

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO
DA COMUNICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Larissa Conceição dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil

2010

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO DA COMUNICAÇÃO

por

Larissa Conceição dos Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção.**

Orientador(a): Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de mestrado

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO
DA COMUNICAÇÃO**

elaborada por
Larissa Conceição dos Santos

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Jorge Oneide Sausen, Dr. (UNIJUÍ)

Santa Maria, 12 de julho de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que me apoiaram
e colaboraram para a concretização
desse sonho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO DA COMUNICAÇÃO

AUTORA: LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS
ORIENTADOR: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Local e data de defesa: Santa Maria, 12 de julho de 2010.

O presente estudo visa desenvolver uma metodologia para o planejamento da comunicação que contribua para a internalização do planejamento estratégico organizacional. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, que utiliza como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a partir da análise dos sistemas de gestão organizacional, de planejamento estratégico, comunicação organizacional, e alinhamento, como fundamentação para a construção do modelo. O planejamento de comunicação proposto foi desenvolvido tomando como base o planejamento estratégico de Estrada (2006), o que possibilitou, assim, alinhá-los e apresentar a intervenção da comunicação em cada etapa do modelo elaborado pelo referido autor. Como resultante, apresenta-se uma metodologia de planejamento da comunicação que viabiliza e contribui com a internalização do planejamento estratégico, e, conseqüentemente, para a efetividade da gestão organizacional.

Palavras-chave: planejamento estratégico; comunicação organizacional; alinhamento.

ABSTRACT

Master's Degree dissertation
Program of Masters Degree in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

STRATEGIC PLANNING AND ALIGNMENT OF COMMUNICATION

AUTHOR: LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS
ADVISER: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Place and defense date: Santa Maria, July, 12th, 2010.

This study has the purposes to develop a methodology for the planning of communication that contributes to the internalization of organizational strategic planning. This is an exploratory study, of qualitative nature, that uses as techniques of data collection the bibliographical research, from the analysis of organizational management systems, strategic planning, organizational communication, and alignment, how basis to development of the model. The communication planning proposed was developed taking from a model the strategic planning of Estrada (2006), which allowed, therefore, align both planning and present the intervention of communication at every stage of the model developed by that author. As a result, it presents a planning methodology that enables communication and contributes to the internalization of strategic planning and, consequently, the effectiveness of organizational management.

KEY-WORDS: strategic planning; organizational communication; alignment.

RESUMEN

Disertación de Maestría
Programa de Posgrado en Ingeniería de la Producción
Universidad Federal de Santa Maria, RS, Brasil

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E ALINEAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

AUTORA: LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS
ORIENTADOR: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Lugar y fecha de defensa: Santa María, 12 de julio de 2010.

El presente estudio visa desarrollar una metodología para la planificación de la comunicación que contribuye a la interiorización de la planificación estratégica organizacional. Se trata de un estudio de carácter exploratorio, cualitativo, que utiliza como técnicas de recolecta de datos la investigación bibliográfica, a partir del análisis de los sistemas de gestión organizacional, de planificación estratégica, comunicación organizacional, y alineamiento, para, como fundamentación para la construcción del modelo. La planificación de comunicación propuesta fue desarrollada tomando como base la planificación estratégica de Estrada (2006), lo que permitió, así, alinearlas y presentar la intervención de la comunicación en cada etapa del modelo elaborado por el referido autor. Como resultado, se presenta una metodología de planificación que permite la comunicación y contribuye a la interiorización de la planificación estratégica y, por consiguiente, la eficacia de la gestión organizacional.

Palabras clave: planificación estratégica; comunicación organizacional; alineamiento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As diversas visões da organização	21
FIGURA 2 – Integração do subsistema de organização com os demais subsistemas de gestão.....	27
FIGURA 3 – Integração do subsistema de comunicação com os demais subsistemas de gestão	29
FIGURA 4 – Modelo básico de formação da estratégia da escola do <i>design</i>	40
FIGURA 5 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	43
FIGURA 6 – Modelo de Ansoff (1977).....	45
FIGURA 7 – Modelo de Almeida (2003)	50
FIGURA 8 – Modelo de Thompson e Strickland (2004)	59
FIGURA 9 – Modelo de Gestão de Estrada (2006)	60
FIGURA 10 – Processo de Mudança Organizacional	62
FIGURA 11 – Composto da Comunicação Integrada.....	70
FIGURA 12 – Planejamento de Diaz Bordenave e Carvalho (1979).....	80
FIGURA 13 – Planejamento de Albuquerque (1981)	84
FIGURA 14 – Planejamento de comunicação de Evangelista (1983)	86
FIGURA 15 – Planejamento Global da organização e seus planejamentos táticos e operacionais	88
FIGURA 16 – Planejamento de comunicação do anunciante (LUPETTI, 2000).....	89
FIGURA 17 – Planejamento de comunicação na agência (LUPETTI, 2000)	90
FIGURA 18 – Plano de Comunicação de Kunsch (2003).....	93
FIGURA 19 – Planejamento da comunicação proposto	108
FIGURA 20 – Alinhamento entre a comunicação e o modelo de Estrada (2006)....	112

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução dos Modelos de Planejamento	39
QUADRO 2 – A comunicação no Planejamento Estratégico de Estrada (2006).....	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Pressupostos organizacionais	18
2.1.1 Organização: natureza, estrutura e objetivos	18
2.1.2 Abordagem conceitual: da teoria clássica ao conceito de complexidade	20
2.1.3 A importância dos relacionamentos	23
2.1.4 Áreas estratégicas e subsistemas organizacionais	25
2.2 Gestão Estratégica	30
2.2.1 Evolução do conceito de planejamento	31
2.2.2 Gestão estratégica: e o modelo proposto por Estrada	59
2.3 A comunicação nas organizações	64
2.3.1 Definições acerca da comunicação organizacional.....	65
2.3.2 Níveis, redes, fluxos e meios de comunicação.....	73
2.3.3 Planejamento e gestão da comunicação organizacional.....	77
2.3.3.1 <i>Modelo de Diaz Bordenave & Carvalho (1979)</i>	78
2.3.3.2 <i>Modelo de Albuquerque (1981)</i>	81
2.3.3.3 <i>Modelo de Evangelista (1983)</i>	85
2.3.3.4 <i>Modelo de Lupetti (2000)</i>	87
2.3.3.5 <i>Modelo de Kunsch (2003)</i>	91
2.4 Alinhamento estratégico	95

2.4.1 Alinhamento estratégico: conceitos fundamentais	95
3 METODOLOGIA	98
3.1 Planejamento da pesquisa	99
3.1.1 Classificação da pesquisa	100
3.2 Formulação do problema.....	101
3.3 Questões da pesquisa	102
3.4 Coleta de dados.....	102
3.5 Análise dos resultados	102
3.5.1 Análise e interpretação dos dados	102
3.5.2 Limitações da pesquisa	103
4 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO	104
4.1 Uma proposta de Planejamento de comunicação para a internalização do planejamento estratégico	104
4.2 Alinhamento da comunicação ao modelo de Estrada (2006)	110
4.2.1 Comunicação na fase de Avaliação	112
4.2.2 Comunicação na fase de Formulação da estratégia	113
4.2.3 Comunicação na fase de implementação.....	117
4.2.4 Comunicação na fase de inovação e aprendizagem.....	119
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica atual das organizações tem mostrado uma nova postura dos gestores com relação ao valor atribuído à informação e aos processos comunicativos que se configuram no âmbito organizacional.

Isso se deve, principalmente por dois motivos, pela intensificação do fluxo de informação em decorrência da evolução dos sistemas comunicacionais decorrentes da globalização, que, por sua vez impulsionaram as empresas a investirem e profissionalizarem seus processos, para atender a uma demanda crescente imediatista de comunicação, e também pelo aumento do nível de conhecimento e exigência dos públicos, que agora vem diante de si uma oferta interminável de produtos e serviços e são constantemente bombardeados por propagandas que tentam convencê-los a eleger essa ou aquela organização.

A respeito desse fenômeno que afeta diretamente as organizações destaca Morin (2002)

Não há uma única globalização (ou modernização?), mas duas que são ligadas e antagônicas. E há fenômenos quase ambivalentes, como o desenvolvimento das comunicações. Porque ambivalentes? Porque o desenvolvimento das comunicações, sobretudo nos últimos anos, com o fax, o telefone celular, internet, a comunicação instantânea em todos os pontos do planeta é um fenômeno notável no sentido que pode ter efeitos muito positivos, que permitam comunicar, entender e intercambiar informações (MORIN, 2002, p.42).

Com isso, as empresas buscaram aprimorar seus processos de comunicação e estruturar a área em unidades ou departamentos consolidados, para, dessa maneira garantir a elaboração de ações de comunicação que possam atender as necessidades da organização e de seus públicos de interesse.

Recentes estudos e publicações tanto da área de comunicação como da área de gestão e administração revelam o crescimento e a participação decisiva da comunicação no processo de gestão organizacional, e destacam, sobretudo a importância da área para a divulgação das diretrizes e políticas estratégicas da empresa, como forma de promover o reconhecimento por parte dos públicos e conquistar o comprometimento.

Kaplan e Norton (1997; 2006) em suas publicações sobre o modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) afirmam que a comunicação da missão, visão e da estratégia é fundamental para o reconhecimento e orientação dos colaboradores para com a proposta da empresa, além de ser o primeiro passo para a motivação dos mesmos para com cumprimento das atividades.

Com o propósito de avaliar como está organizada a área de comunicação no cenário brasileiro, o DATABERJE - Instituto Aberje de Pesquisa, juntamente com o Jornal Valor Econômico, realizou uma pesquisa em 2008, denominada “Comunicação Corporativa nas organizações”, e revelou que a área é uma das que mais cresce e recebe investimentos nas empresas.

No referido estudo sobre comunicação, coordenado por Nassar e Suzel (2008), destacam-se os seguintes aspectos da área de comunicação organizacional nas empresas brasileiras:

- 59,2% dos responsáveis pela área de comunicação são mulheres;
- 65 % dos respondentes (responsáveis pela comunicação) possuem cargos de gerência, coordenação ou supervisão na empresa;
- 67,4% consideram a comunicação como uma área estratégica;
- Na maioria das empresas a comunicação ocupa uma diretoria ou uma gerência, atingindo a um percentual de 73,1%.

Essas entre outras informações levantadas são fundamentais para o conhecimento da área de comunicação organizacional e qual a sua configuração nas empresas do Brasil, e são também o ponto de partida para o desenvolvimento do presente trabalho.

A comunicação só pode de fato agregar valor à organização se ela estiver contemplada em sua gestão estratégica, isso significa que a alta administração valorize a comunicação como fator estratégico para a empresa e, sobretudo, possua uma gestão participativa onde as decisões sejam partilhadas e os gestores atuem conjuntamente na definição dos rumos da organização.

Para que isso ocorra verdadeiramente é preciso um trabalho de comunicação estrategicamente planejado, com ações direcionadas para não apenas comunicar aos funcionários os valores e a visão organizacional, mas para que eles possam interiorizá-los, assimilá-los e acreditar nos ideais da empresa e assim trabalhem conscientes de que suas atividades geram resultados, e de maneira que

na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las”(KAPLAN; NORTON, 1997, p.14).

Dessa maneira esta pesquisa tem por objetivo *a elaboração de um planejamento de comunicação que contribua com a internalização do planejamento estratégico global da empresa.*

O estudo pode ser classificado, quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória, pois busca descrever os processos de comunicação nas organizações e a elaboração do planejamento estratégico para, assim, propor uma metodologia específica para a comunicação, e posteriormente alinhá-la ao modelo de gestão global, e quanto à natureza ela pode ser classificada como qualitativa, uma vez que analisa subjetivamente as teorias e metodologias propostas buscando atribuir sentido aos construtos para assim formular sua proposta.

Como técnicas para a coleta de dados foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a partir de dados primários, buscando aporte na literatura de administração, comunicação e engenharia de produção sobre os principais conceitos necessários para fundamentar e embasar a presente pesquisa.

Assim, neste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a organização, suas características fundamentais, estruturas, e relações, sobre a gestão estratégica, sua evolução, os principais modelos existentes, a comunicação nas organizações e o planejamento da comunicação, e ainda sobre o alinhamento estratégico, para então, apresentar uma proposta de planejamento da comunicação, que possa ser alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

Para o desenvolvimento de uma metodologia para o planejamento da comunicação tomou-se como base o modelo proposto por Estrada (2006), dessa forma, todo o planejamento de comunicação foi inspirado seguindo os passos do planejamento estratégico (PE) proposto pelo autor, e, da mesma maneira, para o alinhamento entre os modelos descreve-se em cada fase do modelo de Estrada (2006) como o processo de comunicação auxilia a internalização do planejamento estratégico.

1.1 Justificativa

O presente trabalho justifica-se pelo entendimento da comunicação como área estratégica ao gerenciamento organizacional, e, como tal, carece do desenvolvimento de um sistema de planejamento que, alinhado ao processo global de gestão, possa apoiar e auxiliar a organização na consecução de seus objetivos.

Uma vez que a área de comunicação afeta e, da mesma forma, é afetada pelas demais áreas da empresa é nítida sua interdependência com a eficácia na elaboração e implementação de um sistema de gestão estratégico.

A partir do observado nas recentes pesquisas e publicações da área, e pelo levantamento das principais metodologias de planejamento de comunicação desenvolvidas no Brasil, constata-se que a comunicação apresenta-se como uma área consolidada nas organizações, considerada pelos gestores como estratégica, conforme destacou a pesquisa DATABERJE (2008), mas que, no entanto, carece de um sistema planejado e orientado pelas diretrizes globais da organização, a fim de, dessa maneira, alinhar as ações de comunicação para a consecução dos objetivos organizacionais.

Ora, se tal área possui tamanha importância e valorização ela necessita ser planejada estrategicamente, a fim de direcionar todas as ações para a consolidação da imagem e reputação organizacionais, e também para auxiliar na consecução dos objetivos estabelecidos.

O que foi observado é que apesar de existirem alguns estudos e propostas para o planejamento de comunicação tais modelos se ocupam especificamente dos processos comunicativos, com foco nas atividades de comunicação, desenvolvimento de campanhas, seleção de canais, sem, no entanto, buscar alinhar esses processos aos objetivos e a estratégia da organização, como forma de auxiliar no cumprimento do que fora proposto no planejamento global da empresa.

Da mesma forma, os planejamentos de comunicação existentes não demonstram a preocupação e não apresentam uma metodologia para comunicar e divulgar as decisões e políticas estratégicas da organização, ou seja, em como auxiliar para que o que foi planejado seja conhecido por todos, para que os processos sejam executados com eficácia e eficiência e para que os clientes, e

demais públicos de interesse, reconheçam a missão, os valores e os diferenciais apresentados pela organização.

È buscando atender a essa lacuna que o presente trabalho se insere, apresentando uma metodologia para o planejamento da comunicação que contribua com a internalização do planejamento estratégico, e descrevendo, a partir do modelo desenvolvido por Estrada (2006), como se configura o processo de comunicação em cada etapa do Planejamento Estratégico.

1.2 Objetivos

Dessa maneira, a fim de atender a necessidade apresentada, como uma carência de uma metodologia de comunicação alinhada ao planejamento global da empresa, a presente pesquisa tem como objetivo principal “*Desenvolver uma metodologia de planejamento da comunicação que contribua para a internalização do planejamento estratégico*”.

Tal objetivo, também denominado geral, pode ser detalhado em partes mais pontuais. Assim, busca-se de maneira específica:

- Revisar analisar o processo de gestão estratégica organizacional;
- Levantar e analisar o processo de comunicação nas organizações;
- Propor uma metodologia de planejamento para a área de comunicação;
- Descrever a contribuição da comunicação para a internalização do planejamento estratégico.

1.3 Estrutura do trabalho

Para a apresentação da pesquisa o trabalho foi estruturado em seis capítulos:

No **Capítulo 1** encontra-se a introdução, que sintetiza e apresenta o trabalho, define-se o problema da pesquisa, a justificativa do desenvolvimento da mesma, os

objetivos que pretendem ser alcançados com esse trabalho e a presente descrição estrutural.

O **Capítulo 2** compõem-se do referencial teórico, por meio do qual se apresenta a revisão bibliográfica dos principais conceitos e estudos acerca do planejamento estratégico, da comunicação organizacional sobre alinhamento.

O **Capítulo 3** descreve a metodologia utilizada na condução da pesquisa.

No **Capítulo 4** propõe-se uma metodologia para o planejamento da comunicação, que possa facilitar a gestão da comunicação organizacional e que permita possa ser alinhado ao planejamento estratégico global e descreve-se o alinhamento entre o Planejamento de comunicação e o planejamento organizacional tomando como base o modelo desenvolvimento por Estrada (2006).

O **Capítulo 5** trata das considerações finais sobre o trabalho, conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para temática proposta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo busca-se apresentar os principais conceitos necessários ao desenvolvimento da presente pesquisa, que contribuem para o entendimento da proposta do trabalho de desenvolver uma metodologia de comunicação que possa ser alinhada ao planejamento estratégico organizacional.

Assim, o capítulo está dividido em quatro itens, que contemplam o estudo das organizações, a gestão estratégica, a comunicação organizacional e o alinhamento estratégico, organizados em uma seqüência que visa facilitar a compreensão da abordagem proposta na pesquisa, e, dessa maneira, atender aos objetivos propostos.

O primeiro item 2.1 aborda a organização, seus pressupostos básico, condições de sobrevivência, a evolução dos estudos organizacionais desde a escola clássica até a teoria da complexidade, a importância dos relacionamentos, e conclui-se o item com a divisão estrutural da organização e subsistemas organizacionais.

No item 2.2 investiga-se a temática da gestão estratégica, a evolução do conceito, os principais modelos de planejamento estratégico existentes, para depois apresentar planejamento estratégico (PE) proposto por Estrada (2006), pois a partir dele pretende-se desenvolver uma metodologia para o planejamento da comunicação e alinhá-la ao PE.

No item 2.3 apresentam-se a comunicação e a sua atuação no contexto organizacional, atento, inicialmente, aos conceitos, processos comunicacionais, embasado por meio de referenciais voltados à descrição das características da comunicação organizacional como redes, fluxos e meios mais utilizados pelas empresas, para posteriormente descrever os principais modelos desenvolvidos para o planejamento da comunicação.

Para concluir o referencial, no item 2.4 apresentam-se os principais conceitos sobre alinhamento estratégico, como forma de contextualizar essa temática para posteriormente apresentar a proposta desse trabalho que é alinhar o planejamento de comunicação ao planejamento estratégico organizacional.

2.1 Pressupostos organizacionais

As organizações podem ser conceituadas a partir de diversas teorias ou correntes de pensamento existentes na atualidade, destacando suas características sociais, sua composição ou mesmo sua finalidade.

O objetivo desse item é elucidar alguns conceitos básicos, sobre a realidade das organizações, considerados necessários à compreensão dos processos organizacionais que serão analisados nos próximos itens.

Dessa maneira, pretende-se, inicialmente, caracterizar as organizações por meio da revisão teórica dos principais conceitos que dizem respeito à maneira pela qual elas se relacionam com o ambiente, partindo desde a análise das escolas clássicas de administração até os estudos atuais acerca da teoria da complexidade, como forma de situar o objeto de estudo desse trabalho.

Outro fator destacado é a dinâmica dos relacionamentos que se desenvolvem tanto no limiar organizacional, entre os indivíduos que a compõe, quanto entre a organização e o meio externo, ou seja, a sociedade.

Concluindo o tópico, apresenta-se a composição da organização, com uma análise de sua estrutura e suas divisões, a fim de compreender como se desenvolvem os processos e de que maneira configuram-se as diferentes áreas e os subsistemas no que diz respeito à tomada e decisão.

2.1.1 Organização: natureza, estrutura e objetivos

A essência de uma organização, seja ela natural, como uma sociedade ou grupo de indivíduos, ou uma organização planejada, como uma empresa, é a estrutura que rege as relações entre as partes, pessoas, ou unidades, e as regras que guiam e delimitam o comportamento e a interação entre elas.

Kanaane (1994), conceitua a organização como

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 1994, p. 30).

Quando nos referimos a uma organização formal, que foi propositalmente criada entendemos que as motivações que levam ao desenvolvimento de determinada instituição são, a realização de determinadas tarefas por um grupo de pessoas, que gerarão produtos pré-estabelecidos, atendendo a uma lógica e uma necessidade, os quais não poderiam ser alcançados se cada indivíduo buscasse realizar sozinho todas as tarefas.

A organização pode ser abordada ainda como o objeto formal da Administração, conforme enuncia Diógenes (2007, p.35)

Como se sabe, uma ciência se distingue de outra por seu objeto formal, visto que um objeto material pode ser extensivo a várias ciências, como exemplo, o homem pode ser objeto material (objeto de estudo) da história, da sociologia, da psicologia, da antropologia, da medicina, etc. A própria organização também pode ser objeto material dessas mesmas ciências, no entanto, quando se trata da mobilização de seus meios em relação aos seus objetivos, ela é objeto formal da administração.

O que o autor propõe é que a ciência da administração se ocupa do estudo da organização, e é o conhecimento - meio aplicado em uma organização para alcançar os objetivos almejados.

Pode dizer também que existem alguns pressupostos que garantem a sobrevivência organizacional como sugere Barnard (1971, p. 101) ao dizer que “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estejam desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum”.

Partindo desse pressuposto o autor conclui afirmando que os elementos da organização são, portanto, a comunicação, o ato de servir, e o propósito comum, encontrados em todas as organizações e considerados por ele como condições necessárias, pois, a existência organizacional depende da combinação apropriada desses três elementos, e a manutenção do equilíbrio do sistema.

Segundo Michel *et al* (2008, p. 5) “as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios”.

Assim, pode-se dizer que as organizações são desenvolvidas para atingir um propósito, uma finalidade específica, e para isso mobilizam seus agentes para o alcance desses objetivos.

Para explicar o comportamento das organizações e a evolução desse conceito foram desenvolvidos inúmeros estudos conforme apresentados no item a seguir.

2.1 2 Abordagem conceitual: da teoria clássica ao conceito de complexidade

A evolução do conceito de organização parte dos estudos clássicos da administração, que consideravam a empresa como um mecanismo-meio para o alcance de metas e objetivos traçados. Essa visão fora então denominada mecanicista, por analisar a organização como uma máquina, composta de partes como engrenagens, que devem funcionar harmoniosamente a fim de cumprir com o objetivo essencial de gerar lucro.

O conceito clássico de organização desconsiderava, portanto, os aspectos externos, mas tratava somente de suas variáveis internas, como determinantes para a produtividade almejada. Os precursores dessa escola foram Taylor e Fayol, os quais, cada qual a sua maneira interpretaram as organizações de acordo com a racionalidade dominante na época, e a busca incessante pela produtividade e o lucro.

Somente mais tarde, com a valoração dos indivíduos como parte indispensável à eficiência organizacional, iniciados com o surgimento da Escola das Relações humanas, revela-se outra corrente de pensamento, que contrapunha o modelo mecanicista. Surge então uma visão da empresa como uma esfera cultural, simbólica e política.

Por meio dessa visão a organização é compreendida como um espaço, ou uma esfera, onde interagem indivíduos e grupos, que possuem diferentes culturas, valores e crenças, e das trocas simbólicas entre eles ou da construção social gerada por esse interacionismo, forma-se a organização. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2004)

A partir disso podemos visualizar a evolução da visão da organização desde um sistema considerado fechado até uma estrutura dinâmica composta de atores sociais capazes de modificar e construir o ambiente onde atuam.

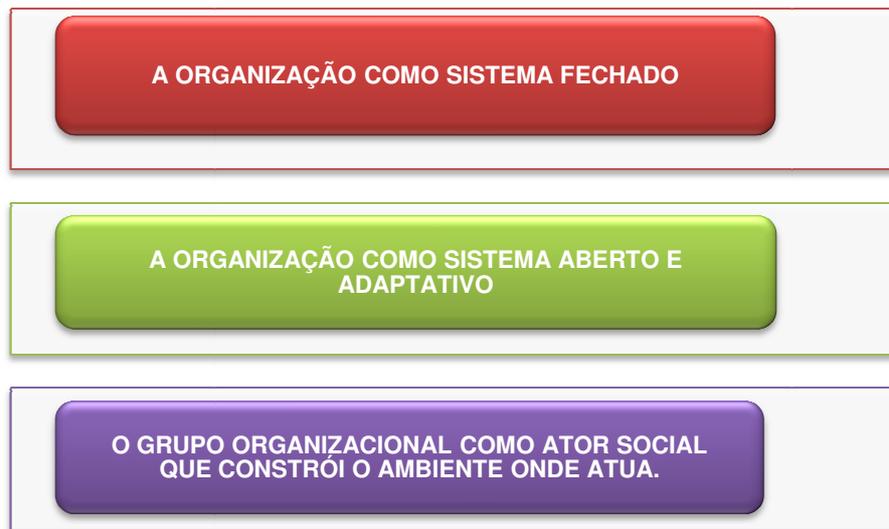


Figura 1 – As diversas visões da organização
 Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcellos, 2004, p. 287.

A evolução desse quadro ao conceito de organização como um sistema aberto possibilitou a compreensão das trocas e interações existentes no entorno organizacional, e abriu espaço para a análise da interação com o meio ambiente, ideia que passou a ser abordada pela administração apenas em meados de 60 com o surgimento dos estudos sobre contingência.

A organização entendida como um sistema vivo aberto está caracterizado por dois processos básicos, a *importação* de matérias-primas e recursos do meio, que serão transformados e depois exportados ao mercado, e a *aquisição* de dados e informações, do ambiente externo e interno, os quais serão consumidos na resolução de problemas e decisões estratégicas para garantir o funcionamento da empresa. Tais processos sustentam e regem as relações entre a organização o meio ambiente, e, dessa maneira direcionam seus movimentos e seu crescimento.

Destaca-se ainda que as funções de qualquer organização enquanto sistemas são a manutenção, o estabelecimento, a exploração e a alteração das relações

situacionais entre ela e o meio, e que tais objetivos só podem ser alcançados por meio da comunicação entre as partes internas e o ambiente externo à organização.

Os estudos organizacionais desenvolvidos a luz da Teoria dos sistemas, sobretudo pelas pesquisas de Ludwig von Bertalanffy, Jay Forrester, entre outros, além de destacarem a dinamicidade das organizações e sua inter-relação com o meio, também abriram caminho para uma nova abordagem, a da complexidade, uma vez que seus estudos identificaram uma natureza não-linear, de mútua causalidade entre os sistemas que interagem com a organização.

