



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SINOMAR ALVES MARCELINO

**COMO COMUNICAR DE FORMA EFETIVA E EFICAZ O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORÇA DE TRABALHO
EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Brasília
2015

SINOMAR ALVES MARCELINO

**COMO COMUNICAR DE FORMA EFETIVA E EFICAZ O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORÇA DE TRABALHO
EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UNICEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultado.

Orientador: Prof. Esp. Evaldo José Bazeggio.

Brasília
2015

SINOMAR ALVES MARCELINO

**COMO COMUNICAR DE FORMA EFETIVA E EFICAZ O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FORÇA DE TRABALHO
EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Esp. Evaldo José
Bazeggio.

Brasília, 26 de novembro de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Renato Amador

Dedico este trabalho aos meus familiares em especial “esposa e filho” que souberam compreender a minha ausência, no período em que dediquei para estudos e conclusão de mais esta etapa da vida acadêmica.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado a condição necessária, saúde e sabedoria para concluir todas as disciplinas de mais etapa da minha vida acadêmica (Pós Graduação), agradeço também a todos os professores (as) que com dedicação e estratégias souberam transmitir os conhecimentos necessários, para a conclusão de cada uma das matérias.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o papel da comunicação empresarial efetiva e eficaz, como direcionadora do alinhamento e da disseminação das metas e diretrizes traçadas no plano estratégico empresarial, o estudo baseou-se numa pesquisa bibliográfica, apontando o planejamento estratégico, em conjunto com o planejamento de marketing, com ênfase na comunicação estratégica, como ferramenta de disseminação e motivação da força de trabalho, com relação aos desdobramentos dos planos estratégicos. Nunca a comunicação estratégica teve tão forte a evidência de sua importância na gestão dos negócios e da cultura organizacional das empresas, quer seja empresa pública e privada e, especialmente no caso estudado, que adota há bastante tempo o planejamento estratégico como norteador dos seus processos empresariais. Evidencia-se neste estudo a melhor compreensão sobre a comunicação estratégica efetiva e eficaz de disseminar os planos estratégicos, de forma que toda a força de trabalho o conheça e saiba, com clareza, quais são os objetivos e metas que foram definidas pela Alta Direção.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Comunicação estratégica. Desdobramento da estratégia. Alinhamento.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of an effective business communication in aligning targets and guidelines dissemination, according to the strategic business plan. The study was conducted through a bibliographic research, pointing the strategic plan and the marketing plan, with emphasis in strategic communication, as tools of workforce dissemination and motivation, with regard to strategic plans outcomes. The strategic communication has never been so important for business management and companies organizational culture as it is now, for both public and private companies, and, specially in the case here studied that has been adopting the strategic plan as a guide for its company processes for a while. In this study I will be showing the best comprehension on effective strategic communication for strategic plans dissemination, in a way that all the workforce clearly knows what are the objectives and targets defined by the company's managers.

Key words: Strategic planning. Strategy. Strategic communication. Strategy outcome. Alignment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 DESENVOLVIMENTO	11
1.1 Conceituação de Planejamento	12
1.2 Estratégia	15
1.3 Comunicação	18
2 ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	24
3 ESTUDO DE CASO	32
3.1 Histórico da empresa estudada	33
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXO A Questionário da pesquisa aplicado para 30 (trinta) empregados da área meio da empresa estudo de caso	46

INTRODUÇÃO

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca dos efeitos da falta da comunicação efetiva e eficaz no desdobramento do planejamento estratégico, em planejamento tático e em planejamento operacional, bem como sobre os seus reflexos no alcance dos objetivos estratégicos definidos pela alta direção, são os caminhos que a presente pesquisa pretende esclarecer de como a comunicação institucional poderá facilitar a implementação dos planos estratégicos.

Cada vez mais o planejamento estratégico em empresa pública ou privada, para que tenha êxito em sua execução, e atinja os seus objetivos de visão de futuro, têm que ter o engajamento de toda a sua força de trabalho. Caso contrário, poderá não atingir as metas definidas pelos gestores nos planos estratégico e tático. Por isso é fundamental um bom planejamento de marketing para auxiliar os *stakeholders*, neste trabalho árduo, de comunicar e motivar a força de trabalho na formulação do planejamento operacional e execução dos objetivos traçados pela cúpula da empresa.

Um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação. De certa forma, a comunicação é o processo pelo qual nós conduzimos nossas vidas e nas organizações não é diferente. Uma comunicação efetiva e eficaz facilitará a implementação e a motivação da força de trabalho pelos seus gestores.

Em qualquer situação organizacional, as atitudes de uma pessoa são um determinante importante dos comportamentos relacionados com o desempenho, a quantidade e a qualidade da produção, o compromisso com a organização, absenteísmo, rotatividade e assim por diante.

Um dos principais fatores de insucesso de muitos planejamentos estratégicos está na má disseminação dos objetivos estratégicos para a força de trabalho das organizações.

O foco deste trabalho acadêmico está voltado para uma melhor compreensão sobre a comunicação estratégica efetiva e eficaz de disseminar os planos estratégicos, de forma que toda a força de trabalho o conheça e saiba, com clareza, quais são os objetivos e metas que foram definidas pela Alta Direção, e

assim, cada um colabore de maneira eficiente e proativa para levar a instituição para o sucesso de longo prazo.

Do ponto de vista social, esta reflexão contribuirá para compreender como a disseminação efetiva e eficaz do planejamento estratégico podem levar as organizações atingirem os seus objetivos da visão de futuro.

Além disso, sob a ótica acadêmica, este estudo contribuirá para esclarecer alguns conceitos e ferramentas que auxiliaram na comunicação efetiva, para provocar as mudanças organizacionais, para atingir a sinergia necessária para que os objetivos corporativos sejam alcançados.

O interesse do pesquisador surgiu por meio da necessidade de conhecer é entender uma forma mais efetiva e eficaz para disseminar o planejamento estratégico, para os membros da equipe de trabalho do setor de atuação, de forma que todos ou a maioria entenda e trabalhem em prol do alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Contextualizarei de que forma é disseminado o planejamento estratégico e os desdobramentos para a força de trabalho, também descreverei o perfil das áreas meio, que irão desdobrar o planejamento estratégico, em planejamento tático e em planejamento operacional da Diretoria de Gestão Corporativa e ainda demonstrarei como se dá o inter-relacionamento entre os diversos níveis hierárquico, para o alcance das metas pactuadas.

O objetivo qual o presente estudo é compreender como a comunicação efetiva e eficaz do conhecimento do planejamento estratégico para as áreas meio, pode alavancar o alcance dos resultados esperados pelos stakeholders da Eletrobras Eletronorte.

Por meio do estudo de caso, particularmente a Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte, a coleta de informações necessárias à fundamentação do estudo ora pretendido foi realizada junto aos empregados da sede da empresa em estudo, por meio dos seguintes instrumentos metodológicos:

- a) Pesquisa de opinião junto a 30 empregados da Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte, o que representa uma amostra de 2% do total de empregados da Sede, por meio de questionário padronizado, contendo 10 (dez) perguntas, cujo objetivo é

investigar a percepção dos empregados quanto aos objetivos e metas do planejamento estratégico da empresa.

- b) Entrevista com um grupo de 5 (cinco) empregados da área de Comunicação Empresarial e do Comitê de Estratégia Empresarial, com o objetivo de compreender a visão destes trabalhadores em relação a disseminação do planejamento estratégico, e como se dá a relação do planejamento de marketing, com o planejamento estratégico.

Após a coleta das informações, os dados foram processados e analisados com a preocupação de se traçar um perfil o mais próximo do universo pesquisado.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da comunicação de forma efetiva e eficaz do planejamento estratégico e seus desdobramentos, ou seja, planejamento tático e planejamento operacional de forma que toda a força de trabalho esteja consciente da importância de cada um, para o alcance das metas, por meio das transformações organizacionais e de cada indivíduo.

O presente trabalho foi então estruturado em 3 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se a discussão teórico conceitual, na qual será feita a conceituação de planejamento, de estratégia, de comunicação, no segundo capítulo discorrei sobre o alinhamento e desdobramento da estratégia, no terceiro e último capítulo apresentarei o estudo de caso.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 Conceituação de planejamento

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer a real amplitude e abrangência. Para tanto, Steiner (1969, p. 12 apud OLIVEIRA, 2014, p. 3) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas;
- A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo;
- A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.;
- A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser apresentadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O referido autor salienta que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a análises com algum nível de subjetividade. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento nas empresas.

