

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO

FAAP PÓS-GRADUAÇÃO

1ª TURMA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MIRELLA LUIZ VIEIRA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Goiânia/2015

MIRELLA LUIZ VIEIRA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública da Fundação Armando Alvares Penteado como parte dos requisitos para a aprovação no curso.

Orientador: Prof. MSc. Mario Pascarelli Filho

Goiânia/2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

MIRELLA LUIZ VIEIRA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública da Fundação Armando Alvares Penteado como parte dos requisitos para a aprovação no curso.

Monografia julgada e aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador _____

Prof. Msc. Mario Pascarelli Filho

Membro da Banca _____

Profa. Msc. Valéria Bellini Lasca

Membro da Banca _____

Prof. Msc. Mario Augusto Porto

À minha mãe e ao meu pai.

AGRADECIMENTOS

Acrescentaria a esse tópico a palavra reflexão, possibilitando uma retrospectiva de todos esses dias em que dividi minha vida com completos estranhos que ao longo do tempo transformaram-se em colegas, amigos, mentores, apoiadores e por que não dizer: "a família dessa jornada de crescimento".

Sou grata a cada um que possibilitou a minha vinda e permanência nesta empreitada, árdua, mas extremamente gratificante. Confesso que atravessei fases de desânimo e de extremo cansaço que me fizeram cogitar a possibilidade de desistência.

Querendo ou não, no início de qualquer jornada temos somente expectativas positivas. Idealizamos a escolha de buscar o desenvolvimento de nossas competências, acreditamos que teremos o suporte ideal, o tempo necessário, a tenacidade imprescindível e a compreensão de todos.

Logo no primeiro baque, parece que caímos numa cilada e nos perguntamos como vim parar aqui? É nesse momento que entra em cena a maior lição a ser aprendida: o convívio humano repleto de respeito, acolhimento, solidariedade, amor fraternal, ética e justiça é o mais importante elemento de desenvolvimento de qualquer indivíduo! Por isso sou grata a todos que com generosidade contribuíram e me ofereceram suporte para a conclusão deste curso.

"Nada pode substituir o conhecimento de um trabalhador acerca de seu local de trabalho. Não importa quão inteligente seja o chefe, nem tampouco sua capacidade de liderança. Só conseguirá liberar o potencial máximo dos seus empregados trabalhando com eles, em vez de contra eles"

(Osborne; Gaebler. 1995. p. 272).

RESUMO

Na literatura especializada a comunicação é vista como uma ferramenta de inteligência competitiva, sendo esse processo um fator chave de sucesso para que todas as ações a serem desmembradas do Planejamento Estratégico venham a acontecer em seus níveis tático e operacional. Por isso, segundo vários autores, a área de comunicação e marketing deve se estruturar a partir de um conjunto de meios, formas recursos e ações de pesquisa, comunicação, articulação e mobilização permanentes a fim de garantir que todas as informações relevantes sejam percebidas por todos os envolvidos, sendo que muitas vezes esse papel consultivo precisa ser aplicado junto à área de Recursos Humanos.

Para o sucesso do planejamento estratégico todos os envolvidos, em todas as partes que compõe a estrutura organizacional precisam ter acesso aos dados necessários para planejar e executar o trabalho, assim sendo, o desempenho das pessoas depende que as informações fluam com rapidez e que exista um acompanhamento, com base em objetivos e padrões consensados para que os ajustes necessários de correção de rumo sejam feitos de forma natural. Deve-se ressaltar que a comunicação é uma via de mão dupla, deve existir um mecanismo para as pessoas receberem informações, manifestarem suas opiniões e partilharem todo o conteúdo. As duas funções básicas da comunicação organizacional são, então, fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura.

Desta forma, o objetivo da presente pesquisa é demonstrar que para o sucesso na implantação do Planejamento Estratégico de forma eficaz, é preciso que tal planejamento esteja alinhado com sua cultura e integrado a sua estrutura, mas que, sobretudo, conte com uma comunicação.

Palavras chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Planejamento Estratégico; Silêncio Organizacional; Gestão do Conhecimento; Tecnologia da Informação; Qualidade.

ABSTRACT

In the communication literature is seen as a competitive intelligence tool, this process is a key success factor for all actions to be dismembered Strategic Planning will happen in their tactical and operational levels. Therefore, according to several authors, the area of communication and marketing must be structured from a set of means, forms and resources research actions, communication, permanent coordination and mobilization to ensure that all relevant information is perceived by all involved, and often this advisory role to be applied by the Human Resources area. For the success of strategic planning all involved in all parts that make up the organizational structure need access to the data needed to plan and execute the work, therefore, the performance of people depends on the information flow quickly and there is a monitoring, based on objective and consensus standards so that the necessary adjustments homing are made naturally. It should be noted that communication is a two-way street, there must be a mechanism for people to receive information, express their opinions and share all content. The two basic functions of organizational communication are then provide the organization's members to obtain information about their culture and integrate them in that culture. That is the object of this research try to show that for the successful implementation of the Strategic Plan effectively, it is necessary that such planning is aligned with its culture and its integrated structure, but above all rely on communication.

Keywords: Internal communication. Organizational communication. Strategic planning and communication. Strategic planning. Implementation strategic planning. Strategic dialogue. Organizational silence. Knowledge management. information technology. Quality and communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
1.1. Informação x Comunicação	13
1.2. Comunicação nas Organizações	19
1.3. Planejamento Estratégico	24
2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
2.1. Problema.....	29
2.2. Hipótese.....	29
2.3. Tipo da Pesquisa.....	29
2.4. Objetivo Geral	30
2.5. Objetivo Específico.....	30
3. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	31
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

INTRODUÇÃO

Na atualidade as organizações devem se adequar às diversas transformações do mundo contemporâneo, repensando drasticamente suas estratégias. Não há mais espaço para os modelos organizacionais fechados, que não consideram o potencial de seu público interno e não vislumbram que eles compõem a única força capaz de alterar a realidade da organização desde que sejam oferecidas as ferramentas corretas.

Nesse novo panorama quem ocupa as posições estratégicas nas organizações deve entender que o grande diferencial competitivo de qualquer negócio são as pessoas envolvidas na missão de fazê-lo acontecer e, para que o engajamento ocorra, é necessária uma alteração na forma de elas perceberem e sentirem o organismo em que trabalham, pois os funcionários devem ser os primeiros a reconhecer a qualidade dos produtos e/ou serviços que a organização oferece ao cliente.

Uma das formas de se alterar ou manter essa percepção é por meio da comunicação interna, materializada em um diálogo fluído. Uma organização que constrói canais onde além de transmitir informações claras também ouve a voz do trabalhador dá um passo rumo ao crescimento e adiciona um elemento que contribui no bem estar dos colaboradores. Desse jeito eles serão comprometidos com a missão e os objetivos existentes por acreditarem que ajudam a construir e a fortalecer uma imagem organizacional positiva.

Nesse contexto, onde o desafio é fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis, o planejamento estratégico surge como um processo gerencial de grande importância que foi apropriado pela gestão contemporânea (CATELLI; SANTOS, 2005).

Um bom planejamento estratégico impulsiona qualquer corporação, pública ou privada, na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Nesse ponto deve-se ressaltar que não basta apenas fazer um planejamento, o essencial é sua execução, e para tanto deve-se criar um processo contínuo de implementação. Para que isso ocorra é preciso envolver a liderança, a força de trabalho e fazer uma boa disseminação desse planejamento.

Dessa forma a comunicação interna vem merecendo maior atenção por parte dos gestores a medida que organizações, em cenário globalizado, perceberam que se falta diálogo no cenário interno, o fato se refletirá em âmbito externo. É preciso que elas criem em seu ambiente o diálogo estratégico com todos seus colaboradores. Essa ação deve ser conduzida pelos gestores, possibilitando que todos os servidores tenham a oportunidade de conhecer os planos traçados e com isso, definir como podem contribuir para sua execução bem sucedida.

Nota-se que a regra geral estabelecida nas organizações é com a existência de excelentes políticas de comunicação voltadas para a sociedade, além de uma tecnologia de informação moderna, porém, muitas vezes, o público interno - gerentes e demais servidores -, reclamam a falta de diálogo entre líderes e equipes e entre o corpo funcional e os primeiros escalões.

Devido a isso grande parte dos problemas vivenciados, na execução do planejamento, são ligados a falhas de comunicação e a total falta de diálogo e reflexão, o que é ruim para a qualidade de vida no trabalho, já que as pessoas enveredam pelo caminho do conflito e da competição predatória, em vez de procurarem o entendimento e a cooperação construtiva.

Faz-se necessário observar que diferentes autores têm se preocupado em avaliar o ambiente interno das organizações, enfatizando que a qualidade só é encontrada e mantida num local onde se preserve a satisfação do

funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será seu comprometimento.

O engajamento com os objetivos da organização, a que se está vinculado, é resultado de um local de trabalho que privilegie o indivíduo e o grupo a que ele pertence e será desse ambiente que teremos como entrega um excelente serviço ou produto (MARCHIORI, 2008).

Se o respeito ao ser humano trás a satisfação, que se materializa em comprometimento, esse deveria ser o foco principal das organizações e o objeto principal da gestão da comunicação. As questões da cultura organizacional e suas correlações com a comunicação nos remetem, também, às relações de poder existentes nas corporações.

Essas ao estabelecerem a comunicação na linha instrumental, desenvolvendo projetos de revistas, jornais, rádios e televisão corporativas, intranet e blogs, às vezes se esquecem da dimensão comportamental da comunicação, mensurada pela atitude de abertura ao diálogo e ao intercâmbio de conhecimentos, ideias e opiniões.

É Preciso vivenciar melhor a máxima que diz que cada um depende de todos e todos dependem de cada um. A comunicação deve sair do seu estágio tático, localizada na produção de veículos de comunicação e avançar para o nível estratégico, no intuito de integrar as relações organizacionais e aproximar pessoas.

Uma das principais causas de insucesso do planejamento estratégico é a falta de feedback, de retorno, entre o nível estratégico, o operacional e o corpo funcional da administração direta, o que reflete e se perpetua em todo o ambiente e na relação líder/equipe.