Esta característica de não-linearidade atribuída aos sistemas organizacionais é predominante, pois, diz-se que um sistema é não-linear

quando as ações podem ter diferentes resultados e geram reações desproporcionais. Entre as principais causas dessa não-linearidade estão a interação repetitiva (recursividade) e a influência mútua (mútua causalidade) entre os agentes dos sistemas organizacionais. (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2004, p. 21)

Somado a isso, no século XX, desenvolveram-se inúmeros estudos e avanços científicos que alteraram a explicação da natureza e o próprio estudo da ciência. Em meados de 1905 ocorre a publicação dos trabalhos de Albert Einstein comprovando a existência do átomo, do efeito fotoelétrico e a teoria da relatividade, a Física Quântica e o “princípio da incerteza”, formulado por Werner Heisenberg, e a Descoberta e Decifração do DNA. Estas mudanças juntamente com os estudos sobre Teoria do Caos, Fractais, Teoria das Catástrofes e Lógica *Fuzzy*, em meados dos anos 60, deram origem a chamada Teoria da Complexidade.

A teoria da complexidade revela que a realidade não é linear, factível, caótica, catastrófica e difusa, como se supunha, e que deve ser analisada não apenas de maneira quantitativa, mas também qualitativa.

A visão complexa de mundo permite explicar os processos de mudança e instabilidade, bem como de inovação e renovação que circundam a dinâmica organizacional, pois apresenta uma perspectiva de flexibilidade, mutabilidade e adaptabilidade, que antes não eram contemplados pelos modelos convencionais.

Assim, sob a ótica da teoria da complexidade as organizações são vistas como um fenômeno originado da ação e interação entre os agentes, isto é, pessoas, que tanto influenciam a organização como também são influenciados por ela.

Com relação a esse enfoque surgiram muitos estudos sobre comportamento organizacional para entender como se dá essa relação entre os agentes, sobretudo no que diz respeito a orientação dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais, tal fenômeno é estudado pela teoria da complexidade com o nome de “*emergence*”, conforme explicam Giovannini e Kruglianskas (2004, p. 22)

O termo emergir, nesse contexto, tem sido usado para designar a manifestação de padrões de comportamento e relacionamento originados da interação complexa de agentes que possuem seus próprios padrões. Os padrões que surgem não podem ser previstos pela análise dos padrões individuais. Entre outras palavras, o todo que surge é diferente da soma das partes.

Os pressupostos da teoria da complexidade vão ao encontro da proposta desse trabalho e com a visão dos autores, pois ao propor uma metodologia de alinhamento da comunicação ao planejamento estratégico, contempla-se uma das etapas do processo de Mudança organizacional proposto por Estrada (2006) para acompanhar a implementação do PE, pois, entende-se que a mudança é eminente ao processo de gestão atual, e as organizações precisam buscar adaptação e inovações constantes se pretendem continuar competindo no mercado atual.

Dessa maneira, a complexidade e mutabilidade instauradas exigem uma mudança de postura para o gerenciamento organizacional, o que implica ver a organização como um todo, formado por partes que interagem, e somam esforços para alcançar um objetivo comum, de gerar resultados e garantir o cumprimento da finalidade social da empresa. Para isso, a ideia do alinhamento entre as partes integrantes da organização, guiadas por diretrizes comuns e uma estratégia unificada para o alcance dos objetivos destaca-se como alternativa viável para a efetividade da gestão organizacional.

2.1.3 A importância dos relacionamentos no processo organizacional

As organizações existem para atender as necessidades da uma sociedade, ou seja, das pessoas que a compõem. Então se os dirigentes não estiverem preocupados em entender como essas pessoas pensam a respeito da empresa e

quais são os seus reais interesses estarão deixando de cumprir a sua função primordial.

Reconhecer o valor dos relacionamentos e das pessoas no processo organizacional é uma necessidade urgente para que as empresas saibam atender as exigências de seus colaboradores e comunicar-se com eles de maneira efetiva, bem como de manter informados seus clientes, acionistas e a sociedade sobre suas decisões e os diferenciais que possui com relação às demais.

Os relacionamentos se formam se desenvolvem e fortalecem a partir da troca de informações entre os pares, seja de uma conversa informal, uma reunião, uma orientação técnica ou um simples telefonema, é na dinâmica comunicativa que inicia o processo de socialização, e por meio do qual todas as relações na empresa poderão se desenvolver.

Essa interação é natural e necessária a qualquer indivíduo, seja no trato pessoal quanto para a atividade profissional, sendo que na dinâmica organizacional essas relações se ampliam significativamente.

Pode-se afirmar que por sua própria natureza e características sistêmica “as organizações humanas mantêm relações entre si, relações com o seu ambiente que é constituído por outras organizações formais, por grupos informais, por indivíduos isolados e pela própria natureza” (BORDENAVE; CARVALHO, 1979, P.152).

Ora, se então a organização é esse palco onde circulam os indivíduos e no qual se constroem as diversas relações sociais por meio da interação entre ele, pode-se observar aí o papel da comunicação como mediadora desse processo.

Em outra passagem, Bordenave e Carvalho (1979) questionam essa característica ao destacar

que são as relações inter e intra-organizacionais senão processos de comunicação? O que significa a organização no contexto do sistema social (sociedade) senão um canal de informação? E quando se pensa ou se objetiva aumentar o controle da organização, reduzir sua variabilidade, pretender desempenhos estáveis, o que se está fazendo senão planejamento? Planejamento do uso das relações interpessoais, Inter organizacionais, enfim, planejamento do uso da comunicação. (p.152)

Os mesmos autores citam Fagen (1971, p.51) que propõe a análise das estruturas e instituições que funcionam como canais de comunicação, e assim as classifica:

- 1) Organizações,
- 2) Grupos,
- 3) Meios de comunicação de massa e,
- 4) Canais especiais para articulação e agregação de interesse

Assim, ao classificar a organização como um canal de comunicação o autor salienta a característica sistêmica da mesma, como instituição que interage com o meio, que promove o relacionamento entre os sujeitos que a compõe, e que, portanto, não pode ser considerada uma estrutura estanque, nem fechada, mas sim, um sistema que troca informações com outros sistemas, formando assim “uma rede de canais de comunicação interagindo” (BORDENAVE; CARVALHO, 1979, p. 154).

A partir do conceito de organização como canal de comunicação admitimos também que muitas vezes ela pode ser manipulada, por grupos que a controlam de acordo com seus interesses, com a mensagem que pretendem transmitir, assim de acordo com a situação a empresa pode assumir distintos papéis, a fim de apresentar o discurso organizacional adaptando-o aos diversos públicos de interesse.

2.1.4 Áreas estratégicas e subsistemas organizacionais

Tradicionalmente conceituamos como áreas estratégicas em uma organização as áreas de finanças, marketing, recursos humanos, produção e administração geral. Esse pensamento vem da divisão clássica, dos primórdios estudos de administração, que dividiam a empresa em áreas funcionais.

Atualmente agregam-se outras divisões, e a determinação de área estratégica está muito relacionada com a natureza do negócio e o propósito do mesmo. Ou seja, o consenso entre o que deva ser considerado indispensável, ou qual área deve receber uma maior valorização, como maiores investimentos, maior participação na tomada de decisões, que caracteriza uma denotação mais estratégica, cabe ao gestor da organização.

Alguns autores já incluem a comunicação como uma área estratégica no processo de gestão empresarial, e destaca o seu papel, juntamente com outras

áreas da empresa, para garantir a consecução dos objetivos organizacionais, como o exemplo de Arantes (1998) e Rampersad (2004).

O autor Nélio Arantes (1998) propõe um modelo que divide o sistema de gestão empresarial em vários subsistemas menores, que agem conjuntamente no processo de gestão.

Na visão do autor o Sistema de gestão empresarial é composto por um subsistema institucional, que compreende os instrumentos que auxiliam na construção da razão de ser do negócio, como missão visão, propósito e princípios organizacionais, outro subsistema denominado humano-comportamental, que diz respeito aos instrumentos usados para motivar e mobilizar as pessoas, e ainda os subsistemas chamados de tecnológicos, que compreendem o subsistema gerencial, operacional, informação, organização e comunicação.

Na figura 2 apresenta-se a ideia de integração entre o subsistema organização e os demais que se relacionam com ele, como forma de cumprir a tarefa empresarial por meio do trabalho conjunto e ordenado, entre estes subsistemas Arantes (1998) destaca a comunicação como um dos mais importantes mecanismos para promover a integração, o entendimento entre as partes.

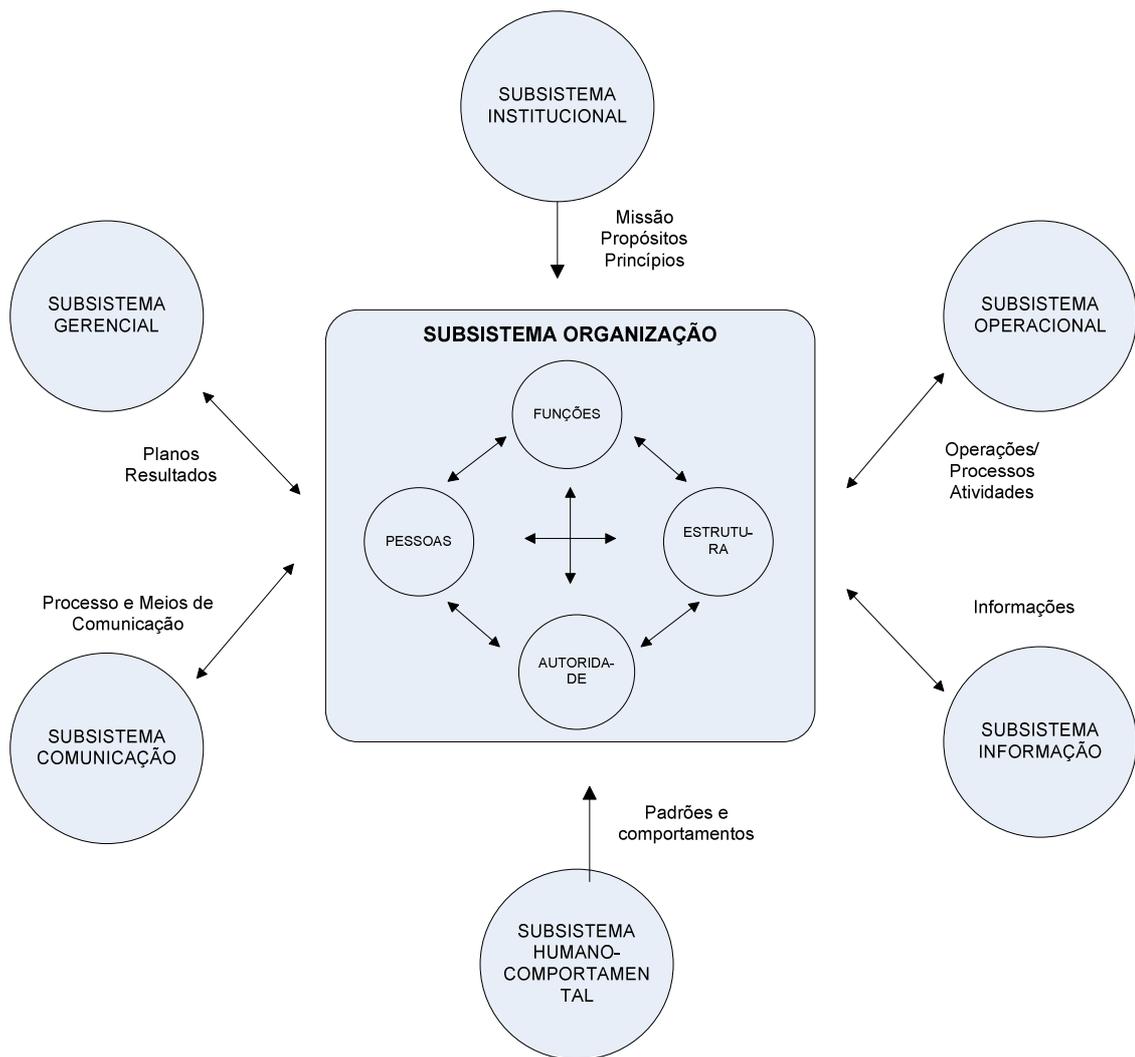


Figura 2 – Integração do subsistema de organização com os demais subsistemas de gestão
 Fonte: Adaptado de Arantes, 1998, p. 251.

O autor justifica essa divisão apontando que compete à organização definir quem executa o quê, ou seja, a tarefa empresarial, e para isso fixa atribuições e responsabilidades pelos resultados. No entanto, para atender aos requisitos de coordenação e integração ela depende dos demais subsistemas do Sistema de Gestão.

A razão de apresentar-se o esquema proposto pelo autor é especialmente destacar a posição atribuída para a comunicação, como uma área estratégica dentro do sistema de gestão empresarial, e que afeta diretamente a organização na consecução dos resultados.

Arantes (1998) justifica a classificação da comunicação como um subsistema de gestão ao afirmar que é ela a responsável pelo processo de interação entre a organização e o meio externo. No meio externo a comunicação atua identificando os clientes, reconhecendo o mercado, criando e fortalecendo relações com a sociedade, acionistas, fornecedores, etc. No meio interno ela é fundamental para divulgar informações e promover a compreensão e aceitação da filosofia empresarial, dos planos, e, garantir a cooperação dos membros, e que, portanto

deve ser entendido como o instrumento que dá suporte à administração em seu esforço de assegurar o entendimento comum e estabelecer as relações internas e externas, necessário à realização da tarefa empresarial de forma coerente com as finalidades empresariais (ARANTES, 1998, p.261).

Buscando demonstrar como a comunicação afeta e é afetada pelos demais subsistemas gerenciais, na figura abaixo se apresenta o esquema elaborado por Arantes (1998), que salienta os aspectos dessa inter-relação.

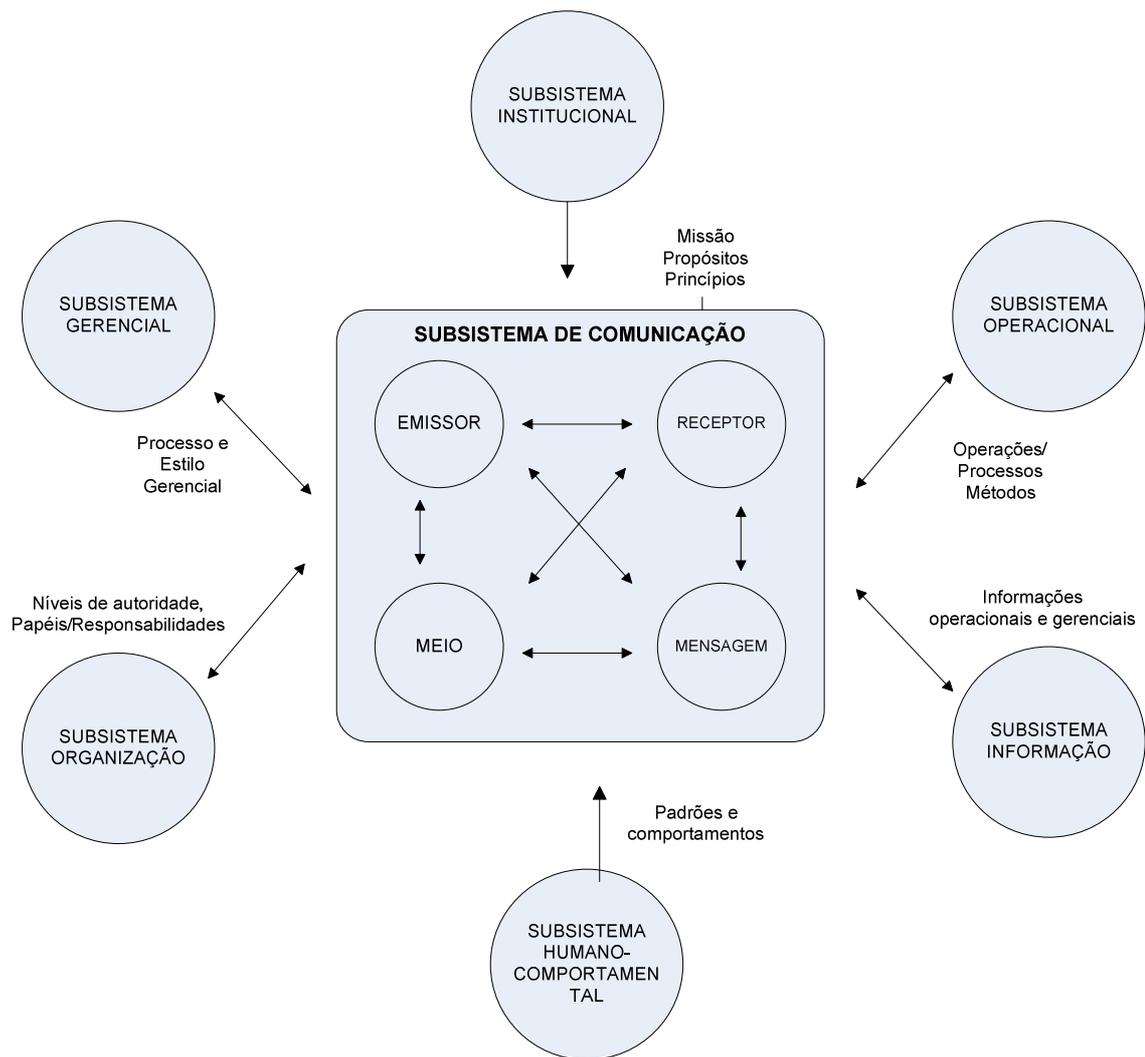


Figura 3 – Integração do subsistema de comunicação com os demais subsistemas de gestão
 Fonte: Adaptado de ARANTES (1998, p.276)

O autor salienta ainda que é praticamente impossível imaginar uma organização que não depende de processos de comunicação para sobreviver, pois a manutenção das relações entre as pessoas são condições indispensáveis para a sobrevivência organizacional, e ressalta a importância dessa área ao afirmar que

a comunicação é portanto essencialmente um processo de interação humana que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade da empresa. Somente com a ajuda da comunicação é possível que as tarefas distribuídas entre as várias pessoas que integram a empresa sejam realizadas corretamente e estejam dirigidas aos mesmos objetivos. A comunicação também auxilia e complementa os demais instrumentos de gestão (ARANTES, 1998, p. 260)

destacando a amplitude da área de comunicação em apoio à gestão empresarial como um todo, ou seja como um mecanismo que permeia todo o processo de gerenciamento.

2.2 Gestão Estratégica

A estratégia é utilizada pelas empresas como uma forma de obter os melhores resultados nas ações planejadas através de métodos ou mecanismos que lhe garantem tal eficiência.

Assim, quando falamos em gestão estratégica estamos discorrendo sobre métodos ou modelos utilizados para administrar ou gerenciar uma organização de maneira que lhe confira um diferencial competitivo frente às demais, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, físicos, materiais ou humanos.

No item 2.2.1 pretende-se apresentar os principais conceitos e estudos que marcaram a evolução da administração, desde o pensamento da administração estratégica, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico até chegar aos estudos atuais sobre a gestão estratégica. Para isso, descreve-se inicialmente a evolução histórica das pesquisas em administração, que conduziram ao desenvolvimento dos modelos de gerenciamento, a concepção da estratégia e os principais modelos de planejamento.

No item 2.2.2 enfatiza-se o modelo de gestão proposto por Estrada (2006), que será utilizado como base para o desenvolvimento de uma metodologia de alinhamento entre o Planejamento Estratégico organizacional e a comunicação.

2.2.1 Evolução do conceito de planejamento

Novo Paradigma para os estudos organizacionais.

Quando surgiu a prática de fixação de metas organizacionais os administradores viram-se obrigadas a estudar como administrar estrategicamente a organização e tiveram que aprender fazendo, uma vez que não estavam preparados para este novo desafio e não possuíam paradigmas que auxiliassem na solução dos problemas administrativos.

Outro desafio resultava da posição tomada para resolução dos problemas pois para o consultor externo situado entre o alto escalão era muito fácil observar do topo sem examinar as questões que desencadeavam tal situação. Já o consultor administrativo médio poderia sofrer, por sua posição, certa pressão da alta cúpula e ter dificuldade de lidar com a cobrança e a manipulação.

Assim as mudanças ambientais tornaram-se uma ameaça a administração e exigiram uma nova postura da ciência organizacional e dos gestores para a elaboração de um paradigma adequado e adaptável ao sistema complexo e mutável.

Surge então um *superparadigma* que tem como base o dilema da decisão versus do sistema, pois o modelo de tomada de decisão está diretamente relacionado com a eficiência do processo, mas também precisa levar em conta a estrutura e o sistema organizacional, pois ele é a interface para o processo decisório. Esse paradigma também deveria considerar o dilema holístico versus o fragmentarismo, prevendo a existência de subsistemas dentro de um sistema maior, observar ainda o funcionamento externo versus o interno e o processo de entradas de saídas peculiar à organização, e por fim o dilema da ação determinística versus a indeterminista considerando a necessidade do intercâmbio de informações e as relações sociais existentes no âmbito organizacional.

Outra questão observada é a dinâmica das normas na administração estratégica, pois enfatiza-se a ideia de que as estratégias dependem da fixação de normas e procedimentos, guiados por uma política organizacional clara e bem estruturada, para serem eficientes. Para isso, é preciso avaliar o sistema de administração, sua forma de organização e controle social bem como o plano de

ações, a racionalidade política também deve ser observada, pois a política da empresa representa as diretrizes pelas quais será guiada a estratégia, e a dinâmica desse processo, pois, a organização é ao mesmo tempo uma estrutura social e uma agência de produção em relação aos produtos e s relações competitivas existentes.

A questão da administração estratégica é um caso que será discutido ao longo desse ensaio, pois se relaciona ao sistema de administração adotado pela empresa, que é definido por sua política e expresso por meio da estratégia, o que nos mostra que há uma dinâmica entre a política e as estratégias que configura a essência da Administração estratégica.

Evolução dos desafios e dos sistemas de administração

A evolução da estrutura empresarial passou por inúmeros desafios e mudanças até chegar a apresentação atual. Inicialmente foram as transformações históricas e os adventos tecnológicos como invenção da energia elétrica, turbina a vapor, que culminaram com a 1ª Revolução Industrial, e deram origem as primeiras estruturas industriais.

Em meados de 1900 já havia nos Estados Unidos e Inglaterra uma estrutura industrial organizada, e um mercado em desenvolvimento, porém desprovido de limitações governamentais e sem concorrência, pois as áreas de atuação de cada organização eram bastante delimitadas.

A partir de 1930 o sistema de produção se organiza e, usufruindo da tecnologia a disposição, se massifica. A preocupação dos administradores nesse período era com a redução do custo unitário de produção e, conseqüentemente com o lucro, uma vez que o determinante para a venda nessa época era justamente o preço uma vez que a produção era homogênea.

Assim, os gestores ocupavam-se em melhorar a eficiência nos sistemas de produção, o que ficou conhecido posteriormente como mentalidade de produção, e foi somente após um período de saturação do mercado que eles começaram a pensar em diversificar a produção.

Com a elevação do poder de consumo as pessoas começaram a demandar produtos com desempenhos melhores e diferenciados, o que obrigou as indústrias a

voltarem sua atenção para o marketing e orientar-se pelo produto, não mais pelo preço.

Esse período ficou então conhecido como a “Era do Marketing de massa”, e caracterizou-se por uma preocupação dos administradores com promoções, propaganda, elaboração de produtos diferenciados, e fez com que as empresas incorporassem uma visão mais aberta e inovadora, o que repercutiu no desenvolvimento de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

Essas foram às primeiras mudanças que ocorreram na história da evolução empresarial, mas ainda era preciso melhorar a dinâmico e os sistemas de gestão e de produção. Dessa maneira, em meados de 1950, novos eventos sucederam a chamada 2ª Revolução Industrial, e, uma vez que os avanços tecnológicos eram crescentes, as empresas começaram a investir maciçamente em P&D.

Ansoff e McDonnell (1993) descrevem as mudanças que ocorreram nesse período afirmando que

A era da produção de massa representou um esforço para satisfazer as necessidades fundamentais de conforto físico e segurança da população. A era do marketing de massa elevou as aspirações do nível do conforto e da segurança para uma busca de riqueza. A era pós-industrial representa o advento da riqueza (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.29).

Assim, surgem novas organizações voltadas a produção de artigos de luxo, produtos diversificados, empresas de lazer e viagens, que passam agora a fazer parte das novas necessidades dos consumidores. O progresso tecnológico força as organizações a adaptarem sua produção e inovarem na busca por novos mercados e ampliarem sua carteira de produtos para artigos muitas vezes divergentes dos interesses da administração.

As pessoas deixam de ocupar um papel de consumidores passivos e passam a questionar a qualidade dos produtos, as práticas das empresas, sobretudo as questões sociais, de exploração do trabalho e recursos e o cuidado com o meio ambiente.

Surge, então, uma nova responsabilidade para as empresas, que além de atenderem ao mercado e disponibilizarem produtos melhores que os dos concorrentes, precisam também responder às questões sociais, de veracidade das propagandas, práticas monopolísticas, poluição ambiental e, assim, além de

procurarem atingir suas necessidades de riqueza deveriam também assumir uma “responsabilidade social”.

A velocidade dos avanços e das modificações do mercado representou o surgimento de novos produtos e serviços e teve como principais consequências a dificuldade de adaptação das empresas as constantes mudanças, a necessidades de respostas mais rápidas e de flexibilidade e capacidade de respostas as surpresas que não podiam ser previstas com antecedência.

Evolução dos sistemas de administração

Em resposta as modificações do mercado os sistemas de administração também precisaram se adaptar e incorporar novas formas de gestão que possibilitassem o crescimento e a sobrevivência das organizações.

Ansoff e Mcdonnell (1993) descrevem quatro estágios pelo qual os sistemas de administração podiam ser agrupados:

Gestão por controle do desempenho, que era eficiente enquanto as mudanças fossem lentas;

Gestão por extrapolação, suficiente enquanto as mudanças aumentassem, mas ainda fosse possível prevê-las por meio de extrapolação do passado;

Gestão por previsão para quando a mudança apesar de rápida e descontínua ainda permitisse previsão e capacidade de resposta;

Gestão através de resposta flexível e rápida, necessária quando a velocidade das mudanças fosse rápida e desafiadora que dificultasse a capacidade de resposta.

As empresas que trabalhavam ainda com a ideia de previsão por meio da extrapolação do passado usavam um sistema de planejamento de longo prazo, fixando metas otimistas a partir do ideal que a empresa poderia superar os resultados obtidos no passado.

Com as variações e flutuações dos mercados e inovações nos produtos tornava-se inadequado à utilização desse modelo de projeção. Foi preciso, então, adaptar um sistema que possibilitasse o planejamento mesmo em períodos de difícil previsão e de turbulência, assim, surgiu o planejamento estratégico, que tinha como

diferencial a análise inicial das perspectivas da empresa, das oportunidades, ameaças, e tendências para o desenvolvimento de um plano.