Complementando as dimensões apresentadas anteriormente, Oliveira (2014), ressalta que o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.

- Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações planejadas.

O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1975, p. 4 apud OLIVEIRA, 2014, p. 14) apresenta cinco partes as quais estão demonstradas abaixo:

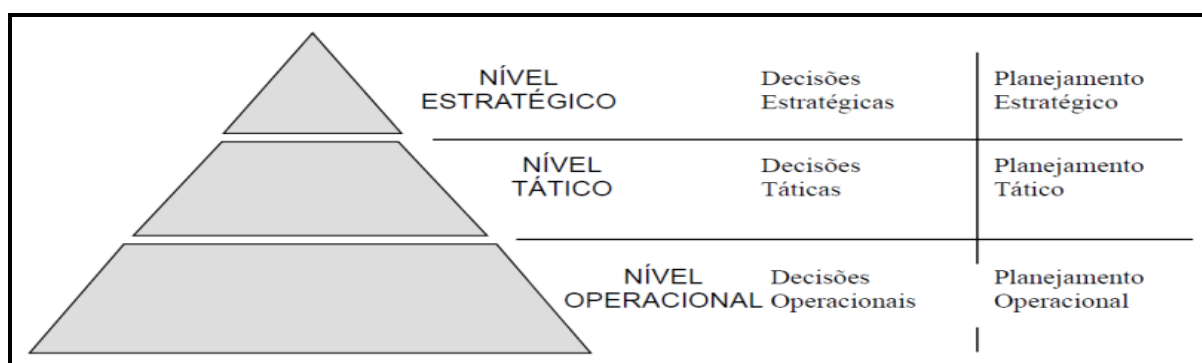
- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas;
- Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos;
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios;
- Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado;
- Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados.

Oliveira (2014) também destaca os três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

De forma genérica, podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na figura a seguir:

Quadro 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2014).

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Na figura abaixo, apresentam-se alguns exemplos dos tipos de planejamento:

Quadro 2 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de	Plano de treinamento	Plano de estrutura	

		qualidade		organizacional	Operacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptação de Vasconcellos e Machado, 1979, p. 5 apud OLIVEIRA, 2014, p. 16.

Oliveira (2014) destaca quatro princípios gerais do planejamento para os quais os executivos devem estar atentos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle).
Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece no início do processo administrativo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo das empresas;
- c) O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

1.2 Estratégia

O termo estratégia origina-se de jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego* que, em grego, significa general.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alteram e se modificam incessantemente.

Segundo Henry Mintzberg et al. (1970, p. 50 apud OLIVEIRA, 2014, p. 212-213) apontaram as seguintes características da formulação de estratégias:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para seu futuro, lançando novas ideias sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente, sendo que algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- Como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- Os executivos da alta administração são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas, sendo continuamente bombardeados com informações, ideias e problemas. Além disso, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver, com profundidade, certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das consequências dessas alternativas são, geralmente, conduzidos sem muita precisão;
- Os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas, e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar, impropriamente, as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. Quando surge um problema – e os problemas não são resolvidos apenas em termos de percepção, mas também de exigências e pressões –, o executivo costuma preocupar-se em reduzir as pressões que lhe afetam diretamente, o que pode levá-lo a apelar para algum outro meio conveniente de resolver o problema; e
- O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas, e à medida que esses ocorrem com pouca frequência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Dada a vasta literatura existente e que se reporta à chamada administração estratégica, não se pode, impunemente, utilizar o conceito de maneira descomprometida, ou seja, estratégia e estratégica não são palavras comuns, mas denominações que têm um peso conceitual a ser respeitado. O termo estratégico não pode ser utilizado como sinônimo de relevante ou fundamental. Assim, quando afirmamos que a comunicação empresarial de uma organização é estratégica, não estamos querendo simplesmente dizer que ela a considera importante para alavancar os seus negócios ou para plasmar positivamente a sua imagem. Isso é pouco e desvirtua (ou restringe) o verdadeiro significado de estratégia.

Não é possível nem razoável resgatar as várias definições ou conceitos de estratégia (há quem garanta que exista mais de uma centena de definições já explicitadas), mas podemos, simplificada e pedagogicamente, assumir aqui estratégia como a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos. O desafio maior nessa tentativa de conceituação reside no fato de que, sob o ponto de vista da administração, existem teorias sobre estratégia, que a contemplam a partir dos resultados e dos processos que a tipificam.

Whittington (2002, p. 1-48 apud BUENO, 2010, p. 13-14) lista quatro teorias sobre estratégia:

- a clássica, a uma perspectiva essencialmente racional, voltada para a maximização do lucro, e se respalda na tese de que um planejamento bem realizado, permite a previsão de resultados a longo prazo. Admite, portanto, a estabilidade do mercado e do ambiente externo, de maneira geral, o que justifica a sua pretensão de exercer controle sobre os resultados. Evolucionista, a processualista e a sistêmica, indicando as características de cada uma delas. É ilustrativo confrontá-las porque, assim, será possível entender, com maior lucidez, o papel da comunicação e, quem sabe, postular, com maior propriedade, o caráter estratégico da comunicação empresarial.
- a teoria evolucionista inspira-se em Darwin (retira dele as idéias de seleção natural e de adaptação ao meio ambiente como garantia de sobrevivência) e, diferentemente da teoria clássica, aposta na imprevisibilidade do mercado e no sucesso das empresas “mais fortes”. Concentra-se, particularmente, na redução de custos, decisão que, ao ser tomada unilateralmente pelas empresas, as torna menos vulneráveis ao ambiente em constante mudança. Se não se pode, de maneira precisa e competente, controlar os fatores externos, a saída será, dizem os evolucionistas, “fazer o trabalho de casa”.
- a teoria processualista também não aceita a racionalidade do planejamento de longo prazo, mas, diferentemente dos evolucionistas, não se julga refém do mercado. Ela vê como alternativa a interação competente dos executivos com o mundo dos negócios e julga que os resultados são obtidos de forma lenta e gradual, através de experimentação e aprendizado contínuos. Aposta, portanto, que a estratégia consiste na consolidação, a longo prazo, das competências internas das organizações.
- A teoria sistêmica é, de todas elas, a mais relativista e menos dogmática e assume que a estratégia depende do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das organizações. Admite que o planejamento é possível e necessário, mas que precisa levar em conta fatores internos e externos às organizações e, de alguma forma, prevê os conflitos (que podem ser superados) entre as esferas global e local.

Como se pode perceber, o problema não se resume apenas aos termos que explicitam o conceito de estratégia, mas à sua inserção mesma em teorias (e práticas) de administração ou gestão. De imediato, torna-se patente que a comunicação dita estratégica tem de estar associada a essa perspectiva teórica e

que, portanto, os executivos e a própria literatura em comunicação empresarial, ao tratarem dela, não podem ignorar essa complexidade.

Craig e Grant (1999, p. 11 apud BUENO, 2010, p. 14) propõem, inclusive, uma distinção entre estratégia empresarial e estratégia corporativa, que, segundo eles, se reportam a dois níveis distintos de estratégia. Eles explicam essa diferença:

- A estratégia corporativa refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes. Os dois principais níveis de estratégia também correspondem à estrutura organizacional da corporação multiempresarial típica. A estratégia corporativa é de responsabilidade da matriz. A responsabilidade primária pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões. Finalmente, as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional.

1.3 Comunicação

Comunicação empresarial, a partir dessa distinção, estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental, tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (stakeholders) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. Sabemos, que para muitos segmentos, a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes.

Pode-se falar, então, em administração estratégica, aqui entendida como o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos, etc.) que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), missão, valores, etc. A definição de uma estratégia está, geralmente, sob a responsabilidade da alta administração.

Em princípio, admitimos que a comunicação estratégica (pelo menos no conceito em que a temos formulado) se afina melhor (ou está mais potencializada) na teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira.

Sob essa perspectiva teórica, fica subentendido que a administração estratégica (que subsidia as diferentes estratégias – como a estratégia ou

estratégias aplicadas ao processo comunicacional) não se resume a uma instância meramente operacional (formulação e implementação de planos ou ações), embora, necessariamente, a inclua.

Ela parte de uma leitura ampla do macro ambiente (econômico, político, sociocultural e mesmo da legislação em vigor, o que é fundamental em determinados segmentos de atuação), incorpora o diagnóstico ou auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação. Isso significa que a administração estratégica pressupõe análise permanente dos resultados e admite reajustes de modo a garantir que os objetivos sejam cumpridos. A administração estratégica pressupõe um processo e não se reduz a uma ação específica.