O feedback, possível somente com a existência de um canal de comunicação consolidado, promove mudanças de atitude e de melhora de desempenho ao fornecer informações sobre como sua atuação afeta outras pessoas ou situações. A comunicação eficaz entre "líderes e equipes" será resultante da postura de saber ouvir e dar retorno.

Aliás, como enfatiza Marchiori (2008), no ambiente de trabalho deve ser enfatizada a confiança entre as pessoas que compõe a equipe, dirigindo-se o olhar para três tipos de interação: funcionários e líderes; funcionários e seus empregos; e funcionários e outros funcionários.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é realizar uma revisão bibliográfica acerca das pesquisas existentes sobre o tema comunicação, de modo a compreender como este fator influencia na condução do processo de implantação do planejamento estratégico.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Informação x Comunicação

A Proposta teórica deste trabalho parte do princípio de que a comunicação é ponto crucial para a total execução das ações integrantes do planejamento estratégico ganhando destaque no ambiente organizacional interno quando fortalecida por meio da construção do diálogo estratégico.

Conferindo à comunicação esse caráter estratégico ela passa a existir como elemento inerente ao processo e desenvolvimento institucional, principalmente em ambientes corporativos que se propõem a acompanhar as transformações sociais e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relacionam (KICH; PEREIRA, 2010). Por diálogo estratégico entende-se:

"Forma planejada de reconstruir a integração no trabalho e de compartilhar expectativas, intenções e análises sobre a razão de ser de uma organização e sua forma de inserção em determinada comunidade ou mercado. Por se desenvolver de modo participativo, o diálogo estratégico é uma tarefa humanista e ao mesmo tempo técnica. Processualmente, o diálogo estratégico provoca o pensamento sistêmico e envolve as pessoas em uma interação significativa sobre valores e o futuro" (MOTTA, 1991, p.11).

Inicialmente faz-se necessário esclarecer que informar não significa comunicar, ou melhor a transmissão de informações pelos diversos canais existentes nas organizações não significa que naquele local esteja estabelecida uma comunicação. Geralmente o que se denomina comunicação interna nas corporações se restringe a mera transmissão de fatos, entretanto deveria ser

um serviço voltado para a construção de um canal facilitador do processo de construção da verdade dos fatos (KICH; PEREIRA, 2010).

Essa forma de tratar a comunicação é a hegemônica no contexto organizacional e deriva do paradigma informacional que entende a comunicação como um processo mecânico e linear de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor. Sua finalidade é meramente operativa e consiste em fazer passar, por meio de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo e de energia (LIMA; BASTOS, 2012).

É claro que precisamos ser/estar informados sobre as ocorrências do mundo a nossa volta e cientes das ações promovidas pela organização que trabalhamos, mas precisamos, antes de mais nada, transformar nossas informações em conhecimento úteis, precisamos aprender a processar e filtrar os dados, incorporando aqueles que poderão impactar positivamente em nosso trabalho diário e devemos estar cientes do nosso limite para isso. Muitas vezes o volume de informações recebidas ultrapassa nossa capacidade de processá-las.

E muitas vezes, esses dados não passam de propaganda institucional sem nenhum significado para o que se está desenvolvendo na corporação, ou seja não agrega valor nas tarefas necessárias para o desenvolvimento do planejado. Precisamos também de canais de troca de informação, ou seja, de comunicação em via dupla, para que essas sejam transformadas em conhecimento e assimiladas como conteúdo aplicável no dia-a-dia (SILVER, 2013).

Hoje, dentro e fora do ambiente de trabalho, somos soterrados por informações de toda ordem e qualidade e alguns autores já prevêm que se continuarmos com essa avalanche de dados teremos, num futuro bem próximo, dificuldade em traduzir as informações em conhecimento útil. O que eles

defendem é que uma informação só tem valor se a partir dela dermos um passo à frente, ou seja, se criarmos algo que possa transformar a realidade (SILVER, 2013).

Assim deve ser pensada a comunicação no âmbito organizacional quando a intenção seja que ela impacte positivamente na implantação do planejamento estratégico. Os escalões operacionais necessitam receber informações que lhes sejam úteis para avançar na execução de cada meta prevista pela organização.

Os diversos materiais e eventos de propaganda não geram conteúdo prático para o desenvolvimento e envolvimento da equipe ao plano estratégico, muitas vezes produzem o efeito contrário fazendo uma onda de descrédito invadir todos os setores. O que a maioria percebe é que lançam um produto, fazem um estardalhaço e esquecem o assunto, sem dar nenhuma explicação do que foi ou não executado, ou seja falta *feedback*, e a sensação que fica é que aqueles que se envolveram, "compraram a ideia", trabalharam em vão.

Nas corporações só falam em *Big Data*, que segundo as várias definições encontradas em sites de TI é um "sistema capaz de analisar, rapidamente, um volume extraordinário e diversificado de informações e delas extrair conteúdo válido para ser aplicado em tempo hábil na área específica". Como o paradigma dominante sempre foi o da "*informação é poder*", logo, se uma empresa souber como utilizar os dados que tem em mãos, poderá entender como melhorar um produto, como cortar gastos, como produzir mais em menos tempo, como evitar o desperdício de recursos, como disponibilizar serviços para a um cliente especial de maneira satisfatória e assim por diante.

Mas, essas informações devem ser repassadas, circular, permear de forma clara e objetiva todos os níveis de qualquer empresa para que aqueles que vão fazer o trabalho, tenham oportunidade de oferecer retorno e, a partir daí, realinhar as ações a serem implementadas (SILVER, 2012).

Segundo Silver (2012), historicamente, a utilização da informação para "girar o mundo", ou melhor, o nascimento da tecnologia da informação, teve início com a invenção do tipo móvel para impressão em 1440, por Johannes Gutenberg, essa criação tornou a informação disponível às massas, e a explosão de ideias por ela produzida foi a centelha para a Revolução Industrial nos meados do século XVIII ao início do século XIX.

Um ponto de virada no qual a civilização, que praticamente não havia feito progresso científico ou econômico durante grande parte da sua existência, passou a ter taxas exponenciais de crescimento e mudança (SILVER, 2012).

As poucas informações que existiam eram tratadas como itens de luxo, e eram transmitidas ou de forma verbal ou por meio de manuscritos que invariavelmente tinham uma série de erros de transcrição o que não facilitava o acúmulo de conhecimento. Devido a isso, já naquela época, tinha-se a sensação de efemeridade do conhecimento, não pela rapidez que as coisas iam mudando, como percebemos hoje em dia, mas porque tudo seria esquecido ou perdido. O tipo móvel, com a diminuição do custo da produção de um livro, mudou todo esse panorama e o conhecimento humano começou a se acumular (SILVER, 2012).

O grande impacto trazido por essa nova realidade foi o de que as informações contidas nos livros nos ajudariam a planejar nossa vida e a prever, de forma proveitosa, o rumo do mundo. Estávamos aprendendo a usar o conhecimento acumulado para mudar a sociedade. Mais do que isso, o mercado percebeu a necessidade de fazer melhor uso dos dados obtidos, que passaram a ter valor monetário.

As tecnologias atuais de circulação de informações nos permitiram - e permitem - aumentar exponencialmente a quantidade de circulante de dados no mundo e, agora, empresas, governos e outras instituições precisam saber

lidar com esta "explosão" transformando essa massa de conteúdo em conhecimento (SILVER, 2012).

Com a industrialização e com a conseqüente acumulação de capital surgiu a ânsia de difundir o conhecimento, entram em cena as máquinas de comunicar - telégrafo, telefone, fotografia, cinema, rádio, televisão - que são produções do final do século XIX e da primeira metade do século XX. Dessa forma, o homem redimensionou o mundo de maneira a transgredir as noções preestabelecidas de tempo e de espaço (SILVER, 2012).

O conceito de comunicação foi potencializado com os sentidos de mobilidade, transporte, ligação, troca, transmissão, contato, fluxo, tudo alcançado pela *World Wide Web*. Capitalismo e internet se conectaram e juntos são extremamente eficientes na propagação de informações, mas cautela: juntos criam um potencial de disseminação para ideias ruins e boas (SILVER, 2012).

Esse panorama proporcionou a origem de diversas correntes que teorizaram sobre a cultura emergente e as funções dos meios de comunicação. As teorias sobre a comunicação apareceram ao longo do século XX, notadamente após a Segunda Grande Guerra, como exigência explicativa das mudanças profundas na vida cultural advindas da presença dos meios tecnológicos de comunicação (FIGARO, 2008).

Comunicação é uma palavra-chave no mundo contemporâneo. Com ela podem-se abrir inúmeras perspectivas de compreensão da realidade. Como entende Watzlawick, (1967) a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida humana e da ordem social.

Desde o início da sua existência, um ser humano está envolvido no complexo processo de aquisição das regras de comunicação. Essa não pode

ser vista como um fenômeno unilateral, ela é fruto de um processo de interação.

Daí decorre o fato de que todo fenômeno permanece inexplicável enquanto o âmbito de observação não for suficientemente amplo para incluir o contexto em que ele acontece. Quando o indivíduo não percebe a complexidade das relações entre um evento e o meio em que ele acontece, ele se depara com algo misterioso ou é induzido a atribuir um significado diverso daquele que realmente o evento possui (WATZLAWICK, 1967).

Segundo Watzlawick (1967), o estudo da comunicação humana é dividido em três áreas:

"sintaxe, que abrange os problemas de transmissão de informação, tratando das questões de código, canais, capacidade, ruído, redundância; semântica: que se ocupa do significado dos símbolos da mensagem, onde observa-se que mesmo que os símbolos tenham exatidão sintática, eles permanecem desprovidos de significado se o emissor e o receptor não tiverem antecipadamente concordado sobre a sua significação; e, por último a pragmática: que trata dos efeitos comportamentais da comunicação".

Assim, todo o comportamento humano, não só a fala, é comunicação e, toda comunicação afeta o comportamento (WATZLAWICK, 1967).

Todas essas teorias tentam explicar a influência e o papel das mídias (meios de comunicação de massa) na dinâmica da vida social e percebem o processo comunicativo como etapas de interação socialmente construídas na interdependência de três instâncias: produção, circulação e recepção (WATZLAWICK, 1967).