Isso fez com que as empresas começassem a utilizar o conceito de competitividade e aprimorassem suas carteiras de produtos a partir da observação do mercado e de seus concorrentes, e também levou os administradores a compararem suas perspectivas para chegarem a uma estratégia e, posteriormente estabelecerem metas de desempenho de curto prazo e metas estratégicas.

Essa nova visão abriu caminho para o surgimento de uma nova estrutura de gestão denominada administração estratégica, e conseqüentemente, deu origem a uma nova postura estratégica nas empresas, que, diferenciando do planejamento estratégico (PE), era conhecida com *Administração da postura estratégica* pela sua adição de um planejamento de potencialidade ao PE.

Outro sistema que surgiu para atender a enorme variabilidade e imprevisibilidade do mercado foi a *Administração de questões emergentes*, que foi elaborada na década de 70, quando os planos de contingência e o PE já não conseguiam mais acompanhar a velocidade das mudanças.

A administração das questões emergentes consiste em um sistema de tempo real, que se ocupava da avaliação do cenário e das questões que podiam afetar direta ou indiretamente a organização. Para isso, a empresa precisa monitorar as tendências ambientais, sociais, políticas, mediar seu impacto e priorizá-las de acordo com sua urgência.

As questões resultantes do monitoramento do ambiente podem ser classificadas como sinais de *alta freqüência*, se forem visíveis e concretos e permitirem à empresa medir seu impacto e planejar uma reação, ou ainda podem ser de *baixa freqüência*, se não tiverem indícios precisos e claros sobre seu comportamento e impacto gerado na empresa.

No entanto, cabe a empresa avaliar todos esses sinais, pois mesmo os de que se apresentam como de baixa freqüência tendem a evoluir para sinais de alta freqüência a acabar afetando a organização ais cedo ou mais tarde. Assim, observar antecipadamente permite elaborar planos de reação mesmo para eventos futuros e incertos, e manter a empresa segura e preparada para possíveis surpresas.

Pensou-se para isso um novo método, elaborado para antecipar-se e armar-se contra tais eventualidades, denominado *administração de surpresas estratégicas*,

que serve para atender questões repentinas e inesperadas e que necessitam de resposta urgente para evitar perdas financeiras e danos irreversíveis a organização.

A ideia era que quando empresa percebesse que a turbulência iria atingir um patamar crítico deveria acionar o sistema de administração de surpresas, para o qual haveria uma rede de comunicação de emergência estruturada para enviar os procedimentos e informações cabíveis à toda organização.

Paralelo a isso, uma rede de grupo de trabalhos estratégicos estaria formada, por líderes, alta administração e funcionários cada um assumindo um papel central para a efetiva reação ao evento surpresa.

Tendo a disposição uma infinidade de sistemas de administração, as empresas precisam avaliar qual método melhor atende suas necessidades, e qual é o cenário de turbulência apresentado pelo ambiente para, assim, estruturar o modelo mais adequado de administração.

A partir desses novos desafios os estudiosos e administradores consagravam algumas alternativas e fracassavam em outras, o que deu origem a novos modelos de gestão e técnicas administrativas como a análise de índices financeiros, a administração por objetivos, planejamento estratégico entre outros. Cada um se mostrou eficiente para solucionar determinado problema, mas nenhum se preocupava diretamente em resolver a origem destes. Dessa forma, a administração estratégica representa apenas uma possibilidade para solução das problemáticas da empresa.

Entre os principais problemas para a administração estratégica está o diagnóstico da postura ou da atitude estratégica da organização, que envolve a identificação da missão, dos objetivos da empresa e sua adequação ao mercado. Tal definição é imprescindível para aplicação do planejamento estratégico, uma vez que, a empresa passa a adotar uma nova atitude a partir da revisão de seus pressupostos e adequação a nova realidade, e concentram suas energias para a consecução dos novos objetivos traçados, passando a adotar uma nova atitude.

Para isso, a empresa poderia adotar um modelo competitivo, voltado à obtenção de lucro, ou um modelo empreendedor voltado a construção e manutenção de seus laços lucrativos, mas isso envolve uma série de decisões que devem ser analisadas conforme o planejamento traçado e os objetivos almejados pela organização e respeitando as limitações da empresa e dos administradores.

Isso diz respeito também ao comportamento da organização, pois de acordo com a turbulência do mercado, a competitividade, as oportunidades as qualificações e habilidades da gerência, a empresa pode adotar um comportamento mais aberto e agressivo a fim de atender a demanda e as exigências do mercado, ou um comportamento mais inovador, e essa variação precisa levar em conta tanto a capacidade interna da organização quanto as variações ambientais.

O diagnóstico da situação do ambiente segundo a proposta de Ansoff (1993) deve observar os o clima competitivo e o clima empreendedor existente no ambiente, ou seja, analisar a diversidade de ambientes que se apresentam na esfera competitiva, e avaliar como a empresa reage às exigências dos consumidores, a diferenciação de produtos, sua lucratividade, freqüência de lançamento de novos produtos, etc. Bem como, precisa também avaliar o clima empreendedor e o comportamento da empresa, para poder planejar melhor suas estratégias com base em uma avaliação segura do ambiente.

Já o diagnóstico da capacidade da empresa leva em consideração as aptidões da organização, seus atributos internos, valores e características internas que denotam a eficiência da administração. Procura-se mediar à eficiência de custos das atividades de compra, produção e distribuição, do marketing de vendas e dos órgãos inovadores, a fim de, medir seu potencial de geração de resultados. Tal análise combinada com o diagnóstico ambiental possibilita traçar a melhor estratégia, de acordo com a viabilidade da empresa e em consonância com as predisposições do mercado.

Por meio da avaliação das condições da empresa é possível planejar a transformação da atitude estratégica, e adaptá-la as novas necessidades. Assim, analisam-se quais áreas precisam passar por modificações, observa-se a capacidade da organização e avalia-se que aspectos necessitam ser melhorados de acordo com os objetivos desejáveis.

Em seguida estrutura-se a evolução dessa transformação de acordo com uma escala de prioridades e necessidades urgentes, guiados pela atitude estratégica almejada, para em seguida elaborar o plano e definir as fases de execução.

As diferentes culturas também precisam ser consideradas para a efetividade das transformações, pois, o que se percebe é uma coexistência de formas culturais influenciando o processo administrativo, sejam elas de antecipação, iniciativa ou

uma forma intermediária denominada de inovadora, que procura acomodar as outras duas em separado dentro da organização, a partir de um sistema de gestão como o da Administração integrativa.

O processo de administração estratégica é ainda mais complexo, e exige a análise de inúmeros fatores, sendo o planejamento estratégico apenas um entre tantos componentes que auxiliam na gestão e no próprio processo de mudança estratégica. Ansoff sugere que a empresa utilize um sistema de aprendizagem planejada, que englobe o melhor de cada modelo de aprendizagem para conduzir o processo de mudança na empresa rumo a uma postura verdadeiramente estratégica.

O quadro 1 apresenta uma evolução histórica dos principais modelos de planejamento existentes.

	Planejamento orçamentario	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento Anual - Curto Prazo - Quantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Extrapolação do Orçamento - Longo Prazo - Projeção de Tendências 	<ul style="list-style-type: none"> - Define direção da empresa. - Longo Prazo - Análise de mudanças ambientais - Análise dos recursos internos - Análise os recursos internos - Qualitativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões administrativas seguem estratégia - Longo Prazo - Foco na análise e na implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamento Sistêmico - Integração entre Planejamento e Controle - Busca da eficiência e da eficácia organizacional - Gestão da Mudança - Aprendizagem Organizacional
DEFICIÊNCIAS	Não se compromete com previsões de longo prazo	Não faz previsão de alterações ambientais	Deficiência na implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional

Quadro 1 – Evolução dos Modelos de Planejamento

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

Modelos do processo de planejamento estratégico

O modelo básico de planejamento:

Um dos modelos mais utilizados e que teve seus preceitos difundidos nos estudos sobre planejamento estratégico foi o da chamada “Escola do *Design*”, responsável pela introdução do modelo SWOT para análise das *strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) nas organizações.

É conhecido com escola do design pela sua interpretação do processo de formação da estratégia como uma concepção que utiliza apenas umas ideias básicas para traçá-la, como a congruência e a adaptação entre os fatores externos e organizacionais.

Assim, os passos para a formação da estratégia passam pelo diagnóstico das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças, para posteriormente escolher a melhor estratégia que possibilitará atingir os objetivos da organização. Em seguida a estratégia é avaliada e só depois implementada, como pode ser observado na figura 4.

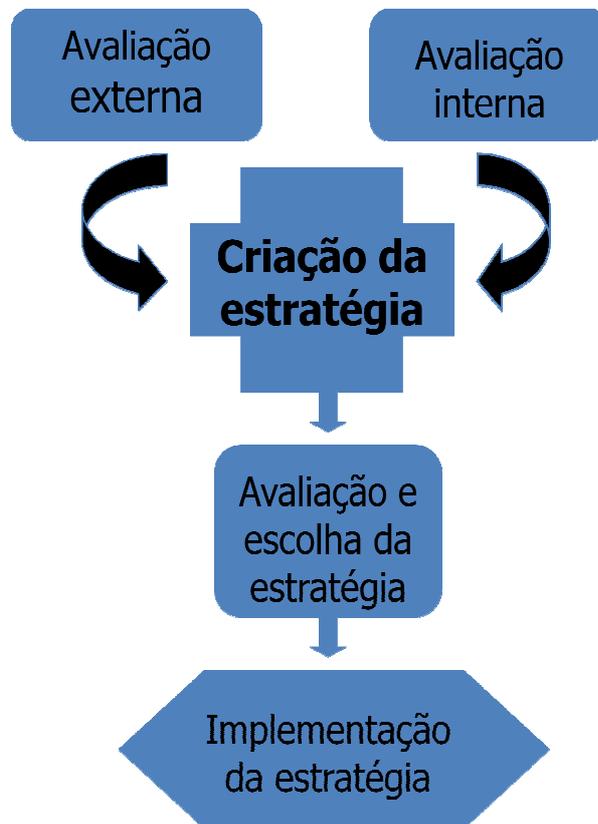


Figura 4 – Modelo básico de formação da estratégia da escola do *design*

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 2004, p.44.

A escola tem como premissas principais que a formação de estratégia precisa ser um processo pensado e controlado de forma consciente, que o executivo principal deve ser o responsável pela chefia do processo, chamado de estrategista, que o sistema, ou modelo para a formação da estratégia precisa ser simples, e que as estratégias sejam únicas, baseadas em competências distintivas, que o processo de formulação possa findar com o delineamento e a escolha da estratégia, que as estratégias devem ser claras e explícitas, para que assim possam ser implementadas.

Dessa forma, a evolução do estudo do planejamento estratégico teve como base a literatura da escola do design, de onde surgiu a escola do planejamento, que teve como precursor Igor Ansoff, e como marco o lançamento de seu livro *Corporate Strategy* em 1965, o qual expunha as principais concepções desta nova escola e apresentava uma proposta de formalização do processo de planejamento.

Planejamento Estratégico na visão de Mintzberg

Observando a trajetória dos estudos sobre planejamento estratégico, Mintzberg (2004) destaca que eles datam de meados de 1960, obtendo maior reconhecimento como ferramenta administrativa a partir do lançamento do livro de Igor Ansoff, "Corporate Strategy," em 1965.

Entre os inúmeros conceitos que buscam definir planejamento, encontramos *planejamento é pensar no futuro, planejamento é controlar o futuro, planejamento é tomada de decisão*, ou ainda ampliando essa ideia, *é a tomada de decisão integrada* (pois há uma estrutura que integra decisões diferentes), que pode ser considerado um dos métodos de planejamento para a formação da estratégia.

Podemos encontrar ainda a definição de planejamento como um *procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões*, que enfatiza a formalização, sistematização e formalização do fenômeno para o qual se pretende aplicar o Planejamento estratégico.

Para Mintzberg o planejamento pressupõe a racionalização, a articulação e a decomposição, pois, por meio delas representa o esforço de formalizar a administração, a formulação de estratégias e a tomada de decisões.

O ato de planejar

Muitos autores justificam a necessidade de planejar como uma forma de administrar o futuro das empresas, mas esta visão é bastante limitada para uma atividade tão complexa.

Assim, quando questionamos os motivos pelos quais se deve planejar encontramos algumas premissas básicas como: *as organizações devem planejar para coordenar suas atividades*, o que pode ser efetuado pela definição das etapas que irão compor o **plano** das atividades;

As organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração, que remete a ideia de imprevisibilidade, e o desejo de programar baseado em antecipações para o futuro;

As organizações devem planejar para ser racionais, pois a sistematização, a coordenação de políticas de atuação e o pensamento estratégico simbolizam um sistema racional e superior de administração.

As organizações devem ser planejadas para controlar, uma vez que ele pode ser usado para controlar tanto as atividades como àqueles que estão sendo coordenados para desempenhá-las. Esse conceito também pode ser entendido para o ambiente, como forma de controlar o futuro da empresa, e pode até mesmo exercer controle sobre os próprios planejadores.

Conceito de estratégia

Para definir o que é estratégia retomam-se alguns conceitos como plano e padrão. A estratégia entendida como plano equivale a direção ou curso de ação para o futuro, e pode também ser chamada de pretendida, e como padrão remete a ideia de um comportamento que se mantém constante ao longo do tempo, podendo ser nomeada também de estratégia *realizada*.

Àquelas intenções que foram concretizadas plenamente dá-se o nome de estratégias *deliberadas*, *não realizadas* para as estratégias não concretizadas, e a um padrão que se concretizou, mas que não era pretendido nomeamos estratégia *emergente*.

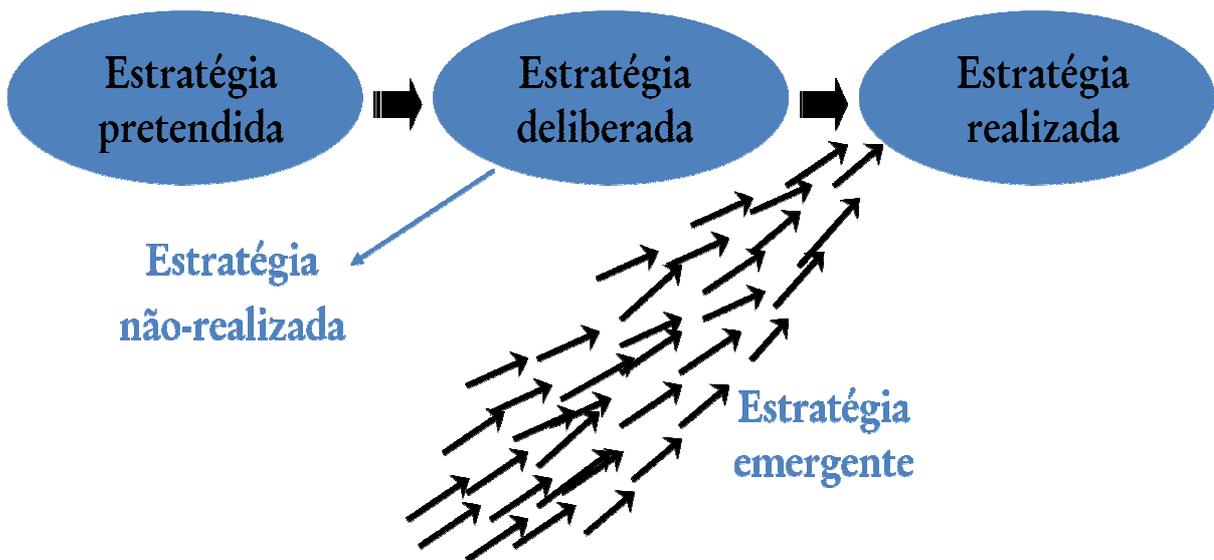


Figura 5 – Estratégias deliberadas e emergentes
 Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2006)

Na maioria dos casos as empresas adotam uma estratégia ampla, com diretrizes deliberadas, e deixam os detalhes emergirem, pois, torna-se difícil buscar uma estratégia pretendida, o que ocorre com mais frequência é o surgimento de estratégias emergentes a partir de simples ideias.

Michael Porter defende que a *estratégia é uma posição*, com relação aos seus produtos e ao mercado (sobretudo o lugar aonde pretende situar-se). Ou pode ser também entendida como uma *perspectiva* com relação aos seus propósitos, a maneira de fazer as coisas, a visão da empresa e as intenções dos membros.

E Mintzberg (2004), por sua vez, afirma que não podemos entender o planejamento estratégico com sinônimo de formação da estratégia, pois o planejamento engloba atribuições maiores que essa.

Outras propostas para o planejamento organizacional

Entre os diversos processos que têm sido usados sob o título de planejamento estratégico pode-se destacar ainda o planejamento estratégico convencional, onde os objetivos aparecem primeiro no processo e são seguidos pelas estratégias, juntos denominados de formulação, das estratégias surgem os

programas, que juntamente com duas etapas iniciais dirigem o orçamento, dos programas chegamos finalmente às ações, estas duas últimas por sua vez são chamadas de implementação.

Outro tipo de procedimento de planejamento usual é o planejamento estratégico como jogo de números, que está mais voltado para o controle de desempenho, a partir do qual os objetivos em cada nível alimentam orçamentos em nível correspondente, como um simples jogo de números, sem conciliar a estratégia financeira com as demais estratégias, mas fazendo dela o principal parâmetro para julgamento do desempenho da organização.

Por meio de tal metodologia planejar era sinônimo de elaborar relatórios financeiros, a tal ponto que necessidades emergentes de mudança pudessem ser descartadas a fim de não perder o foco da consistência da estrutura para aferição dos recursos.

Mintzberg (2004, p. 83) afirma que “todo o jogo de números geralmente se resume em um exercício para repetir o que todos já sabem, ajustado para a geração de um conjunto de alvos e padrões dentro do contexto das estratégias existentes”.

Ainda pode-se citar o planejamento estratégico baseado em controle por orçamentação de capital, que parte da elaboração de um projeto na base da hierarquia, o qual deve ser avaliado para medir a viabilidade e os custos de sua implementação, o programa é então apresentado aos níveis altos da organização onde terá a aprovação ou não conforme as sobras de orçamento de capital.

Com esse modelo tentou-se criar uma associação entre a formação da estratégia e a orçamentação de capital, como forma de entender se a definição dos recursos e aprovação de projetos leva em conta a estratégia da empresa ou se são elas próprias que influencia na formação da estratégia.

A proposta de orçamentação de capital também não trouxe avanços no entendimento sobre a formulação da estratégia, assim como nenhuma das outras propostas, mas cada uma delas apresentou uma abordagem diferente ao processo de planejamento nas organizações seja baseada em técnicas, em jogo de números ou pelo controle de orçamento e capital.

Modelo de Ansoff (1977)

O modelo proposto por Igor Ansoff denota uma visão de estratégia como posição, que transformaria a empresa e a conduziria a concretização de seus objetivos. Propõe uma série de etapas, de maneira lógica, no qual as decisões se desenvolvem em forma de cascata, das mais complexas para as mais específicas. Assim a sequência de seu plano começa com a decisão da empresa de diversificar ou não, em seguida a escolha de um escopo geral de produto-mercado, e a por último o refinamento desse escopo.

Com o livro *Corporate Strategy*, em 1965, o autor trouxe à tona conceitos como a sinergia, além é claro de inovar com o modelo de planejamento proposto para a época, o qual apresentou-se como uma solução para resolver os problemas estratégicos da empresa, e abriu caminho para o surgimento de novos sistemas para o planejamento organizacional.

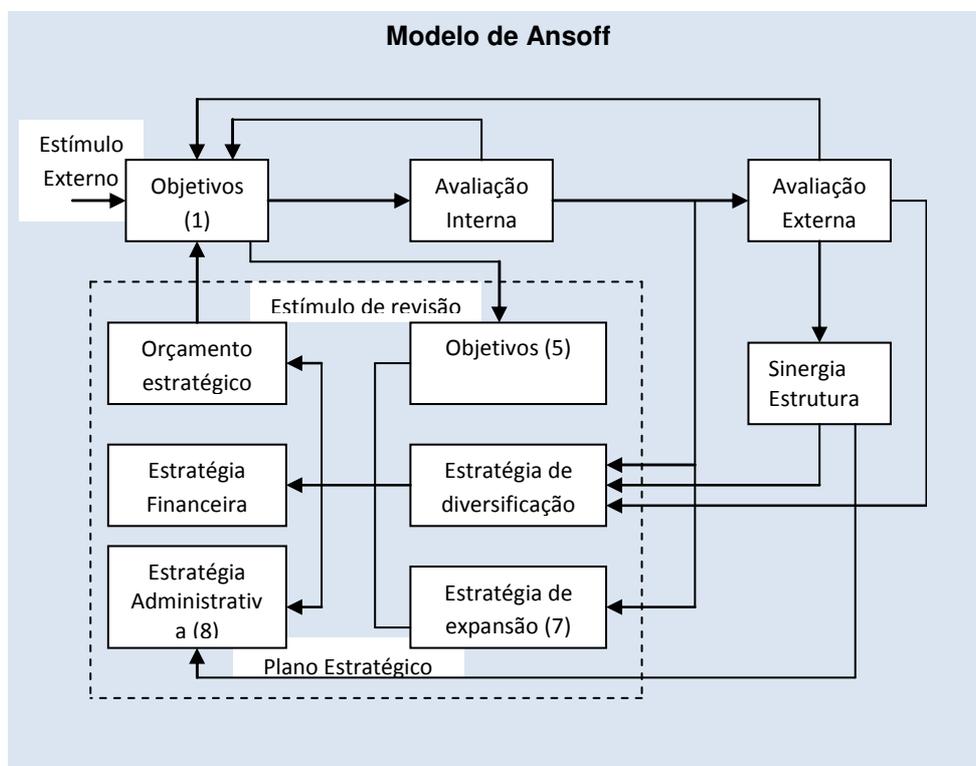


Figura 6 – Modelo de Ansoff (1977)

Fonte: Ansoff (1977)

Fase 1: É a definição dos *objetivos* a serem alcançados pela empresa. Eles podem ser econômicos ou não, e dizem respeito ao que a organização vai fazer no futuro, isto é, crescer, diversificar, aumentar lucro, etc.;

Fase 2: A *avaliação interna* visa avaliar a estrutura produtiva e administrativa da empresa para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência;

Fase 3: A *avaliação externa* é a relação da empresa com o meio ambiente. Através do levantamento de informações sociais, políticas, econômicas, do mercado e da concorrência, visa identificar oportunidades de novos negócios e ameaças à competitividade da empresa;

Fase 4: A *análise da sinergia estrutura* objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das estratégias propostas.

Fases 5, 6 e 7: As etapas de análise anteriores servirão de base para a elaboração de um *plano estratégico*, que compreende a revisão dos (5) *objetivos* iniciais e escolha de uma (6) *estratégia de diversificação* e/ou (7) *expansão*.

Fases 8, 9 e 10: As (8) *estratégias administrativas* e (9) *estratégias financeiras*, assim como o (10) *orçamento estratégico*, são meios para implementar as *estratégias de diversificação e expansão*.

Modelo de Almeida

O autor Martinho I. R. Almeida defende que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que pode ser utilizada também por pequenas empresas, para o qual ele elaborou um modelo que foi implantado em inúmeras organizações.

Como conclusão de seu estudo o autor constatou-se que a utilização de estratégias comuns, alcançadas por meio de alianças, por exemplo, traz enormes benefícios às pequenas empresas, sobretudo em economia de escala.

No entanto a aplicação do PE em pequenas empresas exige destas um alto nível de comprometimento, pois, grande parte destas não desenvolve atividades ligadas ao planejamento, e muitas vezes sequer pensaram em mudar o rumo da organização para atingirem uma determinada estratégia.

Já quando se trata de uma estratégia em grupo de empresas há que se observar o envolvimento de toda a confiança entre os parceiros, uma vez que, deve-se optar pela formação de um grupo que tenha um bom relacionamento.

Com relação às unidades da organização comumente podem surgir problemas ligados a falta de realização dos planos estratégicos por parte das unidades superiores, que guiam as demais, o que pode ser solucionado por meio da elaboração de diretrizes estratégicas para condução dos planos.

Almeida (2001, p. 13) conceitua planejamento estratégico como uma técnica administrativa “que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”, a partir do qual são elaborados os planos e as ações que irão conduzir ao resultado pretendido.

Todavia, para alcançar esse resultado é preciso saber direcionar as ações para o foco almejado, pois, não basta trabalhar de forma eficiente, é preciso alcançar a eficácia através do direcionamento dos esforços alinhados à estratégia definida e conduzidos por meio do planejamento estratégico traçado.

Tais conceitos são fundamentais para que se entenda que o planejamento vai apenas direcionar a empresa à consecução de sua estratégia e alcance de seus objetivos, por meio da estruturação de planos e ações, cabendo ao profissional a melhor forma de administrar o seu trabalho.

O processo para o estabelecimento da estratégia, proposto por Almeida (2001) é composto por quatro atividades principais:

- *Análise dos aspectos internos*: observação dos pontos fracos e fortes da organização, como forma de conhecer a eficiência da empresa.
- *Análise do ambiente*: observação das ameaças e das oportunidades existentes no ambiente, e que será medidas de eficácia da empresa.
- *Comparação da orientação com o campo de atuação*: verifica-se a coerência entre aquilo que a empresa se propõe a fazer (ou tem vocação) e o que ela realmente faz (campo de atuação), pois elas deveriam estar em sintonia.
- *Estabelecimento da estratégia vigente*: reconhecimento da estratégia que está sendo utilizada pela organização, para que não haja desajuste com relação a estas.

Sugere-se que, primeiramente, seja avaliada qual a missão da empresa, sua visão aproximada e sua verdadeira vocação, a fim de nortear as quatro atividades básicas para a realização da estratégia, sendo que a missão irá servir para delimitar o campo de atuação da empresa, bem como indicar as possibilidades de expansão de suas ações e a visão denota não apenas o objetivo da empresa, mas deve mostrar também como atingi-lo.

Ao iniciar o processo do planejamento estratégico tem-se uma visão aproximada e, ao final, encontra-se uma visão mais precisa que deve ser compartilhada com todos os integrantes da organização, e, em caso de unidades, filias, ou departamento, sugere-se a elaboração de diretrizes estratégicas para nortear o plano estratégico.

Esclarecendo melhor cada uma das quatro atividades sugeridas pelo autor, para o processo de realização da estratégia, temos que a *análise dos aspectos internos* compreende a identificação de fatores de sucesso para a empresa que a levem ao cumprimento de sua missão, que são os chamados fatores críticos de sucesso (FCS), determinantes para o sucesso da organização.