Quando nos referimos à comunicação estratégica, temos, portanto, que verificar se esses pressupostos estão efetivamente presentes e se eles definem, na sua formulação, na sua implementação e, sobretudo, em função do seu vínculo com o processo de gestão, essa condição singular.

Fica fácil perceber que, ressalvadas honrosas exceções, a comunicação empresarial brasileira não atingiu ainda esse patamar. O planejamento em comunicação (muitas vezes confundido com mera descrição de ações e produtos e correspondentes custos de execução) raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; frequentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente está buscando desenvolver metodologias que permitem avaliar, consistentemente, os resultados de suas atividades (assessoria de imprensa, patrocínios, publicações, etc.). Na verdade, a própria definição dos públicos de interesse (os chamados stakeholders) e o conhecimento detalhado de seu perfil são esforços pouco usuais na comunicação empresarial.

Privilegia-se, básica e prioritariamente, a intuição dos executivos (que imaginam saber o que o mercado e os públicos demandam ou apreciam), o que, convenhamos, não está em sintonia com uma perspectiva estratégica.

Para respaldar, com competência, um processo de tomada de decisões, é necessário muito mais do que experiência profissional, intuição ou criatividade. A administração estratégica requer pesquisa, conhecimentos adquiridos através de

sistematização permanente, montagem de bancos de dados inteligentes sobre mercados e concorrentes, gestão de conhecimento, etc.

A comunicação empresarial brasileira, de maneira geral, ainda está distante dessa condição e, certamente, um dos motivos porque isso ocorre se deve ao fato de que o conceito de estratégia não está devidamente assimilado pelos seus principais executivos. Na expressão comunicação estratégica, há que se considerar que a palavra estratégica é mais do que um mero adjetivo (como são adjetivos importante, fundamental, relevante): trata-se de um conceito. Se ela fosse percebida com essa intensidade e esse comprometimento, talvez o discurso da área não se apropriasse dela com tanta frequência ou leviandade.

Os consultores norte-americanos Kaplan e Norton, criadores do Balanced Scorecard (BSC), admitem que esse é um problema comum à maioria das organizações e tem uma avaliação ainda mais contundente do estágio atual: “Apenas 5% da força de trabalho conhecem a estratégia da organização”, porque, na verdade, hoje a estratégia não é algo que faz parte do dia-a-dia de todos os executivos.

Pesquisas mostram que 50% das equipes não chegam a gastar uma hora por mês para discutir estratégia. E isso não acontece por descaso dos gerentes, mas porque eles não têm ferramentas para medir os resultados.

Kaplan e Norton recomendam em Giardino (2005, p. D6 apud BUENO, 2010, p. 17):

Os executivos precisam perceber que, para a empresa ter sucesso, é necessário envolver toda a companhia. Cada funcionário tem que pensar na estratégia daquela corporação antes de agir, independente de sua posição na empresa.

Mas não é só isso. Muitas organizações, que, entusiasticamente, proclamam a administração estratégica, não vislumbram essa condição para todos os seus setores e atividades, o que pode soar como uma contradição, já que não se pode imaginar uma administração parcialmente estratégica (da mesma forma como seria estranho imaginar uma empresa parcialmente cidadã). Nesse sentido, quase sempre, a comunicação empresarial, vista apenas como uma instância operacional do processo amplo de gestão (embora o discurso a reconheça como estratégica) fica à margem do planejamento estratégico, talvez porque, na maioria das organizações, ocupe um lugar menos destacado em sua estrutura organizacional. Os executivos principais da comunicação empresarial nas organizações brasileiras

são, no máximo, gerentes ou assessores (saudemos, vigorosamente, as exceções) fato de não participarem do processo de definição de estratégias.

A comunicação empresarial estratégica encontra, então, de pronto, um obstáculo maior para que se firme, exatamente porque se vincula, geralmente, a sistemas de gestão que ou não apresentam uma cultura para a adoção da administração estratégica ou excluem a comunicação de suas prioridades.

O alinhamento dos empregados das organizações, quer seja, privadas ou públicas, sobre as definições e objetivos do planejamento estratégico e dos seus desdobramentos (planejamento tático e planejamento operacional), transpõe as fronteiras da organizacionais. Para ser executado com eficácia, o alinhamento exige a integração e cooperação de pessoas de diferentes unidades organizacionais, o que impõe um dilema, pois a maioria das organizações não tem lugar certo para o processo que envolvem vários negócios.

A comunicação empresarial efetiva e eficaz é de suma importância para o sucesso do planejamento estratégico, que Kaplan e Norton (2008), propõem a criação de uma unidade de gestão da estratégica (UGE) para executar e coordenar os vários processos necessários para o sucesso na execução da estratégia.

Assumir a responsabilidade por um processo de alinhamento eficaz e dispor-se a prestar contas dos resultados alcançados são as funções naturais da UGE. Uma de suas atribuições é garantir que os mapas estratégicos e os *scorecards* de todas as unidades de negócio e unidades de apoio estejam alinhados entre si e com a estratégia da empresa como um todo, pois, para ter sucesso e alcançar os resultados planejados, não basta o alinhamento da alta direção (estratégico), do corpo gerencial (tático) esta alinhado com os mapas estratégicos, tem que haver uma sintonia e sincronia de todos os componentes da organização e neste aspecto, a força de trabalho (operacional) é primordial, pois, é quem vai fazer os sonhos e aspirações dos *stakeholders*, tornarem em realidade e em resultados para as organizações.

Para a execução eficaz da estratégia exige-se que os empregados se empenhem em ajudar a empresa e as unidades organizacionais a realizarem seus objetivos estratégicos, Kaplan e Norton (2008, p. 143) citam que o processo de alinhar o pessoal a estratégia envolve três passos:

- 1) Comunicar e educar os empregados sobre a estratégia;
- 2) Vincular os objetivos e incentivos pessoais à estratégia;

- 3) Alinhar os programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias à implementação da estratégia.

Os líderes liberam doses enormes de criatividade e de energia internas quando são capazes de explorar o desejo dos empregados de trabalhar para uma organização bem sucedida, que faça contribuições positivas para o mundo. Elas devem compreender como o sucesso de suas organizações gera benefícios não só para os acionistas, mas também para os clientes, para os fornecedores e para as comunidades em que atuam.

Os empregados devem sentir que suas organizações funcionam com eficiência e eficácia, ninguém gosta de trabalhar numa empresa problemática, com desempenho ruim. Organizações que funcionam mal, burocracias que inibem o processo decisório e conflitos internos resultantes da estreiteza mental quase sempre disseminada pelos silos funcionais são visíveis e desmoralizantes para todos.

A comunicação da missão, dos valores, da visão e da estratégia é o primeiro passo para a motivação do pessoal. Os executivos podem usar o mapa estratégico o *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho) para divulgar a estratégia, tanto o quê a organização quer alcançar quanto o como pretende realizar os objetivos estratégicos.

O conjunto de todos os objetivos e indicadores fornece uma imagem abrangente das atividades de criação de valor da organização.

Essa nova representação da estratégica transmite a todos o que é a organização: como ele pretende criar valor duradouro e como cada indivíduo pode contribuir para os objetivos organizacionais.

A comunicação também contribui para moldar a cultura, os líderes podem usar a ferramenta gerencial que foi denominada por Kaplan e Norton (2008) como “agenda de mudança estratégica” para transmitir a necessidade e motivar a mudança transformacional. A agenda de mudança estratégica compara a situação vigente de várias estruturas organizacionais, capacidades e processos com a situação almejada para os próximos três a cinco anos.

A grande dificuldade em empresas públicas, os gestores não podem utilizar as diretrizes dos mapas estratégicos para vincular os benefícios e incentivos para empregados no atingimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico, pois, em muitas das vezes, as estratégias são mudadas ou alteradas no

meio de suas execuções, por políticas governamentais que afetam diretamente as diretrizes definidas em seus mapas estratégicos.

A comunicação empresarial estratégica precisa estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, que, com ela, está ainda mais difundida do que efetivamente praticada, é necessário, resgatar a importância estratégica que comunicação interna exerce para o sucesso dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

As organizações são feitas essencialmente de pessoas e, portanto, fica a cargo destas a materialização da eficiência, dos bons resultados e da sustentabilidade dos negócios no longo prazo. Quando se reflete sobre as transformações sociais e sobre nossa visão de mundo atual, percebe-se também que os indivíduos, por si só, vêm buscando relacionar-se com seu trabalho a partir de um outro lugar. Um lugar diferente daquele do passado, pautado na subserviência e na visão de indivíduos como recurso produtivo.