Conforme explicam Oliveira e Lima (2012), os teóricos funcionalistas, 1930-1940, tinham como objeto de suas pesquisas identificar a capacidade da mídia em influenciar a formação da opinião pública. A concepção teórica que

prevalecia era a de estratos sociais pertencentes a uma cultura de gosto médio, padronizada, tendente a ter comportamentos semelhantes e pouco críticos, em uma apropriação passiva de informações e produtos midiáticos.

Já os teóricos dos estudos culturais, ligados às teorias dos significados e sentidos transportaram os receptores das mensagens do estado de manipuláveis a participantes ativos do processo de comunicação (OLIVEIRA; LIMA, 2012).

Hoje a realidade digital permeia toda a vida do cidadão, a conectividade é instantânea e nesse contexto está inserido os locais de trabalho. Com as plataformas de mídias sociais cada vez mais fortes e disseminadas, a dependência de canais de comunicação mais antigos, menos interativos deixou de ser sustentável. Com a força de trabalho mais diversificada e mais dispersa, a transposição de barreiras culturais passou a exigir interações fluídas e complexas (THOMPSON, 1999).

1.2. Comunicação nas Organizações

Mesmo nesse panorama a comunicação ainda é o maior entrave nas organizações, expõe Mendes (2014), por isso há a necessidade de que a comunicação tenha o envolvimento de gestores e de todos os funcionários. Numa época de plataformas digitais na comunicação, comunicação integrada e mídia programática, ainda acontecem problemas nas situações cotidianas ligados às antigas formas de comunicação, apesar de toda evolução da tecnologia e do pensamento e comportamento humano.

A Globalização, novas tecnologias e mudanças no modo como a empresa cria valor e interage com clientes reduziram drasticamente a eficácia de um modelo de liderança puramente impositivo e vertical. Dessa forma a necessidade de meios sofisticados de processar e compartilhar informações se

intensificou. Assim, a comunicação horizontal e de baixo para cima atingiu importância igual à da comunicação de cima para baixo (OLIVEIRA; LIMA,2012).

Segundo Lasbeck (2008), a comunicação de uma organização com os seus diversos públicos é o instrumento capaz de possibilitar a administração de sua identidade. Para tanto, ela deve ser vista muito mais uma função organizacional do que um setor, uma área ou um departamento nos quais se produzem notícias, informações administrativas e motivacionais, discursos para dirigentes ou releases para a imprensa.

A Comunicação é uma função que deve estar presente na ocupação e na preocupação de todos os que compõem uma organização, pelo fato de serem, todos eles, representantes dessa organização perante seus públicos. Na verdade ela é um fenômeno social muito persuasivo, que conduz os trabalhadores ao cumprimento dos objetivos organizacionais (INKOTTE, 2000).

Em qualquer ambiente o processo comunicativo é visto como um elemento que não pode ser descuidado, no âmbito de uma organização isso não poderia ser diferente e por isso a comunicação tornou-se um dos fatores mais importantes a ser considerado atualmente em qualquer gestão. Kunsch (2003), vê a comunicação organizacional como um conjunto de diferentes modalidades comunicacionais, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Um dos maiores desafios da comunicação organizacional na contemporaneidade é promover um diálogo estratégico entre os diversos públicos que afetam e são afetados por ela, aumentando assim drasticamente seu papel institucional (KUNSCH, 2003).

É por meio do processo comunicativo que as pessoas manifestam, partilham e continuamente criam a cultura da organização, por isso ele é elemento essencial à vida corporativa. Entre suas funções básicas estaria, então, proporcionar aos integrantes daquela estrutura os códigos básicos da cultura que estão inseridos possibilitando, assim, sua integração a ela e sua movimentação correta já que transitariam num ambiente conhecido (CAMPOS, 2009).

Faz-se necessário enfatizar a necessidade da cultura assimilada e fortalecida numa organização e que isso só acontece com uma comunicação também fortalecida e transparente. Na vida organizacional existe uma partilha constante de símbolos com significados próprios e específicos daquela convivência. É nesse caldo cultural que as ações estratégicas devem acontecer. Ou seja, a não percepção ou a ausência do entendimento da cultura estabelecida no ambiente pode ser obstáculo para implementação de ações de planejamento (RUÃO, 1999).

Muitos entendem que a cultura interna pode produzir modelos de comportamento organizacional raramente racionalizáveis. Cada organização tem sua singularidade cultural e seus integrantes possuem um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. A cultura é percebida como um conjunto de conhecimentos, valores, crenças, idéias, discursos e ações (CAMPOS, 2009).

Ela é a personalidade de uma empresa e pode determinar o seu futuro, sendo um elemento marcante pois fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige, e qual o papel de cada um dos seus membros (MARCHIORI, 2008).

Ambas, cultura e comunicação organizacional vêm chamando a atenção dos profissionais uma vez que elas estão se tornando um tema fundamental e inquestionável nas empresas. Isso porque atuam nas raízes de

uma organização e posicionam a área de comunicação de forma estratégica (MARCHIORI, 2008).

A cultura, a missão, a visão e os valores são os referenciais que toda organização deve fornecer aos seus funcionários por meio de uma comunicação adequada e integrada que deverá permear toda a estrutura. Esses elementos permitem que não haja o imobilismo dentro das organizações a espera do planejamento (IANHEZ, 2008. p. 100).

As pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, que criam, que interagem, que aprendem a respeitar, a entender, a integrar vozes, a conversar, o que resulta em compartilhar o que é formado naquele momento tido como conhecimento. Essa visão merece atenção e prática por parte do profissional de comunicação que deseje atuar de forma estratégica nas organizações, não sendo mero produtor de veículos de comunicação (MARCHIORI, 2008).

A comunicação é uma combinação de múltiplos vetores que se dá pelo atrito dos corpos e das expressões, algo que ocorre no ambiente. É por meio do ato comunicativo que se altera a realidade, uma realidade com algo novo, que faz sentido para as pessoas que desse processo participam e, portanto, naturalmente praticada (MARCONDES, 2008).

As organizações que desejam garantir sua efetividade devem ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seus esforços para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, suas formas de agir. Portanto, toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto seus funcionários, para que estes possam representá-la da melhor forma possível, uma vez que a organização é desenvolvida e estimulada pelas pessoas. Ou seja, os espaços organizacionais devem ser permeados por relações comunicativas, entende Marchiori (2008).

Bueno (2003, 2005) observa que a comunicação neste novo milênio destacou-se de maneira importante na vida das organizações, uma vez que deixou de ser considerada despesa e de ser maltratada pelos burocratas que a consideravam descartável e desnecessária para entrar no rol dos bons investimentos e se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão.

De acordo com Robbins (1978, p. 443), "há comunicação apenas quando há a transferência e compreensão de significados, caso contrário, ela não acontece". No que tange à comunicação organizacional interna, foco deste estudo, Béon (1992) afirma que:

"jamais se veneraram tanto suas ferramentas, pois o público interno está recebendo mais atenção, uma vez que foi compreendida a lógica de que são eles que fazem a empresa acontecer".

Para conseguir atrair todos os tipos de público interno da organização, Quirke (1996) acredita que os comunicadores precisarão entender sobre os negócios da organização, possuir conhecimento de mercado e do perfil do público com que a empresa atua, além de mostrar que a comunicação interna pode sim ser usada como uma estratégia de negócios.

Mokler e Gartenfeld (2009) defendem uma das mais novas ferramentas de comunicação organizacional interna, as *intranets* que, segundo os autores, se implementadas e utilizadas corretamente, oferecem benefícios substanciais que podem contribuir para o sucesso global de uma da organização.

Beón (1992), Bossidy e Charan (2002), Bueno (2003) e Hrebiniack (2006) afirmam que o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, ou seja, o sistema de comunicação da empresa, também influencia na execução do planejamento estratégico.

Do mesmo modo, Rogers, Miller e Judge (1998) asseguram que é preciso que os gerentes prestem especial atenção à necessidade de informação de que as estratégias possuem, pois apenas assim elas poderão ser implantadas com sucesso, contribuindo com o desempenho positivo da organização.

Sob essa mesma perspectiva Brenes, Mena e Molina (2008), citam uma pesquisa realizada com 300 empresas da América Latina, onde foi detectado que 90% delas consideraram essencial para a implantação bem-sucedida de uma estratégia de negócios a presença de uma estratégia clara, possível de ser transmitida e compreendida por todos os membros da organização.

Hrebianiack (2006) ainda destaca a questão de cada profissional saber claramente quais são suas responsabilidades perante o processo de planejamento estratégico e afirma, "os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro" (2006, p. 234).

Devemos também ter em mente que a forma como uma empresa se organiza ou se estrutura determina o seu modo de agir, sua relação com a sociedade, com o ambiente externo, com a concorrência, com os clientes, com a inovação, com a sua liderança e com seus colaboradores (HREBIANIACK, 2006).

1.3. Planejamento Estratégico

Os tempos mudaram, as organizações mudaram, os clientes mudaram. Mas, muitas vezes fica a impressão de que a forma como uma organização realiza sua gestão segue o mesmo paradigma de tempos mais estáveis, de públicos menos exigentes e de demandas controláveis.

As organizações não conseguem mais fazer as entregas necessárias à satisfação de todos os anseios e manter-se sustentáveis apenas com a gestão eficaz dos recursos financeiros e a rápida alocação dos recursos tecnológicos e dos ativos físicos, que em tempos de crise não são suficientes (HREBIANIACK, 2006).

Vivemos no mundo competitivo, onde as relações das pessoas ficam deterioradas pelo processo de competição e avaliação imposta pela própria organização, isso cria um ambiente de trabalho muito hostil, mais duro e mais pesado. Nas organizações de trabalho, quem faz o planejamento muitas vezes não leva em conta que do outro lado tem um trabalhador que é uma pessoa que têm necessidades, vontades e possibilidades de contribuir com o próprio trabalho (DEJOURS, 1998).

Existe uma distância muito grande entre a pessoa que planeja e a que executa, e se esses canais de comunicação ficam bloqueados o trabalhador não consegue contribuir com suas habilidades e competências do processo de trabalho, o que também acaba sendo um fator de frustração e sofrimento, que muitas vezes se transforma em adoecimento, conforme entende Dejours, em sua psicodinâmica do trabalho (1998).