Em seguida se devem comparar os FCS da organização com os das concorrentes, como forma de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e indicará onde ela pode tirar vantagem com relação às demais, e onde ela precisa melhorar para se manter competitiva.

A segunda atividade do processo consiste na *análise ambiental*, que é normalmente a etapa mais importante do PE, pois, é por meio dela que a empresa busca sua eficácia.

Na análise ambiental deve ser considerado o ambiente de região, onde está localizada a empresa, o ambiente de um setor de atividade (segmento), o ambiente de uma entidade, que engloba o macroambiente clima, solo, e o ambiente operacional e o ambiente interno.

Por meio da análise ambiental a empresa é capaz de visualizar o seu futuro e preparar medidas para tirar o melhor proveito possível das oportunidades existentes, e defender-se ou evitar as possíveis ameaças.

A fase de *comparação da orientação com o campo de atuação* consiste em verificar se a empresa está atuando em consonância com sua missão e sua vocação, de forma que ela não desperdice tempo atuando em uma área para a qual

não possui afinidade, ou deixe de atuar em outra que representa sua vocação, que seria a sua visão.

O *estabelecimento da estratégia vigente* consiste em uma avaliação a respeito da estratégia que já vem sendo praticada pela empresa, a fim de evitar descontinuidade, pois a empresa não pode mudar radicalmente de direção.

Salienta-se que a estratégia da empresa pode se dividir em suas unidades, ou seja, cada unidade terá sua estratégia para alcançar a estratégia global da empresa.

Para o estabelecimento da viabilidade estratégica são necessários dois passos, o estabelecimento de objetivos e a elaboração dos demonstrativos financeiros.

Almeida (2001) considera em seu modelo que a formulação da estratégia precede a definição dos objetivos, por entender que a estratégia decorre dos quatro passos citados anteriormente e o objetivo é consequência dessa estratégia.

A definição dos objetivos deve ser realizada levando em conta prazos e parâmetros a serem seguidos para o seu alcance, de modo que possam ser acompanhados e avaliados.

A elaboração de demonstrativos financeiros compreende a verificação da viabilidade (financeira) para a empresa concretizar sua estratégia e atingir seus objetivos, sendo, portanto, necessários dados quantitativos.

Entre os inúmeros demonstrativos existentes podem ser utilizados demonstrações de resultado, fluxo de caixa, balanço e demonstrações de fontes e aplicações de fundos, que são extremamente úteis no fornecimento de informações sobre a saúde financeira e a capacidade da empresa para cumprir com seus objetivos, uma vez que por meio de tais dados é possível medir se uma estratégia é ou não viável à organização.

Nas organizações o planejamento pode ser dividido em três níveis:

- *Nível estratégico*: onde são planejadas as ações e tomadas as decisões que afetam toda a empresa (a longo prazo).
- *Nível Administrativo*: faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.
- *Nível operacional*: onde as ações realmente acontecem.

Com a distância entre o nível idealizador das ações e aquele que verdadeiramente as executa é bastante distante, torna-se necessário um cronograma com as datas e ações estabelecidas, a fim de acompanhar se elas estão sendo efetivamente realizadas e para facilitar o controle por parte dos administradores.



Figura 7 – Modelo de Almeida (2003)

Fonte: Almeida (2003)

Modelo de Thompson e Strickland (2004)

Os autores Arthur Thompson e A. J. Strickland abordam a estratégia como parte integrante do planejamento do jogo empresarial, ou jogo de gerência, como forma de reforçar a posição competitiva da empresa, atingir os objetivos almejados, e promover a satisfação dos clientes.

A estratégia serve para orientar as ações e os planos da empresa ao rumo previamente estabelecido para a consecução dos objetivos organizacionais. Dessa maneira, segundo os autores, tornam-se decisivas as tarefas de elaboração, implementação e execução da estratégia, a fim de moldar as decisões e ações da

empresa e transmiti-las, com coesão, a todos os níveis, unidades e departamentos da empresa.

As tarefas de elaboração e implementação da estratégia são responsabilidade da gerência, de maneira mais específica competem ao Diretor Executivo (DE), que deverá determinar os objetivos, estabelecer as estratégias que conduzirão a estes, e ainda deverá orientar toda a organização sobre a formulação e implementação do planejamento estratégico. .

Aos vice-presidentes departamentais também recaem as tarefas de implementação de estratégia, além de auxiliarem no processo de formulação da mesma uma vez que atuam diretamente com as diversas áreas e acompanham de perto a eficiência ou não dos planos estabelecidos.

Nota-se que todos os gerentes de alguma forma têm participação na elaboração e implementação da estratégia, não apenas a alta gerência, alguns mais diretamente e outros menos, mas cada um contribui com elementos e informações chave no processo de desenvolvimento da estratégia, ou apoia o planejamento organizacional.

Os gerentes de unidades organizacionais, por exemplo, normalmente são responsáveis pela execução de parte do plano da unidade ao qual são responsáveis, e orientam a unidade sobre o papel estratégico pelo qual respondem. Já os gerentes que atuam em posições mais baixas, têm uma menor participação na implementação/execução da estratégia, mas atuam em da mesma forma em equipes responsáveis por estas tarefas, pois à medida que as operações da empresa se tornam mais diversificadas cresce a necessidade do envolvimento de todos os gerentes, de baixo, médio ou alto escalão no processo estratégico.

Os autores reforçam a importância da existência de planejadores estratégicos na organização, os quais serão responsáveis pela avaliação e revisão da estratégia vigente, coleta de informações necessárias à implementação da estratégia, análise de cenários e questões emergentes, e podem, inclusive, auxiliar os gerentes no estabelecimento da estratégia, mas de maneira alguma devem responsabilizar-se pela elaboração de estratégias para os gerentes implementarem, ou mesmo eximir os gerentes de linha da tarefa de execução dos planos estratégicos de suas unidades.

Salienta-se também o papel estratégico dos conselhos de administração no estudo das mudanças e para a aprovação dos planos estratégicos propostos pela alta gerência, e ainda na avaliação das habilidades dos executivos seniores para refinar e implementar estratégias.

Tarefas gerenciais

Thompson e Strickland (2004) consideram que o processo de elaboração/implementação da estratégia compreende cinco tarefas gerenciais que precisam estar interligadas, e compõe a chamada gerência estratégica:

1. Decisão sobre o negócio da empresa, visão estratégica, difusão de um sentimento de meta, orientação a longo prazo e estabelecimento da missão organizacional.
2. Conversão da visão e da missão em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
3. Elaboração da estratégia para o alcance dos resultados almejados.
4. Implementação e execução da estratégia de forma eficaz e eficiente.
5. Avaliação de desempenho, revisão e ajuste da estratégia e dos objetivos, seja pela incorporação da experiência atual ou aproveitando novas oportunidades.

A combinação desses fatores

Para definir os rumos da organização os gerentes precisam responder a questionamentos do tipo “onde pretendemos chegar, qual é a nossa visão, como pretendemos ser visto (e lembrados), o que pretendemos fazer, e no que

pretendemos nos tornar”, as respostas poderão indicar o caráter do negócio e auxiliar a gerência no desenvolvimento da missão, visão, e na definição dos objetivos organizacionais.

A definição clara do que a empresa deseja fazer e tornar-ser diz respeito a sua missão, por meio desta identifica-se o negócio e o que ela pretende fazer a seus clientes. Quando a gerência estabelece a posição que espera ocupar, onde deseja chegar e quem pretende atingir, ela acaba de definir sua visão estratégica.

Definidas a missão e a visão, a empresa precisa converter seus ideais em metas concretas a ser atingido, o que resulta no estabelecimento dos objetivos, que devem traduzir e representar o que a organização expressa por meio de seu discurso, e gerar um norte para o qual serão focalizadas suas ações.

Os objetivos podem ser de desempenho, estratégicos, financeiros, de longo ou curto prazo, de acordo com a finalidade a qual se destinam. Os objetivos de desempenho se relacionam com as metas gerais estabelecidas pela organização, e os estratégicos dizem respeito às metas estabelecidas pela gerência como forma de fortalecer a posição e garantir a competitividade.

A partir da definição dos objetivos, que nada mais são que os resultados pretendidos, é preciso decidir o meio pelo qual eles serão alcançados, que consiste na elaboração da estratégia, que deve iniciar-se pelo diagnóstico interno e externo da organização, pois é preciso conhecer a situação exata pela qual ela opera a fim de que a estratégia elaborada atenda as necessidades do mercado e possa aproveitar todo o potencial da organização.

Os autores afirmam que a elaboração da estratégia compreende um processo em parte proativo, pois resulta de ações planejadas e objetivos estabelecidos, e em parte reativo, uma vez que precisa adequar-se as condições imprevistas a medida que surjam os eventos.

O próprio exercício de elaboração da estratégia parte de uma aguçada observação do mercado e exige dos gerentes um espírito empreendedor, para que sejam capazes de captar oportunidades e se, preciso, reavaliar a estratégia de forma inovadora e criativa, dando respostas rápidas às mudanças ambientais, e atendendo as necessidades dos clientes com eficácia.

São justamente essas alterações ambientais, políticas, de preferências do consumidor, mercadológicas e econômicas que conferem um caráter flexível

adaptável às estratégias organizacionais, para que a gerência possa adaptá-la sempre que considerar pertinente, da maneira que lhe confira os melhores resultados. Ou seja, a estratégia é dinâmica, “emerge em forma de fragmentos, à medida que o negócio se desenvolve e responde às novas condições” (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 22).

As estratégias organizacionais são em parte visíveis e em parte ocultas, a medida que podemos claramente perceber-las por meio do discurso da empresa, serviços ou produtos ofertados, forma de liderança e gerenciamento, mas alguns elementos podem frequentemente serem omitidos pela gerência, para evitar cópia por parte da concorrência ou mesmo como parte da própria “estratégia empresarial”. Já a composição da estratégia é formada por muitos “comos” que podem ser diferenciados para cada unidade ou departamento específico, mas respondem a um objetivo comum estabelecido pela empresa (que por sua vez podem ser desdobrados em objetivos específicos para cada área).

A combinação da missão, visão estratégica, definição de objetivos e das estratégias constituem o chamado plano estratégico, e é responsável pelo direcionamento da organização tanto a curto como em longo prazo. Esse plano pode ser divulgado a toda a organização de maneira formal, ou mesmo disseminado pela gerência e incorporado como um consenso sobre o rumo e as metas da organização.

A função de implementação da estratégia, consiste em uma tarefa administrativa, prática, que pressupõe aspectos como o desenvolvimento de orçamentos financeiros de viabilidade, políticas de apoio a estratégia, programa de recompensas por desempenho, liderança voltada a implementação e melhoria contínua na forma de execução da estratégia entre outros elementos. Por isso podemos afirmar que a implementação é uma das fases mais difíceis de serem executadas, por que depende muito tempo e envolve inúmeros aspectos que colaboram ou dificultam o seu desenvolvimento.

Assim, é pertinente uma avaliação das condições da empresa para a implementação da estratégia para identificar quais áreas precisam passar por ajustes ou mudanças e quais ações necessitam ser cumpridas em cada área para atender ao plano estratégico da empresa.

Paralelo a todo o processo de implementação e execução da estratégia deve ser conduzida a avaliação de desempenho, a fim de que, possam ser tomadas as devidas ações corretivas a medida que forem sendo detectadas falhas ou incoerências no processo, ou mesmo de acordo com possíveis mudanças e ventos imprevistos. Os autores sugerem que a estratégia seja avaliada de acordo com as experiências passadas, e guiada pelas previsões futuras, para que possa ser revisada e ajustada para que atenda da melhor forma as necessidades da organização de maneira sustentável.

A gerência estratégica é um processo que contínuo que precisa estar constantemente sendo reciclado e revisado, estar atento a todas as variações tanto internas quanto externas a organização, pois as constantes transformações acabam pressionando a organização para um ajuste de suas ações e, conseqüentemente, de sua estratégia, e, também porque cada uma das cinco tarefas da gerência estratégica apontada, apesar de não ocorrer de forma sequencial, necessita de constante avaliação para ter continuidade.

Elaboração de estratégia: visão estratégica, estabelecimento de objetivos e refinamento da estratégia.

O processo de elaboração da estratégia inicia com a definição da missão e da visão organizacional, a fim de transmitir a direção estabelecida pela mesma. Por meio da visão e da missão é possível identificar qual posição a empresa pretende ocupar, o negócio no qual se insere e o que pretende oferecer aos seus clientes.

Para que a elaboração da estratégia seja um processo eficaz primeiramente é necessário entender o propósito da organização, a especificação do seu negócio, que são traduzidos por meio da visão e da missão.

A empresa também pode estabelecer missões para cada departamento funcional, como forma de divulgar as principais atribuições da área e motivar os funcionários a cooperarem e trabalharem alinhados com os propósitos da organização.

Por isso é fundamental que as definições a respeito da “visão estratégica” da empresa, como os autores Thompson e Strickland (2004) se referem à missão e a visão, sejam transmitidas de maneira clara, simples e consensual, através de um

discurso bem estruturado e uniforme, a fim de evitar distorções ou falta de compreensão pelas diversas áreas e hierarquias na empresa.

O passo seguinte para a elaboração da estratégia é a fixação de objetivos, por meio do qual a empresa converte o propósito descrito pela visão e missão, em metas e marcos de desempenho tangíveis, que focalizam os esforços para o que deve ser feito, expressando quanto, qual o desempenho esperado, e para quando.

Os objetivos são os resultados esperados a partir da execução da estratégia traçada, por isso precisam ser mensuráveis, pois a partir deles a empresa avaliará tanto as metas gerais quanto as específicas para cada área, para que se necessário promovam alterações e revisões na estratégia.

A respeito das áreas estratégicas para as quais a empresa pode obter retornos, os autores destacam aquelas relacionadas com o desempenho financeiro, como margens de lucro maiores e Retornos sobre os investimentos, e com o desempenho estratégico, relacionados à qualidade do produto, melhor reputação, serviços superiores, e satisfação total do cliente.

Por meio dos objetivos estratégicos a empresa também demonstra seus propósitos, que posição almeja conquistar, revelado quando ela persegue um objetivo estratégico específico de longo prazo. Outro ponto destacado sobre o estabelecimento de objetivos está na orientação destes de cima para baixo, ou seja, os objetivos devem ser criados nos níveis superiores, para que possam orientar de forma coesa as ações e metas de desempenho para os níveis mais baixos.

A última etapa no estabelecimento do rumo da organização consiste na elaboração de estratégias, as quais simbolizam “como” a empresa pretende chegar aonde deseja e alcançar os resultados esperados. Assim, a empresa pode ter estratégias gerais, a nível corporativo, estratégias de negócio, estratégias para suas unidades, e para todas as partes componentes do jogo gerencial para a condução da empresa.

Uma empresa diversificada normalmente as estratégias são trabalhadas a partir de quatro níveis, a estratégia corporativa, voltada a toda organização, a estratégia de negócios, para cada tipo de negócio que a empresa desenvolve estratégia funcional, direcionada as unidades dentro de um negócio, e a estratégia operacional que é restrita aos departamentos dentro de áreas funcionais, ou unidades operacionais.

Nas empresas que não possuem diversificação de negócios a divisão da estratégia se dá em apenas três níveis, estratégias de negócios, funcionais e operacionais.

O plano estratégico da organização consiste em uma combinação de estratégias promovida por diversos gerentes de diferentes níveis na hierarquia organizacional, ou seja, não compete apenas ao gerente sênior o papel de elaboração da estratégia, o que se sugere, no entanto, é que o processo tenha início no nível corporativo, e flua de cima para baixo.

A definição da melhor abordagem a ser utilizada para o estabelecimento da estratégia condução do plano empresarial depende da situação da empresa, em termos da sua cultura, seus valores, aspectos sociais circundantes como aspectos políticos, legais, ambientais, pontos fracos e fortes, competências essenciais, ou capacidade competitiva da organização, bem como oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado, condições competitivas e de concorrência.

A partir disso, a gerência pode adotar métodos diferenciados para a elaboração da estratégia, adequados a sua realidade. Os autores citam quatro diferentes abordagens possíveis: a abordagem do estrategista principal, a abordagem de delegação para outros, a abordagem colaborativa, e a abordagem campeã. Cada uma delas apresenta suas vantagens e desvantagens, e cabe a organização avaliar seu cenário e determinar qual delas poderá proporcionar os melhores resultados.

Implementação da estratégia

Para a implementação da estratégia existem cinco tarefas adicionais básicas, além do desenvolvimento de uma organização capacitada para a execução de atividades críticas que criem condições e viabilizem a implementação da estratégia, como já fora destacado anteriormente. São elas a realocação de recursos, o estabelecimento de políticas de apoio à estratégia, instituição de práticas para a melhoria contínua, instalação de sistemas de apoio que contribuam para a implementação da estratégia e sistemas de recompensas e práticas motivacionais que aumentem o comprometimento.

Entre as práticas que geral maior eficácia para a implementação da estratégia é um sistema bem estruturado de incentivo e recompensa, que unido a ferramentas de motivação contribui para gerar o comprometimento e instigar o colaborador a cumprir com o estabelecido no plano estratégico, e assim, trabalhar pelo alcance dos resultados almejados pela organização.

Para finalizar o processo de implementação da estratégia devemos considerar ainda a criação de uma cultura de suporte à estratégia, e o eficaz exercício da liderança interna, fundamental para conduzir todo o processo.

Os aspectos relacionados à cultura organizacional são de suma importância para o pleno estabelecimento da estratégia, uma vez que nela estão intrínsecos os valores, a identidade, as crenças, comportamentos e ritos que constituem a empresa desde sua criação. Muitos desses valores podem ser oriundos de características próprias de seus integrantes, pois a cultura do executivo, seus comportamentos e atitudes são refletidos à organização e influenciam fortemente a sua formação.

Torna-se então fundamental avaliar a cultura da organização e trabalhar para criar condições de implementar a estratégia de forma harmônica e aceitável, para que não transgrida os padrões existentes, criando uma afinidade entre a estratégia e a cultura, buscando compatibilizá-las e avaliando as condições para uma mudança de cultura caso seja necessário fazê-la.

Nesse ponto destaca-se o papel de liderança dos gerentes a frente desse processo, pois precisarão diagnosticar a situação vigente, motivar colaboradores, e formar um grupo comprometido com a estratégia e, que, sobretudo, tenha condições de oferecer um bom desempenho no cumprimento de suas atribuições.

A liderança estratégia engloba inúmeros fatores, pois o gerentes precisa além de elaborar o plano estratégico, também implementá-lo, executá-lo, formar a cultura, supervisionar, chefiar tarefas, motivar, desenvolver um clima favorável de apoio à estratégia, engajar os colaboradores na busca por melhores resultados, e no desempenho efetivo das tarefas do plano para o estabelecimento da estratégia, primar pelo comportamento ético de todos, e acompanhar os processo do plano estratégico, avaliar cada etapa para, se necessário, instituir ajustes e correções.

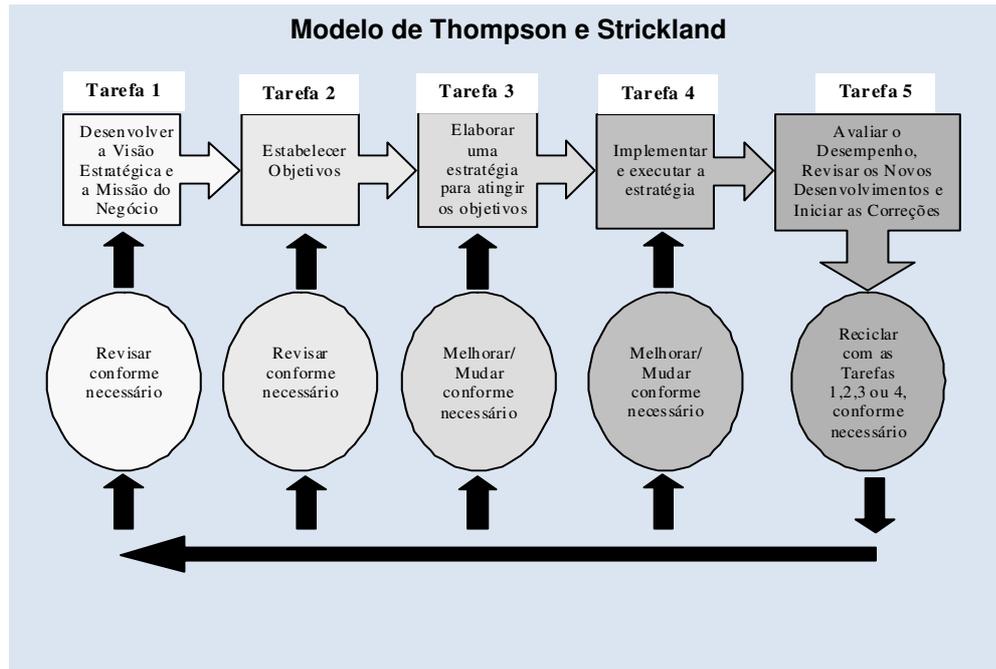


Figura 8 – Modelo de Thompson e Strickland (2004)

Fonte: Thompson e Strickland, 2004, p. 14

2.2.2 Gestão estratégica: e o modelo proposto por Estrada (2006)

Se por um lado os principais modelos de Mudança Organizacional até aqui citados estão relacionados de uma forma geral à implementação de importantes ferramentas Administrativas (Planejamento estratégico, Gestão Estratégica, Sistema de Qualidade, Sistemas de Produção, etc), por outro lado, nenhum deles está relacionado, estreita e diretamente, com a implementação da Gestão Estratégica, ou, de outra forma, com a eficiência e eficácia da mesma.

Outros autores que se ocuparam desse estudo tiveram foco nas mudanças ocasionadas pela implementação do Planejamento Estratégico, mas não apresentam nenhum modelo de mudança voltado especificamente para a implementação do PE.

Assim, buscando sanar essa lacuna o autor Estrada apresenta um processo de Gestão Estratégica, que, associado ao processo de Mudança Organizacional, torne eficiente e eficaz a Gestão Estratégica das organizações, de forma que sua implementação seja uma ferramenta efetiva para a condução da Mudança Organizacional.

O processo proposto por Estrada (2006) é formado por 4 etapas. A primeira etapa contempla uma **Avaliação** ou diagnóstico da Organização, é também chamada de etapa pré-operacional; as outras três etapas compõem a parte operacional propriamente dita e são denominadas de **Formulação**, **Implementação** e **Aprendizagem** conforme modelo apresentado na figura.

As quatro fases: avaliação ou diagnóstico, formulação estratégica, implementação e aprendizagem se relacionam e interagem de duas maneiras: através da condução do processo de *mudança* e pelo *monitoramento* e *retroalimentação* das diversas fases ou etapas.



Figura 9 – Modelo de Gestão de Estrada (2006)

Fonte: Estrada, 2006, p. 67

Etapa 1- Avaliação: O modelo de Estrada, diferente de muitos, inicia o processo planejamento com a avaliação organizacional, por meio de um diagnóstico das condições internas da organização, primeiramente com uma avaliação da *cultura* da empresa, e também das relações de *poder* existentes e que permeiam a atividade organizacional.

Esse levantamento inicial dos fatores qualitativos e quantitativo permite conhecer a personalidade da empresa, para assim efetuar a “avaliação de posição” da mesma, a qual está sustentada nos pilares crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas.

Etapa 2 - Formulação: Nesta fase do modelo define-se a *Visão de futuro* da organização, que contempla a declaração dos valores, finalidade do negócio e supermetas. Também se realiza a avaliação externa, por meio de uma análise do ambiente externo e do levantamento de oportunidades e ameaças, bem como a análise dos aspectos internos, que consiste em diagnosticar os pontos fortes, as potencialidades e limitações da organização. A partir dessas informações são determinadas as *Questões estratégicas*, indispensáveis para o cumprimento da Visão de futuro da empresa.

Etapa 3 - Implementação: Nessa fase as *Questões estratégicas* são traduzidas em *Planos de ação*, e monitoradas e avaliadas por meio de um sistema de *Controle estratégico*. O sistema de *Controle estratégico* desenvolvido por Estrada (2007) compreende um Plano orçamentário e um *Sistema de Indicadores de desempenho*.

Etapa 4 - Aprendizagem: Nessa etapa se avalia o crescimento técnico e comportamental adquirido pela empresa e seu capital intelectual com o processo de mudança. Nesse nível as informações recebidas de feedback e da avaliação dos processos serve para retroalimentar o sistema e promover as melhorias e os ajustes necessários.

Já o Modelo de Mudança Organizacional, proposto pelo autor para a implementação do Planejamento Estratégico é constituído e desenvolvido através de de oito etapas, conforme apresentados na figura a seguir:



Figura 10 – Processo de Mudança Organizacional

Fonte: Estrada, 2006, p.98

- 1) *Formar a coalizão dominante:* essa etapa corresponde à formação da coalizão, que pode ser desenvolvida reunindo-se um grupo com bastante poder e motivado para trabalhar em equipe, a fim de liderar o esforço da mudança na empresa. Portanto, devem ser identificados os grupos, ou pessoas, que têm influência sobre a empresa, a fim de formar um núcleo forte, para que não ocorra oposição à mudança, o que poderá interromper a mesma.
- 2) *Estabelecer a visão de futuro:* compreende o estabelecimento da visão que ajudará a direcionar o esforço da mudança, que ocorrerão por ocasião da implementação do processo de planejamento estratégico. A definição adequada da visão de futuro passa por um processo de seis estágios: (1) formalização da necessidade de urgência; (2) identificação das questões de risco na mudança; (3) desenvolvimento de visões alternativas; (4) escolha da visão mais adequada; (5) formalizar a visão, e (6) divulgação da visão. O autor salienta que essa fase demanda envolvimento de um grupo de pessoas da empresa, bem como, organização deste grupo, para que trabalhe coordenado e dirigido por um líder, que seja apoiado para poder validar a visão que foi escolhida.