A comunicação efetiva e eficaz é a principal alavanca para alcançar o sucesso organizacional, sem a compreensão da visão e da estratégia da empresa, os empregados não estarão aptos para proativamente encontrar alternativas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

A comunicação da estratégica é apenas uma das alavancas para a busca do comprometimento. Para que as pessoas do nível operacional estejam comprometidas, além de conhecer a estratégia, devem entender seu papel para alcançá-la. Para tanto, deve-se identificar quais processos estão relacionados a cada um dos objetivos. Se a pessoa sabe qual é a estratégia e sabe também como sua atividade a afeta, fica mais claro entender sua participação e o objetivo final de todo o esforço, sem que para isso a comunicação venha a desmerecer as competências e qualificação dos indivíduos pela excessiva simplificação.

A comunicação e a cultura organizacional são assuntos intrinsecamente ligados. A complexidade de ambos se relaciona diretamente com forma como se transmite coerência e consistência com as atitudes de quem planeja um esforço de gestão estratégica. Mas também lida com a capacidade de ligar e conectar diversos assuntos dentro daquilo que é premente na agenda organizacional.

Jack Klinck, ex-vice-chairman e presidente da Investment Manager Solutions (IMS), da Mellon Financial, sediada em Londres, adotou a prática de, ao visitar um escritório regional, parar aparentemente ao acaso diante de alguma

estação de trabalho, puxar um documento do bolso de dentro do paletó – mapa estratégico da IMS – e fazia três perguntas ao empregado sobre a estratégia da empresa:

1. “Você sabe o que é isso” (a resposta inadequada depunha mais contra o gerente do empregado do que contra o próprio empregado).
2. “Você conseguiria explica-lo para mim?”
3. “De que maneira o trabalho que você estava fazendo, antes de eu interrompê-lo, influenciará um ou mais dos objetivos apresentados neste documento?”

De início, nem todas as respostas eram satisfatórias. Mas não é difícil imaginar o tráfego de e-mails em toda a organização, alertando todo o mundo de que quando Klinck visitava um escritório, era bom estar preparado para conversar com ele sobre a estratégia e sobre como o seu trabalho do dia-a-dia contribui para a execução da estratégia. Esse tipo de liderança é inestimável ao salientar a importância para o CEO de que todo o pessoal compreenda a estratégia e colabore para a sua execução bem-sucedida.

Os gestores relatam que devem comunicar a estratégia sete vezes, de sete maneiras diferentes, recorrendo a vários canais de comunicação, para transmitir a mensagem: discursos, boletins informativos, folhetos, quadros de avisos, reuniões interativas em grupos de empregados, intranets, avaliações mensais, programas de treinamento e cursos de educação on-line.

2 ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

A definição da estratégia de uma organização procura ordenar, a partir de reflexões, análises ou exercícios criativos, as bases para um processo de mudança. Uma vez definida qual é a estratégia da organização e se a mesma estiver traduzida pelo *balanced scorecard* a partir de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, o próximo passo é entender e definir como implementá-la. A seguir, algumas questões-chave relativas a esta implementação, definidas por Coutinho e Kallás (2005, p. 16):

- Qual é a estrutura organizacional compatível e necessária para a implementação da nova estratégia?
- Quais os papéis e as responsabilidades necessários para administrar a implementação da estratégia e monitorar a evolução deste processo?
- Quais os meios efetivos de comunicação asseguram a mobilização e envolvimento contínuo de todos em direção à estratégia e visão de futuro?
- Qual o modelo ideal de gestão que permeia diferentes níveis organizacionais e que assegura a contribuição de todos com este processo?

Esse são alguns aspectos associados à implementação de uma organização cujo centro da gestão é a estratégia. Desta forma, é fundamental compreender que o “desdobramento da estratégia” deverá ser entendido de forma mais ampla do que um simples exercício de contextualização de objetivos e indicadores corporativos para uma realidade específica.

O processo de desdobramento da estratégia implica a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que expressem a singularidade estratégica de alguma “organização dentro da organização”, e que também tragam consigo informações de como esta parte da organização contribui para a estratégia corporativa definida.

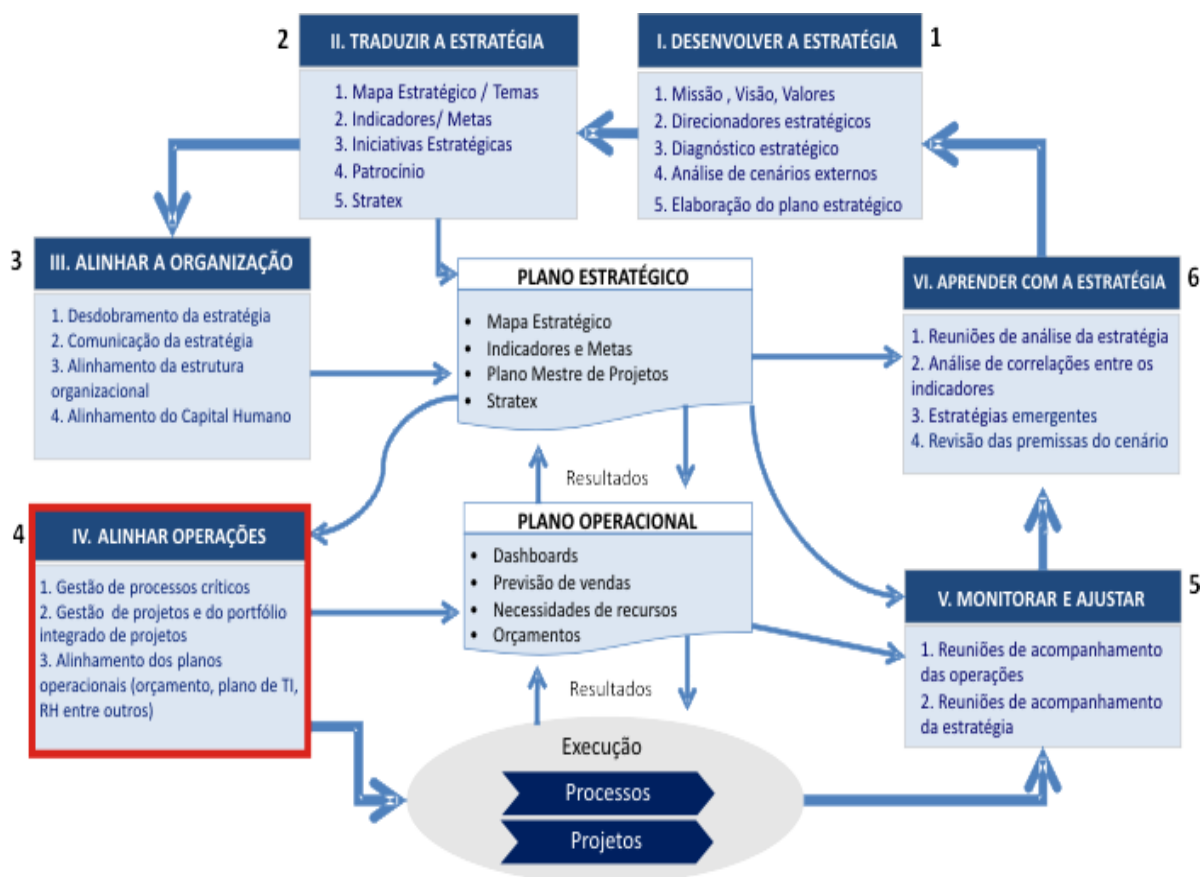
A implementação da estratégia exige o alinhamento e a execução de iniciativas estratégicas e de programas de melhoria de processos. As organizações podem usar os objetivos estratégicos de seus mapas estratégicos e do scorecards para aprimorar e alinhar seus programas de gestão de processos. Os modelos de qualidade, em si, geralmente se concentram no local, no tático, e na melhoria de processos não interligados. Os recursos de qualidade convergem para processos considerados aquém das melhorias práticas.

O BSC gera elos causais explícitos entre melhorias da qualidade e dos processos, de um lado, e resultados bem sucedidos para clientes e acionistas. As relações de causa e efeito no mapa estratégico e os objetivos estratégicos do Balanced Scorecard enfatizam as melhorias nos processos mais importantes para a execução bem sucedida da estratégica.

