as formas para melhor obter conhecimento dos procedimentos.

No fim de cada entrevista foi pedido a cada colaborador que partilhasse sugestões para o nosso processo de comunicação atual, que foram tidas em conta na proposta final apresentada.

5.2. Observação Participante

Em simultâneo com as entrevistas recorreu-se a uma técnica de recolha de dados conhecida como observação participante. Esta pesquisa foi feita de forma aberta, isto é, o investigador não estava como colaborador das lojas, mas tinha a permissão para observar e participar no ambiente de trabalho em estudo, questionando os colaboradores em loja.

Durante o tempo passado em loja e tendo em conta que não existiam *timings* definidos para as entrevistas, existiram alguns momentos que permitiram detetar algumas barreiras à comunicação atual, que serão tidos em conta para a tomada de decisão na proposta de redesenho do processo comunicativo.

Foram observadas e captadas as seguintes barreiras ao atual processo comunicativo:

- Tempo disponível: A agitação nas lojas é uma constante, para além das tarefas associadas à sua função, são os colaboradores que lidam diretamente com o cliente. Foi visível em muitas funções a falta de tempo para poder parar, e aceder a um computador;

- Equipamento disponível: Nem todas as lojas têm a mesma dimensão e, conseqüentemente, as mesmas condições. Existem situações de lojas menores em que um computador é usado por mais do que um utilizador o que dificulta a utilização/consulta.

- Nº de Colaboradores em loja: Nas lojas menores existe um número reduzido de colaboradores o que leva a mais polivalência no desempenho de funções (várias funções desempenhadas pela mesma pessoa).

- E-mail individual: Foi observado que nas lojas nem todos os colaboradores tem *e-mail* individual. Em alguns caso, existe um *e-mail* por seção de trabalho.

- Entrada de novos colaboradores: A GP não consegue garantir que um novo colaborador recebe a informação sobre os procedimentos existentes, pois desconhece quando são admitidos novos colaboradores;

- Mudanças internas de funções: A GP também não consegue garantir que o colaborador tem conhecimento dos procedimentos relativos à sua nova função, uma vez que não é alertado dessas alterações.

- Sobrecarga de Informação: As funções em loja recebem centenas de *e-mails* por dia, sendo difícil ver toda a informação e selecionar o importante. Daí, em alguns casos, terem sido criadas as *newsletters* para agrupar a informação num único *e-mail*.

- Funções genéricas nos Procedimentos e no site GP: Foi pedido a alguns colaboradores para acederem ao *site* e pesquisarem pela sua função. Alguns destes tiveram dificuldade em perceber qual a sua função no próprio procedimento uma vez que esta é genérica e diferente da que possuem no seu cartão de funcionário.

- Abertura de novas lojas: A GP nem sempre sabe da abertura de novas lojas, não conseguindo garantir que os novos colaboradores recebem a informação sobre os procedimentos.

- Procedimentos em arquivos próprios: Algumas lojas observadas imprimem e arquivam os procedimentos em papel num dossiê, outras arquivam numa pasta em formato eletrónico. Isto pode levar a que os colaboradores possam esquecer-se de atualizar os seus documentos, sempre que um procedimento é atualizado, continuando a basear-se em algo que já não é executado daquela forma.

5.3. Outros dados

Outros dados relevantes foram dados a conhecer ao investigador e que se revelaram importantes a para a proposta ao redesenho do processo de comunicação.

5.3.1. Canal Sugestões/Dúvidas

O Canal Sugestões/Dúvidas é o que permite ouvir os destinatários, procurando responder às suas questões e aproveitando os seus comentários e sugestões para melhorar continuamente.

Analisaram-se as mensagens recebidas nos últimos 4 anos de atividade, com o intuito de perceber a sua taxa de utilização, categoria, âmbito e Insígnias mais recorrentes.

Foram então tidas em conta 776 mensagens e começou-se inicialmente por perceber qual a utilização do canal ao longo destes 4 anos. Como ilustrado pela Figura 5.9, o ano de 2013 foi o ano em que se recebeu um maior número de mensagens, 201.

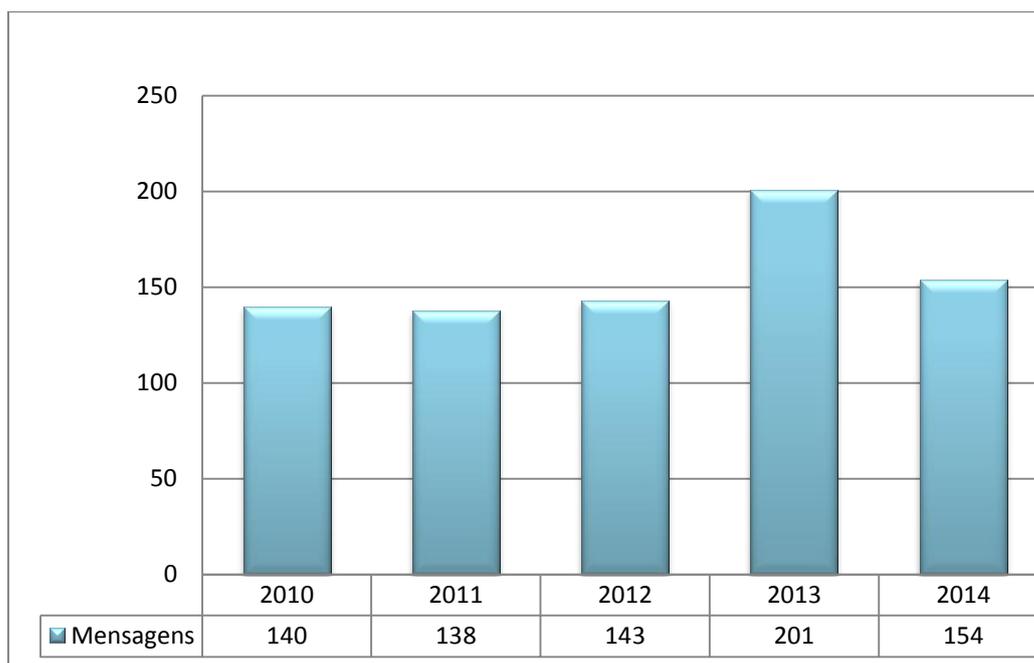


Figura 5.8. Nº de mensagens recebidas por ano.