- 3) *Comunicar o Planejamento*: essa fase envolve todo o processo de comunicação da visão, e das estratégias desenvolvidas, com a utilização de todos os veículos de divulgação possíveis, a fim de disseminar os novos rumos da empresa. A partir dos exemplos da coalizão orientadora, deverá ocorrer o ensinamento de novos comportamentos, com o objetivo de tornar os colaboradores interessados pelos desafios da nova visão.
- 4) *Formar a equipe de implementação*: correspondente à equipe de implementação, que deve contar com um grupo de pessoas de mentes abertas, oriundas dos diversos setores da empresa, e que possuam diferentes formações, a fim de trabalharem juntos. Esse grupo de implementação como funções: dirigir o processo de mudança na empresa, realizar o planejamento do processo de mudança (cronograma geral), desenvolver um monitoramento diário do processo de mudança, desenvolver a facilitação e a aceleração da mudança, ser fonte objetiva de ideias e opiniões para a solução de problemas, realizar a identificação e a disponibilidade de ferramentas e técnicas e atuar na integração das diversas etapas da mudança.
- 5) *Promover a Mobilização e participação*: essa etapa revela que a mudança somente poderá ocorrer se os *stakeholders* se identificarem com a visão, bem como com a redefinição de suas funções e de suas responsabilidades. Envolve, também, a formação de grupos e de equipes de discussão, bem como o empenho em ter postura pessoal, paciência, promovendo comunicação contínua e realizando a avaliação de desempenho e remuneração.
- 6) *Planejar e especificar as ações*: Na sexta etapa é desenvolvido planejamento e a especificação das ações, para garantir que as mudanças organizacionais sejam concretizadas de maneira efetiva. Desta forma, para efetuar a etapa seis, é necessário que sejam seguidos os Princípios da Realização, que são: escolha de metas e objetivos; mudar funções, e responsabilidades, antes de tentar mudar o comportamento das pessoas; garantir a ampla participação de maneira rápida; dar espaço à autonomia dos colaboradores na estrutura que for definida pela visão; instituir metas físicas e psicológicas; promover mudanças radicais e melhorias contínuas, bem como promover melhorias de curto prazo.

- 7) *Capacitar e desenvolver RH*: Na etapa sete, descrita como capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, compreende um esforço da empresa quanto ao desenvolvimento da mudança através dos colaboradores e, por esse motivo, requer atualização do conhecimento e da qualificação dos mesmos, bem como aquisição de novos conhecimentos e habilidades profissionais, e que estejam alinhados com a visão estabelecida, buscando aprender como proceder, a fim de contribuir com a mudança na empresa.
- 8) *Definir os indicadores de desempenho*: Na oitava etapa acontece o estabelecimento dos indicadores de desempenho, pois a mudança deve ser respaldada por indicadores claros e consistentes, orientados para resultados. Assim, são desenvolvidos apenas os indicadores necessários para a avaliação, que deverão ser levados a sério, por serem elementos intrínsecos da mudança. O conjunto equilibrado de indicadores será obtido se, na seleção dos mesmos, for considerada a relevância, a clareza, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados. Desta forma, torna-se necessário reavaliar os indicadores existentes na empresa e, também, medir os processos e o resultados. Portanto, os indicadores devem promover o trabalho em equipe, tendo um enfoque externo e outro interno, e tendo vinculação com recompensas aos colaboradores.

2.3 A comunicação nas organizações

Na presente seção busca-se conceituar a comunicação organizacional, analisar a posição da comunicação como área estratégica para as organizações e com isso concluir apresentando algumas metodologias propostas para o planejamento da comunicação.

No item 2.3.1 apresenta-se a comunicação organizacional, dita também empresarial, por meio de conceitos e definições, expondo suas características fundamentais, seus mecanismos de atuação e a interação dentro do universo das

organizações. Para isso, buscam-se referências nos estudos de comunicação, de relações públicas e de administração.

No item 2.3.2 aborda-se a comunicação organizacional a partir da reflexão emergente sobre a função estratégica dessa área e a sua contribuição para a efetividade organizacional.

No item 2.3.3 descreve-se os principais estudos e propostas metodológicas para a gestão e o planejamento da comunicação organizacional, a partir de uma perspectiva brasileira.

2.3.1 Definições acerca da comunicação organizacional

Se observarmos as organizações sob a ótica da teoria dos sistemas pode-se perceber que todas as empresas para sobreviverem e garantirem o sucesso em seus negócios precisam estar constantemente realizando trocas com o ambiente, pois dessa forma elas adquirem recursos (insumos) que lhes possibilitam elaborar seus produtos/serviços que serão posteriormente devolvidos ao ambiente, e, principalmente, elas realizam trocas de informações tanto com o ambiente externo quanto com o seu ambiente interno em um processo contínuo de comunicação.

Podemos definir comunicação organizacional como aquela comunicação dirigida ao público relacionado à organização (direta ou indiretamente) e que subentende uma comunicação interna, direcionada a funcionários e colaboradores em geral, e uma comunicação externa, direcionada aos clientes, sociedade, acionistas, fornecedores e outros públicos de interesse da organização.

A comunicação organizacional possui inúmeras particularidades, pois esta sendo efetuada no âmbito empresarial leva em conta conhecimentos e conceitos administrativos, sociológicos e antropológicos.

A respeito da comunicação nas organizações Torquato(1986) afirma que

toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de Comunicação (TORQUATO, 1986, p.57-58).

Isso significa dizer que as organizações perceberam a importância de terem o apoio e compreensão das pessoas para o crescimento de seus negócios, pois, de nada adiantaria uma empresa ofertar produtos ou serviços que não atendessem à necessidade da sociedade, da mesma forma, se sua política de atuação não for entendida corretamente pelos seus funcionários e clientes também não será por eles apoiada.

Para Oliveira e Paula (2007) a comunicação organizacional é observada por uma ótica mais abrangente

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organizações e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Sob o ponto de vista dessas autoras a comunicação organizacional é interpretada mais pelo seu caráter processual, ou seja, criação e manutenção dos relacionamentos entre as pessoas. A troca de informações entre a empresa e seu público de interesse se dá por meio da comunicação, um processo que permite a troca de mensagens entre um destinador (organização) e um destinatário (público) através de um canal de comunicação (veículo, instrumento).

De acordo com o modelo comunicacional proposto por Berlo (1960), o processo de comunicação compreende uma fonte, que possui intenções de influenciar alguém ao estabelecer a comunicação; um codificador, que desempenhado pela própria fonte; a mensagem, que é a forma concreta da intenção ou o objeto materializado; o canal, que é o meio por onde esta mensagem irá ser transportada da fonte até o receptor; o decodificador e o receptor que é aquele para quem a mensagem é destinada e que realiza o trabalho de decodificação da mesma.

Se a comunicação for estabelecida de maneira efetiva, permitindo a correta compreensão da informação, o destinatário, por exemplo, o cliente, terá a plena compreensão sobre a política que a empresa está buscando transmitir, e, dessa forma, apoiará a organização na sua causa, contribuindo para o sucesso da mesma.

Se analisarmos a comunicação organizacional como disciplina percebemos que ela “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento

e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p.149).

Esse processo que ocorre dentro das empresas está justamente baseado no que fora explicitado anteriormente sobre o processo de comunicação conceituado por Berlo e tantos outros. Se seu *locus* é a organização, altera-se apenas as suas variáveis e os canais utilizados. A elaboração das mensagens, bem como a escolha dos melhores canais a serem utilizados, irá depender justamente do tipo de público que se pretende atingir e também do efeito a ser alcançado.

Gaudêncio Torquato contribui com esta discussão quando destaca as características de intencionalidade do processo de comunicação empresarial, afirmando que,

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto a natureza ou qualidade das mensagens transmitida e mais quanto ao objetivo pretendido com elas (TORQUATO, 1986, p. 59).

Porém, apenas recentemente a comunicação empresarial começou a ser encarada como uma atividade estratégica dentro das empresas, merecedora de investimentos, e, principalmente, de valorização como prática fundamental para o sucesso nos negócios. A área passa agora por uma fase de reconhecimento e está sendo valorizada pelo seu papel na manutenção da imagem e reputação empresariais.

A respeito disso, o autor Roger Cahen faz a seguinte colocação

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990, p. 29).

O autor também destaca a importância do alinhamento da área de comunicação aos demais departamentos da empresa “Quer dizer que a função da Comunicação empresarial [...] só pode ser estratégica, e não tática [...] E por isso mesmo [...] está ligada aos altos escalões da empresa” (Ibid., p.30).

Assim, se a comunicação organizacional for tratada como atividade estratégica, deverá ter o reconhecimento da alta gerência e passar a integrar o planejamento estratégico da organização de maneira a guiar os seus planos de acordo com as diretrizes organizacionais, com vistas à consecução da missão organizacional. Caso contrário “se a função da Comunicação Empresarial ficar ligada a alguns escalões mais baixos, não vai poder dar sua contribuição à estratégia global da empresa”. (Ibid., p.31)

Então quando falamos de comunicação organizacional não estamos apenas dando um título para uma atividade exercida no cotidiano das empresas, mas sim estamos nos referindo a um processo bem mais amplo. Diz-se processo porque seu exercício é cíclico, é processual, se estabelece por meio de fases, utilizando mecanismos para sua execução e visa por meio do seu cumprimento atingir os resultados almejados pela empresa.

O aprendizado da comunicação organizacional não é estabelecido pela simples prática de atividades informativas, como muitas vezes ouvimos de pessoas responsáveis pela área de comunicação nas organizações, mas requer conhecimento sobre a dinâmica do processo comunicativo e suas ferramentas. Seu exercício requer muito estudo e formação específica para tanto, principalmente para compreender a finalidade de seu estabelecimento, uma vez que segundo Torquato,

A comunicação como processo e técnica fundamenta-se no conteúdo de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial (TORQUATO, 1986, p.17).

O desafio que se apresenta é o de entender a comunicação empresarial como um processo que se viabiliza em uma realidade plural e mutante, movida por relações interativas, capaz de articular a empresa com as diferentes dinâmicas que estruturam a sociedade. Em decorrência, exige a compreensão de fundamentos, contribuições e bases de outras disciplinas como a antropologia, a sociologia, a psicologia, a filosofia, a economia, a administração, a política e outras tantas que alicerçam a construção de um conjunto de proposições e ideias para se pensar a comunicação no contexto empresarial.

E qual seria o objetivo da comunicação nas organizações? Pode-se definir esse objetivo como o de,

gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação repressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas (TORQUATO, 1986, p.31).

Para gerar consentimento e produzir aceitação, a comunicação precisa ser estratégica ou, no dizer de Torquato (1986), “repressiva-emocional”. Nesse novo papel a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único setor, departamento ou órgão e passa a ser uma função que deve ser exercida cotidianamente por toda a organização e incorporada à gestão estratégica da mesma.

No entanto, a elaboração dessa estratégia comum não pode ser realizada por meio de imposições ou por expedição de normas, uma vez que, para ser aceita como tal, a estratégia deve ser compartilhada e negociada, de modo que produza sentido no outro.

Desse modo, a comunicação viabiliza a construção de um projeto comum, através da expansão de canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos compartilhem ideias, comportamentos e atitudes. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados.

Praticamos ações nas organizações de maneira tão rotineira que quase nem percebemos que se trata de uma forma de comunicação. As regras, as normas e os procedimentos tão comumente executados são uma forma de comunicação, dita comunicação administrativa e, difundida amplamente no ambiente organizacional.

Alguns autores, como, por exemplo, Kunsch (2003) e Lupetti (2006), conceituam a comunicação organizacional como o composto formado pela comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, denominado comunicação integrada.

O composto organizacional pode ser explicitado na figura que demonstra quais as grandes áreas de abrangência e as atividades inerentes a cada área, cuja atuação sinérgica, integrada e estratégica permite que a organização estabeleça um processo dialógico com seus públicos de interesse.



Figura 11 – Composto da Comunicação Integrada

Fonte: Margarida M. K. Kunsch, 2003, p.151

Detalhando cada área do composto da comunicação organizacional integrada temos:

Comunicação administrativa: é a comunicação que abrange os fluxos administrativos, os níveis hierárquicos e as redes formais e informais da comunicação que existem na organização, ou ainda, conforme destaca Thayer (1972, p.122). “é aquela comunicação que altera (ou poderia fazê-lo), explora, cria ou mantém as relações situacionais entre as funções – tarefas pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer das outras da organização global”.

Comunicação interna: é a comunicação voltada para o público interno da organização, assim, ela “incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos a fim de atingir os objetivos gerais da organização”. (LUPETTI, 2007, p.22)

Comunicação mercadológica: é a comunicação voltada para o mercado e o marketing de negócios. Abrange a propaganda, promoção de vendas, marketing de relacionamento, merchandising e os eventos promocionais.

Comunicação institucional: compreende a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa e o marketing social, cultural e esportivo.

A comunicação organizacional integrada pode ser compreendida como a atuação sinérgica dessas áreas, convergidas para um mesmo objetivo, ou seja, guiadas por uma estratégia global e bem definida que possa nortear os planos e táticas de comunicação para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Dessa forma percebemos que, apesar de alguns autores analisarem a comunicação empresarial integrada sob ópticas distintas, ou nomearem suas etapas diferentemente, existe uma concordância sobre a sua importância como alternativa eficiente para o gerenciamento da comunicação nas organizações.

Os novos desafios enfrentados pelas organizações, principalmente nas últimas décadas, mudaram o enfoque da comunicação organizacional para uma visão mais estratégica.

A nova configuração econômica proporcionada pela globalização, pela mudança do papel do Estado na economia, pela privatização de empresas estatais, pela aquisição de empresas nacionais por grupos transnacionais, pelas empresas virtuais, pela formação de blocos econômicos e de modelos de gestão empresarial mais participativos (como qualidade total, planejamentos participativos, horários flexíveis, participação nos lucros, *just in time*, etc) potencializam a ação articulada de públicos mais amplos, abrangendo consumidores em escala mundial, comunidades, acionistas, sindicatos, fornecedores, governo, imprensa, empregados, entre outros.

Esses públicos, que até pouco tempo eram vistos como alvos nas práticas cotidianas das organizações passaram agora a assumir importância estratégica.

Este novo cenário exige que a comunicação sirva de suporte para um modelo de gestão mais bem estruturado para atender uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Assim, espera-se que a comunicação organizacional cumpra o seu papel social, seja capaz de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, fundamental em uma estratégia de gestão da empresa que também seja aberta e construída com base em princípios sociais e éticos.

Hoje a comunicação organizacional ganhou nova roupagem e se firma como ferramenta essencial a toda organização que desejar manter-se competitiva perante os concorrentes, uma vez que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes e críticos e diante de toda a oferta disponível no mercado buscam selecionar aquelas empresas que possuem um discurso alinhado aos seus interesses e que se proponham a um trabalho ético e responsável.

A comunicação é um processo vital para qualquer organização como forma de garantir e promover a interação entre a organização e seus públicos. Portanto é preciso conhecer a importância e a influência que essa área possui para o processo de gestão organizacional.

Para uma eficiente implementação de um sistema comunicacional é preciso, primeiramente, realizar uma avaliação do ambiente da organização e conhecer os objetivos e metas para os quais ela está voltada (dedicada).

Para que a comunicação se constitua em uma legítima estratégia empresarial suas práticas precisam ser diferenciadas e não constituir técnicas e processos comuns de divulgação e feedback. O diferencial competitivo será alcançado com o estabelecimento de práticas inovadoras e essa diferenciação decorre da escolha das atividades, e também pela maneira como elas são desempenhadas.

Para entender como se dá o processo comunicativo no cotidiano das organizações descrevem-se a seguir os níveis, redes, fluxos e meios utilizados pela área.

2.3.2 Níveis, redes, fluxos e meios de comunicação

Níveis de comunicação nas organizações

O autor Thayer (1972) classifica os níveis de análise da comunicação entre *intrapessoal*, *interpessoal*, *organizacional* e *tecnológico*. O nível *intrapessoal* refere-se ao processamento e assimilação da comunicação pelo indivíduo, ou seja, depende a capacidade cognitiva pessoal para que ocorra a comunicação. O nível *interpessoal* diz respeito à comunicação entre os indivíduos, e as relações de influência, controle e regulação que decorrem dessa interação. O nível *organizacional* compreende as redes e fluxos de comunicação que envolve os membros da organização e permeiam sua relação com o meio ambiente. E o nível *tecnológico* trata dos mecanismos, equipamentos e aparatos usados formalmente para produzir, armazenar, processar e distribuir a informação.

Redes de comunicação nas organizações

Encontramos nas organizações basicamente duas redes de comunicação, uma *formal* e outra *informal*, que atuam e convivem simultaneamente, e fazem parte do processo comunicativo.

Podemos dizer que o sistema de comunicação formal, consiste no processo planejado da comunicação nas organizações, por meio da escolha dos meios e canais mais adequados as necessidades e particularidades dos grupos. Já a comunicação informal é uma consequência inevitável do relacionamento entre os indivíduos e da troca de informações de maneira não planejada.

A *comunicação informal* pode ser definida como o sistema de comunicações que “emerge das relações sociais entre as pessoas” (KUNSCH, 2003, p. 83). Ela adquire então uma característica de espontaneidade e muitas vezes de imediatismo, quando da urgência de comunicar-se determinada informação.

Entre as resultantes da comunicação informal pode-se citar o rumor, o boato, a conversa livre, as manifestações, e ainda a troca de mensagens (informais) por meio eletrônico.

A *comunicação formal*, por outro lado, é aquela que resulta de um processo formalizado, originada da estrutura organizacional, que emite informações como informes, ordens, comunicados, portarias, entre outros, por diversos meios, sejam eles visuais, impressos, auditivos, eletrônicos, etc.

Pode também ser dita comunicação administrativa, por relacionar-se com “o sistema de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 84).

Fluxos de comunicação nas organizações

Os fluxos de comunicação podem também ser interpretados como os movimentos da comunicação administrativa no interior das organizações (FORTES, 2003), ou ainda, interpretados como os fluxos que conduzem as informações, na organização, nas mais variadas direções (KUNSCH, 2003).

Na literatura recorrente de comunicação e administração encontra-se comumente a referências aos fluxos *ascendentes*, *descendentes* e *horizontais*. A autora Margarida Kunsch acrescenta ainda os fluxos transversal e circular, e o autor Waldyr Gutierrez cita também o fluxo diagonal.

O fluxo *ascendente* é a comunicação que flui de baixo para cima, que parte dos níveis inferiores para os níveis mais elevados na estrutura hierárquica. As informações enviadas por um fluxo ascendente compreendem normalmente queixas, opiniões, reclamações, sugestões, respostas ou resultados cobrados, e os mecanismos usados são normalmente disponibilizados pela instituição, como, por exemplo, caixas de sugestões, reuniões, questionários, sistema informatizado de comunicação, etc.

O fluxo *descendente* representa a comunicação que flui de cima para baixo, normalmente da diretoria ou presidência para os níveis inferiores da organização. As informações enviadas dizem respeito a filosofias, normas, diretrizes, instruções, cobranças, etc.

O fluxo horizontal, também dito lateral, é caracterizado pela comunicação que se configura entre os departamentos ou unidades organizacionais e serve para “integrar as áreas funcionais, coordenar as diversas etapas, evitando sobretudo as

repetições” (FORTES, 2003, p.142). É uma forma de comunicação de mesmo nível, e que, por isso, caracteriza-se pela espontaneidade na circulação de informações, facilitado o trabalho e proporcionando um clima favorável.

O fluxo *transversal* é a comunicação que flui em todas as direções, ocorre quando a organização permite que a comunicação extrapole os limites tradicionais de troca de informações, isso se dá normalmente quando a empresa possui uma gestão mais participativa e, por isso, proporciona liberdade ao diálogo e permite que as pessoas expressem suas opiniões, interajam e intervenham no diversos setores a áreas da empresa.

O fluxo *circular* pode ser dito como a comunicação que flui de maneira mais abrangente, compreendendo todos os níveis, sem possuir um direcionamento tradicional, e favorecendo a aproximação entre os indivíduos e as relações interpessoais. É encontrado com mais freqüência em organizações informais (KUNSCH, 2003).

O fluxo *diagonal* se refere a um tipo de comunicação bem específica que se origina de organizações matriciais a partir de grupos pluridisciplinares e comissões intersetoriais, com a finalidade de resolver, projetar e solucionar questões e problemas específicos.

Meios de comunicação nas organizações

Como forma de divulgar o veicular as informações as organizações utilizam diversos meios ou veículos, de acordo com a natureza da mensagem que pretendem enviar e, levando também em consideração, as características dos públicos para os quais são destinadas as informações.

Dessa forma, entre os principais veículos ou meios de comunicação utilizados pelas organizações podem citar os seguintes:

Meios escritos:

- *press releases*;
- artigos;
- boletins;
- relatórios anuais;
- relatórios de acionistas;

- informativos;
- revistas internas;
- jornal Interno;
- *folders*;
- manuais;
- malas-diretas.

Meios pictográficos e escrito- pictográficos

- placas;
- murais;
- cartazes.
- Mapas;
- Diagramas
- fotografias

Meios orais

- reuniões;
- apresentações;
- participação em palanques;
- discursos em eventos;
- entrevistas em televisão;
- entrevistas em rádio;
- eventos da comunidade;
- palestras;
- conversa;

Meios digitais:

- *e-mails*;
- boletins Eletrônicos;
- *website*;
- *intranet*.

Meios audiovisuais

- vídeos institucionais;
- telejornais;
- televisão corporativa;

- clipes eletrônicos;
- documentários;
- filmes;

Estes são apenas alguns veículos que podem ser utilizados para a comunicação de informações nas organizações, apresentados na obra de Kunsch (2003). Vale ressaltar que a empresa deverá escolher quais os melhores meios e adaptá-los a sua realidade, bem como, muitas vezes, necessitará elaborar novos mecanismos que atendam as particularidades das mensagens e dos públicos com os quais se relacionam.

2.3.3 Planejamento e gestão da comunicação organizacional

A necessidade emergente de as organizações adotarem modelos de gestão estratégica aparece pela oferta cada vez maior de empresas qualificadas que buscam angariar a simpatia e conquistar a confiança dos públicos-alvo, assim, frente a uma concorrência altamente preparada, disparam à frente aquelas empresas que oferecerem um diferencial em termos de produtos, serviços ou no próprio discurso organizacional.

Ganha força a idéia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.41).

Ampliando o conceito para o campo da comunicação podemos observar através de um tratamento estratégico dado a comunicação organizacional, contribuir para a eficácia na obtenção dos resultados organizacionais almejados com a implantação de uma gestão estratégica na empresa.

Para que a comunicação possa auxiliar no processo organizacional ela precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada, ou seja, é necessário que a

área de comunicação organizacional seja gerenciada para que suas ações convirjam para o cumprimento dos objetivos propostos pelo planejamento global da empresa.

Muitos foram os autores que se propuseram a elaborar metodologias para o planejamento da comunicação. Descrevem-se aqui os modelos dos principais pesquisadores brasileiros para o planejamento da comunicação.

2.3.3.1 Modelo de *Diaz Bordenave & Carvalho (1979)*

No livro “Comunicação e planejamento” os autores Juan Diaz Bordenave e Horacio Martins de Carvalho apresentam a temática do planejamento de comunicação a partir de uma análise sociológica e crítica, como um sistema que, segundo eles, muitas vezes tem um efeito negativo, limitador ou de dominação.

Comunicação e planejamento são então compreendidos como processos necessários a promoção da justiça, liberdade e solidariedade, mas, de forma controversa, se observados sob a luz da modernização, e do capitalismo predominante na sociedade atual, esses processos podem inverter-se e servir a dominação social, ou muitas vezes a alienação dos sujeitos, quando utilizados indevidamente com o intuito de persuadir e manipular, com de mensagens, ações e mecanismos comunicações, ou ainda por meio da racionalização dos planos, que engessa a organização e impede o diálogo e o crescimento social dos indivíduos.

Os autores apresentam conceitos de planejamento organizacional e sua aplicabilidade ao campo da comunicação, abordando o planejamento como “um processo, um conjunto de fases, (subprocessos, processos) pelas quais se realiza uma operação” (DIAZ BORDENAVE; CARVALHO, 1979, P. 88), e justificam por sua natureza processual, sua operação não é aleatória, mas subentende a ação sistematizada, e a relação de interdependência, de coordenação entre as partes, que como um todo operam em harmonia para alcançar um determinado fim.

Os autores descrevem como fases que caracterizam o processo de planejamento o *conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica*. Tal sistemática pode então ser aplicada a qualquer área, uma vez que visa apenas apresentar a

prática da ação planejada, sendo, portanto adjacentes ao desenvolvimento de uma metodologia específica para a área de comunicação.

Para cada fase os autores atribuem também os instrumentos necessários para a aplicação do processo. Detalhando as fases sugeridas por Diaz Bordenave e Carvalho (1979) e os respectivos instrumentos para cada uma temos:

Fase 1) Conhecimento da realidade: compreende a análise inicial da realidade social, econômica e territorial, como diagnóstico e prognóstico das situações-problema, temporal e espacial.

Instrumentos relacionados: Estudos perspectivos (projeções de longo prazo); diagnóstico de situação (relacionados com a análise de séries históricas); prognósticos (médio prazo: 5 a 7 anos) e estudos específicos subsetoriais.

Fase 2) Decisão: a partir do conhecimento da realidade parte-se para a fase de decisão, que consiste na avaliação crítica das alternativas disponíveis para solucionar uma determinada problemática, e com o intuito de otimizar a alocação dos recursos existentes e a estratégia adotada.

Instrumentos relacionados: planos e programas; projetos.

Fase 3) Ação: é a fase de implantação das decisões tomadas anteriormente, traduzidos em termos de planos, projetos e programas de execução.

Instrumentos relacionados: planos operativos (anuais); orçamento-programa (anual e/ ou tri anuais);

Fase 4) Crítica: essa é a etapa de acompanhamento, controle e avaliação de desempenho, para que gere informações de feedback que possam realimentar o processo decisório e, assim, corrigir ou melhorar a ação com vistas a consecução dos objetivos estabelecidos.

Instrumentos relacionados: fichas e formulários de acompanhamento; relatórios; pareceres de realimentação.

Como forma de ilustrar as etapas sugeridas pelos autores tem-se a figura a seguir:

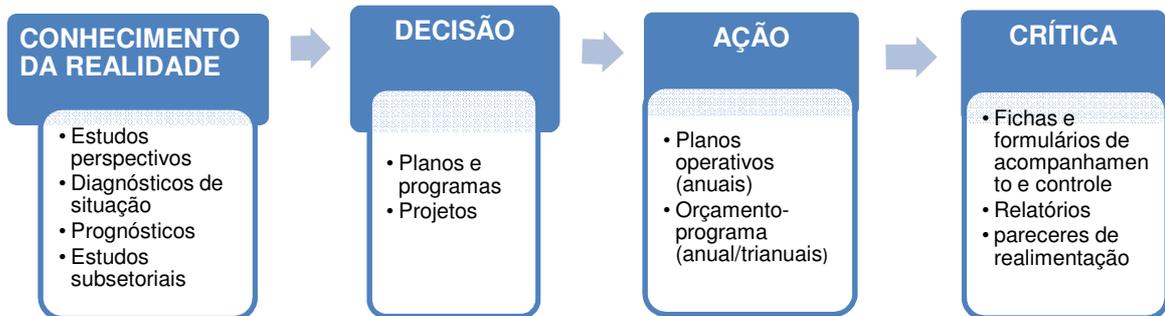


Figura 12 – Planejamento de Diaz Bordenave e Carvalho (1979)

Fonte: Elaboração da autora

Apesar de apresentar esta estrutura para o processo de planejamento, e explicar de sua aplicabilidade inclusive na área de comunicação, o foco principal da obra dos autores é a crítica às limitações que podem incorrer com o planejamento da comunicação, pois consideram que “o processo de planejamento social é um instrumento político ideológico da classe dominante” (DIAZ BORDENAVE; CARVALHO, 1979, p. 138) e, pode muitas vezes ser usado de forma repressora, racionalizadora da ação humana, manipuladora e autoritária.