A liderança carismática e a arte da gestão são forças poderosas e habitualmente eficazes. No entanto, o desempenho que depende do poder dos líderes dificilmente é sustentável no longo prazo. Se a organização não conectar a estratégia à governança e aos processos operacionais, ela não será capaz de sustentar o sucesso.

Na tabela abaixo o posicionamento do processo que vincula a estratégia às operações, dentro de um sistema gerencial abrangente de loop fechado.

Quadro 3: O sistema gerencial: Planejamento da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2008).

Para Coutinho e Kallás (2005, p.22), existem diversos motivos para justificar a necessidade de desdobramento da estratégia. Um primeiro grupo de argumentos se refere a uma nova forma de executar a estratégia:

- A dificuldade com a qual as organizações se deparam está em conseguir visualizar como transformar a estratégia em ação. O desdobramento da estratégia é um auxílio nesta discussão ao propor reflexões sobre o que se quer alcançar e reforçar. No nosso caso, decidimos sair de uma visão departamental para uma visão de áreas de negocio.
- A meu ver o desdobramento possibilita promover uma percepção acurada sobre a estratégia e um esforço maior da empresa em relação aos ativos intangíveis, atuar nas fragilidades e trabalhar melhor quando há diversidade de produtos.

Outros depoimentos de Coutinho e Kallás (2005, p. 22) apontam a questão do envolvimento de todas as pessoas por meio do entendimento do objetivo maior e de seu papel para alcançá-lo.

- O desdobramento promove a comunicação da estratégia e fortalece a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos constantes no mapa, ajudando a comprometer as pessoas. Desta forma, desmistifica o processo de planejamento e o transforma em algo mais fácil.
- O desdobramento promove e mantém o alinhamento, ou seja, cada pessoa começa a se enxergar na estratégia da organização.
- Desdobrar significa levar a estratégia ao comprometimento de todos.

Uma pergunta muito frequente que se faz ao planejar o desdobramento do BSC é se ele deve ser feito de acordo com a estrutura organizacional ou não. Seguem algumas opiniões a respeito deste assunto apontadas por Coutinho e Kallás (2005, p. 23).

- O ponto é se a estratégia necessita de outra estrutura. Se você faz o desdobramento pela estrutura, pode não realizar a estratégia. No nosso caso, é importante notar que, durante a discussão de como desdobrar, percebemos que alguns negócios não eram de fato negócios. Pudemos ver a organização de forma mais clara.
- No nosso caso houve uma adequação da estrutura à estratégia, pois entendemos que, para termos sucesso no alcance da estratégia, a estrutura deveria estar a seu serviço.
- Ao submeter a estratégia à estrutura, o risco que percebemos está em criar zonas de conforto. No nosso caso percebemos isto ao desdobrar para as áreas de apoio, como RH.
- A estrutura é volátil, pode mudar, está associada à questão do poder dentro da organização. Os mapas desdobrados pela estrutura podem se tornar obsoletos, rapidamente.
- As empresas não pensam mais no modelo estruturado por Taylor e Fayol, mas se estruturam ainda de tal forma. Estamos no meio do caminho entre a visão de processos é mais lógica, mas a visão funcional dá mais senso de responsabilidade, trata-se de uma reflexão essencial no momento do planejamento do desdobramento.

Há um entendimento, por parte das organizações, de que é necessário questionar a estrutura organizacional ao se desdobrar o planejamento estratégico. Quando se fala em desdobramento, fala-se de implementação de estratégias. Isso demanda uma reflexão a respeito de qual é a melhor forma de se organizar para executá-la. Despendendo das escolhas, corre-se o risco de esforçar “silos” e estruturas de poder. O desdobramento poderá, também, estar a serviço da reorganização da empresa frente à estratégia. Deste modo, o que deve ser discutido é o modelo de gestão que a organização que adotar, ou seja, definir os papéis e atribuições das áreas de negócio, responsáveis pelo negócio principal da empresa (*core business*). Em muitos casos, esta reflexão leva à adaptação da estrutura organizacional por “temas”, “grupos” e “comitês” estratégicos.

Desdobramento não significa ter necessariamente vários mapas estratégicos definidos, mas sim ter formas de explicar as contribuições de cada área e/ou unidade para o alcance da estratégia. Uma forma utilizada para desdobrar a estratégia, não por meio de mapas estratégico, é a discussão de fatores críticos de sucesso. O desdobramento preconiza como cada unidade estaria alinhada à outra. Em alguns casos, primeiro se constrói o mapa corporativo e depois os das unidades, simultaneamente, se necessário. A ordem do desdobramento é um tema muito discutido e há correntes que defendem a ideia de primeiro construir os mapas das unidades e por fim o mapa corporativo (dependendo do contexto da organização recomenda-se avaliar qual é o papel da corporação para em seguida avaliar a necessidade ou não de um mapa corporativo). Outra grande preocupação é garantir o alinhamento entre os diversos mapas desdobrados. Em algumas empresas, cada unidade pode interpretar a estratégia de uma maneira diferente, criando, assim, a necessidade de análises que garantam o alinhamento horizontal, ou seja, entre as diversas áreas de negócio.

O alinhamento e desdobramento da estratégia, não são temas triviais, assim como a diversidade de contextos gera dificuldades em trazer “receitas de bolo” para a questão do alinhamento da organização. Entretanto, pode-se extrair alguns princípios gerais quando se trata deste assunto, os quais são apresentados a seguir por Coutinho e Kallás (2005, p. 27):

- O desdobramento da estratégia alinha e fortalece o compromisso da corporação com os das áreas de negócio e áreas de apoio para a execução da estratégia.

- Desdobrar a estratégia significa comunicar a estratégia e também desmistificar o processo de planejamento estratégico, transformando-o em algo mais simples e de fácil compreensão, fazendo com que cada colaborador entenda a contribuição de suas atividades e tarefas para a execução e sucesso da estratégia.
- Há riscos em desdobrar a estratégia seguindo a estrutura organizacional existente, pois a estrutura vigente pode não estar garantindo a execução da estratégia. É fundamental discutir qual é o modelo de negócio que melhor atende a organização.
- Antes de se desdobrar, há que se discutir o papel da corporação: se esta tem mais papel de gestor de investimentos (holding) ou se interfere de fato nos negócios (corporação operativa). Essa discussão é importante para trazer elementos que irão definir a forma de desdobramento.
- Sobre o desdobramento para áreas de apoio, é importante identificar reforçar as contribuições de maneiras diferenciadas. A área de tecnologia da informação da sua empresa, por exemplo, é um prestador de serviços ou cumpre papel crucial na entrega dos produtos e serviços aos clientes finais?
- O desdobramento por meio de mapas estratégicos não é a única maneira de garantir o alinhamento. Há momentos em que é mais simples e efetivo desdobrar a estratégia por outros meios, como por meio da identificação de contribuições das unidades do nível inferior para com os objetivos da unidade do nível superior.
- Para alinhar os mapas desdobrados, é possível definir alguns objetivos e indicadores comuns e mandatários em todos os mapas para promover o benchmarking interno. A promoção de rankings internos, se feita de maneira prudente, pode gerar uma competição saudável na empresa em busca da excelência nos processos.
- O BSC é uma poderosa ferramenta para tornar o processo de governança mais transparente entre executivos, Conselhos de Administração e investidores. Já são numerosos os casos de relatórios anuais de empresas brasileiras que contam com este conceito.

A administração central de grandes empresas compostas de várias unidades de negócio é como o timoneiro de um barco com oito remadores. Oito atletas motivados, fortes e bem preparados, remando sem coordenação, farão algum progresso no curso da corrida. Porém, se os esforços de cada um estiverem desalinhados e mal coordenados entre si, é possível que avancem mais lentamente que um barco menor, com apenas um remador. O timoneiro agrega valor ao compreender o contexto competitivo, assim como os pontos fortes e fracos de cada remador, usando esse conhecimento para desenvolver um plano de ação coerente. A atuação do timoneiro coordena e alavanca as forças e contribuições de cada remador, para que, no conjunto, superem o desempenho de concorrentes menores e talvez mais ágeis.