Para que as estruturas organizacionais sobrevivam sob pressão, em ambientes instáveis, em constante oscilação de oportunidades e de demandas, a criatividade e a inovação devem ser fomentadas nos funcionários para possibilitar novas formas de agir, assim entra em cena o planejamento estratégico (BORN, 2014).

Pereira (2010) advoga que a presença de uma cultura e comunicação fortes voltadas à execução e um bom clima organizacional, em toda a organização, são muito importantes para que o planejamento estratégico funcione e não fique apenas no papel.

Do mesmo modo, Souza (2004) profere que uma cultura competitiva é aquela que apóia a implantação da estratégia e que cultiva o costume de "aprender a aprender", cujos funcionários se comprometem com negócio da empresa, em que todos os membros se desenvolvam em direção e metas afins.

Como conceito formal, dentro da área da administração, tem-se que planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo, o que significa pensamento e controle desse futuro, o que torna as empresas aptas a sobreviverem no ambiente altamente dinâmico em que estão inseridas. Já o termo "estratégia" basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização (BORN, 2014).

Entende-se como planejamento estratégico o:

"processo de planejamento que visa garantir não somente a sobrevivência das empresas, mas seu crescimento e competitividade, incorporando uma abordagem sistêmica que se antecipa às tendências da sociedade globalizada, inovando e interferindo nelas, entendendo que o movimento das mudanças é oportuno para novas formas de pensar o seu negócio, e passar a raciocinar baseados em novos paradigmas" (ROSSETTO, 1998).

Segundo Paulo Motta (1996, p.86), "o planejamento estratégico significa a conquista da visão de grande escopo e longo prazo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais". Com efeito, tal conquista tem seu marco nas mudanças conceituais que resultam em novos modelos de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação (MOTTA, 1996).

O processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida. Ele surgiu no

início dos anos 60 como uma reação das empresas e dos consultores aos insucessos do planejamento a longo prazo fundamentado na extrapolação do passado.

Com esta nova metodologia, procurava-se, por um lado, incorporar no processo de planejamento variáveis qualitativas como mudanças culturais e políticas, e por outro, considerar o Princípio da Descontinuidade Temporal segundo o qual, os sistemas complexos (as empresas, as sociedades e os mercados) não se comportariam no futuro como se comportaram no passado (BORN, 2014).

Muitos autores consideram o planejamento estratégico como importante instrumento de apoio à atividade empresarial, passando a ser utilizado como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores no desempenho de suas tarefas de tomada de decisão e de condução da empresa ao futuro desejado (ANDRADE, 2012).

Segundo Born (2014), muitos são os estudos que demonstram que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas empresas, ele é visto como uma "Ferramenta de Impacto", pois foi conceituado acima da média em várias indústrias, tanto em termos de utilização, quanto de satisfação.

Na literatura especializada da área são muitas as teorias e recomendações sobre os requisitos de um eficaz e eficiente planejamento e a formulação da estratégia. No entanto, o problema se apresenta quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico (BORN, 2014).

Segundo Andrade (2012), muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a

execução. Eles não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, pois um afeta o outro.

Dessa forma, vários executivos passam muito tempo aprendendo e disseminando todas as novas técnicas administrativas que surgem, mas falham em entendê-las e colocá-las em prática, isso freqüentemente acontece com o planejamento. Portanto, por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas, elas fracassarão se não houver uma boa implantação, como afirma Andrade:

"para a obtenção de resultados efetivos, os administradores devem ter uma proposta de desdobramento do planejamento estratégico em planos de ação, os quais são fundamentais para a transformação das estratégias em resultados" (2012, p. 123).

2. Metodologia da Pesquisa

2.1. Problema

Qual o papel da comunicação na implementação do planejamento estratégico?

2.2. Hipótese

A comunicação desenvolve um papel fundamental na efetivação bem sucedida do planejamento estratégico.

2.3. Tipo da Pesquisa

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica acerca do tema proposto. Foram lidos artigos acadêmicos, não acadêmicos e resumos de conferências/simpósios. O levantamento foi realizado a partir da base de dados da *Scientific Electronic Library Online - SciELO*, biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, no Portcom - Portal de Livre Acesso à Produção em Ciências da Comunicação - que é um repositório institucional que disponibiliza informações sobre a produção científica e a memória da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom e na livre busca no *Googlee*, o que acabou por direcionar a leitura a sítios eletrônicos como o da *Harvard Business Review* e ao da fundação Nacional de Qualidade - FNQ, sempre na

tentativa de formar um universo teórico capaz de se fonte de pesquisa para a presente investigação.

Foram utilizadas as seguintes palavras chaves: Comunicação interna. Comunicação organizacional. Planejamento estratégico e comunicação. Planejamento estratégico. Implementação planejamento estratégico. Diálogo estratégico. Silêncio organizacional. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação. Qualidade e comunicação.

Foram selecionados artigos nacionais datados de 2009 à 2014. Considerando o baixo número de trabalhos referentes à temática buscou-se, complementarmente, livros citados na referência bibliográfica dos artigos relacionados e em alguns citados em outros livros já definidos como leitura prévia no início da pesquisa.

2.4. Objetivo Geral

Comprovar que sem um processo comunicativo bem estruturado e consolidado no âmbito da organizações há um aumento considerável do risco de não haver a execução das ações estratégicas que foram planejadas.

2.5. Objetivo Específico

Realizar o levantamento bibliográfico

Demonstrar que o processo comunicativo é indispensável na execução do planejamento estratégico.

3. Resultado e Discussão

A premissa estabelecida a partir desse ponto será a de que a formulação da estratégia é apenas o primeiro passo de um longo percurso, sob essa perspectiva a elaboração da estratégia não é um fim em si; pelo contrário, é apenas um meio para esse fim.

Assim sendo, para viabilizar sua execução, o planejamento estratégico acaba por integrar outros sistemas organizacionais, muitas vezes modificando ou sendo modificado por tais sistemas, visando à sua implantação efetiva (ANDRADE, 2012).

A presença de uma liderança que acredita na implantação do planejamento estratégico faz com que as coisas aconteçam e é primordial para o seu sucesso, assim como a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos para a sua implementação influenciam na sua eficácia (KICH; PEREIRA, 2011).

Nesse sentido, o planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da organização. Ainda, o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento também influenciam na execução, ou seja, o sistema de comunicação da empresa atua efetivamente na ação (KICH; PEREIRA, 2011).

Além disso, como afirmam Kich e Pereira (2011):

"existem quatro elementos básicos para o sucesso da implantação, quais sejam: a estrutura da empresa, a liderança, a cultura e a comunicação. Na medida em que tais elementos são

fundamentais para uma eficaz implantação, também são cruciais caso a coalizão dominante não compreenda a natureza prática de cada um deles no desempenho cotidiano das organizações".

Kich e Pereira (2011), explicam a questão da dinâmica dentro da organização e do conflito quando se tenta estabelecer um processo de planejamento estratégico.

A teoria da coalizão, que define um dos modelos organizacionais existentes, entende que a organização é composta de grupos de indivíduos, as coalizões, que se unem em torno de determinadas idéias e determinadas pessoas.

Dentro destas coalizões encontra-se a coalizão dominante que seria a que detém o poder por determinado período. Isto permite entender as influências externas à organização que são exercidas por coalizões externas normalmente através da coalizão dominante. Este fator é um ponto crítico para o planejamento estratégico (KICH; PEREIRA, 2011).

Assim deve-se considerar que um planejamento estratégico não precisa ser exato ou engessado, não há certo ou errado na hora de fazê-lo, entretanto, é preciso ter uma estratégia clara e precisa no momento de comunicá-lo para seguir em frente com o planejamento. É necessário elaborar e transmitir algo que as pessoas consigam entender e colocar em prática.

E o mais relevante, é necessário a existência de diálogo permanente que resulte em planos de consenso sobre as prioridades coletivas e as obrigações e compromissos que cada um irá assumir. O planejamento precisa ser gerenciável, se a empresa não consegue elaborar um plano assim, correrá o risco de não implantá-lo (PEREIRA, 2010).

A elaboração de um plano estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2010), se realiza através da elaboração das seguintes etapas:

"declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, e ações estratégicas de comunicação".

A organização que realiza o planejamento estratégico conta com uma série de vantagens, utilizando suas ferramentas como um processo de aprendizagem organizacional que facilita a evolução contínua (PEREIRA, 2010).

Entretanto, o planejamento estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas destaca-se a dificuldade das organizações de fazer com que todos os seus níveis absorvam a ideia do plano, ou seja, é um desafio transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico.

A superação desse obstáculo só é conseguida por meio da criação de canais de comunicação onde todos possam se expressar, participar, estabelecer consenso e, até, discordar. Amoroso define o pensamento estratégico como

"a rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição"(2002, p. 45).

A execução do planejamento tem apresentado problemas quando comportamentos devem ser alterados para que o "gerenciamento" estratégico substitua antigos e anacrônicos sistemas de gestão. É a fase do pensar estrategicamente ou seja, algo que tira algumas pessoas das "zonas de conforto" mantidas por muito tempo.

A implementação do planejamento estratégico não poderá ter êxito se for entendida como "trabalho adicional". Pelo contrário, deverá ser assimilada como "um novo olhar" e uma nova forma de realizar os trabalhos.

Para que eventuais barreiras sejam removidas, a alta administração da empresa, seus gerentes e supervisores precisam mudar seu comportamento e estimular, por meio de um diálogo claro, todas as equipes a assumirem as ações estratégicas como imprescindíveis ao êxito da empresa (HREBINIAK, 2006).

O mesmo autor reforça que deve existir uma forte conexão entre a formulação e a implementação da estratégia e essa interdependência é a responsável pelo sucesso da execução (HREBINIAK, 2006)

Tudo dependerá, conforme expõe Hrebiniak (2006), da quantidade e qualidade de dados e informações existentes e a serem obtidas, tem-se, portanto, como fator fundamental de sucesso para a implantação do planejamento estratégico uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos e demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas.

No planejamento a forma como será a execução do planejamento estratégico também deverá ser pensada, dessa maneira antecipa-se os obstáculos a serem enfrentados. No momento da implementação, ao contrário da formulação da estratégia, deve-se envolver o maior número possível de pessoas da organização para que o processo de fato seja levado a diante, isso só será realizado por meio de ampla e clara comunicação.