Quando o planejamento de comunicação é desenvolvido dessa maneira ele perde seu caráter e sentido fundamental de libertador a ação humana e promover o fluxo dialógico da comunicação entre os indivíduos.

Essa crítica é veemente reforçada pelos autores, que concluem a obra sugerindo procedimentos para o planejamento da comunicação “sem planos”, como forma de desobstruir os canais, desracionalizar o planejamento, ou seja, torná-lo mais espontâneo, abrir as fronteiras para o desenvolvimento de novas ações e proporcionar a reflexão ao longo do processo.

2.3.3.2 Modelo de Albuquerque (1981)

O autor aborda o planejamento como o

processo permanente e metódico da abordagem racional e científica dos problemas de comunicação social. Enquanto processo permanente, supõe ação continuada sobre um conjunto dinâmico de variáveis em um determinado momento de Relações Públicas da empresa; e, enquanto processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma sequência de atos decisórios, ordenados em fases definidas e baseados em conhecimento científicos e técnicos (ALBUQUERQUE, 1981, p. 33).

Dentro dessa concepção entende-se que o processo de planejar compõe-se de uma dimensão racional, política e valorativa, bem como uma dimensão técnico-administrativa, uma vez que, servirá para orientar a ação do técnico ou planejador, levando-o a sistematizar e ordenar as ações de comunicação.

Assim, a partir do momento que esse técnico estiver ciente das políticas da empresa terá condições de estabelecer as diretrizes de comunicação e por meio de um Plano Geral. O autor salienta que as atividades de comunicação servem como planos específicos, para públicos especializados, com o intuito de atender as políticas globais da empresa. Ou seja, os objetivos de comunicação serão orientados pela visão geral de empresa.

Como proposta para o planejamento de comunicação, ou como ele denomina, “Sequência lógica do planejamento”, o autor apresenta um modelo composto de 13 etapas.

- a) *Reconhecimento da necessidade de planejar*: reconhecimento tanto da alta cúpula da empresa quanto do responsável pela comunicação da necessidade de elaboração de um planejamento para a solução dos problemas e descoberta de oportunidades de comunicação. Nessa etapa cabe também uma avaliação da situação da empresa, ambiente interno e externo.
- b) *Apoio da administração*: o apoio e a provação do planejamento devem ser buscados, não somente o apoio da diretoria e presidência, mas também dos dirigentes e supervisores.

- c) *Saber o que planejar*: o responsável pelo planejamento deve saber o que quer fazer e buscar todas as informações necessárias para isso, desde uma avaliação da necessidade de recursos até a análise da realidade financeira, econômica, política e social que circunda a organização.
- d) *Definição dos objetivos*: determinar os objetivos de comunicação que pretende atingir. Refere-se às finalidades concretas, práticas, reais, que se pretende alcançar em um determinado período, e que, portanto, devem ser claramente expressos.
- e) *Seleção dos públicos*: consiste na identificação dos públicos que se relacionam com a empresa (internos e externos), levantamento das características, perfis culturais e psicológicos, que permitem ao planejador ordenar e direcionar as atividades de acordo com as particularidades de cada público.
- f) *Estabelecimento de estratégias e táticas*: a definição das estratégias de comunicação cumpre a tarefa de responder “como a empresa pode melhor alcançar aquilo que decidiu fazer” (ALBUQUERQUE, 1981, p. 55). É a orientação geral para cada situação específica. Assim, as estratégias dirão o que fazer e as táticas o “como fazer”.
- g) *Criatividade na formulação de programas e técnicas de ação*: diz respeito a criatividade que o técnico deve possuir para o desenvolvimento dos programas, e na formulação das técnicas e táticas para a resolução dos problemas. Apresentar ideias e alternativas coerentes e convincentes aos olhos do alto escalão.
- h) *Escolha de instrumentos (mídias)*: essa etapa diz respeito a seleção adequada dos canais pelos quais serão veiculadas as mensagens, para assim atingir aos públicos e transmitir com eficácia o que se deseja.
- i) *Estimativa de custos*: estimativa de todos os custos envolvidos na execução do planejamento. O autor destaca que apesar do levantamento dos custos do plano, programa, ou projeto, serem extremamente necessários, a apresentação dos mesmos nem sempre deve ser revelada juntamente com a ideia lançada.
- j) *Aprovação da cúpula diretiva*: após a elaboração do plano e o levantamento dos custos é necessária a aprovação da empresa para a realização do

mesmo. Essa fase compreende a apresentação das propostas a alta direção da empresa, buscando sua aprovação para executá-las.

- k) *Conscientização da equipe executora*: motivar as pessoas envolvidas na execução dos planos de ações. Pode contemplar um treinamento ou outro tipo de trabalho para prepara a equipe executora, para que eles compreendam o que deve ser feito, como e o que se pretende alcançar com a ação, ou seja, os objetivos.
- l) *Execução do plano*: Esta é a fase de operacionalização do plano, de concretização por meio de ações, de práticas, efetivando tudo aquilo que foi proposto no planejamento.
- m) *Avaliação dos resultados*: nessa etapa podem ser elaboradas pesquisas de opinião, pesquisas de controle e medição interna, *clipping* com análise de conteúdo, entre outros métodos de avaliação dos resultados dos programas de comunicação.

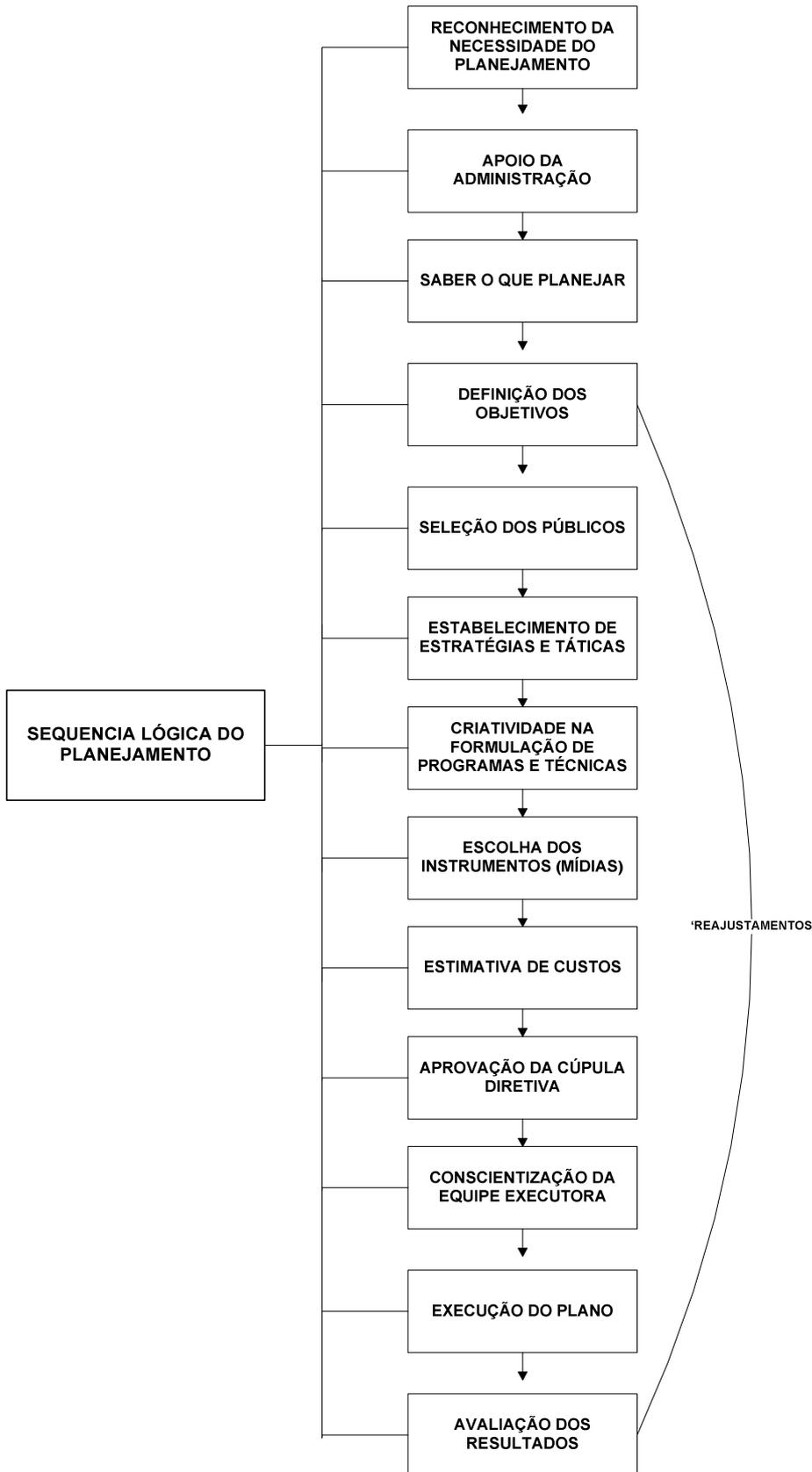


Figura 13 – Planejamento de Albuquerque (1981)
 Fonte: Adaptado de Albuquerque, 1981, p. 48

2.3.3.3. Modelo de Evangelista (1983)

O autor Marcos Evangelista apresenta uma perspectiva de como planejar a comunicação por meio de técnicas de relações públicas, pois, como profissional da área, justifica que tal atividade prescinde de um planejamento, mas que, no entanto, a maioria das empresas com órgãos de comunicação ou de relações públicas estruturados desconhecem o plano de comunicação e pondera:

a maioria dos profissionais de Comunicação, responsáveis por esses órgãos, responderá que o importante é fazer, é produzir. Eles acham que o planejamento é um entrave, é burocracia. Mas nenhum deles terá condições de responder qual terá sido o benefício resultante de um trabalho executado, e, muito menos ainda, se o benefício eventualmente alcançado terá significado aceitável, a ponto de justificar os gastos em dinheiro, pessoal, material e tempo. (EVANGELISTA, 1983, p. 20)

Partindo dessa problemática o autor busca desenvolver um procedimento que auxilie no processo de planejamento da comunicação, salientando que a dificuldade geralmente surge em como começar, ou por onde começar a planejar, e que quando se dispõe de uma metodologia por meio da qual sejam reconhecidas as etapas a serem seguidas para a realização do empreendimento, se torna mais fácil trabalhar.

O planejamento de Evangelista compreende dois momentos, primeiro o que ele denomina de trabalho intelectual de planejar, que é uma fase mais complexa e demorada, e em um segundo momento a elaboração do plano, programa ou projeto.

A metodologia desenvolvida pelo autor compreende as seguintes etapas e respectivas tarefas:

- a) *Estudo (exame da situação)*: compreende a análise da situação, da ambiência na qual a empresa está inserida, considerando todos os elementos, internos ou externos, e as alternativas disponíveis, que tem influencia na consecução dos objetivos traçados. Como tarefas específicas dessa etapa estão o *levantamento de informações e dados*, que consiste na coleta do maior número de informações e dados possíveis que possam a situação real da empresa e do ambiente onde ela se insere, a *formulação da situação*, que simboliza a ordenação e descrição dos dados para análise das condições de desenvolvimento do processo, e *análise dos*

objetivos, onde a partir da análise da situação o planejador poderá definir os objetivos que serão buscados pela organização.

- b) *Formulação das alternativas*: compreende a etapa de proposições de soluções para os problemas diagnosticados, ou alternativas para o alcance dos objetivos. As alternativas devem ser analisadas quanto a sua validade e aplicabilidade, de acordo com as limitações da empresa e do mercado.
- c) *Seleção das alternativas*: Decisão final sobre qual a alternativa mais adequada para a empresa, por meio de critérios de análise pré-definidos.
- d) *Ação recomendada ou decisão*: apresenta a alternativa escolhida de maneira metodológica, expressando medidas para a sua consecução e tarefas específicas que devem ser desenvolvidas.
- e) *Elaboração do documento*: consiste na elaboração de um documento formal onde sejam descritos os objetivos, as alternativas escolhidas e as ações específicas para o alcance dos resultados almejados. Tal documento pode ser um plano, projeto ou programa. A importância dessa etapa está na descrição da metodologia que deve ser desenvolvida, possibilitando a análise da coerência entre as propostas e os objetivos destacados, e facilitando a medição e o acompanhamento do trabalho.
- f) *Divulgação*;
- g) *Acompanhamento (replanejamento)*;

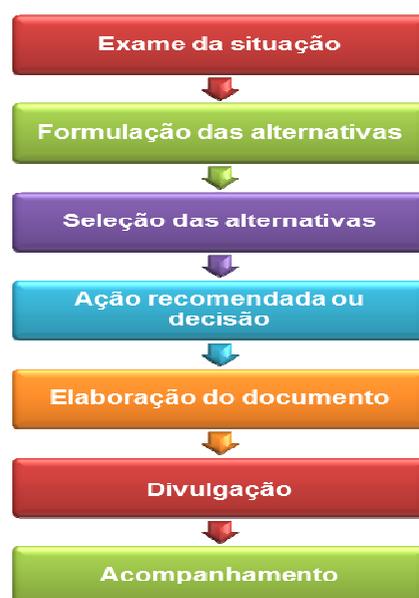


Figura 14 – Planejamento de comunicação de Evangelista (1983)

Fonte: Elaboração da autora

O autor apresenta ainda uma série de instrumentos para o acompanhamento e coleta das informações como formulários e questionários que podem auxiliar no processo de planejamento da comunicação.

2.3.3.4 Modelo de Lupetti (2000)

A autora Marcélia Lupetti em seu livro “Planejamento de comunicação” aborda a temática do planejamento a partir de uma perspectiva mercadológica, voltada, especificamente, às áreas de marketing e publicidade, por isso, em sua obra ela apresenta duas possibilidades para a elaboração do planejamento de comunicação:

- *Planejamento de comunicação do anunciante;*
- *Planejamento da comunicação da agência.*

O planejamento de comunicação, partindo desse entendimento, divide-se em duas partes, a primeira, ou inicial, quando a agencia ganha um novo cliente, e a segunda que descreve o planejamento de campanha, quando a agência já conhece o anunciante.

Outra particularidade da proposta de Lupetti é o posicionamento do Planejamento de comunicação no nível operacional, resultante de um desdobramento do Planejamento de Marketing o qual estaria posicionado no nível tático, conforme figura a seguir.

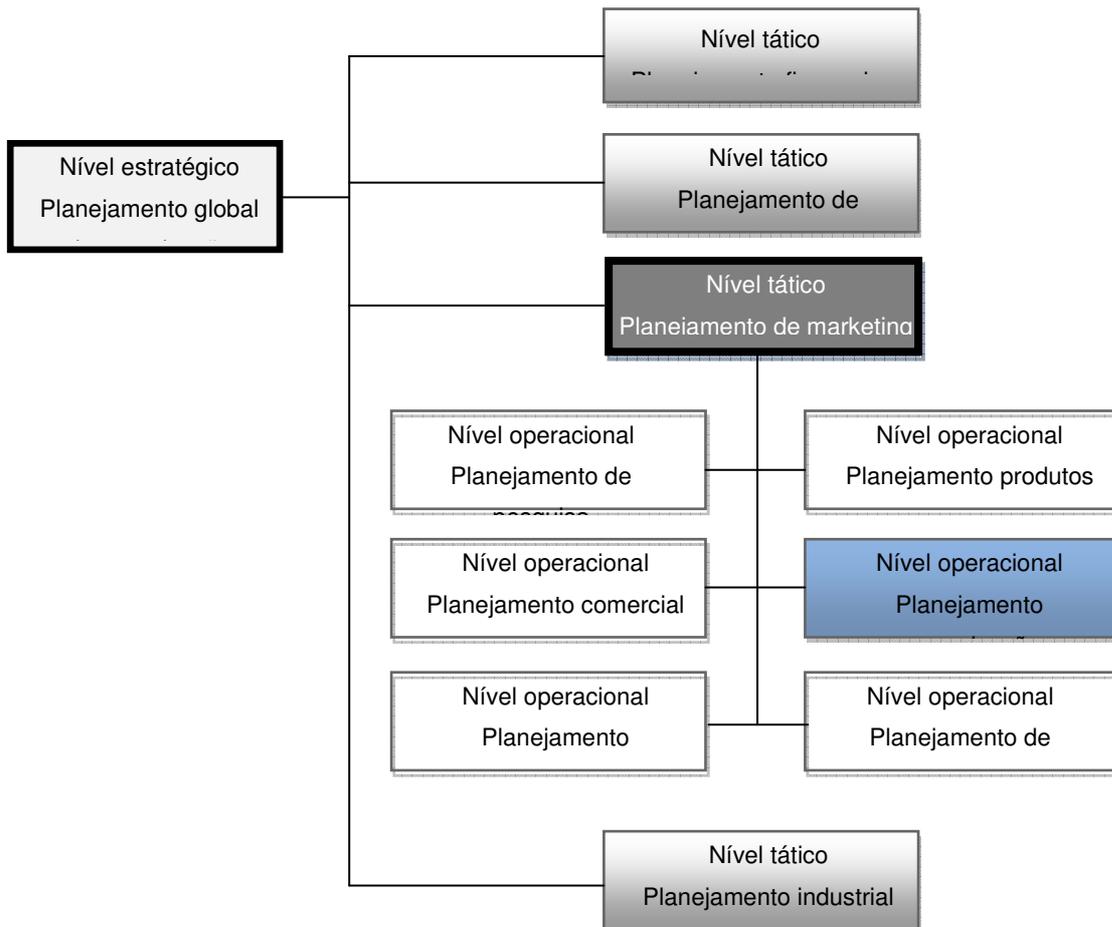


Figura 15 – Planejamento Global da organização e seus planejamentos táticos e operacionais
 Fonte: Adaptado de LUPETTI, 2000, p. 83.

Planejamento de comunicação do anunciante

Lupetti (2000) denomina esse termo para o processo de planejamento de comunicação efetuado pela própria organização, e aponta que para a elaboração do planejamento são necessárias as seguintes definições:

- *Objetivos de comunicação;*
- *Meta de comunicação;*
- *Estratégia de comunicação;*
- *Tática.*



Figura 16 – Planejamento de comunicação do anunciante (LUPETTI, 2000)

Fonte: Elaboração da autora

Planejamento de comunicação na agência

Esse método é destacado pela autora quando o planejamento é desenvolvido por uma agência de comunicação, e quando esta não conhece o cliente com o qual irá trabalhar, desconhece a concorrência ou ignora as condições do mercado.

Lupetti (2000) destaca a necessidade de uma equipe para responsável pelo planejamento e não apenas uma pessoa, esse grupo, segundo ela, deve conhecer o mercado e entender de pesquisa, para buscar informações mercadológicas. Assim o processo compreende as etapas de:

- *Levantamento de informações;*
- *Análise situacional;*
- *Definição de estratégias;*
- *Definição de tipos de campanhas;*
- *Implantação;*
- *Execução;*
- *Controle e avaliação;*



Figura 17 – Planejamento de comunicação na agência (LUPETTI, 2000)

Fonte: Elaboração da autora

As propostas para o planejamento da comunicação apresentadas por Lupetti (2000) consistem basicamente em ferramentas simples para a orientação das atividades da área, sem, no entanto, apresentarem um diagnóstico mais aprofundado das condições da empresa ou das resultantes do processo de comunicação.

O planejamento para a autora é analisado em termos mercadológicos e apresentado como um sistema de apoio que, em geral, é desenvolvido por uma agência de publicidade.

2.3.3.5 Modelo de Kunsch (2003)

Dentre os pesquisadores da atualidade, na área de comunicação, que preocupam-se em investigar a temática da gestão da comunicação organizacional merece destaque a professora Margarida Kunsch, da ECA-USP.

No seu livro intitulado “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”, lançado em 2003, autora dá ênfase a ideia de trabalhar-se as diversas áreas da comunicação no âmbito organizacional de maneira harmônica e integrada, o qual ela apresenta como “Composta da Comunicação Integrada, na mesma obra Kunsch apresenta uma proposta de formulação de um Plano estratégico de Comunicação.

A metodologia da autora está dividida em três eixos fundamentais, a partir dos quais criam-se subdivisões em fases correspondentes. A primeira etapa fundamental é a de *Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização*, a segunda seria a etapa de *Planejamento estratégico da comunicação organizacional*, e a terceira corresponde a *Gestão estratégica da comunicação organizacional*.

1- Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico

Nessa etapa busca-se conhecer a organização para a qual se propõe o plano de comunicação, em termos de composição, missão, visão valores, ambiente onde está inserida, por meio de um levantamento de dados detalhados que possa fornecer todas as informações necessárias para a elaboração do plano.

A etapa, por sua vez, subdivide-se em quatro fases:

- a) *Identificação da missão, da visão e dos valores;*
- b) *Definição do negócio;*
- c) *Análise do ambiente externo, setorial e interno;*
- d) *Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional;*

2 - Planejamento estratégico da comunicação organizacional

A justificativa da existência dessa etapa parte do princípio que, para que a comunicação possa auxiliar no cumprimento da missão, alcance da visão e fixação e consolidação dos valores organizacionais, e, assim, possa agregar valor a organização, faz-se necessário um planejamento de comunicação bem estruturado, que leve em consideração as fases que são descritas a seguir. (KUNSCH, 2003).

- a) Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação*
- b) Estabelecimento de filosofias e políticas*
- c) Determinação de objetivos e metas*
- d) Esboço das estratégias gerais*
- e) Relacionamento dos projetos e programas específicos*
- f) Montagem do orçamento geral*

3 - Gestão estratégica da comunicação organizacional

A terceira etapa relaciona-se com a implementação do Plano de comunicação, com a execução do proposto em todas as demais etapas. Para isso, a autora salienta que é indispensável o comprometimento das pessoas na fase de execução, ou seja, os membros da empresa precisam conhecer a finalidade do plano, envolver-se com o processo e comprometer-se com o alcance dos objetivos traçados, para que a implementação seja bem sucedida.

Trata-se, portanto, de uma fase de sensibilização e identificação com o plano a fim de garantir a efetividade na execução do mesmo, conforme destaca a autora

As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso (afetividade). Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado. O Comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação (KUNSCH, 2003, p. 274).

Essa etapa subdivide-se em quatro fases:

- a) *Divulgação do plano*
- b) *Implementação*
- c) *Controle das ações*
- d) *Avaliação dos resultados*

Para melhor compreensão da metodologia proposta por Margarida Kunsch (2003) elaborou-se o esquema a seguir, que descreve as etapas do Plano de Comunicação.

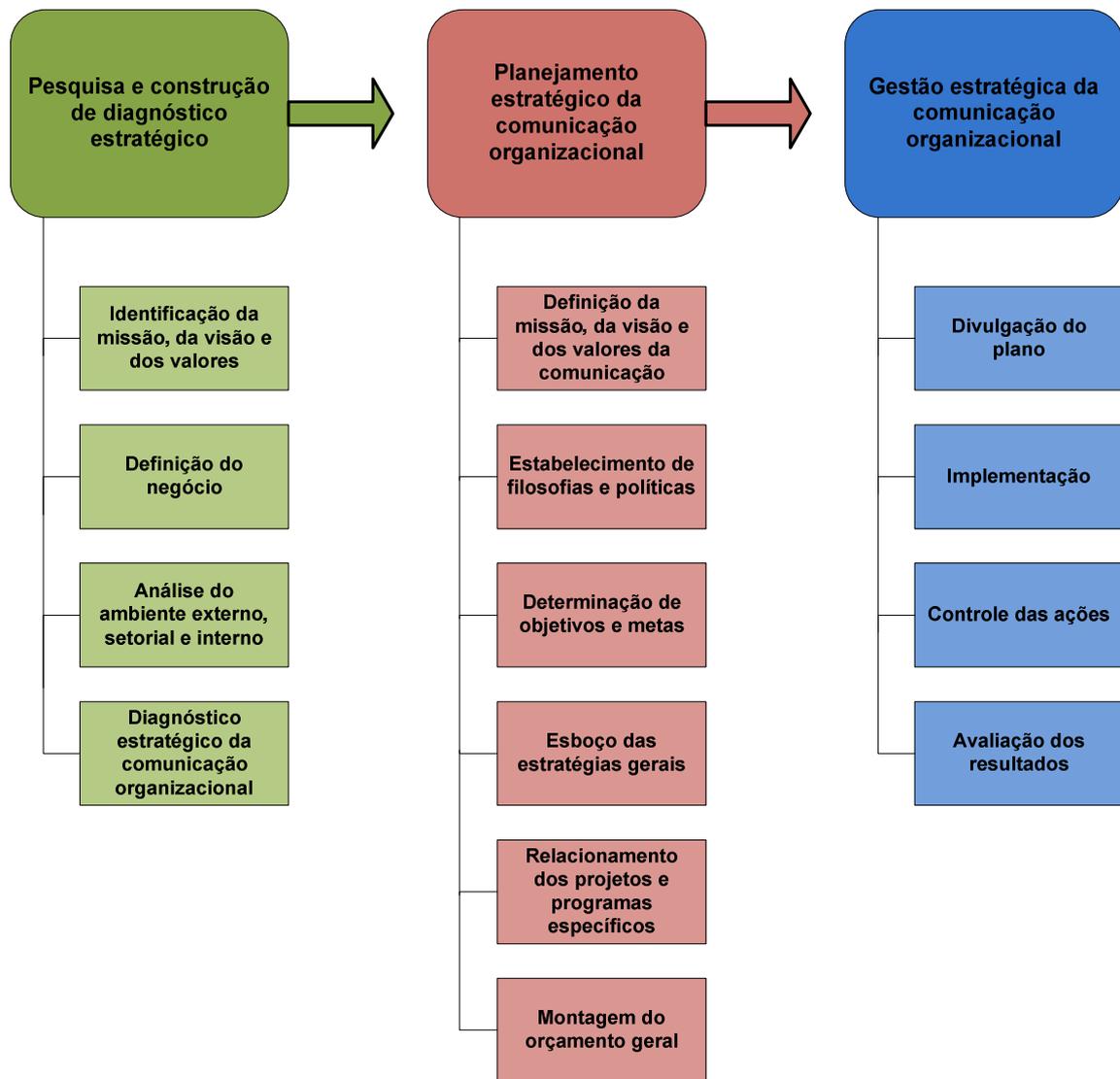


Figura 18 – Plano de Comunicação de Kunsch (2003)
 Fonte: Elaboração da autora

Considerações sobre os planejamentos de comunicação

Apesar de existirem algumas propostas metodológicas para o planejamento de comunicação, como foi demonstrado pela revisão de alguns modelos brasileiros, nota-se que a preocupação na elaboração dos modelos volta-se para as atividades específicas de comunicação, planejamento de mídia, assessoria, desenvolvimento de campanhas, seleção de canais, ou seja, os planejamentos apresentados têm o intuito de atender a um departamento ou área de comunicação na realização de suas tarefas cotidianas, e tem como foco apenas a própria comunicação.