O processo de alinhamento da organização é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico e para o alcance dos seus objetivos e metas planejadas

para o futuro da empresa, segue abaixo quadro que demonstra como o alinhamento pode ser desenvolvido:

Quadro 4 - Alinhamento da organização

Processo de alinhamento	Objetivo	Barreiras	Ferramentas capacitadoras
1. Alinhar as unidades de negócio: Como alinhar as unidades de negócio para criar sinergias corporativas?	Desdobrar e infundir a estratégia corporativa nas estratégias das unidades de negócio Garantir que cada unidade de apoio desenvolva uma estratégia que melhore o desempenho das estratégias da corporação e das unidades de negócio.	As estratégias das unidades de negócio em geral são desenvolvidas e aprovadas isoladamente, sem a orientação de uma perspectiva corporativa, ou da empresa como um todo; falta de integração entre as unidades de negócio. As unidades de apoio são tratadas como “centros de despesas”, cujos objetivos são minimizar custos, em vez de promover as estratégias da empresa e das unidades de negócio.	• Desdobramento dos mapas estratégicos para as unidades de negócio. • Alinhamento vertical e horizontal. • Acordos de níveis de serviço. • Mapas estratégicos e scorecards das unidades de apoio.
3. Alinhar o pessoal: Com motivar os empregados para que ajudem a executar a estratégia?	Assegurar que todos os empregados compreendem a estratégia e estejam motivados a contribuir para sua execução	A maioria dos empregados não conhece ou não compreende a estratégia. Seus objetivos e incentivos se concentram no desempenho tático local, não nos objetivos estratégicos.	• Programa formal de comunicação da estratégia. • Objetivos dos empregados com alinhamento claro com os objetivos estratégicos. • Programas de incentivos e de recompensa. • Programa de desenvolvimento de competências.

Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 129).

Outro ponto chave para o sucesso do planejamento estratégico é a motivação dos empregados, pois serão eles, quem operacionalizaram o planos estratégico, tático e operacional, por isso uma definição bem clara e objetivas do que

cada colaborador deve executar para que as diretrizes estabelecidas no mapa estratégico sejam alcançadas no curto, médio e longo prazo.

As pessoas querem orgulhar-se das organizações em que passam boa parte do tempo de suas vidas. Elas devem compreender como o sucesso de suas organizações gera benefícios não só para os acionistas, mas também para os clientes, para os fornecedores e para as comunidades em que atuam.

Essa nova representação da estratégia transmite a todos o que é a organização: como ela pretende criar valor duradouro e com cada indivíduo pode contribuir para os objetivos organizacionais. Os empregados podem chegar ao trabalho todos os dias energizados para executar suas tarefas de maneira diferente e melhor, para ajudar a promover o sucesso da organização e para realizar seus objetivos pessoais.

A comunicação também contribui para moldar a cultura, os líderes podem usar a agenda de mudança estratégica para manifestar preocupações com a cultura e com os processos vigentes e para compartilhar a visão do que a organização aspira ser. As mensagens culturais podem incluir compromissos com o desempenho e manifestações de responsabilidade e prestação de contas, além de enfatizar o foco nos clientes e a paixão implacável pela melhoria contínua, pela criatividade e pela inovação.

O alinhamento das unidades organizacionais e dos empregados é fundamental para o sucesso na implementação da estratégia. O alinhamento e a comunicação devem começar assim que se definem os temas estratégicos e os macros objetivos no nível corporativo. O alinhamento vertical possibilita que cada unidade de negócio e cada departamento contribua para os objetivos corporativos, no mesmo tempo em se empenham em implementar suas estratégias locais, para vencer no ambiente competitivo. O alinhamento horizontal com outras unidades de negócio permite que a empresa como um todo realize sinergias com base nos seguintes aspectos segundo Kaplan e Norton (2008, p. 158):

- Entregar de maneira integrada a proposta de valor para os clientes, envolvendo várias unidades de negócio.
- Reforçar a marca corporativa durante cada experiência de compra dos clientes.
- Alcançar economias de escala mediante o compartilhamento de recursos de produção, tecnologia, distribuição, recursos de vendas e funções de apoio corporativo.
- Compartilhar conhecimentos e melhores práticas em toda a empresa.

- Melhorar as capacidades dos empregados, por meio de planos integrados de treinamento e de desenvolvimento de carreiras.

O desdobramento de cima para baixo e na horizontal dos mapas estratégicos ajuda as unidades de negócio a internalizar suas duas funções de otimização local e de contribuição para os resultados da empresa como um todo.

O alinhamento dos empregados começa com programas de comunicação da estratégia aplicada pelos líderes. O programa de comunicação da estratégia deve ser planejado e gerenciado com tanto cuidado quanto qualquer campanha de propaganda, de marca e de marketing em geral. O plano de comunicação precisa transmitir a mensagem todos os anos, ao menos sete vezes, de sete maneiras diferentes. Depois da conscientização dos empregados em relação à estratégia, compreendendo-a e comprometendo-se com ela, a empresa pode reforçar a mensagem, pedindo aos empregados que definam objetivos pessoais relacionados diretamente com os objetivos estratégicos das unidades de negócio e da corporação.

Muitas empresas intensificam ainda mais a conscientização e o comprometimento do pessoal em relação à estratégia, vinculando incentivos e bonificações à realização dos objetivos do empregado, da unidade de negócio e da empresa como um todo. Além disso, os departamentos de recursos humanos devem trabalhar com um forte entrosamento com os empregados e supervisores na elaboração de programas personalizados de treinamento e de reforço da experiência, para que todos desenvolvam competências que os ajudem a realizar seus objetivos pessoais e contribuir para o sucesso do empreendimento total e das unidades de negócio.

3 ESTUDO DE CASO

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos acerca dos efeitos da falta da comunicação efetiva e eficaz no desdobramento do planejamento estratégico, em planejamento tático e em planejamento operacional, bem como sobre os seus reflexos no alcance dos objetivos estratégicos definidos pela alta direção, são os caminhos que a presente pesquisa pretende esclarecer de como a comunicação institucional poderá facilitar a implementação dos planos estratégicos, tendo como estudo de caso, a empresa Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte.

Com o advento das mudanças do Setor Elétrico Brasileiro, as Empresas Estatais saíram de um cenário monopolista, com financiamento por meio de recursos públicos, para um novo cenário competitivo, com financiamento por meio de recursos públicos e privados (a grande maioria). Estas mudanças ocasionaram um rompimento de paradigmas, o que tem levado as empresas do Grupo Eletrobras, cada vez mais a busca da excelência na administração de suas empresas, tendo em vista o mercado cada vez mais competitivo e a escassez dos recursos, que no passado eram abundantes, vindos do Tesouro Nacional. Por esta razão a importância da elaboração do planejamento estratégico e seus desdobramentos em todas as áreas da empresa.

Para fundamentar o referido estudo, foi utilizado o apoio nos artigos e pesquisas de especialistas pertencentes ao campo Ciência da Comunicação Estratégica, do Planejamento Estratégico e das Ciências Sociais.

Diversos autores abordam o planejamento estratégico como direcionador dos rumos que as empresas irão seguir para serem bem sucedidas e alcançarem a visão de futuro, cumprindo a sua missão com maestria. Destacamos os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que nos fala das diversas escolas para formulação de estratégias. Já Ambrósio (2012), ressalta a importância do planejamento de marketing, com ênfase nos 4 Ps, que são formados por quatro palavras da língua inglesa que representam os elementos essenciais do marketing: *product* (produto), *place* (ponto de venda), *promotion* (promoção) e *price* (preço).

No nosso entendimento, é com base nos levantamentos teóricos e na coleta de dados fornecidos pela realidade, do caso de estudo da Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte, que é a busca de uma melhor

compreensão sobre a influência da comunicação sobre a implementação do planejamento estratégico em suas áreas meios.

Demonstro neste estudo a importância da comunicação estratégica efetiva e eficaz de disseminar os objetivos do planejamento estratégicos em uma organização pública, de forma que possa provocar mudança na cultura organizacional, é que a presente pesquisa esta sendo proposta.

Além da revisão bibliográfica pesquisada, onde busquei traçar um panorama geral sobre a realidade de como é comunicação estratégica na empresa de estudo de caso.

3.1 Histórico da empresa estudada

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte, sociedade de anônima de economia mista e subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, é uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN, também fornece energia a compradores das demais regiões do País.

Dos 25.478.352 milhões de habitantes que vivem na Região Amazônica, segundo Censo 2010 do IBGE, mais de 15 milhões se beneficiam da energia elétrica gerada pela Eletrobras Eletronorte em suas quatro hidrelétricas – Tucuruí (PA), a maior usina genuinamente brasileira e a quarta do mundo, Coaracy Nunes (AP), Samuel (RO) e Curuá-Una (PA) e em parques termelétricos. A potência instalada é de 9.294,33 megawatts e os sistemas de transmissão contam com mais de 9.888,02 quilômetros de linhas.