Tem-se assim a clareza do papel da comunicação como fator decisivo na realização da estratégia, pois sua execução será construída no trabalho do dia-a-dia na organização, onde cada um necessita realizar sua parte corretamente, alinhados com o planejado. Para a implementação da estratégia faz-se necessário um acompanhamento e monitoramento sistemático ao longo de sua execução, pois é um processo dinâmico e adaptativo, que pode e deve sofrer alterações ao longo de sua existência e não uma ação isolada (HREBINIAK, 2006).

Com apregoa Hrebiniak: "não basta fazer planos, pois estes não são "auto-implantáveis"; é necessário o acompanhamento sistemático" (2006, p.28).

Vários autores afirmam com precisão que uma excelente estratégia pode fracassar devido sua má implementação. Um dos fatores de tal situação pode decorrer da inabilidade das organizações em conversar com os envolvidos e dessa forma perdendo a oportunidade de detectar e superar os entraves da implementação.

No quadro 3.1 pode-se verificar as várias armadilhas, apontadas em entrevistas, verificadas no momento da implementação da estratégica adescritos por Hrebiniak (2006). Observe-se que a comunicação inadequada representa um fator bastante preponderante sendo assim traduzida : "a falta de clareza da estratégia, associada à falta de clareza da liderança e do time superior sobre a estratégia corporativa, podendo gerar o isolamento estratégico".

A única saída para que o planejado pelo nível estratégico possa ser apropriado e executado pelos níveis gerenciais e operacionais é a implantação de programas de comunicação, na linha da cultura do diálogo, através de ações estratégicas de educação corporativa. Assim, sensibilizamos todos os envolvidos no processo de planejamento estratégico a difundirem a comunicação sem complicação, fortalecendo, no ambiente, a inteligência coletiva.

Construindo essa cultura do diálogo os planos, indicadores e os objetivos passam a ser comunicados a todos os envolvidos, o que é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, construindo assim uma trajetória de êxito uma vez que os processos passam a ser alinhados. Somente a clareza de visão e a real constatação de que seu trabalho compõe a força de execução

do planejado é que consegue-se conduzir todo o processo pretendido numa trajetória de sucesso.

Quadro 3.1- Armadilhas para implementação do planejamento

COMPARAÇÃO DOS OBSTÁCULOS DE HREBINIAK COM OS FATORES DE INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DO TIME DE RESPOSTA RÁPIDA (ENTREVISTAS)			
OBSTÁCULOS (HREBINIAK, 2006)	FATORES DE INFLUÊNCIA NO TRR	COMENTÁRIOS DOS RESPONDENTES	CITADAS POR
1. Incapacidade de gerenciar mudanças	Resistência a mudanças	Ocorreram na parte inicial da implementação por parte de um pequeno grupo de pessoas (médicos assistentes).	Nível Tático e Operacional
2. Conflito de poder	Conflito de poder	Ocorreram após o reconhecimento pelos resultados ocasionando a saída do líder da implementação.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
3. Comunicação inadequada	Comunicação da estratégia a todos	Foi realizada para todos os envolvidos na implementação de forma efetiva e insuficiente para as demais pessoas.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
4. Indefinição de responsabilidades	Valores e responsabilidades compartilhados	Este processo foi muito eficiente e gerou comprometimento e valorização entre as pessoas.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
5. Estratégia vaga ou deficiente	Clareza da estratégia	A estratégia ficou perfeitamente clara para todos os envolvidos que sabiam seus papéis e os objetivos.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
6. Falta de comprometimento	Envolvimento e comprometimento	Na implementação o envolvimento foi total e comprometeu toda a equipe potencializando resultados.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
7. Falta de modelo orientador	Alinhamento à estratégia da Organização	Vinculado a uma estratégia maior e perfeitamente alinhado a estes propósitos.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
8. Falta de clareza na estrutura e processo	Planejamento	Realizado de forma participativa e permitindo clareza em cada etapa da implementação.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
9. Falta de convicção na execução	Disciplina e habilidade	As pessoas acreditaram e aderiram ao projeto entendendo e aceitando os benefícios da estratégia.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
10. Falta de incentivos	Valorização dos resultados	Houve valorização dos resultados obtidos reforçando o comprometimento das pessoas.	Nível Estratégico, Tático e Operacional
11. Recursos financeiros insuficientes	Falta de recursos	A estratégia ainda não foi completamente implementada por indefinições de recursos.	Nível Estratégico, Tático
12. Falta de apoio da direção	Tipo de liderança	Souberam conduzir a estratégia para o sucesso.	Nível Estratégico, Tático e Operacional

Fonte: Hrebiniak (2006)

Orientar o esforço de todos os colaboradores na mesma direção e propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento das mudanças culturais necessárias à internalização dos valores e princípios que a organização adota, só se consegue com o fortalecimento do processo de comunicação, de

informações sobre as estratégias, bem como missão, visão e valores, para todos.

Deve-se direcionar todo o esforço a uma comunicação que visa a incorporação, pelo público interno do organismo, de suas responsabilidades e contribuições para os objetivos do serviço; que promova a transparência em relação aos objetivos organizacionais; que dê um sentido novo para a rotina, um valor maior para o trabalho à medida que se amplia a visão das prioridades da corporação; que mobilize todos para a mudança de atitude e busca de melhorias no trabalho; e que aproxime os objetivos individuais dos objetivos da organização.

Essa estratégia chama à participação, compromete os funcionários, torna o ambiente interno conhecido e transparente. Produz discursos verdadeiros e validados pelas pessoas, conclui-se daí que a execução do planejado dependerá da aceitação das novas formas de agir.

Conseqüentemente a implementação das ações estratégicas dependerá do gerenciamento comunicacional eficaz para alterar e modificar reações de resistência e ações de baixo nível de resultados, traduzindo-se isso tudo como a busca do compromisso nos diferentes níveis hierárquicos (HREBINIAK, 2006).

Com isso, pode-se perceber que o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar tais aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação, esse é fundamental para o sucesso daquele (OLIVEIRA, 2001).

Surge a pergunta: o quê deve ser feito para que as estratégias sejam transformadas em ação, uma vez que por mais que sejam bem escolhidas

podem fracassar, se não ocorrer uma boa implantação? A resposta não é outra senão: comunicar!

No quadro 3.2, pode-se conferir a nova tendência para a comunicação organizacional vista como altamente estratégica e necessária para o sucesso das corporações:

Quadro 3.2 - Nova comunicação

A nova realidade da comunicação na empresa

Cinco tendências de longo alcance estão promovendo a migração da comunicação centralizada para o diálogo organizacional.

<p>MUDANÇA GLOBAL</p> <p>Com uma força de trabalho mais diversificada e mais dispersa, a transposição de fronteiras culturais e geográficas passou a exigir interações fluidas e complexas.</p>	<p>MUDANÇA ECONÔMICA</p> <p>Com a importância econômica do setor de serviços suplantando a da atividade industrial, e com o trabalho do conhecimento desbancando outras formas de trabalho, a necessidade de meios sofisticados de processar e compartilhar informações se intensificou.</p>	<p>MUDANÇA ORGANIZACIONAL</p> <p>Com a empresa se tornando mais horizontal e menos hierárquica, e o pessoal da linha de frente se envolvendo de forma mais crucial na geração de valor, a comunicação lateral e de baixo para cima atingiu importância igual à da comunicação de cima para baixo.</p>
	<p>MUDANÇA GERACIONAL</p> <p>À medida que conquista espaço nas organizações, a geração Y e outros trabalhadores mais jovens passam a esperar — tanto de colegas como de figuras de autoridade — uma comunicação dinâmica, em duas mãos.</p>	<p>MUDANÇA TECNOLÓGICA</p> <p>Com redes digitais tornando a conectividade instantânea a norma na vida empresarial, e com plataformas de mídia social cada vez mais fortes e disseminadas, a dependência de canais de comunicação mais antigos, menos interativos, deixou de ser sustentável.</p>

<http://www.hbrbr.com.br/materia/lideranca-e-dialogo>. 2012.

Essas tendências apontam o papel de excelência ocupado pela comunicação, demonstrando de forma clara que ela é um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as outras áreas de gerenciamento, que dependam da obtenção e envio de informações aos interessados e participantes do planejamento (BORN, 2014).

Cabe então à comunicação executar ajudar na criação de um processo sistemático de discussão e monitoramento exaustivos, onde todos terão voz ativa para questionar o planejado e o executado. Esse acompanhamento

sistemático é imprescindível para a aplicação imediata das ações corretivas necessárias, levando-se adiante o planejado e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução (ANDRADE, 2012).

Nesse sentido, Born (2014) apresenta como a maior causa do fracasso das empresas a incapacidade de elas executarem suas ideias e estratégias, uma vez que há falta de disciplina para criar, promover e executar um sistema de comunicação integrado que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização.

Por isso, Oliveira (2001) afirma que a qualidade da implantação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes:

"qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa, coordena e comunica a implantação das estratégias".

Ter-se em mente que não existe ação sem comunicação e que a organização deve buscar, a todo tempo, o fortalecimento desse processo pode ser considerado como fator decisivo no sucesso do planejamento estratégico. Resumindo todos os temas ligados ao planejamento estratégico são altamente correlacionados e interdependentes e a comunicação é vital a ele.

Muitos autores corroboram dessa visão quando observam que na maioria das vezes uma estratégia não é realizada por falhas na implantação, nesse caso, os gerentes deveriam ter sido mais prudentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente, através das ações e experiências da organização (HREBINIACK, 2006).

Nesse sentido, conforme deduz Andrade ao citar Mintzberg e Waters (1985) deve-se pensar estratégia não em termos de intenções – como em um plano –, mas sim em termos daquilo que a organização efetivamente faz, a

partir das ações críticas específicas que são realmente postas em prática (ANDRADE, 2012).

Tudo isso significa que efetivamente as organizações estão o tempo todo desenvolvendo ações, planejadas ou não. Esse comportamento nasce da cultura da organização, tacitamente já está estabelecido a forma de funcionar da corporação e no momento de se executar um planejamento os líderes devem perceber a dinâmica existente e integrar o planejado naquele ritmo, dessa forma obtêm-se uma maior probabilidade de sucesso.