Percebe-se também que não há nenhuma proposta que busque alinhar as ações de comunicação aos objetivos e a estratégia da organização, ou seja, as ações não parecem estar orientadas pelas diretrizes globais, demonstram a preocupação em atender o que fora proposto no planejamento estratégico organizacional.

Outro ponto a ser destacado é que os planejamentos de comunicação existentes não apresentam uma metodologia para comunicar e divulgar as decisões e políticas estratégicas da organização, como visão, missão, valores e objetivos organizacionais. O que denota uma miopia por parte da área para com a própria finalidade da empresa, pois sendo a comunicação a responsável pela circulação e mediação das informações, é de sua responsabilidade fazer com que os princípios organizacionais sejam conhecidos e internalizados por colaboradores e clientes.

Diante dessa realidade faz-se necessária a elaboração de uma metodologia para o planejamento da comunicação que possa contribuir com o processo de gestão organizacional, o que pode ser alcançado por meio do alinhamento entre as ações de comunicação orientadas pelo planejamento estratégico global. Dessa forma a comunicação direcionará seus esforços para que se cumpra o que está determinado no planejamento estratégico, e as atividades de comunicação tenham como norte as estratégias e os objetivos gerais da empresa.

2.4 A eficiência no gerenciamento por meio do alinhamento estratégico

Nesse item busca-se apresentar algumas definições acerca do termo alinhamento para, em seguida, mostrar algumas contribuições alcançados no processo de gestão organizacional por meio da adoção dessa prática. Uma vez que, o intuito da pesquisa é apresentar uma metodologia de comunicação eu possa ser alinhada ao processo de gestão organizacional.

2.4.1 Alinhamento estratégico: pressupostos básicos (Kaplan e Norton)

Os autores Kaplan e Norton (2006) defendem a idéia de que todas as unidades da empresa devem estar alinhadas a uma mesma estratégia corporativa, de maneira que os esforços das partes sejam somados para gerar a valor ao negócio. Pois, se as unidades trabalharem isoladas, sem orientação de uma diretriz central, a empresa arcará em custos desnecessários, e o resultado gerado por cada parte individualmente será mínimo, ou seja, “a criação de valor que compensa esses custos deve resultar do alinhamento das unidades descentralizadas para gerar nova fonte de valor, que denominamos de *valor gerado pela organização*.” (KAPLAN; NORTON, 2006, s/n)

Por meio de pesquisas os autores constataram que as organizações tem buscado colocar a estratégia no centro dos modelos de gestão. A finalidade desse pensamento está em garantir que a estratégia seja comunicada a todos os níveis da organização, e, dessa maneira, seja compartilhada e reconhecida por todos. A essa tarefa de manter a sinergia entre as equipes, processos, unidades de negócios e parceiros externos, que os autores denominam alinhamento.

Assim, quando falamos em alinhamento estamos nos referindo ao ajustamento de planos, metas e objetivos, por meio de uma estratégia global, que “mostra como as várias partes componentes de uma organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergia” (KAPLAN;NORTON, 2006, p. 293).

Isso significa dizer que, cada área ou departamento precisa direcionar suas ações a partir dos ideais estabelecidos pela empresa, conforme o princípio de “organização orientada para a estratégia” proposta por Kaplan; Norton (1997), que são a essência do modelo de gestão do *Balanced Scorecard*, e que tem como premissa fundamental o alinhamento e foco de toda a organização para o cumprimento da estratégia, de forma que todos entendam quais são os objetivos, acreditem neles se comprometam e contribuam para o seu alcance.

De acordo com Brown (2006) os diversos elementos organizacionais, que por sua natureza sistêmica estabelecem trocas entre seus subsistemas e o ambiente, devem estar ajustados para que ocorra o alinhamento. Tal ajuste, usado também como sinônimo de alinhamento, trata-se de um processo contínuo e dinâmico, que busca harmonizar as capacidades da organização com as exigências de clientes e mercado.

O alinhamento estratégico também pode ser entendido como “uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior essa adequação, maior o alinhamento estratégico” (CORDEIRO, 2005, p. 118-119).

Já para Walton (1993) o alinhamento estratégico permite identificar os componentes de um sistema, e de que maneira eles se conectam, desenvolver objetivos comuns, reduzir barreiras organizacionais, preparar e melhorar o ambiente para a mudança, e melhorar o desempenho da organização.

Ou seja, o alinhamento estratégico promove o ajuste entre a estratégia adotada e os recursos, pessoas, e processos organizacionais, de maneira a adequar e organizar a empresa na busca pela consecução da estratégia e consequente alcance dos resultados.

A abordagem do alinhamento entre pessoas e elementos organizacionais é uma perspectiva mais atual, e que conduz a um processo profundo de desenvolvimento da estratégia, uma vez que, com o envolvimento integrado dos indivíduos, de forma positiva e cooperante, a organização atinge a efetividade na execução da estratégia.

Um dos pesquisadores que aborda o alinhamento levando em consideração o fator humano é o autor Hubert K. Rampersad. O autor apresenta uma proposta de gestão da melhoria e mudança chamado de *Total Performance Scorecard* (TPS),

que consiste em um “ processo sistemático, contínuo, gradual e rotineiro de melhoria, desenvolvimento e aprendizado, que se concentra no aprimoramento sustentável do desempenho pessoal e organizacional” (RAMPERSAD, 2004, p.30).

O TPS tem como ponto de partida o indivíduo, buscando através do desenvolvimento dos membros da empresa, e o aproveitamento adequado de suas capacidades alcançarem os melhores níveis de desempenho organizacional. Assim, o propósito do modelo apresentado por Rampersad é alinhar o capital humano e a estratégia organizacional.

3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2003) pesquisa é um procedimento formal que tem como método o pensamento reflexivo e necessita de tratamento científico. Pode ser definida como o caminho para o conhecimento da verdade.

Ruiz (1996, p. 48) conceitua pesquisa científica como

A realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Na visão de Cooper e Schindler (2003, p.33) a pesquisa “é uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais”, uma vez que o foco desses autores está na pesquisa voltada à administração, que tem a finalidade de fornecer informações que irão auxiliar e orientar na tomada de decisões estratégicas pelos empresários.

Inicialmente, o reconhecimento da pesquisa social como atividade intelectual passou por limitações e contradições, uma vez que seus resultados contrariavam os interesses da sociedade, uma vez que expunha a realidade dos conflitos existentes, e foi também de difícil aceitação pelo campo científico devido a sua natureza subjetiva diferenciada, com relação a ciência experimental que desenvolvia-se outrora.

Superadas estas barreiras, o homem entendeu e aceitou a necessidade de investigação e compreensão acerca dos fenômenos sociais, como forma, inclusive, de ordenar, regular e controlar a própria população, o que se refletiu, sobretudo, no campo da política, economia, demografia e sociologia.

No entanto apesar dos avanços nas pesquisas em ciências sociais ainda existem grandes dificuldades tanto de financiamento quanto à credibilidade de seus resultados, devido à subjetividade dos objetos estudados por essa área, pois são de difícil investigação, sujeitos a inúmeras contingências e também de delicada interpretação, uma vez que não se revelam como experimentos laboratoriais, mas precisam de cuidadosa análise e dependem muito da capacidade intelectual dos pesquisadores.

Mas o homem em sua inquietude usou de suas habilidades e foi pouco a pouco explorando, desvendando e inventando novos objetos, novos métodos, obtendo conhecimento sobre a natureza e o universo, surge então a ciência.

Para os autores Lakatos e Marconi (2001) a ciência possui o objetivo ou finalidade de destacar as características ou leis que determinam certos eventos e, ainda, a função de “aperfeiçoamento, através do crescente acervo de conhecimentos, da relação do homem com o seu mundo” (p.81).

Os referidos autores também subdividem o objeto de estudo da ciência em *objeto natural* que compreende o que se pretende estudar, analisar, verificar, etc. e o *objeto formal*, que diz respeito ao enfoque pretendido com relação a determinado assunto ou mesmo objeto material.

Ou seja, a ciência possui um objeto material que consiste no fato ou fenômeno propriamente dito que será observado e analisado pelo pesquisador, e um objeto formal que caracteriza o modo (método) pelo qual se desenvolverá a pesquisa.

Entre as principais características da ciência podemos citar o seu modo de apreensão do conhecimento pelas causas, pois a verdade é fundamentada em porquês e possui evidências concretas para fins de comprovação.

A presente pesquisa busca, dessa forma, através de investigação exploratória, **desenvolver uma metodologia para o planejamento da comunicação que contribua para a internalização do planejamento estratégico organizacional.**

3.1 Planejamento da pesquisa

O planejamento da pesquisa constitui um guia, para o desenvolvimento da mesma, que permite ao pesquisador desenvolver seu estudo a partir de uma sequência ordenada de etapas e, permitindo correções alterações ao longo do processo.

A importância de elaborar um planejamento consiste na organização do estudo de maneira sistematizada, pois é possível visualizar a cada passo da

pesquisa e prever tanto os materiais necessários quanto o tempo despendido com ela.

3.1.1 Classificação da pesquisa

Utilizando como critério o objetivo podemos classificar as pesquisas em três grupos: as pesquisas exploratórias, as pesquisas descritivas e as pesquisas explicativas.

O presente estudo pode ser enquadrado como uma pesquisa exploratória, pois têm por finalidade facilitar a compreensão de um problema, **que consiste no desenvolvimento de uma metodologia para o planejamento da comunicação que contribua para a internalização do planejamento organizacional global**, de forma a torná-lo mais claro e explícito, e fim de construir hipóteses que possam comprová-lo.

Uma vez que a pesquisa exploratória tem como, um dos principais objetivos, “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1991, p.45), ou ainda a “caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição” (RUIZ, 1996, p. 50).

Por outro lado, pode-se ainda classificar a pesquisa quanto a sua natureza, em *quantitativa*, para a observação de fenômenos mais concretos e de análise objetiva, e *qualitativa* para os estudos de comportamentos, valores e crenças que são mais subjetivos.

O estudo em questão trata-se de uma pesquisa qualitativa, pela natureza subjetiva e valorativa do trabalho, pois, por pesquisa qualitativa entende-se àquela capaz de atribuir sentido, ou significado subjetivo ao objeto estudado.

3.2 Formulação do problema

Esta etapa corresponde à definição de uma abordagem ao tema escolhido, por meio da identificação de alguma dificuldade que precisa ser solucionada, ou dúvida que deve ser respondida.

Por problema de pesquisa entende-se uma dificuldade prática ou teórica, de verdadeira relevância, que necessite de uma solução. Assim, quando o pesquisador escolhe um tema para pesquisar ele deve partir de uma preocupação pela solução de um problema específico, deve ter o intuito de encontrar uma resposta para uma lacuna no conhecimento, por exemplo.

Lakatos e Marconi (2003) denominam o processo de avaliação do problema de “valoração”, pela qual o autor observa aspectos como a viabilidade de desenvolvimento do problema sugerido, a relevância do mesmo, a condição de novidade, exequibilidade que se refere a sua capacidade de operacionalização, e a oportunidade que será proporcionada ao pesquisador por meio da solução dessa questão.

Rudio (2007, p. 94) explica que “formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade, com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características”.

Na presente pesquisa identificou-se como lacuna **a ausência de uma metodologia de planejamento de comunicação auxiliasse no processo de internalização do planejamento global da empresa**, ou seja, que os processos de comunicação estivessem orientados pelas mesmas diretrizes do planejamento estratégico em vista dos mesmos objetivos.

Portanto, antes de prosseguir com a pesquisa é necessário verificar se o problema é apropriado e se possui valor científico real. Os autores Lakatos e Marconi (2003) enumeram alguns questionamentos que devem ser considerados na observação do problema, como a sua *viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade* (capaz de conduzir a uma solução válida) e *oportunidade*.

3.3 Questões da pesquisa

Os questionamentos que balizaram o desenvolvimento da pesquisa forma os seguintes:

- Como se dá o processo de gestão estratégica nas organizações?
- Em que consiste a comunicação organizacional e como ela pode ser planejada?
- De que maneira o planejamento de comunicação pode auxiliar na internalização do planejamento estratégico organizacional?

3.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de pesquisa bibliográfica, a partir de dados primários, como livros das áreas de comunicação, relações públicas e administração, disponíveis no acervo das bibliotecas da UFSM.

Outro meio utilizado para a busca de informações sobre a temática pesquisada foi a internet, para a consulta de artigos e demais publicações em portais científicos e acadêmicos.

3.5 Análise dos resultados

3.5.1 Análise e interpretação dos dados.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados e interpretados, o que permitiu assim, extrair as informações necessárias para elaborar e alinhar o modelo de planejamento estratégico proposto para área de comunicação.

De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. Esta análise foi fundamental, tanto para a conclusão da pesquisa quanto para recomendações de futuros trabalhos.

3.5.2 Limitações da pesquisa

Entre as limitações da pesquisa destaca-se que, pelo tempo para o desenvolvimento do trabalho, não foi possível aplicar o modelo em uma empresa, ou seja, uma vez que, para a validação prática necessitaria o transcorrer de pelo menos um exercício para avaliarem-se as efetivas contribuições do modelo para a geração de resultados.

Dessa maneira, o trabalho se valida apenas teoricamente, deixando para posteriores estudos a aplicação dessa metodologia e consequente avaliação eficácia e eficiência da proposta de planejamento da comunicação.

4 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PROPOSTO

Nesse capítulo apresenta-se uma proposta para o planejamento da comunicação, tendo como base as teorias revisadas sobre planejamento estratégico, planejamento de comunicação e, sobretudo, utilizando os preceitos de alinhamento estratégico, uma vez que, pretende-se alinhar o planejamento estratégico proposto ao planejamento estratégico organizacional.

A proposta de alinhar o planejamento estratégico e o planejamento de comunicação surge pela necessidade de harmonização entre os objetivos estratégicos e os objetivos das unidades de atuação da empresa, uma vez que a comunicação esta presente em praticamente todos os processos organizacionais, mediando às relações, dissipando informações e promovendo a compreensão entre as partes.

Conforme enfatiza também Guedes (2007):

Através da comunicação focada nos objetivos, pode-se promover o entendimento do contexto organizacional, metas, dificuldades enfrentadas, formas de condução dos problemas, justificativas para decisões e posicionamentos, estratégias, impactos na organização e na vida e trabalho do empregado, e, assim, construir sentido e valor comum para esse (GUEDES, 2007, p.4).

Dessa maneira, faz-se justo e necessário alinhar as ações de comunicação aos objetivos e estratégias globais, como forma de alcançar a efetividade no cumprimento dos planos e no alcance dos resultados.

4.1 Uma proposta de Planejamento de comunicação para a internalização do planejamento estratégico

A partir das informações levantadas acerca do papel da comunicação nas organizações, sua importância como mediadora dos relacionamentos, e também como responsável pelos mecanismos de informação que permeiam os processos

organizacionais, nota-se que uma área como essa precisa ser cuidadosamente planejada para que possa atender os objetivos organizacionais.

Alguns autores como Barnard (1971) defendem a visão de que a comunicação é função indispensável da organização, e, conseqüentemente, de seu executivo,

desde que o objetivo do sistema de comunicação é a coordenação de todos os aspectos da organização, segue-se que as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão, pelo menos, em que ele deve ser realizado através da comunicação formal (BARNARD, 1971, p. 213).

A revisão das metodologias para o planejamento de comunicação, propostas pelos pesquisadores da área, apresenta-se focada no desenvolvimento dos processos específicos de comunicação, ou seja, concentram-se nas atividades que dizem respeito a dinâmica comunicacional sem relacionar estas etapas com o sistema global de gestão desenvolvido pela empresa.

A respeito disso Ansoff e McDonnell (1993) salientam que o sistema de gestão atual é ainda muito deficiente e carece de novos mecanismos de gestão, sobretudo no que se refere ao sistema de informação, para que os administradores recebam não apenas informações a respeito da empresa, e para isso o autor salienta que

É necessário um sistema de informação e comunicação ampliado que observe o mundo social e político, além do mundo comercial, reconheça a linguagem de outros grupos de interesse e traduza a comunicação empresarial para outras linguagens. Esse sistema precisa ser aberto ao ambiente, comunicando-se ativamente com os grupos de interesse internos e externos à empresa (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.255).

Dessa maneira, desenvolve-se nesse trabalho uma metodologia que, além de servir para a gestão da comunicação organizacional, ou seja, na administração, organização e controle dessa área, também possa atender aos objetivos da empresa e seja orientada pelas diretrizes apresentadas no planejamento estratégico global.

Uma vez que, para que se conceba a gestão estratégica da comunicação organizacional é necessária à ação planejada e sistematizada de maneira estratégica, ou seja, sempre atenta as questões que emergem na sociedade e avaliando constantemente a efetividade de suas ações, e que prime pela construção

e manutenção de sólidos relacionamentos entre a organização e seus públicos de interesse.

Se relacionarmos tais prerrogativas, consideradas indispensáveis para a gestão estratégica da comunicação organizacional com a proposta de Thompson e Strickland III (2004) das tarefas da gerência estratégica, como o desenvolvimento de uma missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e das estratégias para atingi-los, execução e implementação da estratégia e por fim as avaliações da mesma terão um percurso claro a ser percorrido pelos gestores de comunicação e os parâmetros necessários para que essa implementação seja diferenciada e garanta uma vantagem competitiva.

Os autores Kaplan e Norton, ao abordarem a importância de um sistema bem estrutura de comunicação nas organizações, salientam que a valorização da área pelas empresas é notória, a tal ponto que nos eventos que participam

os gestores costumam afirmar que devem comunicar a mesma coisa em sete ocasiões diversas, de sete maneiras diferentes. Em geral, usam vários canais de comunicação para transmitir a mensagem: discursos, *newsletters*, folhetos, quadros de avisos, reuniões coletivas interativas, intranets, reuniões mensais, programas de treinamento e cursos on-line (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 298).

o que respalda a necessidade de planejar-se a comunicação organizacional e alinhá-la as diretrizes globais, para que o que se pretende divulgar seja comunicado com eficiência e eficácia, por meio de mensagens bem elaboradas, da escolha dos canais adequados, e processos estruturados tendo como norte o próprio planejamento estratégico.

Ou ainda, conforme enfatiza Silva (2003)

para que haja tal conexão é preciso um processo de comunicação eficiente da estratégia, ressaltando e deixando claro para que todos os pontos relevantes (estratégicos) que têm impacto no desempenho da organização. (SILVA, 2003, p.66)

A complexa estrutura da comunicação organizacional pressupõe um profissional que possua conhecimentos sobre o processo de comunicação e seja capaz de gerenciá-lo, com uma visão integrada do negócio e da importância do alinhamento entre a comunicação e a gestão organizacional.

As organizações que já possuem um maior esclarecimento sobre a importância das atividades de comunicação para a eficiência e eficácia organizacional não apenas reconhecem o papel de um gestor da comunicação organizacional, como também já orientam as ações dessa área com todas as outras do composto organizacional, a partir de uma decisão conjunta sobre os rumos a serem tomados e os objetivos almejados por esta organização.

Tomando como base o modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Estrada (2006), propõe-se uma metodologia para a área de comunicação, que contempla quatro etapas: *Avaliação, formulação, implementação e aprendizagem*, inspirada nas fases propostas pelo autor com as respectivas adaptações a área de comunicação.

O planejamento de comunicação proposto pode ser observado na figura 19.

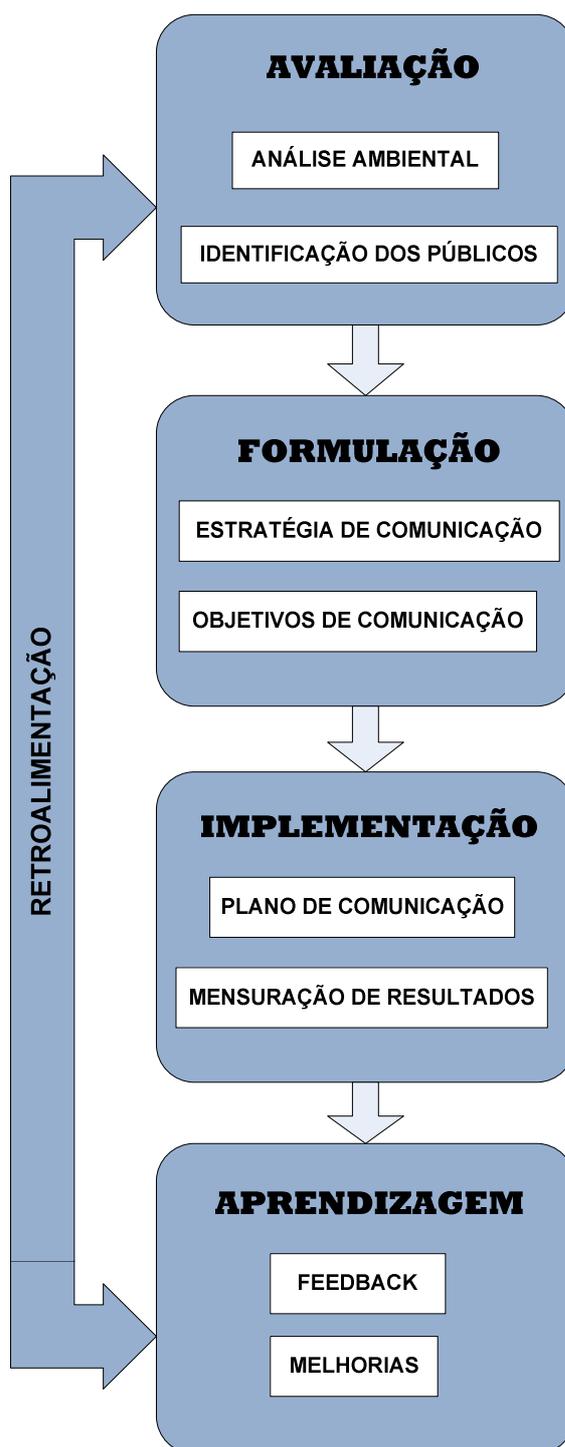


Figura 19 – Planejamento da comunicação proposto
Fonte: Elaboração da autora

1) Fase de avaliação:

A primeira fase para o planejamento de comunicação compreende em uma análise ambiental, para o reconhecimento interno e externo à organização, situação e realidade da empresa e do local onde ela está inserida, quais são os públicos com os quais a empresa se relaciona, suas preferências, características, para, dessa maneira, definir as mensagens que devem ser enviadas, os meios, considerando os dados a serem transmitidos, os melhores canais de comunicação que atingem a necessidade da empresa e as particularidades dos públicos. Com a realização dessa fase, e levantamento das condições ambientais e definição dos públicos a empresa será capaz de responder aos seguintes questionamentos:

Quais são as informações que devem ser transmitidas? Para quais níveis de tomada de decisão? Quais os melhores canais para comunicação com cada tipo de público?

2) Fase de formulação:

A fase de formulação consiste na definição da estratégia que norteará todos os planos de comunicação bem como dos objetivos que serão buscados por eles. Como diferencial nessa metodologia destaca-se que a estratégia de comunicação deve ter como base a estratégia global da empresa, adaptada aos processos comunicativos, da mesma forma, a comunicação terá como objetivos fundamentais àqueles traçados pela organização, os quais, por sua vez, deverão desdobrar-se em objetivos específicos para a área de comunicação. Além disso, a área irá definir nessa fase como transmitir as informações estratégicas a toda organização, e aos demais públicos de interesse, quais os melhores canais para divulgação dessas informações e quais informações serão transmitidas a cada nível e para cada público específico.

3) Fase de implementação:

A implementação do processo de comunicação representa elaboração dos planos de comunicação e a mensuração dos resultados. Os planos de comunicação serão desenvolvidos a partir das estratégias adotadas, considerando as características da empresa e dos públicos, podendo compreender planos de mídia,

planos de eventos, de publicidade, que tem por intuito descrever os passos e os responsáveis pelas atividades de comunicação, bem como o que se espera com eles. A definição de indicadores para essas atividades é fundamental para que posteriormente as atividades de comunicação possam ser avaliadas e se necessários revisadas. Com isso a empresa poderá controlar as ações e, posteriormente, mensurar os resultados obtidos com os planos de comunicação, que deverão ser transformados em relatórios para apreciação da direção da empresa.

4) Fase de aprendizagem:

A última fase do planejamento de comunicação denominada aprendizagem, consiste na avaliação de todo o processo comunicativo, e na busca por melhorias. A partir de pesquisas ou outros sistemas de avaliação como canais abertos para sugestões, questionários de satisfação, e opinião, a empresa poderá medir eficiência da comunicação e analisar o que necessita ser ajustado. As informações resultantes dessa etapa irão realimentar o sistema, de maneira promover a renovação e aprendizado contínuo. Com isso a comunicação auxilia a organização a avaliar e melhorar o seu processo por meio das informações de *feedback* geradas.

Com isso buscou-se descrever as fases e objetivos do planejamento de comunicação proposto, sem aprofundar-se ou detalhar mais esse processo, e seus instrumentos, uma vez que, o objetivo principal da pesquisa reside no alinhamento entre o planejamento de comunicação e o planejamento estratégico organizacional, apresentando as contribuições geradas por esse alinhamento.

4.2 Alinhamento da comunicação ao modelo de Estrada (2006)

A comunicação quando orientada pelo planejamento estratégico organizacional e guiada por uma estratégia global, resulta na quantificação dos resultados pretendidos, e, conseqüentemente, no estabelecimento de marcos de

referência de curto prazo e o melhor ajustamento e adequação dos recursos para o alcance dos objetivos almejados

Buscando atender a essa finalidade, descreve-se nesse item uma proposta para o alinhamento entre a comunicação e o planejamento estratégico, tomando como base o modelo desenvolvido em 2006 pelo Dr. Rolando J. Soliz Estrada, que propõe uma metodologia inovadora, um processo de Gestão Estratégica, que, associado ao processo de Mudança Organizacional torne eficiente e eficaz a Gestão Estratégica das organizações.

O modelo de Planejamento estratégico proposto por Estrada (2006) apresenta um diferencial que é o desenvolvimento de um modelo de Mudança organizacional que facilite a implementação eficiente e eficaz do PE.