O processo de planejamento estratégico é realizado desde o primeiro ciclo que abrangeu os anos de 1978 a 1984. Esse processo vem recebendo melhorias contínuas até os dias de hoje. Em 2011, foi introduzida significativa melhoria no processo de gestão estratégica, formalizada pelo normativo (1). A nova dinâmica teve início com a criação do Comitê de Estratégica Empresarial (CEE), composto por 10 (dez) profissionais multidisciplinares da larga experiência, sendo

dois representantes de cada Diretoria, que passou a atuar como consultor da Alta Direção – AD. Os membros do CEE são responsáveis por:

- 1) Traduzir os direcionadores;
- 2) Formular e analisar estratégias;
- 3) Avaliar estratégias emergentes.

Em 2013 foi aprovado o normativo (2), o modelo customizado de Planejamento Empresarial Integrado – PEI, alinhado à metodologia Execução Premium da Estratégia e aos requisitos da Lei 12.783/2013. Por meio do normativo (3), foram repactuadas as metas com a Eletrobras para o período de 2013-2017.

Em 11/12/2013 o normativo (4) aprovou o Plano Estratégico Empresarial 2010/2020 – Revisão 2013, que leve a Eletrobras Eletronorte a equilibrar cada negócio de forma sustentável. Este documento também aprovou o Pacto de Resultados 2014, que define as metas de PMSO (Pessoal, Material, Serviços e Outros) para cada tipo de contrato de concessão para o período de 2014 até 2018.

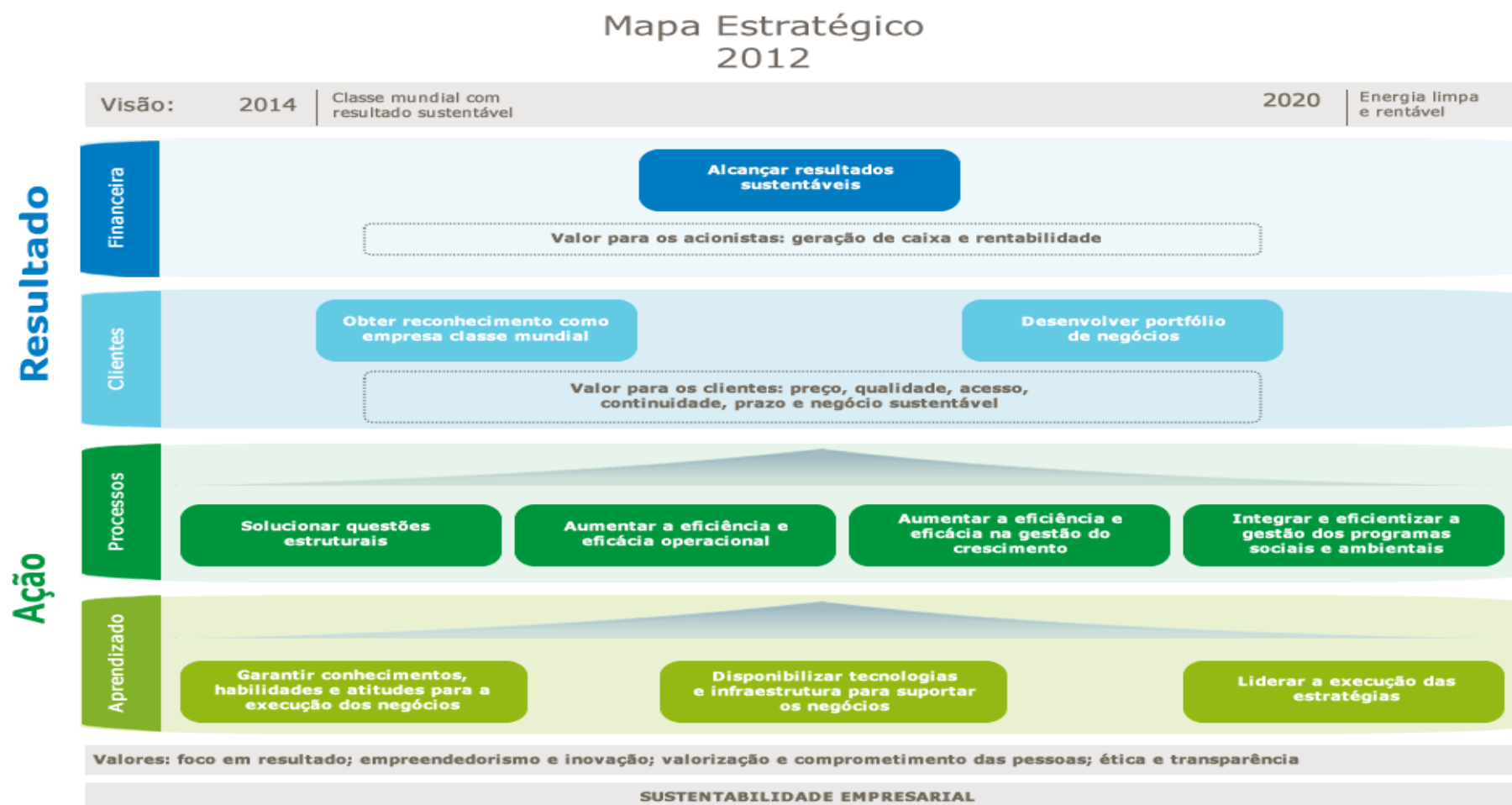
Quadro 5 – Sumário de normativos institucionais.

QUADRO DE NORMATIVOS	
Resolução de Diretoria - RD	Data do normativo
(1) RD nº 668/2011	20/10/2011
(2) RD-0087/2013	20/02/2013
(3) RD-0389/2013	17/07/2013
(4) RD-0600/2013	11/12/2013

Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados no estudo do caso.

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletrobras Eletronorte, adota o metodologia da Execução Premium da Estratégia, a qual fica demonstrada no mapa estratégico a seguir:

Quadro 5 – Mapa estratégico da empresa estudo de caso



Fonte: Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.

O planejamento estratégico da Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. é fundamentada na metodologia de Execução Premium da Estratégia Empresarial, foi estruturada a partir da evolução pela experimentação do método “*Balanced Scorecard*”, resultado dos trabalhos de pesquisa por cerca de 10 (dez) anos da Equipe dos professores Kaplan e Norton, em empresas de todo mundo.

O método apresenta um modelo que integra todo o processo de gestão estratégica empresarial (formulação, alinhamento, desdobramento, execução e controle da estratégia) e esta organizado segundo 6 (seis) etapas que devem ser executadas de forma sequencial e contínua, conforme apresentado abaixo:

- 1) Desenvolver a estratégia;
- 2) Planejar a estratégia;
- 3) Alinhar a organização;
- 4) Planejar operações;
- 5) Monitorar e aprender;
- 6) Testar e adaptar.

Na Eletrobras Eletronorte, para garantir a efetiva aderência ao método adotado, assim como aumentar a agilidade e flexibilidade organizacional necessária ao cumprimento de cada etapa foram criadas equipes específicas de trabalho, o Comitê de Estratégia Empresarial – CEE e a rede colaborativa Rede Mobilizadora da Estratégia Física – RMEF, utilizando para tanto os requisitos propostos no modelo de “Ativista da Estratégia”, cunhado pela Equipe da Symnetics, como um complemento da Estratégia Empresarial.

O RMEF é composto por 20 (vinte) profissionais indicados pelas Diretorias, mas que atuarão de forma corporativa e permanente no alinhamento, execução e monitoramento da estratégia em todos os níveis hierárquicos da empresa. Os membros do RMEF são responsáveis por:

- 1) Fomentar a estratégia;
- 2) Suporte metodológico processos;
- 3) Suporte metodológico projetos;

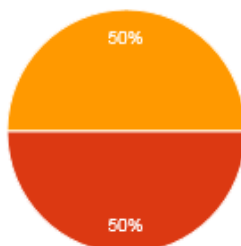
3.2 Aplicação de questionário para empregados da área meio.

Realizada pesquisa com 30 (trinta) empregados da área meio, para conhecer o grau de conhecimento e envolvimento das pessoas com as diretrizes do

planejamento estratégico, entretanto, apenas 8 (oito) empregados responderam a pesquisa adotada, cujo resultado apresentado abaixo:

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o planejamento estratégico da empresa?