Andrade se estende na visão de Mintzberg (1978) quando esse definiu estratégia como “um padrão em uma sucessão de decisões”, reformulando posteriormente como “um padrão em uma sucessão de ações” (MINTZBERG E WATERS, 1985).

Essa definição permite que um observador independente examine o comportamento da organização e que, ao reconhecer um padrão em suas ações, chame-o de estratégia, mesmo que a organização não tenha descrito tais ações previamente em um plano.

Ou seja, nesse ponto reforçamos a ideia de que uma cultura fortalecida e bem assimilada preenche o espaço que deveria ser ocupado pelo planejamento estratégico, uma vez que todos já sabem o que deve ser colocado em prática para a organização caminhar. Essa ocupação pode ser nociva ou benéfica para a implantação do planejamento estratégico cabendo à equipe líder decidir de que forma irá se beneficiar dela.

Assim, essa definição faz da estratégia um conceito mais operacional para o pesquisador que esteja estudando qualquer organização real, porque ele não precisa mais verificar se uma seqüência de ações de uma organização foi estabelecida previamente em um plano para que possa chamá-la de estratégia (ANDRADE, 2012).

Com esse significado mais amplo de estratégia, “estratégia emergente” foi então definida, por Mintzberg (1978) como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente. “Estratégia deliberada”, em contrapartida, foi definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano (ANDRADE, 2012).

O que deve ser reforçado é que as organizações devem saber aplicar, de forma eficaz, o processo de comunicação na execução do planejamento estratégico. Como referencial internacional nessa área, para as organizações, existe o Guia *PMBOK*, guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que, em seu capítulo 10, descreve a comunicação.

Utilizar a comunicação como suporte à implantação do planejamento é um grande desafio, e para vencê-lo precisa-se estabelecer um plano de comunicação bem estruturado, que deverá prever uma variada gama de comunicações (BORN, 2014).

Podemos definir essa comunicação integrante das ações de gerenciamento de projetos, como uma comunicação estruturada, pontual que será planejada para cada projeto, implementada no momento adequado, monitorada, avaliada, repensada. Mas, ela sozinha não é capaz de resolver todas questões do processo comunicacional da organização e produzir a cultura do diálogo que é o que verdadeiramente abre todas as possibilidades de sucesso de implementação de qualquer ação corporativa.

Existem vários obstáculos que atuam à surdina e reforçam as barreiras que bloqueiam a implementação da estratégia e o aprendizado organizacional. Kich e Pereira (2011) citam os autores Michael Beer e Russel Eisenstat que estudaram as dificuldades com que deparam as empresas ao tentar realinhar sua estrutura, seus sistemas, a conduta de seus líderes, sua cultura, seus valores e seus processos de gestão, sua comunicação com a estratégia competitiva.

Os dois estudiosos descobriram que há seis obstáculos principais que bloqueiam, inadvertidamente, a implementação da estratégia. São “assassinos silenciosos”, que agem despercebidos e possuem alto poder de destruição. Esse termo faz analogia com o termo médico que diz que o colesterol alto é um “assassino silencioso” porque bloqueia as artérias sem manifestar sintomas externos (KICH; PEREIRA, 20110).

Os seis assassinos silenciosos definidos por Beer e Eisenstat (2000) são:

"1) estilo gerencial da equipe-líder de cima para baixo ou de não interferência (*top-down*); 2) o estabelecimento de estratégias obscuras e prioridades conflitantes; 3) uma equipe-líder ineficaz; 4) a comunicação vertical ineficiente e inadequada; 5) coordenação inadequada entre funções, divisões ou fronteiras de negócios; e 6) inadequação das habilidades de lideranças e desenvolvimento dos escalões inferiores".

Esses autores acreditam que os chamados "assassinos" estão extremamente difundidos nas organizações, porque representam os pontos críticos do *stress* organizacional, por isso, são necessárias novas capacidades em busca do sucesso e da transição para níveis mais elevados de desempenho, velocidade e capacidade de resposta (KICH; PEREIRA, 2010).

Muitos acham que o problema geral estava enraizado nas questões gerenciais fundamentais de liderança, no trabalho em equipe e na direção estratégica e não no compromisso das pessoas ou em suas competências funcionais. Uma implementação bem-sucedida precisa mais do que um líder. Ela exige o trabalho em equipe de um grupo de líderes que, por meio do diálogo e da colaboração, permaneça ligado ao conhecimento embutido nos escalões inferiores (MOTTA, 1991).

O certo é que essas barreiras podem ser desobstruídas, desde que a alta direção da organização acredite que, para acabar com esses empecilhos,

a construção das potencialidades deve ser a chave para o alto desempenho, além disso, o responsável pela organização tem de estar disposto a aprender e acreditar no potencial de seus empregados, substituindo uma comunicação centralizada pelo diálogo organizacional (KICH; PEREIRA, 2011).

O Quadro 3.3 apresenta a evolução da comunicação nas organizações e ilustra um processo diálogo e não somente de comunicação de informações.

Quadro 3.3 - O novo paradigma

Elementos do diálogo organizacional			
Intimidade Como se dá o contato entre líder e trabalhador	Interatividade Como o líder usa canais de comunicação	Inclusão Como o líder desenvolve o conteúdo organizacional	Intencionalidade Como o líder difunde a estratégia
Modelo antigo: comunicação centralizada			
Informação flui basicamente de cima para baixo Tom é formal e corporativo	Mensagens são difundidas a trabalhadores Predominam boletins impressos, comunicados e discursos	Altos executivos criam e controlam mensagens Trabalhador é consumidor passivo da informação	Comunicação é fragmentada, reativa e aleatória Líderes usam asserção para conseguir alinhamento estratégico
Novo modelo: comunicação organizacional			
Comunicação é pessoal e direta Líderes priorizam confiança e autenticidade	Líderes falam "com", e não "para", trabalhadores Cultura organizacional promove troca e interação em pessoa	Líderes cedem algum controle sobre o conteúdo Trabalhadores participam da difusão de mensagens organizacionais	Agenda clara fundamenta toda a comunicação Líderes explicam cuidadosamente a agenda para trabalhadores Estratégia surge do diálogo pela organização toda
O que isso significa para empresas e trabalhadores			
Ênfase de líderes é ouvir trabalhadores em vez de apenas ditar ordens Trabalhadores participam de troca de ideias de baixo para cima	Líderes usam ferramentas de vídeo e mídias sociais para promover comunicação bidirecional Trabalhadores interagem com colegas em blogs e fóruns de discussão	Líderes envolvem trabalhadores na hora de contar a história da empresa Trabalhadores atuam como embaixadores da marca e formadores de opinião	Líderes criam suas mensagens em torno da estratégia da empresa Trabalhadores participam da criação da estratégia por meio de veículos de comunicação especialmente concebidos

<http://www.hbrbr.com.br/materia/lideranca-e-dialogo>. 2012.

Os líderes precisam primeiro abrir um diálogo franco sobre essas barreiras e suas causas subjacentes com todas as pessoas da organização no

momento da elaboração do planejamento estratégico para que ele seja realizado juntamente com os colaboradores, por meio de uma gestão mais participativa, assim sua implantação torna-se mais fácil e com menos resistências, uma vez que os funcionários:

"compreendem melhor seu papel no planejamento estratégico e sentem-se dele participantes; demonstram maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, maior autoconfiança e maior capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano; são mais qualificados para assumir responsabilidades adicionais; e se identificam com as metas e objetivos da empresa" (MOTTA, 1991).

As empresas sabem há tempos que, para serem competitivas, precisam elaborar uma boa estratégia e, utilizando-se da comunicação "lateral e de baixo para cima", alinhar corretamente estrutura, sistemas, comportamento da liderança, políticas de recursos humanos, cultura, valores e processos gerenciais.

A alta direção engana-se quando acredita que uma estratégia bem-elaborada equivale à implementação propriamente dita. A forma restrita, não-sistemática e programática com que eles abordam a mudança não lhes permite chegar à raiz dos problemas (KICH; PEREIRA, 2011).

Existem várias pesquisas concentradas no entendimento das causas básicas das dificuldades que várias empresas encontraram ao reagir às mudanças em estratégias competitivas e segundo os dados coletados, o sucesso no uso do planejamento estratégico, assim como a propensão a sua utilização por parte dos executivos, está diretamente ligado à capacidade de mensurar e comunicar os resultados obtidos, ou seja, implantar o *feedback* sobre seu desempenho real, por meio de medidas de desempenho que sejam compatíveis com objetivos e metas organizacionais (KICH; PEREIRA, 2011).

Assim, é possível perceber mais claramente a interdependência entre comunicação e implantação do Planejamento Estratégico, pois ela sendo eficaz fornece retroalimentação para modificação de padrões inadequados propostos pelo plano (KICH; PEREIRA, 2011).

Dessa forma, pontuam Kich e Pereira (2011), "o planejamento estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos, assim, influencia e é influenciado por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação".

Mas, não é o bastante, para a implementação do planejamento estratégico, que individualmente, os funcionários reconheçam os problemas de execução, quando acreditam não poder compartilhar por achar que a equipe-líder não está aberta a uma discussão sincera.

Segundo Hrebiniack, 2006, o bloqueio da comunicação vertical tem um efeito particularmente pernicioso sobre a capacidade da empresa de implementar e aperfeiçoar sua estratégia, ou seja, de aprender. Na realidade em muitas organizações os documentos relativos ao planejamento estratégico são extremamente detalhados, mas bastante deficientes em contar a toda a organização uma história coerente demonstrando por que o mundo externo, em constante mudança, exigia novas formas de trabalho em equipe.

Ninguém informa aos funcionários como a estratégia afeta as prioridades ou os orienta sobre as prioridades relativas dos projetos. Dessa forma eles não podem decidir em sua rotina diária quais de suas atividades são mais úteis ao sucesso da organização. Funcionários mal-informados sobre o destino projetado para a organização não conseguem ajudá-la a chegar lá nem conseguem chamar a atenção de seus superiores quando o "trem está saindo dos trilhos".

Percebe-se assim a dificuldade que os ambientes corporativos têm em manter um diálogo aberto. Assim forma-se o entendimento corrente de que o escalão estratégico desconhece o que se passa nos escalões inferiores. As organizações onde os encarregados da implementação não conseguem conversar sobre os problemas com os gerentes-líderes não dispõem de um sistema de alerta antecipado (HREBINIACK, 2006).