Posteriormente procurou entender-se qual a categoria de mensagens recebidas pela GP durante este período de tempo. A maioria das mensagens (96%) são perguntas, dúvidas, pedidos ou informações. A Figura 5.10 mostra a percentagem de mensagens recebidas por categoria.

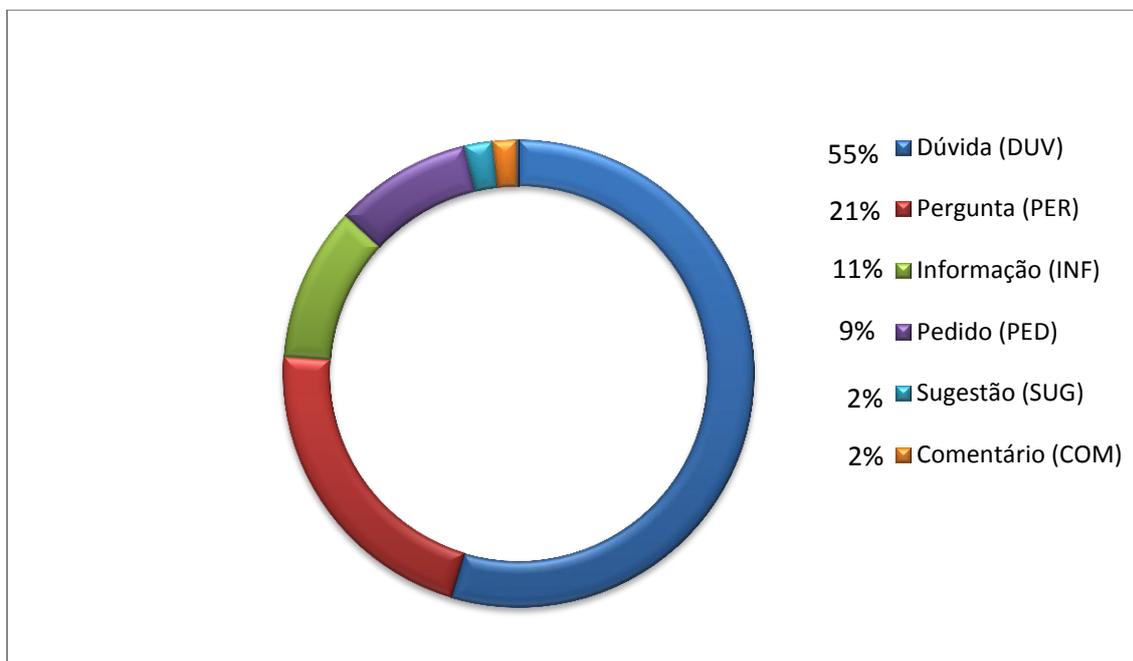


Figura 5.9. Percentagem de mensagens recebidas por categoria.

Pretendeu-se, posteriormente, perceber quais as insígnias que mais utilizam este canal de comunicação. Nas 776 mensagens recebidas, 705 são enviadas pelas insígnias. O Continente e o Continente Modelo são as insígnias que, juntas, representam 74% do total de mensagens recebidas. A Figura 5.11 ilustra o número de mensagens recebidas por insígnia.

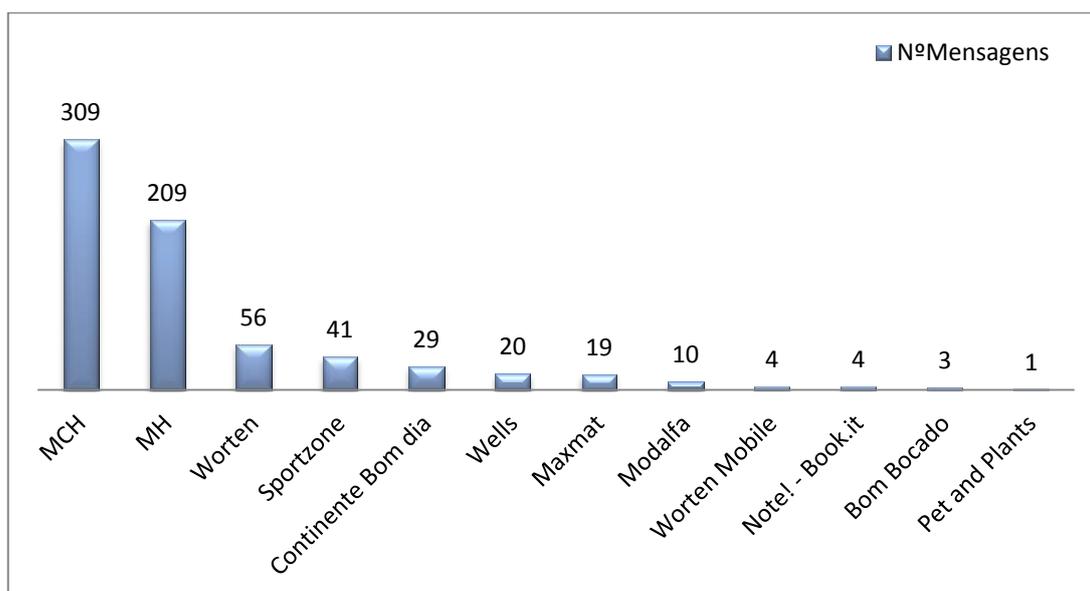


Figura 5.10. Número de mensagens recebidas por Insígnia.