O Modelo de Mudança e Estrada (2006) contempla oito etapas a serem levadas em conta quando da implementação do PE, estas etapas referem-se a:

- 1 Formar a Coalizão dominante
- 2 Estabelecer a Visão de Futuro
- 3 Comunicar o Planejamento
- 4 Formar a Equipe de Implementação
- 5 Promover a Mobilização e Participação
- 6 Planejar e Especificar as Ações
- 7 Capacitar e Desenvolver os Recursos Humanos
- 8 Definir os Indicadores de Desempenho

Assim, o planejamento de comunicação apresentado na presente pesquisa vem ao encontro da etapa número **3** de **comunicar o Planejamento**, ou seja, busca-se por meio de um processo ordenado e planejado de comunicação, alinhar estes dois sistemas, de maneira que a comunicação possa auxiliar em cada etapa do Planejamento estratégico.

A figura 20 ilustra o alinhamento entre a comunicação e o planejamento estratégico proposto por Estrada (2006).



Figura 20 – Alinhamento entre a comunicação e o modelo de Estrada (2006)
Fonte: Elaboração da autora

4.2.1 Comunicação na fase de Avaliação

A fase da avaliação no modelo proposto por Estrada (2006) consiste em realizar uma avaliação “da personalidade da organização”, ou seja, de sua Cultura e de suas Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição”, em cinco áreas baseada nos critérios do FNQ.

Nessa etapa serão utilizados mecanismos de *comunicação administrativa*, que de maneira ordenada e planejada auxiliem no processo de avaliação organizacional. Uma vez que, a comunicação administrativa “relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicações que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 153).

Os sistemas de comunicação utilizados nessa etapa são:

- Utilização de **fluxos de comunicação ascendente**, que levam informação dos funcionários para os níveis mais altos na hierarquia, os fluxos *descendente* que comunicam e levam informações de cima para baixo, e os fluxos *transversais* de comunicação, que ocorrem entre departamentos e áreas, a fim de permitir que a informação circule entre os setores e nos níveis da estrutura hierárquica;

- **Rede de comunicação formal**, formalizada por documentos e processos pré-determinados ao alcance das informações requeridas, e também *informal*, pois, para obter as informações necessárias ao diagnóstico organizacional os gerentes necessitam ir além dos formulários estruturados, pois, muitas vezes é através de conversas e meios informais que são levantados dados mais subjetivos, que às vezes não podem ser explicitados por meio de pesquisa padrão.
- Os **Níveis de comunicação** na fase de avaliação são *interpessoais*, ou ainda *organizacionais*, regidos por fluxos e redes que comunicam os indivíduos interna e externamente.
- Os **meios de comunicação** utilizados compreendem sistemas *impressos* como formulários ou questionários de pesquisa, bem como levantamentos estruturados, ou *orais*, como entrevistas, conversas, reuniões, etc.

A partir dos dados obtidos na fase de avaliação organizacional se conhece a realidade da empresa em termos de cultura, poder, pessoas, processos internos, responsabilidade social, mercado e crescimento lucrativo. Tais informações são a base para iniciar-se a próxima etapa no modelo de Estrada (2006) que é a fase de **Formulação da estratégia**.

4.2.2 Comunicação na fase de Formulação da estratégia

Nesta fase ocorre o delineamento da *Visão de Futuro* que a empresa pretende alcançar, a avaliação do *Ambiente Externo*, através de cenários, levantamento das oportunidades e ameaças, avaliação do *Ambiente Interno*, dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Com isso, são levantadas as *Questões Estratégicas*, consideradas chaves ou indispensáveis, para a realização da *Visão de Futuro*.

A visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. Uma visão não é limitada por

tempo, representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico

A etapa do diagnóstico ambiental consiste em um minucioso exame da empresa e do ambiente na qual está inserida. No caso específico de análise ambiental com o auxílio do planejamento de comunicação, algumas informações são fundamentais como, por exemplo, a *Identificação dos públicos*, o *diagnóstico interno* e o *diagnóstico externo*.

Na etapa de formulação da estratégia a comunicação tem papel fundamental por meio da *comunicação interna*, que media o diálogo entre os indivíduos na busca pela definição da melhor estratégia a ser seguida pela organização, sobre quais os objetivos devem ser perseguidos e as questões chaves, também chamados de fatores críticos ao cumprimento do que fora planejado.

A respeito da gestão da comunicação interna em auxílio ao processo organizacional, a autora Guedes (2007) destaca que

é um processo que requer estratégias que vão além das mídias, campanhas internas e eventos, orientadas por políticas globais de comunicação, por sua vez configuradas a partir do planejamento estratégico da empresa. Entende-se que as políticas alinham as ações da comunicação, articulando-as e direcionando-as no sentido dos objetivos organizacionais, tornando a comunicação interna fator propulsor da obtenção desses (GUEDES, 2007, p.4).

A comunicação é responsável pelo diálogo entre a organização e seus públicos. Esse diálogo se estabelece, internamente orientado pela política organizacional e condizente com a cultura e a identidade consolidadas, ou seja, trabalha com os valores e crenças que movem os colaboradores a cooperarem, identificarem-se com os objetivos almejados e assim comprometer-se com ideais da empresa.

Isso significa que a comunicação é imprescindível nessa fase de formulação, tanto na mediação e troca de informações necessárias ao processo decisório e estratégico, quanto da definição da missão, valores, supermetas, e questões estratégicas, quanto da divulgação dessas questões.

Ou como salienta IANHEZ

A administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre pessoas. Relações entre pessoas são fundamentadas na comunicação. Ela é a busca da compreensão e da harmonia, a necessidade de compreender o que os outros querem, para que sejam atingidos objetivos e harmonizados interesses coletivos e individuais (IANHEZ, 2006, p.181).

O processo de comunicação proposto para a etapa de formulação da estratégia é o seguinte:

- O **fluxo de comunicação** nessa etapa deve ocorrer de maneira *circular*, de acordo com a proposta de Kunsch (2003), de maneira que propicie o diálogo, nos mais diversos níveis, entre as pessoas envolvidas no processo de formulação de forma aberta, participativa e com duplo sentido na troca de informações, resultando em discussão das propostas, exposições e feedback imediato;
- Os **níveis de comunicação** nessa etapa serão *interpessoais*, pela interação entre os indivíduos de maneira direta para a tomada de decisão a respeito das definições estratégicas da empresa. E ainda o nível *organizacional*, quando da transmissão ou divulgação dessas decisões para os públicos estratégicos.
- As **redes de comunicação** utilizadas serão deliberadamente *formais*, por primar pelo rigor e formalização no registro das decisões e no próprio processo de diagnósticos e formulação estratégicos.
- Com relação aos **meios de comunicação**, para a análise ambiental utilizam-se mecanismos como *pesquisa de opinião pública*, elaborar *pesquisas de clima*, *pesquisas de satisfação*, *pesquisas de mercado* e *pesquisas de perfil*, para identificar as características dos públicos, ao quais por sua vez gerarão relatórios com os conseqüentes resultados. Para o desenvolvimento da visão de futuro e das questões estratégicas faz-se uso de *meios orais*, como reuniões palestras, conferências, para discutir e apresentar as idéias e propostas para a definição dessas questões, e *meio impressos* como relatórios, informes, planos,

programas, projetos, que são os documentos onde serão registradas as decisões da organização.

Ao final da etapa de formulação da estratégia a empresa terá definido suas diretrizes fundamentais, sua política, filosofia empresarial, visão de futuro, missão, objetivos que pretende alcançar, e quais os fatores críticos para a consecução dos mesmos.

Tais definições deverão ser comunicadas a toda organização, para que tais princípios sejam assimilados, compreendidos e aceitos pelos membros, como forma de garantir o cumprimento do que fora proposto pela empresa. Esse trabalho cabe a comunicação, juntamente com a equipe de Recursos Humanos através da utilização de ferramentas de **comunicação interna**, que irão adequar as mensagens, e escolher os melhores canais para comunicar as decisões aos funcionários.

Da mesma maneira os princípios organizacionais deverão também ser comunicados aos demais públicos de interesse da organização, como clientes, acionistas, fornecedores, sociedade, governo, etc.

Conforme salienta também o autor Argenti

Ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso criando uma estratégia geral, a empresa evita repercussões posteriores. Como todas as organizações operam a serviço da boa vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações (2006, p. 44).

Para tanto, será utilizada a **comunicação institucional**, uma vez que esta é considerada o “conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (FONSECA, 1999, p. 140, *apud* KUNSCH, 2003, p.164), dessa maneira, a empresa poderá utilizar inúmeros recursos de comunicação como *assessoria de imprensa, propaganda/publicidade institucional, campanhas, programas de relações públicas (eventos, coquetéis), jornal institucional, marketing cultural*, entre outros.

4.2.3 Comunicação na fase de implementação

A fase de implementação, do modelo de Estrada (2006), compreende a realização do controle das questões estratégicas através do plano de ação. Refere-se também ao controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou necessitará correção de rumo.

Nessa etapa, portanto, as questões estratégicas devem ser transformadas em planos de ação, os quais terão um detalhamento minucioso, para o controle e monitoramento de seus resultados. Tais planos devem ser registrados especificando todos os detalhes e requisitos para a sua execução, em formulário específico que permita o acompanhamento e controle do cumprimento das atividades. Estrada (2006) apresenta ainda um sistema informatizado que serve para o registro, controle, e implementação das Questões Estratégicas e seus respectivos Planos de Ação.

Nélio Arantes comenta que a comunicação serve para facilitar o envolvimento das pessoas na elaboração dos planos, para divulgar as ações definidas e os resultados esperados, de maneira clara e compreensível, e também para motivar a equipe responsável pela execução, promovendo o entendimento e aceitação dos planos. O autor alerta que

o desconhecimento dos planos gera conflitos, controvérsias, perda de tempo do pessoal na procura de soluções e tomada de decisões para questões já definidas nos planos. As falhas de comunicação em muitos casos anulam os esforços de planejamento e resultam em limitações na execução dos planos similares às decorrentes da falta de planos (ARANTES, 1998, p. 165).

O sistema de controle deverá medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, para orientação e suporte às correções necessárias, que garantam o alcance da visão de futuro.

Assim, nessa etapa a comunicação terá o papel fundamental de auxiliar na elaboração dos planos de ação, na divulgação desses planos, e no controle estratégico das ações e do desempenho organizacional, uma vez que “a comunicação é necessária para traduzir o propósito em termos de ação concreta

necessária para realizá-lo: o que fazer e quando e onde fazê-lo” (BARNARD, 1971, p. 122).

O processo de comunicação proposto para a fase de implementação, do modelo de Estrada (2006) é o seguinte:

- Os **níveis de comunicação** usados na fase de implementação são o *interpessoal*, pela troca de informações entre os membros de maneira a influenciar uma ao outro na tomada de decisões acerca dos planos estratégicos, o nível *organizacional*, que se dá pelos diversos fluxos utilizados para que a informação sobre os planos e resultados circule tanto entre os níveis hierárquicos, quantos entre as diversas unidades e departamentos. O nível *tecnológico* também deve ser usado quando do processamento das informações no software específico proposto pelo autor.
- Os **fluxos de comunicação** nessa etapa consistem na comunicação *descendente*, pela transmissão de informações a respeito das decisões, das ações e resultados esperados, a comunicação *horizontal*, pois, a execução das atividades irá envolver diferentes unidades e departamentos que necessitam comunicar-se, e ainda o fluxo *ascendente*, tendo em vista que os colaboradores deverão responder pelas ações remetendo aos níveis superiores resultados, em forma de relatórios de acompanhamento, ou formulários de controle periódicos, por meio do controle estratégico.
- As **redes de comunicação** utilizadas nessa fase classificam-se em *formais*, pela natureza das informações que serão transmitidas como procedimentos, ordens, programas de ação, indicadores e resultados. E também por meio de redes *informais*, pois, nem sempre as políticas e os planos podem ser traduzidos em documentos formais, necessitando relações informais como conversas para facilitar a compreensão das tarefas.
- Os **meios de comunicação** na fase de implementação são do tipo *impressos*, como memorandos, manuais, projetos, programas de ação, relatórios, formulários, *orais*, como reuniões, apresentações, treinamentos, entre outros. E também meios *digitais*, ou eletrônicos, como softwares e sistemas de acompanhamento, controle e avaliação das atividades.

Ao final dessa etapa serão geradas informações resultantes da avaliação do processo, que servem para medir o desempenho organizacional e que possibilitam realizar ajustes e melhorias, o que nos conduz última etapa, de aprendizagem.

4.2.4 Comunicação na fase de aprendizagem

A última etapa do modelo desenvolvido por Estrada (2006) é a de aprendizagem, por meio da qual a mudança organizacional será capaz de promover o crescimento técnico e comportamental tanto da organização como do seu capital intelectual.

Nesta fase faz-se necessário o acompanhamento constante tanto dos aspectos técnicos da organização, quanto dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem, isto para poder captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar as demais etapas, de maneira que, a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando e ratificando as estratégias e ações que estão sendo implementadas.

Por meio da comunicação a empresa adotará diversos sistemas e processos que promovam a interação e a troca de conhecimento entre os indivíduos, criação de canais para a divulgação de ideias, o desenvolvimento de ferramentas de gestão do conhecimento, entre tantos outros meios que aproximem as relações, valorizem a inovação, e proporcionem condições para que a organização cresça e se renove, e, da mesma maneira para que o indivíduo possa desenvolver-se e ainda contribuir para crescimento e a melhoria organizacional.

Em um estudo desenvolvido por Araújo (2001) buscando desenvolver a excelência na comunicação, e dessa forma, contribuir para a promoção do aprendizado e inovação em uma instituição de ensino superior, a autora chega a conclusão de que é desse

espírito de inovação que se renova a cultura organizacional, havendo o compartilhamento de novas ideias e valores entre seus membros. Quando há a disseminação das novas ideias, os dispositivos comunicacionais (cartas, memorandos, jornal mural, *house organs* etc.) e as tecnologias de informação e de comunicação (correio eletrônico, listas de discussão *online*,

páginas da *web* etc.) são ferramentas importantes para o planejamento, a implementação, a avaliação das atividades da organização e, sobretudo, para o processo de aprendizagem (ARAÚJO, 2001, p. 122-23).

Assim, o processo de comunicação proposto para a fase de aprendizagem, do modelo de Estrada (2006) é descrito da seguinte maneira:

- Os **níveis de comunicação** utilizados nessa fase serão o *interpessoal*, pois, o aprendizado se dá também pela troca de informações entre os indivíduos, que partilham experiências e conhecimentos, da mesma forma pelo nível *organizacional*, pois, pode-se estabelecer um sistema ordenado de fluxos e redes de comunicação que facilite a aquisição de informações e a geração de conhecimento dentro da empresa, e o nível *tecnológico*, por meio dos mais diversos mecanismos eletrônicos que possam ser usados a favor do aprendizado, inovação e geração do conhecimento.
- Os **fluxos de comunicação** nessa fase devem ser *circulares*, à medida que possibilitam a troca de informações e o aprendizado de forma mais livre, mas também quando da existência de mecanismos formais (como canais de reclamações e sugestões), ela pode fluir de maneira *ascendente*, transmitindo informações oriundas dos níveis inferiores, de *feedback*, ideias, sugestões e propostas de melhoria.
- As **redes de comunicação** utilizadas na fase de aprendizagem são tanto *formais*, por meio de sistemas estruturados para a promoção de aprendizado ou a coleta de ideias, sugestões e reclamações, quanto *informais*, pela troca de informações e conhecimentos entre os sujeitos.
- Os **meios de comunicação** que usados nessa fase devem ser *impressos*, como revistas, jornais, materiais didáticos, *orais*, como palestras, cursos, conferências, apresentações, conversas, etc. *audiovisuais*, ou por *eletrônicos* ou *digitais*, como portais corporativos, intranet, softwares de gestão de informações, entre outros.

Dessa maneira, promoveu-se o alinhamento da comunicação ao planejamento estratégico proposto por Estrada (2006), descrevendo em cada uma das etapas como a comunicação pode contribuir com o processo de gestão organizacional.

A seguir apresenta-se um quadro com o resumo do alinhamento proposto, contemplando os níveis, fluxos, meios e redes de comunicação e a co-relação com as etapas do modelo de Estrada (2006)

PE COMUNICAÇÃO	AVALIAÇÃO	FORMULAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	INOVAÇÃO
NÍVEIS	Interpessoal; Organizacional;	Interpessoal; Organizacional;	Interpessoal; Organizacional; Tecnológico;	Interpessoal; Organizacional; Tecnológico;
REDES	Formal; Informal;	Formal;	Formal; Informal;	Formal; Informal;
FLUXOS	Ascendente; Descendente; Transversal;	Circular;	Ascendente; Descendente; Horizontal;	Circular; Ascendente;
MEIOS	Impressos; Orais;	Impressos; Orais;	Impressos; Orais; Digitais;	Impressos; Orais; Digitais;

Quadro 2 – A comunicação no Planejamento Estratégico de Estrada (2006)

Fonte: Elaboração da autora

Por meio da descrição da ação dos processos comunicacionais em cada etapa do planejamento estratégico de Estrada (2006) salienta-se que a comunicação atua ao longo de todo o processo, desde a avaliação até a retroalimentação do sistema, interferindo, mediando e contribuindo para a gestão organizacional.

Portanto, se ação comunicativa está presente e interfere diretamente para a efetividade do gerenciamento é notória a necessidade de um planejamento para área, a fim de mobilizar e alocar os recursos adequados para que a comunicação

possa contribuir para a efetividade do planejamento estratégico, e para a geração de resultados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao finalizar a pesquisa conclui-se que:

As contribuições da área de comunicação para o gerenciamento organizacional vão além da perspectiva abordada nesse trabalho.

A comunicação é o motor de uma estratégia comum, ou seja, a estratégia da empresa e a estratégia da comunicação constituem um ato único, e, portanto, devem estar alinhadas e incorporadas ao planejamento global da organização.

Além disso, para o desenvolvimento da estratégia e alinhamento organizacional da mesma forma é necessária a utilização de inúmeros sistemas de comunicação para divulgar as unidades os propósitos definidos pela organização.

No entanto, a elaboração dessa estratégia comum não pode ser realizada por meio de imposições ou por expedição de normas, uma vez que, para ser aceita como tal, a estratégia deve ser compartilhada e negociada, de modo que produza sentido no outro.

Ou seja, as estratégias de comunicação precisam estar alinhadas com a estratégia global da empresa, com vistas a consecução de seus objetivos, pois a comunicação opera em conjunto com todas as demais áreas para garantir o sucesso organizacional e, portanto, ela precisa receber um reconhecimento equivalente ao papel estratégico que desempenha. Caso contrário de que adianta uma estratégia sabiamente elaborada se os públicos simplesmente desconhecem os princípios e objetivos da empresa.

Isso significa que as estratégias de comunicação devem ter como norte as macroestratégias da organização que podem ser definidas como “as grandes ações ou caminhos que a empresa deve adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente empresarial” e que funcionam como “o grande guarda-chuva orientativo para o posterior delineamento das estratégias empresariais” (OLIVEIRA, 2005, p.92).

Portanto, se os gestores puderem por meio da comunicação maximizar seus resultados, e estabelecerem uma posição de destaque perante seus concorrentes com sustentabilidade, através de alternativas diferenciadas para a realização das atividades de comunicação, então a valorização desse campo indicará uma

perspectiva de integração da comunicação organizacional às estratégias emergentes nas organizações, e estas, por sua vez, gozarão de um melhor aproveitamento de seus recursos em comunicação e terão imenso retorno dos investimentos aplicados nessa área.

Dessa forma, apresentou-se neste trabalho uma metodologia para comunicação organizacional que contribui para a internalização do planejamento estratégico global, por entender que a comunicação deve estar orientada pelas diretrizes globais para cumprir sua função estratégica e assim contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão estratégica, atendendo assim o objetivo principal da pesquisa.

Os objetivos específicos foram igualmente alcançados à medida que desenvolveu-se a pesquisa, da seguinte maneira:

- *Revisar e analisar o processo de gestão estratégica organizacional:*

Este objetivo foi atendido mediante a descrição e apresentação no item 2.2 das principais teorias sobre planejamento estratégico, a evolução do conceito desde a administração estratégica até o conceito de gestão estratégica, os principais modelos desenvolvidos, concluindo com o detalhamento do processo de gestão organizacional a partir do modelo desenvolvido por Estrada (2006).

- *Levantar e analisar o processo de comunicação nas organizações:*

O objetivo foi atingido no item 2.3 com a revisão dos conceitos sobre comunicação organizacional, apresentação da abordagem da comunicação integrada utilizada atualmente, além da descrição dos processos comunicativos utilizados pelas organizações, desde níveis, fluxos, redes, e meios de comunicação e, por fim a descrição dos principais planejamentos de comunicação existentes no Brasil.

- *Propor uma metodologia de planejamento para a área de comunicação:*

O objetivo foi atingido e a metodologia de planejamento da comunicação foi apresentada no capítulo 4, consistindo em um processo composto por quatro etapas, *avaliação, formulação, implementação e aprendizagem*,

desenvolvidas tomando por base o modelo de gestão elaborado por Estrada (2006), conforme pode ser observado na figura 19.

- *Descrever a contribuição da comunicação para a internalização do planejamento estratégico:*

Este objetivo foi alcançado e apresentado no item 4.2 por meio do alinhamento entre o planejamento de comunicação e do planejamento estratégico de Estrada (2006), conforme mostra a figura 20, descreveu-se em cada etapa como a comunicação se insere e contribui para a internalização do planejamento estratégico.

Não foram encontradas maiores limitações para o desenvolvimento do trabalho, a única consideração que pode ser feita é quanto a validação prática do modelo de comunicação, uma vez que, no período hábil para a realização de mestrado não seria possível implementar o modelo e uma instituição e aguardar o fechamento de um exercício completo para avaliar os resultados efetivos da metodologia proposta.

Recomendações

Como recomendação para estudos posteriores sugere-se o aprofundamento da pesquisa acerca do alinhamento entre o planejamento estratégico e a comunicação, bem como a validação do modelo em uma empresa para analisar a aplicabilidade do sistema proposto e, dessa forma, realizar melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Adão Nunes. **Planejamento das relações públicas**. 2. Ed. Porto Alegre: Sulinas, 1983.

ALBUQUERQUE, F. Comunicação e Alinhamento estratégico. Disponível em <www.hsm.com.br/editorias/estrategia/comunicacao_Alinhamento_estrategico.php> Acesso em 24/11/2008.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.

_____. **Curso de Relações Públicas**. 6ª edição. São Paulo: Thomson, 2003.

ANSOFF, Igor, H; DECLERCK, Roger P. HAYES, Robert L. **Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Denise M. C. N. **A busca da excelência na comunicação**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - UFSC.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERLO, David K. **O processo de comunicação**. São Paulo: 1960.

BROWN, S. *et al.* **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CABRERO, José D. B.; CABRERO, Mario B. **Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad.** Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2005.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Editora Nova Cultura, 9ª edição, 2003.

CARISSIMI, João. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da Imagem organizacional.** Texto apresentado no XXIV Intercom, Campo Grande/MS, setembro de 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Alinhamento estratégico:** estudo multicase em empresas paranaenses de médio porte. Tese de doutorado. UFSC: Florianópolis, 2005. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4790.pdf> > Acesso em 03 de junho de 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COOPER, R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAZ BORDENAVE, Juan.; CARVALHO, Martins H. **Comunicação e planejamento.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

DIÓGENES, Eliseu. **Administração: suas condicionalidades e fundamentos epistemológicos.** Maceió: EDUFAL, 2007.

ESTRADA, R. J. S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica:** do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. 2006. 132 f. Tese (Pós Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica.** Texto apresentado no XXVI Intercom, Belo Horizonte/MG, setembro de 2003.

_____. **Novos aportes das Relações Públicas para o século XXI.** São Bernardo do Campo: Umesp, Comunicação & Sociedade, ano 24, nº 39, 1º sem 2003.

_____. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas:** estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FONSECA, Abílio da. Comunicação institucional: contributo das relações públicas. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias.** São Paulo: Summus, 2003

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

GIOVANNINI, Fabrizio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Organização eficaz.** São Paulo: Nobel, 2004.

GUEDES, Ellida Neiva. Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. O caso Companhia Vale do Rio Doce. 2007. **Anais do I Abrapcorp.** Disponível em : <
http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2_guedes.pdf> Acesso em 04 de junho de 2010.

GRUNIG, James E. **A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Tradução de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom – Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

_____. **Dirección de Relaciones Públicas.** Barcelona: Gestión, 2003.

_____. **Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas.** São Paulo: Organicom, nº 2, 2005.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations.** Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNGER, J. David.; WHEELEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e Prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R S.; NORTON, D P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. São Paulo: Olho d'Água, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil**. São Paulo: Organicom, nº 5, 2006.

_____. **A função das relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações**. Trabalho apresentado no Intercom 2004. Disponível em < www.reposcom.portcom.intercom.org.br > Acesso em 24 de janeiro de 2007.

_____. **Relações Públicas e Excelência em Comunicação**. In: PERISCINOTO, Alex *et al.* Estudos Aberje. São Paulo: ABERJE, 1998.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **As Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa**. São Paulo: Organicom, nº 2, 2005.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Planejamento de comunicação.** São Paulo: Futura, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MICHEL, Murillo. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. **Revista científica e eletrônica de administração**, n. 14, junho de 2008. Disponível em: < <http://www.revista.inf.br/adm/pages/resenhas/ADM-edic14-anoviii-nota01.pdf>> Acesso em 20 de julho de 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. ;QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELLOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel. **Comunicação Corporativa nas organizações.** São Paulo: DATABERJE, 2008. Disponível em : < http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp> Acesso em 20 de março de 2010.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Ivone. L.;PAULA, Maria A. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone. L.;PAULA, Carine F. C. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Trabalho apresentado no XXVIII Intercom, Rio de Janeiro, setembro de 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2005 – 4ª ed.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para a performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, Maria do Carmo. **Agenciamento e gestão da comunicação na mudança organizacional estratégica.** Texto apresentado no XXIV Intercom, Campo Grande/MS, setembro de 2001.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 34^o Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1996.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico – conceituais da Comunicação Organizacional.** Porto Alegre: Revista FAMECOS, nº 31, 2006.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em Relações Públicas.** Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004

THAYER, Lee O. **Princípios de Comunicação na administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1972.

THOMPSON, A. A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Thomson, 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de Relações Públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WALTON, R. **Tecnologia de informação**: uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 6^o ed. Lisboa: Editorial Presença, 2001.

SITES CONSULTADOS:

www.eca.ups.br/alaic/material

www.reposcom.portcom.intercom.org.br

www.administradores.com.br