Hrebiniak (2006) defende que a implementação de um plano estratégico em qualquer ambiente organizacional requer esforços coletivos, que dependem de esforços individuais, que por sua vez, estão atrelados às características intrínsecas de cada organização. Geralmente existem informações suficientes sobre o planejamento, mas essas estão fragmentadas em um conjunto de dados restritos, o que impossibilita o entendimento.

Como o planejamento estratégico é uma ferramenta sistêmica de gestão, se as informações são utilizadas só por alguns, dentro de departamentos, há um desvirtuamento de seus objetivos e possivelmente fracasso na sua implantação (HREBINIACK, 2006).

Resgatando a ideia dos seis assassinos silenciosos, apresentada por Kich e Pereira (2011), vê-se que as organizações mantêm uma comunicação vertical inadequada sem um diálogo aberto, onde inexistente o *feedback*. Geralmente as empresas desconsideram seus funcionários quando do estabelecimento de sua estratégia, o que inevitavelmente resulta em um conjunto de dificuldades e discrepâncias na sua implementação. De acordo com Lawler (1998), é praticamente impossível planejar, ignorando a presença e o papel dos funcionários.

Partindo-se do princípio que a voz do funcionário é importante na organização, sob vários aspectos, não só na implementação do planejamento estratégico, Moura-Paula (2014) e Moura-Paula e Ferraz (2013), mergulham no

estudo de vários pesquisadores que tratam do tema do silêncio nas organizações e suas conseqüências devastadoras.

Conforme estudos, onde foram investigados diversos trabalhos, percebeu-se que as questões estratégicas só são levantadas pelos empregados quando eles sentem que o ambiente é seguro e favorável, isto é, em uma organização onde os setores estratégicos estejam dispostos a ouvir, e onde predomina uma certeza de que a cultura é apoiadora, possibilitando a segurança de quem se manifesta e afastando completamente a incerteza ou medo de conseqüências negativas (Dutton *et al.*, 1997; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Os servidores que se manifestam levantando questões vistas como estratégicas possuem um valor que reside no fato de que seu conhecimento e paixão podem ter conseqüências com impacto positivo para a organização, segundo Howard-Grenville (2007). Como lembram Dutton e Ashford (1993), as informações apresentadas, inicialmente, não possuem caráter de estratégicas, elas assumem esse *status* quando a alta gerência assim as considera.

Todos aqueles que suscitam questões potencialmente estratégicas têm, muitas vezes, que apresentar informações desconhecidas para a organização, por isso necessitam utilizar de um forte e saudável poder de negociação lógica, visando envolver os demais e um comportamento de persuasão racional ao apresentar dados que fundamentem sua escolha (MOURA-PAULA, 2014).

Tem-se, então, que o conceito de silêncio organizacional, introduzido por Morrison e Milliken (2000), conforme cita Moura-Paula (2014), nada mais é que, "a retenção de opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais por parte dos empregados". Esse retraimento, segundo as autoras, apesar de ser visto como fato individual, devido a forma com que se manifesta, é um fenômeno coletivo, pois todos são atingidos por ele, desde os colegas do

mesmo nível hierárquico até os superiores. Observa-se, muitas vezes, que esse comportamento pode derivar de um ambiente onde a cultura organizacional tende a produzir um silêncio em função da forte presença de crenças hegemônicas nesse sentido.

Para Bowen e Blackmon (2003), citados em Moura e Paula (2014) dizem que em ambientes onde os empregados não se sentem à vontade de contribuir livremente com o discurso organizacional se instala o silêncio organizacional.

Os pesquisadores então buscam compreender o que leva os empregados a manter-se em silêncio ou rompê-lo adotando condutas voltadas para a manifestação expressa de suas opiniões:

"Premaux e Bedeian (2003) definem o ato de vozear (*speaking up*) como declarações abertas de alguém sobre suas opiniões e pontos de vista relacionados ao trabalho. Para os autores, apesar de estar relacionado a outras formas de expressão no local de trabalho (como *principled organizational dissent*, *issue selling* e *whistleblowing*), o ato de vozear difere delas, pois este evolui de um desejo de melhorar a organização com diferentes linhas de raciocínio ou abordagens para os mais diversos tipos de questões (*issues*), independentemente dos sentimentos ligados à satisfação geral no trabalho" (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013).

Muitas vezes o receio que os empregados têm em se expressarem, apontando os problemas, pode ter conexão com a aversão que seus superiores têm em receber *feedback* negativo e ao conceito que esses tem de seus colaboradores (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013).

Partindo do conceito sobre o clima organizacional alguns teóricos forjaram o conceito de "climas de silêncio", que traduz a ideia de que expressar opiniões sobre situações problema, apontar o que não está correndo bem é perigoso ou inútil. Vários fatores contribuem para os climas de silêncio, entre

eles: as estruturas organizacionais, as práticas gerenciais e as diferenças demográficas entre gerência e subordinados (Morrison & Milliken, 2000).

A maneira que cada um percebe esses fatores irá influenciar os comportamentos de silêncio de cada empregado (Vakola & Bouradas, 2005). A literatura (Vakola & Bouradas, 2005; De Maria, 2006; Park & Keil, 2009; Knoll & Van Dick, 2013) aponta que:

"o clima de silêncio afeta a vontade individual de vozear direta ou indiretamente, tendo em vista que a abertura ou não da supervisão/gerência à expressão dos empregados é importante na mitigação ou manutenção do silêncio" (MOURA-PAULA, 2014. MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013).

Outros teóricos que aparecem no estudo de Moura-Paula (2014) elucidam que romper a barreira do silêncio não é tarefa fácil uma vez que, no ambiente interno das organizações, os grupos formulam normas e produzem uma forte pressão social naqueles que tornam-se "porta-voz" de más notícias ou ideias indesejáveis, causando medo e paralisia naqueles que tentam se expressar (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

O medo de perder capital social, sofrer retaliações, ser rotulados negativamente, diminuir as chances de progressão na carreira ou ser demitidos tem sido determinante quando a análise recai na investigação das causas que levam os empregados a manterem-se calados, segundo Kish-Gephart *et al.* (2009).

Vários estudos comprovaram altos índices de dissonância cognitiva em empregados que se sentem desvalorizados e sem controle sobre o que fazem pois estão inseridos em ambientes organizacionais que adotam, como tendência, o comportamento de desencorajar as opiniões dos empregados e seu *feedback*. Esse cenário de silêncio compromete a tomada de decisão na organização (MOURA-PAULA, 2014).

Existem vários conceitos sobre silêncio organizacional nas diversas publicações sobre comunicação nas organizações alguns autores como Pinder e Harlos (2001), entendem por que o silêncio dos empregados é um conceito multifacetado que não se limita a ausência de discurso ou expressão formal; outros como Kish-Gephart *et al.* (2009), já o percebe como a retenção de ideias, sugestões ou preocupações sobre pessoas, produtos ou processos que deveriam terem sido comunicadas, verbalmente, à autoridade competente para agir dentro da organização; e por fim, existem aqueles como Wang e Hsieh (2013), que o define como a retenção intencional de sugestões, opiniões, informações ou preocupações sobre questões organizacionais potencialmente importantes (MOURA-PAULA, 2014. MOURA-PAULA e FERRAZ, 2013).

Por fim, todos concordam com o fato de que o silêncio é um elemento prejudicial uma vez que pode reduzir a inovação no ambiente de trabalho, interferir na mudança organizacional, diminuir atitudes positivas como satisfação e engajamento com o trabalho e, como seqüela mais perniciosa, pode resultar no temor de denunciar, de forma tempestiva, casos de corrupção ou de assédio moral nas organizações. Assim, deixar de estabelecer uma cultura que fomente o diálogo e prescindir de não estabelecer canais formais e seguros de comunicação pode contribuir para o silêncio dos empregados e isso pode implicar em conseqüências negativas para as organizações (MOURA-PAULA E FERRAZ, 2013).

Finalizando-se essa discussão é consenso que a própria hierarquia existente entre subordinados e superiores traz em seu bojo obstáculos à comunicação, uma vez que a tentativa perene de garantir a produtividade e a harmonia administrativa interna não permite que as conversas sejam francas. Existe um "código" que pontua o que deve ou não ser falado, logo, toda expressão nas organizações é entremeada de silêncio (MOURA-PAULA E FERRAZ, 2013).

Como confirmação do que foi dito acima, os autores, situam a origem do silêncio no comportamento de gerentes e supervisores, que ao repetirem o discurso da cúpula da organização, fortalecem a imagem de que há uma posição de superioridade e correição daqueles em comparação com os demais empregados:

"A posição privilegiada da cúpula dificulta a comunicação, uma vez que ela pode unilateralmente dizer o que é ou não digno de ser levado em consideração: ela é a possuidora da comunicação livre na organização" (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2013, p. 10).

Toda essa teoria só vem comprovar que canais para o diálogo devem ser produzidos e fomentados no âmbito de qualquer organização que pretende ter sucesso em suas atividades. Espaços seguros e formalizados onde a voz do funcionário deve ser valorizada como ferramenta de estratégica.

Trata-se de uma comunicação orgânica pertencente à cultura da corporação. Esse será o alicerce para todo o processo comunicacional a ser implantado. É a partir dessa dinâmica de interação que os setores de comunicação poderão desenvolver seu trabalho, partindo da visão sistêmica da organização, de construir um diálogo transparente fazendo com que todos "vistam a camisa", isto é, promovendo o engajamento.

CONCLUSÃO

Como foi visto, a partir de conceitos e abordagens de vários autores ligados às teorias da comunicação e às teorias sobre planejamento estratégico existe uma conexão vital entre esses dois elementos organizacionais.

Considerando todos os trabalhos analisados é consenso na literatura nacional que o setor responsável pela comunicação organizacional interna passou a ser visto como extremamente estratégico pois deve formular, fomentar e manter aberto o diálogo com o público que possibilita a existência da organização: os funcionários, são esses que realmente fazem as coisas acontecerem, ou seja, que executam todas as ações pensadas pela direção da empresa.