Por outro lado, na Sonae SR, a Worten e a Sportzone, são as que mais se destacam com 56 e 41 mensagens, respetivamente.

Para finalizar foi analisado qual o âmbito das mensagens recebidas. Para tal, foram definidos 4 critérios de distinção:

1º Relacionadas: Mensagens sobre procedimentos existentes e desenvolvidos pela GP;

2º Não Relacionadas: Mensagens sobre assuntos ou procedimentos não escritos ou definidos pela GP;

3º Não Existe Procedimento: Mensagens sobre procedimentos não existentes ou em curso;

4º Outro: Mensagens com mais do que uma dúvida ou comentário, sendo que por exemplo uma das perguntas era sobre um procedimento da GP e a outra sobre assunto não relacionado com a GP.

Verifica-se que 25% das mensagens recebidas não estão relacionadas com a GP, pelo que não deviam ser enviadas por este canal. A Figura 5.12 mostra a percentagem de mensagens enviadas por critério definido.

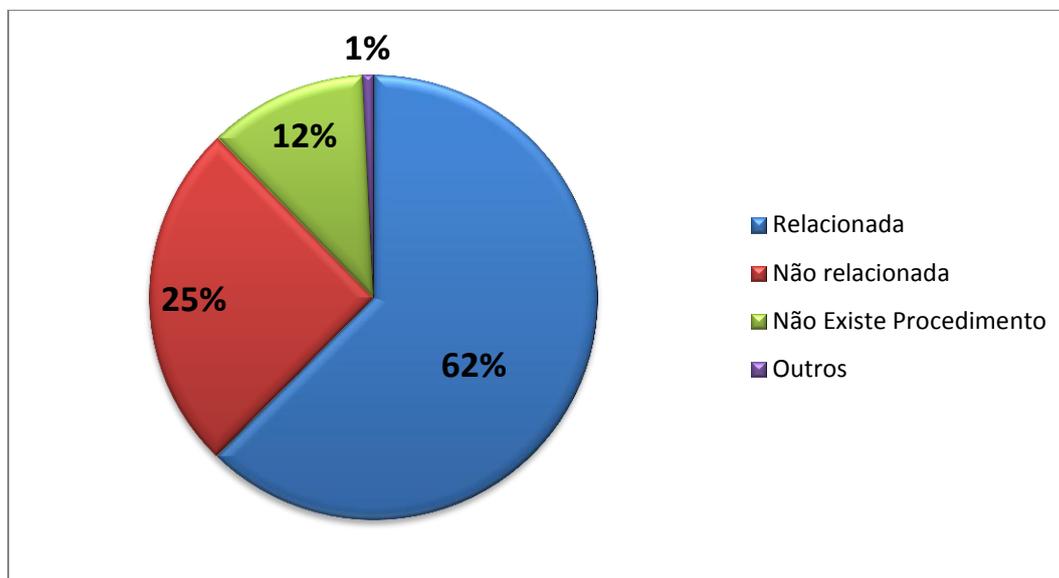


Figura 5.11. Percentagem de mensagens recebidas por critério definido.

Este estudo torna-se importante para apoio às conclusões finais e deteção de oportunidades de melhoria relativas a este canal de comunicação.

6. ANÁLISE SWOT

Tendo em conta as informações obtidas e analisadas no capítulo 5, é possível detetar um grupo de oportunidades e ameaças à comunicação e publicação atual e os canais utilizados. É ainda possível destacar os pontos fortes e pontos fracos da forma como a GP interage com os colaboradores em loja.

Tabela 6.1. Matriz Análise SWOT – Comunicação Atual.

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<p>Canal de Comunicação adequado face ao número elevado de lojas e descentralização</p> <p>Todos os procedimentos estão armazenados no <i>site</i>, com fácil acesso e consulta</p> <p>Aumento do nº de utilizadores do Canal dúvidas/sugestões</p> <p>Forma e conteúdo do procedimento</p>	<p>Não dá garantia que chega a todos os colaboradores em loja</p> <p>Não existe um plano de formação associado ao processo de comunicação</p> <p>Na comunicação (<i>e-mail</i>) não existe segmentação por público-alvo, isto é, o e-mail é igual para todos</p> <p>Funções genéricas no <i>site</i>, dificulta a identificação da função do colaborador</p> <p>Baixo número de utilização do Canal Sugestões/Dúvidas</p>
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<p><u>Comunicação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Focar o <i>e-mail</i>, segmentando o público-alvo - Direcionar para as Funções, quando se comunica no <i>e-mail</i> - Criar destaque nas Newsletter e adaptar-se os <i>timings</i> de cada comunicação - Comunicar os procedimentos à Gestão de Topo e este fará a desmultiplicação aos seus vários níveis abaixo - Incluir os procedimentos (novos ou atualizações) 	<p>Desconhecimento face à forma como a GP comunica</p> <p>Número excessivo de <i>e-mails</i> que as lojas recebem</p> <p>Existência de OPL's e normas nas equipas sobre os mesmos temas abordados nos procedimentos</p> <p>Desresponsabilização das chefias, por o <i>e-mail</i> ser enviado para todos</p> <p>Falta de Envolvimento da Gestão de Topo</p> <p>Pouco tempo disponível para pesquisar procedimentos</p> <p>Ausência de destaque dos procedimentos enviados</p>

<p>no plano de formação</p> <ul style="list-style-type: none">- Alinhar plano de integração de novo colaborador com os procedimentos- Divulgar internamente a Gestão de Procedimentos e a forma como comunica, em todos os fóruns existentes- Começar por sensibilizar a gestão de topo sobre a gestão de procedimentos e a importância dos mesmos <p><u>Publicação:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Clarificar o objetivo do Canal Sugestões/Dúvidas- Definir timings de respostas no Canal Sugestões/Dúvidas- Definir FAQ's no Canal Sugestões/Dúvidas com dúvidas mais recorrentes- Criar Utilizador por Insígnia no <i>site</i> da GP- Eliminar Funções Duplicadas no <i>site</i> da GP- Reformular o Vídeo Informativo sobre "Como utilizar o <i>site</i>"- Colocar Highlights informativa á medida que se navega no <i>site</i>- Explicar o propósito do cartão auxiliar de memória associado a cada procedimento	<p>pelas <i>Newsletters</i></p> <p>Ausência de <i>e-mail</i> individual no caso de algumas lojas</p> <p>Meios/Canais existentes não serem suficientes para ter conhecimento dos procedimentos</p>
--	---

7. PROPOSTA PARA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Tendo presente a análise SWOT desenvolvida, a revisão de literatura feita e com base nos capítulos 4 e 5, foi elaborada nova proposta para redesenhar o processo de comunicação atual da Gestão dos Procedimentos com as lojas. Esta proposta irá colmatar algumas das barreiras detetadas ao longo de toda a análise feita.

Para além da proposta, foram ainda elencadas oportunidades de melhoria para a GP.

7.1. Nova Proposta de Alteração ao Processo de Comunicação

A proposta apresentada assenta essencialmente em quatro pontos:

- A GP e os seus meios de comunicação não são totalmente conhecidos pelas diferentes hierarquias na Sonae MC e Sonae SR;
- A GP não ter autoridade sobre os destinatários e a gestão das suas prioridades;
- A GP não ter conhecimento de quem entra novo na empresa ou que muda internamente de função;
- A GP enfrentar algumas barreiras no seu processo de comunicação atual;

Esta proposta permitirá ultrapassar algumas das barreiras detetadas, transformando algumas fraquezas e ameaças em oportunidades.

7.1.1. Público-Alvo da Comunicação

Tratando-se os procedimentos de informação útil para os executantes realizarem o seu trabalho diário, é fundamental que esta lhes chegue por uma só pessoa e, preferencialmente, pela sua chefia direta. O público-alvo do *e-mail* de comunicação de um novo procedimento ou de um já existente deverão passar a ser os diretores topo dos executantes. Estes irão fazer passar a informação para os responsáveis de loja e chefias

diretas/intermédias que, conseqüentemente, passarão para os executantes dos procedimentos.

Esta mudança permitirá fazer a informação fluir verticalmente de cima para baixo, atribuindo maior relevância e caráter à mensagem transmitida até ao seu destinatário final. Responsabilizará todas as hierarquias para o seu cumprimento, garantindo que todas as pessoas com tarefas no procedimento terão conhecimento do mesmo.

Vários autores defendem que as instruções de trabalho, procedimentos, políticas e normas são o tipo de informação que deve fluir verticalmente, de cima-para-baixo (Guffey e Loewy, 2013; Beebe e Mottet, 2013; Agarwal, 2010). Para além disso, os resultados das entrevistas também mostram que os colaboradores em loja, na transferência de informação, respeitam bastante a estrutura hierárquica, sendo mais um facilitador para esta nova abordagem.

Como suporte à nova solução, foi desenvolvido um documento em Excel, que permitirá à GP ter acesso a toda a estrutura hierárquica da Empresa num documento único.

A estrutura pela qual a comunicação de um procedimento irá fluir encontra-se elaborada na figura 7.1.