Os teóricos da comunicação organizacional, como Marchiori (2006; 2008), lasbeck (2008), Inkotte (2000) e Kunsch (2003), concordam que a comunicação organizacional assume um outro papel no atual contexto competitivo, vista agora como área estratégica. E nesse novo papel o indivíduo deve ser comunicado e escutado. É possível que a organização, vista pela comunicação como um sistema, esteja, desde o início, aberta a esse tipo de mudança, entretanto, sem a implementação de espaços formais de discussão onde possa fluir uma comunicação permanente, não haverá resultados consistentes.

O papel dos novos comunicadores organizacionais só poderá ser desempenhado se eles conseguirem adquirir uma visão sistêmica de toda organização, percebendo o ambiente como um organismo integrado, entendendo a interdependência existente entre as partes, onde o desempenho de um setor afeta toda a organização. Nesse panorama consegue-se perceber a necessidade da comunicação, o único veículo capaz de unir a diversidade de que é composta qualquer organização.

Nada mais evidente, então, nessa nova realidade cheia de desafios, onde estão inseridas as organizações que, o setor de comunicação e conseqüentemente o ato de comunicar, propriamente dito, incluindo aí transferência e compartilhamento de conhecimento, com espaço para ouvir a voz dos funcionários, assumiu tamanho *status* estratégico.

A direção da empresa deve estar ciente da necessidade do desenvolvimento nas diversas coordenações das habilidades gerenciais de liderança para atuarem nos escalões inferiores. Os gerentes de diferentes funções, precisam colaborar de forma eficaz na implementação de uma comunicação que diminuam ações e interesses conflitantes com o planejamento estratégico.

Por isso é claro que uma boa comunicação não deve ficar restrita àquela planejada pelos setores de comunicação. Qualquer diálogo entre líderes e equipe é percebido como estratégico e necessário para uma correta execução dos planos da empresa. Entram nesse rol reuniões, material institucional, conferências, *workshops*, formulários de *feedback* etc.

Como muitos autores gostam de citar, a comunicação deverá permear toda a organização, ser vertical e horizontal, clara e bem definida. Com isso em mente, cada líder contribuirá com a implantação do planejamento estratégico porque conseguirá a adesão de todos os envolvidos no processo.

Compreender a direção estratégica, por meio de uma comunicação, também estratégica, ajuda a resolver as diferenças de perspectiva e libera a organização para ser determinada e tenaz. Todos terão melhores condições de fazer julgamentos independentes se souberem o rumo que a organização irá tomar e por quê.

Caso contrário, todo o planejado não terá passado de sonho e trabalho perdido, pois nunca será de fato executado. Para que isso aconteça segundo

Kunsch (2003), a diversidade de públicos envolvidos na organização deve ter voz ativa, ou melhor poder de voz.

Toda essa autonomia de ações, em direção ao desenvolvimento da organização, também pode acontecer, segundo Lanhez (2008), mesmo na falta da consolidação de um planejamento estratégico, isso porque a cultura, bem estruturada e disseminada pela comunicação funciona como um mapa para os executores.

Só a comunicação bem planejada pode mudar comportamentos improdutivos e arraigados dentro das organizações, vilões na implementação do planejamento estratégico. Mas, qualquer mudança comportamental não ocorre de maneira simples e linear.

Na visão de Mendes (2014), quando as equipes-líderes e as equipes operacionais enfrentam os obstáculos juntos e desenvolvem com a comunicação, traduzida em diálogo estratégico, as capacidades organizacionais de combate a essas barreiras, as organizações têm chance de ganhar uma vantagem competitiva sustentável implementando sua estratégia.

Assim, conforme Inkotte (2008), a comunicação funcionará para validar as decisões fazendo com que as equipes de trabalho percebam que fazem parte do processo. Caso contrário as estratégias não serão implementadas, ocorrendo conflitos entre as diferentes atuações.

É preciso estabelecer *feedback*, e perder o medo das rejeições e conflitos que possam surgir durante a implementação. Possibilitar as discussões francas sobre os problemas estratégicos e organizacionais abre a possibilidade de redirecionamento de alguma ação que pode levar todo o processo ao fracasso.

Cada vez mais, a implementação da estratégia exige uma explicação sobre a importância de se executá-la e o estabelecimento de acordo sobre

suas prioridades, isso só é possível com discussão e *feedback* assim os formuladores do plano podem aperfeiçoar o inicialmente traçado.

Esse novo papel da comunicação organizacional, percebido por Kunsch (2003), permite que toda a equipe participe das etapas da mudança a serem implementadas: "formulação da estratégia, diagnóstico organizacional, planejamento da ação e da própria comunicação e monitoramento da mudança, o novo panorama é o de que todos precisam trabalhar em conjunto, precisam se comunicar".

Já é senso comum que existe uma distância muito grande entre quem planeja e quem executa o planejamento estratégico nas empresas, a única ponte possível a ser construída é a comunicação. Só esse elo trará o sentido de pertencimento que a equipe deve criar e manter com o planejamento. Essa assimilação do planejado possibilitará sua implementação.

Logo, a comunicação tem papel de destaque na implementação do planejamento estratégico porque somente ela pode gerenciar o fluxo de informações de forma honesta e aberta possibilitando o envolvimento e promovendo o alinhamento estratégico, fazendo com que todo grupo, por mais diversificado que seja, convirja a um propósito.

Referências bibliográficas:

AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). Estratégia: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.

Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, DF, Brasil. Ensaio. 2013, novembro. www.anpad.org.br/diversos/trabalhos.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

Boris Groysberg é professor de administração na Harvard Business School, nos EUA.

BORN, Roger. Desvendando o planejamento estratégico.3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

BUENO, Marcos. Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa. Um tributo ao Mestre do Controle da Qualidade Total Kaoru Ishikawa. www.scielo.org.

CAMPOS, Kamila de Mesquita. O *endomarketing* na gestão pública com foco na qualidade: o caso do viva cidadão. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - ISSN 2176 - 5111 São Luís - MA, Jan/Dez de 2009 - Ano XIX - Nº 5 – Vol. II. www.scielo.org.

CATELLI, Armando. SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na Gestão Pública. São Paulo: USP, 2005.

CATELLI, Armando. SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na Gestão Pública. egap.fundap.sp.gov.br

CHAVES, Lúcio Edi. SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. PECH, Gerson. SANTOS CARNEIRO, Margareth Fabíola dos. Gerenciamento da comunicação em projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e de trabalho. Rio de Janeiro: Revista Trab. Educ. Saúde.Vol.6. nº 1, 2008. Trab. educ. saúde vol.6 no.1 Rio de Janeiro Mar./June 2008. www.scielo.org.

FONSECA, Pétria Paula Calazans da. Psicodinâmica do Trabalho: um olhar sob a concepção de Christophe Dejours. www.administradores.com.br/producao-academica.

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conctando estratégia e valor para a empresa. PUC-SP E FGV-EAESP. www.scielo.org. Artigo recebido em 06.06.2001. Aprovado em 10.06.2002.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene. (Org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo: Difusão, p. 97-122, 2008.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. COMUNICAÇÃO: Identidade e Fronteiras no estudo das Organizações. www.portcom.intercom.org.br.

INKOTTE, Alexandre Luz. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Cad. EBAPE.BR vol.9 no.4 Rio de Janeiro Dec. 2011. www.scielo.org.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila Pereira. BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira. Propostas conceituais para a comunicação organizacional.(Orgs).São Paulo: Difusão, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.2.ed. São Paulo: Difusão, 2008.
IASBECK, Luiz Carlos Assis. Contrera et alii (orgs). Comunicação em Rede: Um Conjunto de Nós. O Espírito do Nosso tempo. São Paulo: Annablume, 2004.

MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene Regina. BASTOS, Ana Rafaela Saab. Diálogo e Cultura Organizacional: Uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da “personalidade” da organização contemporânea. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Londrina – PR - 26 a 28 de maio de 2011. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. www.scielo.org.

MARCONDES FILHO, Ciro. Para entender a comunicação. São Paulo: Paulus, 2008.

MATOS, Gustavo. Comunicação sem complicação - como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES, Sulamita. As sutilezas e o óbvio da comunicação corporativa. Curitiba: InVerso, 2014.

Michael Slind é escritor, editor e consultor de comunicação. Os dois são autores de Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power Their Organizations (Harvard Business Review Press, 2012). <http://www.hbrbr.com.br/materia/lideranca-e-dialogo>. 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. Formação de liderança. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6) Administração da Justiça: Planejamento Estratégico - 2009 Paulo Roberto Motta.

MOTTA, Paulo Roberto. “Reflexão e Emoção Estratégicas; construindo firmeza na decisão organizacional”, Parceria em Qualidade, (6), 28, 1998; Desempenho em Equipes de Saúde, FGV-PAHO, 2001; e INA, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A. Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA-PAULA, M. J. FERRAZ, D. L. S. Silêncio organizacional: uma discussão “silenciada” na área de Comportamento Organizacional no Brasil. MOURA-PAULA, Marcos Júnior de. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. Artigo. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(5) • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2014 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line) • <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>. Submissão: 1º jan. 2014. Aceitação: 17 jul. 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira. Propostas conceituais para a comunicação organizacional.(Orgs).São Paulo:Difusão, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira (org.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Paulo: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

PEREIRA, M. F. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Leonel Cezar. DEPINÉ, Gisele Cristine Lenir. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. RISCAROLLI, Valéria . Estratégia de implementação do plano estratégico. In: ASAMBLEA DEL CONSEJO LATINO AMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), 2003, Lima. CLADEA 38 th Annual Convention. 2003. v. 1, p. 1-15. www.scielo.org.

ROSSETTO, Adriana Marques. ROSSETTO, Carlos Ricardo. Uma nova postura para o planejamento estratégico. artigo. 1998. www.abepo.org.br.

RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos:evolução e actualidade. Cadernos do noroeste, Braga, v.12, n.1-2, p.179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, 1999.

SILVER, Nate. O sinal e o ruído: por que tantas previsões falham e outras não. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. <http://www.rae.com.br>.

SLIND, Michael. GROYSBERG, Boris. Liderança e diálogo.
<http://www.hbrbr.com.br/materia/lideranca-e-dialogo>. 2012.

THOMPSON, John B. A mídia e a modernidade: uma teoria social a mídia.
Petrópolis: Vozes, 1999.

WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D. Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 18. ed. São Paulo: Cultrix, 2005.