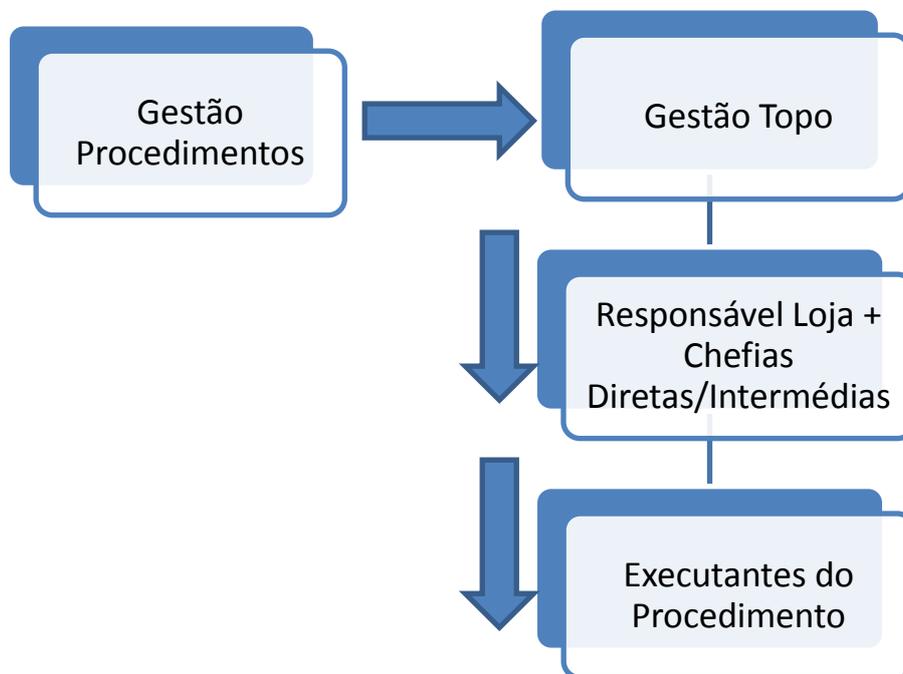


Figura 7.1. Fluxo da proposta de comunicação.

7.1.2. Formação e Tomada de Conhecimento

Juntamente com a comunicação deve ser associado um plano de formação do procedimento. Respeitando novamente a estrutura hierárquica e aproveitando as ferramentas disponibilizadas pela implementação da metodologia Kaizen (Melhoria contínua) nas lojas, verificou-se que a melhor solução passaria por colocar, na matriz de competências dos executantes, o procedimento que será alvo de formação. A matriz de competências, inclui normalmente as normas e procedimentos que cada elemento da equipa deve conhecer para poder exercer a sua função corretamente. Assim, faz todo o sentido que o procedimento seja incluído aí. Nessa matriz, presente nos Quadros de Equipa Kaizen, aparecerá então o procedimento que terá de ser apreendido pelos seus executantes. À medida que a formação vai avançando, o colaborador vai passando por várias fases de conhecimento e competência. Tratar-se-á de uma formação e avaliação contínua. Esta ferramenta permite à chefias saber a qualquer momento o grau de conhecimento da sua equipa relativo a cada procedimento. Completando toda a formação, e assim que se verifica o domínio do conteúdo do procedimento por parte do executante sobre o procedimento em causa, este estará apto para formar outros colaboradores. Na figura 7.2 está ilustrada um exemplo de matriz de competências, que será utilizada nas equipas destinatárias dos procedimentos.

Nº Colaborador	NOME COLABORADOR	Procedimento X - Tarefa 1	Procedimento Y - Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	Tarefa 5	Tarefa 6	Tarefa 7	Tarefa 8	Tarefa 9	Tarefa 10	Tarefa 11	Tarefa 12	Tarefa 13	Tarefa 14
						○	◐								
					◑										
							●								



Figura 7.2. Matriz de Competências.

Dado que no âmbito da implementação do Kaizen as várias equipas fazem as suas próprias normas, torna-se necessário fazer alinhamento das mesmas com os procedimentos existentes e/ou quando existem normas e não existem procedimentos, já que ambos os formatos são suporte à formação.

Na entrada de um novo colaborador ou rotação de funções, a formação deve ser igualmente garantida pelas chefias intermédias/diretas, pois são as únicas que conseguem saber exatamente quais as tarefas a desempenhar pelo colaborador.

- Esta matriz deve ser atualizada sempre que:
- Entre um novo colaborador;
 - Rotação de funções internas;
 - Um Colaborador deixa a loja;
 - Os requisitos para determina função alteram;
 - Alteração do procedimento ou entrada de novo procedimento em vigor;

7.1.3. Feedback dos Formandos

Para a GP ter a certeza que o conhecimento dos procedimentos chega aos destinatários é fundamental receber *feedback* relativamente à compreensão dos conteúdos abordados. Como tal, os formandos terão de responder a um breve questionário sobre o procedimento e poderão apresentar as suas dúvidas.

Isto permitirá à GP saber que o procedimento foi divulgado e, se foi bem apreendido ou quais as dúvidas que surgiram para as responder e melhorar o próprio procedimento, se for o caso. A figura 7.3 representa o fluxo do processo de formação e feedback.

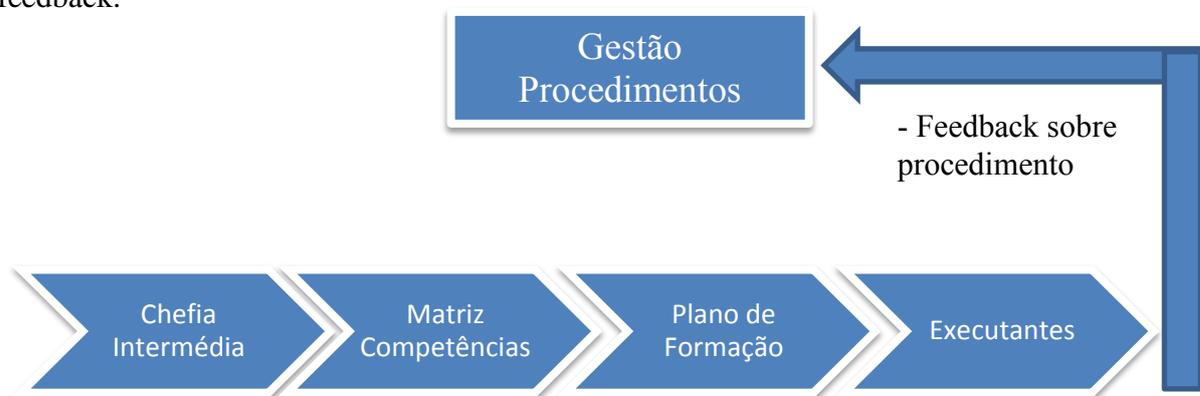


Figura 7.3. Fluxo do Processo de formação e feedback.

7.1.4. Divulgação da GP e Canais de Comunicação

Tendo em conta os dados recolhidos e dadas as mudanças organizativas, verificou-se a necessidade de uma divulgação da GP aos vários níveis da organização, de forma a evidenciar/relevar mais o seu importante papel. Neste sentido, esta divulgação será feita através das várias formas e meios de comunicação internos.

7.2. Outras Oportunidades de Melhoria da GP

Numa fase inicial em que foi feito um mapeamento detalhado do atual processo de trabalho, permitiu detetar oportunidades de melhoria ao próprio processo de trabalho, que consequentemente melhorará a comunicação com os destinatários dos procedimentos.

As oportunidades detetadas são as seguintes:

- Escrever o procedimento por fluxo e não por função para as fases de validação e aprovação. Para quem valida o procedimento torna-se mais fácil vê-lo como um todo e seguindo o seu fluxo. Na publicação no site da GP já poderá ser apresentado por função, para cada colaborador poder ver apenas as tarefas que tem afetas aquele procedimento;

- Escrever o procedimento mais perto do GEMBA (Local real onde tudo acontece). O contato direto com as realidades vividas e os executantes do procedimento, permitirá adaptar a linguagem do procedimento ao negócio. Facilitando a definição das funções com tarefas no procedimento e a apreensão e tomada de conhecimento por quem os tem de aplicar;

- Detetar procedimentos mais problemáticos através dos relatórios de auditoria. As falhas detetadas nas auditorias a procedimentos, poderão ser um bom indicador de que determinado procedimento está a suscitar determinadas dúvidas. Consoante estes dados a GP poderá atuar e tomar medidas;

- Dar a conhecer os riscos e o impacto associado ao incumprimento do procedimento que está a ser elaborado. Esta medida permitirá obter maior compromisso por parte dos executantes do procedimento, pois entendem a importância de realizar as suas tarefas diárias corretamente.

8. CONCLUSÕES

O principal objetivo deste projeto era redesenhar o processo de comunicação atual da GP, apresentando uma nova proposta/abordagem, tornando os procedimentos conhecidos por quem os tem de aplicar.

A proposta permite ultrapassar algumas das barreiras detetadas, tais como: entrada de novos colaboradores, ausência de *e-mail* individual, mudança interna de funções e sobrecarga de informação. A inclusão de um plano de formação permitirá facilitar a apreensão e conhecimento dos procedimentos por parte dos destinatários. O *feedback* dado pelos executantes dos procedimentos permitirá à GP garantir que a informação está a ser conhecida e apreendida pelos destinatários. Para além disso, a GP, sempre que surjam dúvidas, poderá tomar medidas para atuar perante as mesmas.

A proposta foi apresentada à Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos, tendo sido aceite, estando já a ser discutida/planeada a sua implementação.

Não é possível realizar *benchmarking*, uma vez que os procedimentos são documentos internos e confidenciais, pelo que torna-se complicado perceber qual as formas de comunicação usadas em outras organizações, nomeadamente que se encontrem em áreas de negócio semelhantes. No entanto, é sabido que esta nova proposta permitirá que os colaboradores vejam o procedimento como algo obrigatório de cumprir e não meramente informativo e que o fluxo da informação respeitará as posições hierárquicas. Para além disso, será dado o *feedback*, garantindo que o procedimento é passado aos executantes, sem deixar ninguém com tarefas no procedimento de fora do processo de comunicação.

Para dar continuidade a este projeto e consolidar melhor as conclusões e suportar melhor a proposta foi desenvolvido um questionário que está em curso até à 2ª semana de Fevereiro, não tendo sido possível obter dados para serem aqui apresentados. As entrevistas apesar de terem sido importantes na compreensão das realidades vividas por cada insígnia e obtenção de informações que por questionário seriam impossíveis, não são suficientemente representativas de todo o universo em loja. O questionário apresentado no Anexo B, foi construído com base na literatura estudada, no “*The Communication*

Satisfaction Questionnaire” (Anexo C) desenvolvido por C. W. Downs e Hazen (1977), adaptando ao universo Sonae e incluindo algumas questões mais específicas relativamente ao processo de comunicação da GP.

O mesmo questionário, com as devidas alterações, foi também lançado às Direções Centrais para se perceber qual o modelo de comunicação a adoptar no caso destas.

Por fim, resta dizer que foi uma experiência enriquecedora e inesquecível poder integrar a Direção de Auditoria e Gestão de Procedimentos e, ter a possibilidade de desenvolver o meu conhecimento na área de comunicação organizacional e perceber a sua importância e criticidade para o negócio da empresa. Para além disso, poder realizar este projeto durante um estágio numa empresa como a Sonae, com toda a sua grandiosidade e dimensão, tornou o desafio ainda mais aliciante e motivador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Koneru (2008) “Professional Communication”, Tata Mcgraw Hill, Nova Deli
- Agarwal, M. (2010), “Business Communication”, 1ªEd., Krishna
- Baptista, A. M. M. M. S. (2009), “Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra”. Tese de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Beebe, S. A. e Mottet (2013) “Business and Professional Communication: Principles and Skills for Leadership”, 2ªEd., Pearson
- Bilhim, J. (2008), “Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas”. 6ª Ed., Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A. e Bell, E. (2011), “Business Research Methods”, 3ª Ed., Oxford University Press.
- Campbell, N. J. (1998), “Writing Effective Policies and Procedures: A step-by-step resource for clear communication” AMACOM, United States of America
- Chitode, J. S. (2009), “Principles of Communication”, 1ªEd., Technical Publications Pune.
- Clampitt, P. G. (2013), “Communicating for Managerial Effectiveness: problems, strategies, solutions”, 5ªEd., Sage Publications.
- Dicionário da Língua Portuguesa (2014), “Comunicação”. Acedido a 17 de Dezembro de 2014, em:
<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/comunicação>
- Guffey, M. E. e Loewy, D. (2013), “Essentials of Business Communication” 9ª Ed., South-Western Cengage Learning.
- Jornal de Negócios (2015), “Empresas”. Acedido a 21 de Janeiro de 2015, em:
http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sonae_entra_na_georgia_atraves_da_zippy.html
- Kunsch, M. M. K. (1997) “Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional” 5ªEd., Summus
- Melo, L. R. D. (2012), “Comunicação Empresarial” IESDE Brasil, Brasil.
- Pádua, E. M. M. (2007), “Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática”, 13ª Ed., Papyrus Editora.
- Page, S. B. (2000), “Achieving 100% Compliance of Policies and Procedures”, Bookmasters, USA.
- Page, S.B. (2002), “Best Practices in Policies and Procedures”, Ohio, USA.

- Pahl, N. e Richter, A. (2007) “SWOT Analysis – Idea, Methodology And a Practical Approach”, 1ªEd., GRIN Verlag
- Rego, A. (2010), “Comunicação Pessoal e Organizacional”, Edições Sílabo, Lisboa.
- Roesch, S.M.A. (2009), “Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração”, 3ªEd., Editora Atlas.
- Scroferneker, C. M. A. (2008), “O Diálogo Possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade” Edipucrs, Porto Alegre.
- Smith, L. (2008) “Effective Internal Communication”, 2ª Ed., KoganPage.
- Sun Tzu (Século IV A.C.) “A Arte da Guerra”, Edição Portuguesa por Abreu, C.F. e Paglia, M., 1995.
- Urgo, R. E. (2007), “13 Common Mistakes about Communicating Policies and Procedures”. Acedido a 20 de Outubro de 2014, em: <http://www.urgoconsulting.com/assets/pdfs/13ComonMistakesCommPP.pdf>
- Vasudevan, M. (2014) “Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness”, International Journal of Management and Business Research, 185 – 202.

WEBSITES

<http://gestaoprocedimentos/pt/home.aspx>

<http://www.sonae.pt/pt/media/areas-de-negocio/>

<http://businessfinancemag.com/business-performance-management/7-steps-better-benchmarking-0>

<http://marketingemedia.com.br/como-realizar-uma-analise-swot/>

ANEXO A: GUIÃO ENTREVISTA

Insígnia:

Função:

1. Fontes e Canais de Obtenção de procedimentos

- Qual/Quais a(s) Fonte(s) que lhe dá informações sobre os procedimentos?
- Qual/Quais o(s) Canal/Canais que lhe dá informações sobre os procedimentos?

2. Grau de importância e conhecimento dos procedimentos

- Considera-se uma pessoa informada relativamente aos procedimentos existentes?
- Considera importante ter conhecimento dos procedimentos?
- Considera suficientes os meios/canais existentes para ter conhecimento dos procedimentos?

3. Nível de conhecimento e satisfação face à comunicação atual

- Conhece o site da Gestão de Procedimentos?
- Já alguma vez utilizou? Se sim, qual a sua opinião?
- Conhece o Canal Sugestões/Dúvidas? Se sim, já o utilizou?
- Quando tem dúvidas relativamente a algum procedimento a quem recorre com maior frequência?

4. Forma e conteúdo do Procedimento

- Conhece o novo layout dos procedimentos? Qual a sua opinião?
- Conhece o cartão auxiliar de memória? Se sim, qual a sua utilidade?

5. Otimização da Comunicação

- Considera importante existir um canal que permita expor dúvidas e sugestões relativamente a procedimentos?
- Quais os meios/canais que gostaria de dispor para melhorar o seu conhecimento dos procedimentos?
- Dê sugestões para melhorar a comunicação dos procedimentos por parte da Gestão de Procedimentos.

ANEXO B: QUESTIONÁRIO GP – LOJAS

Neste anexo encontra-se o questionário elaborado para as lojas que será lançado em Janeiro de 2015.

Questionário: Comunicação dos Procedimentos

Pretendemos com este questionário auscultar os destinatários dos procedimentos, para identificar necessidades, interesses e expectativas com o objetivo final de melhorar a comunicação dos procedimentos desenvolvidos pela gestão de procedimentos.

*Obrigatório Responder

➤ Insígnia:*

R: _____

➤ Cargo/Função:*

R: _____

➤ Há quanto tempo trabalha para a Sonae?*

- < 1 ano
- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- > 15 anos

➤ Há quanto tempo ocupa a função/cargo atual?*

- < 1 ano
- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- > 15 anos

Grau de Conhecimento e Importância dos Procedimentos

(Refira o quanto concorda com as seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3 – Nem Concordo, Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente)

- Considero-me uma pessoa informada sobre os procedimentos da empresa, em geral.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- Conheço os procedimentos relativos à minha função.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- Para realizar o meu trabalho, considero importante conhecer os procedimentos relativos à minha função.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- Na minha função, tenho consciência dos riscos associados ao incumprimento dos procedimentos.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

- É importante conhecer o procedimento completo e não apenas as tarefas da minha função.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Fontes e Canais de Obtenção dos Procedimentos

- Quem lhe fornece informação sobre os procedimentos?*(
(Selecione no máximo 2 opções)
 - Colega de Função
 - Chefia Direta (Chefe/Responsável/Supervisor/Coordenador)
 - Responsável Loja
 - Gestão Procedimentos
 - Gestor Comunicação
 - Outro: _____

- Como recebe os procedimentos?*(
 - Conversas entre colegas
 - Reuniões Internas
 - Quadros Informativos
 - Site Gestão Procedimentos
 - Procedimentos em Papel
 - E-mail
 - Newsletter
 - Vídeos Formativos
 - Suporte Escrito (Papel)
 - Revistas Internas (Eletrónicas)
 - Outro: _____

- Considera suficientes os meios/canais de comunicação existentes para ter conhecimento dos procedimentos?*(
 - Sim
 - Não
 -

- Se respondeu não na questão anterior, justifique a sua resposta.
R: _____

Nível de Conhecimento e Satisfação com a Gestão de Procedimentos

- Conhece a Gestão de Procedimentos?*

 - Sim
 - Não

- Conhece o site da Gestão de Procedimentos?*

 - Sim
 - Não

- Se respondeu Sim, dê-nos a sua opinião sobre ele.

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Aspetto Visual	<input type="radio"/>				
Pesquisa/Navegação	<input type="radio"/>				
Conteúdos Disponíveis	<input type="radio"/>				
Organização dos Conteúdos	<input type="radio"/>				
Avaliação Global	<input type="radio"/>				

- Conhece o cartão auxiliar de memória associado a cada procedimento?*

 - Sim
 - Não

- Se respondeu Sim, dê-nos a sua opinião sobre ele?

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Útil para um novo colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Útil como auxiliar de memória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suficiente para conhecer o Procedimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suficiente para aplicar o procedimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Conhece o Canal Sugestões/Dúvidas da Gestão de Procedimentos?*

 - Sim
 - Não

- Se respondeu sim, já alguma vez utilizou?

 - Sim
 - Não

- Quando tem dúvidas em algum procedimento a quem recorre com maior frequência?*

 - Colega de Função
 - Chefia Direta (Chefe/Responsável/Supervisor/Coordenador)
 - Responsável Loja
 - E-mail Gestão Procedimentos
 - Telefone Gestão Procedimentos
 - Fale Connosco – Gestão Procedimentos
 - Diretor Operações
 - Outro: _____

Optimização da Comunicação

- Considera importante existir um canal de comunicação para expor dúvidas/sugestões sobre procedimentos?*

(1-Nada Importante; 2- Pouco Importante; 3 – Relativamente Importante; 4 – Importante; 5 – Muito Importante)

1 2 3 4 5

Nada Importante Muito Importante

- Selecione os meios/canais que gostaria de dispor para melhorar o seu conhecimento dos procedimentos?*

- Site da Gestão de Procedimentos
 - E-mail
 - Newsletter eletrónica
 - Revistas Internas em papel
 - Revistas Internas eletrónicas
 - Formação e-learning
 - Formação Presencial/Workshop
 - Reuniões Internas
 - Quadros Informativos
 - Vídeos Formativos
- Porque a sua opinião é muito importante para nós, dê-nos sugestões para melhorarmos a comunicação dos procedimentos e tornálos conhecidos por quem os tem de aplicar.

R:

- _____ 11. Reports on how problems in my job are being handled
- _____ 12. Information about benefits and pay
- _____ 13. Information about our organization's financial standing
- _____ 14. Information about accomplishments and/or failures of the organization

B. Please indicate how satisfied you are with the following (circle the appropriate number at right).

- _____ 1. Extent to which my superiors know and understand the problems faced by subordinates
- _____ 2. Extent to which the organization's communication motivates and stimulates an enthusiasm for meeting its goals
- _____ 3. Extent to which my supervisor listens and pays attention to me
- _____ 4. Extent to which the people in my organization have great ability as communicators
- _____ 5. Extent to which my supervisor offers guidance for solving job related problems
- _____ 6. Extent to which the organization's communication makes me identify with it or feel a vital part of it
- _____ 7. Extent to which the organization's communications are interesting and helpful
- _____ 8. Extent to which my supervisor trusts me
- _____ 9. Extent to which I receive in time the information needed to do my job 27. Extent to which conflicts are handled appropriately through proper communication channels
- _____ 10. Extent to which the grapevine is active in our organization
- _____ 11. Extent to which my supervisor is open to ideas
- _____ 12. Extent to which horizontal communication with other organizational members is accurate and free flowing
- _____ 13. Extent to which communication practices are adaptable to emergencies
- _____ 14. Extent to which my work group is compatible
- _____ 15. Extent to which our meetings are well organized
- _____ 16. Extent to which the amount of supervision given me is about right 35. Extent to which written directives and reports are clear and concise 36. Extent to which the attitudes toward communication in the organization are basically healthy
- _____ 17. Extent to which informal communication is active and accurate
- _____ 18. Extent to which the amount of communication in the organization is about right

C. Answer the following only if you are a manager or supervisor. Then indicate your satisfaction with the following.

- _____ 1. Extent to which my subordinates are responsive to downward directive communication
- _____ 2. Extent to which my subordinates anticipate my needs for information 41. Extent to which I do not have a communication overload
- _____ 3. Extent to which my subordinates are receptive to evaluation, suggestions, and criticisms
- _____ 4. Extent to which my subordinates feel responsible for initiating accurate upward communication