Gráfico 1 – Conhecimento

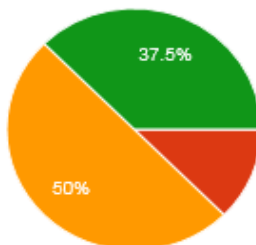


RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	4	50%
RAZOÁVEL	4	50%
MUITO	0	0%
NÃO SE APLICA	0	0%

A questão “1” era para medir o nível de conhecimento do planejamento estratégico, dos 8 (oito) empregados que responderam o questionário, metade afirmou ter pouco conhecimento, e a outra metade conhecimento razoável, o que demonstra o desconhecimento dos objetivos e diretrizes do plano estratégico.

2) Os meios de comunicação utilizados pela empresa para divulgação e promoção do planejamento estratégico são eficazes?

Gráfico 2 – Meios de comunicação

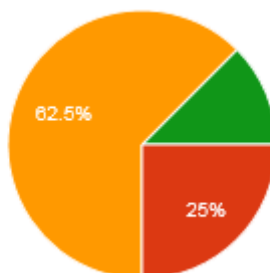


RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	1	12.5%
RAZOÁVEL	4	50%
MUITO	3	37.5%
NÃO SE APLICA	0	0%

Na questão “2” objetivo era conhecer a eficácia dos meios de comunicação utilizados pela empresa caso, na divulgação e promoção do planejamento estratégico, mais 60% (sessenta por cento) dos empregados, responderam que os meios utilizados são razoáveis ou pouco eficazes, o que valida às respostas da questão “1” sobre o desconhecimento do planejamento estratégico.

3) Você tem colaborado para que os objetivos e metas do planejamento estratégico sejam alcançados?

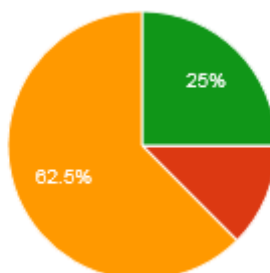
Gráfico 3 – Colaboração



RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	2	25%
RAZOÁVEL	5	62.5%
MUITO	1	12.5%
NÃO SE APLICA	0	0%

4) Qual o seu nível de comprometimento com as diretrizes do planejamento estratégico da empresa?

Gráfico 4 – Comprometimento

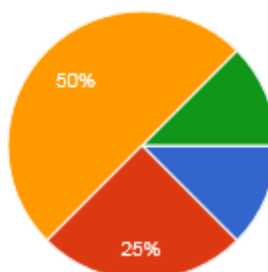


RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	1	12.5%
RAZOÁVEL	5	62.5%
MUITO	2	25%
NÃO SE APLICA	0	0%

Já as questões “3 e 4” o objetivo era mensurar a colaboração e comprometimento dos empregados para que os objetivos e diretrizes do planejamento estratégico sejam, foi identificado que apenas um empregado têm se empenhado e dois responderam que estão comprometido com o planejamento estratégico, o que nos revela que é quase impossível realizar a execução das estratégias nesta área da empresa, se não houver uma reversão desses números.

- 5) Você concorda com meios que são utilizados pela empresa para divulgar o planejamento estratégico?

Gráfico 5 – Meios utilizados

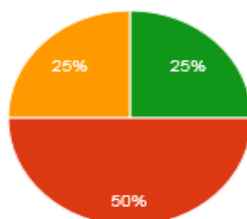


RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	1	12.5%
POUCO	2	25%
RAZOÁVEL	4	50%
MUITO	1	12.5%
NÃO SE APLICA	0	0%

As respostas da questão “5” traduz que mais de 80% (oitenta por cento) dos empregados não concordam com meios que são utilizados pela empresa caso, para a divulgação e promoção do planejamento estratégico. O que nos faz refletir, que uma mudança das ferramentas e/ou da metodologia deve ser implementada para que o desdobramento do planejamento estratégico possa impactar a força de trabalho.

- 6) Qual a sua capacidade de promover a melhoria continua dos processos alinhados com o planejamento estratégico?

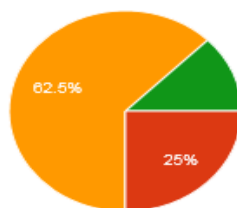
Gráfico 6 – Capacidade de promover



RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	4	50%
RAZOÁVEL	2	25%
MUITO	2	25%
NÃO SE APLICA	0	0%

- 7) Qual a sua capacidade de focar a melhoria continua dos processos com as diretrizes do planejamento estratégico?

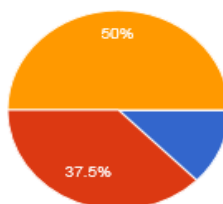
Gráfico 7 – Capacidade de focar



RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	2	25%
RAZOÁVEL	5	62.5%
MUITO	1	12.5%
NÃO SE APLICA	0	0%

- 8) Qual a sua capacidade de controlar a melhoria continua dos processos com as metas do planejamento estratégico?

Gráfico 8 – Capacidade de controlar

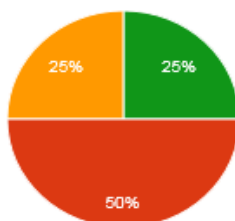


RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	1	12.5%
POUCO	3	37.5%
RAZOÁVEL	4	50%
MUITO	0	0%
NÃO SE APLICA	0	0%

As questões “6, 7 e 8” foram aplicadas com o objetivo de conhecer qual o nível de engajamento dos empregados na execução de melhorias dos processos da área, alinhados com o planejamento estratégico. Cerca de 80% (oitenta por cento) dos empregados afirmaram que possuem nenhuma, pouca ou razoável capacidade de implementar as melhorias contínuas nos processos da área em concordância com as diretrizes do planejamento estratégico da organização.

- 9) A sua colaboração pode interferir no alcance das metas e objetivos do planejamento estratégico?

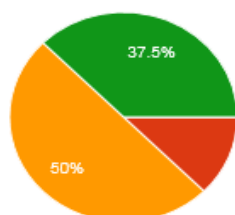
Gráfico 9 – Colaboração



RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	4	50%
RAZOÁVEL	2	25%
MUITO	2	25%
NÃO SE APLICA	0	0%

- 10) A atividade que você executa está alinhada com as diretrizes do planejamento estratégico?

Gráfico 10 – Alinhamento



RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
NENHUMA	0	0%
POUCO	1	12.5%
RAZOÁVEL	4	50%
MUITO	3	37.5%
NÃO SE APLICA	0	0%

As questões “9 e 10” tiveram a finalidade de conhecer a consciência dos empregados, sobre o que suas ações ou da sua área de atuação podem impactar ou interferir no alcance das metas e objetivos do planejamento estratégico, as respostas demonstraram que a maioria dos empregados sabem da importância de suas atividades e a interligação com o alcance das metas do planejamento estratégico.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender as várias fases do planejamento estratégico e os seus desdobramentos, e mais, destacar a importância que a comunicação organizacional tem para que os objetivos estabelecidos nos planos estratégicos sejam alcançados.

Os vários autores citados neste trabalho orientam que a comunicação organizacional, aplicada de forma efetiva e eficaz, é responsável pela disseminação do planejamento estratégico, do planejamento tático e do planejamento operacional para os empregados e para os diversos departamentos e setores das organizações.

Por isso é necessário que os gestores das áreas de comunicação das empresas adotem uma postura diferente da tradicional, e que estejam envolvidos na elaboração do planejamento estratégico, em conjunto com os *stakeholders*, não mais como uma área coadjuvante, mas como área relevante, que apoiará a alta direção, com a promoção e a disseminação para os empregados, em todos os níveis de desdobramento do plano estratégico.

Na empresa caso de estudo, após as entrevistas com os empregados das áreas de Comunicação Empresarial e do Comitê de Estratégia Empresarial, identifiquei que como na maioria das empresas, quer sejam privadas ou públicas, elas sofrem com os mesmos problemas: os executivos da área de comunicação empresarial não participam do processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa, ficam meramente como comunicadores da estratégia e mais, se forem demandados pela área responsável da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que não existe um planejamento de marketing, envolvido com a promoção do planejamento estratégico da organização.

Destaco, ainda, que a falta de envolvimento das áreas de comunicação impacta diretamente no alinhamento de todos os atores do desdobramento do plano estratégico, inclusive a alta direção da organização.

Por estas razões não basta gastar tempo e dinheiro com a elaboração de um plano estratégico de excelência. Se não houver o mesmo empenho na criação de uma estrutura de comunicação e mudança organizacional, voltada para o alinhamento e o desdobramento dos planos: estratégico, tático e operacional de forma eficaz e eficiente, o planejamento estratégico empresarial torna-se apenas um

documento de adorno, sem conexão com a execução e com a transformação necessária para que a organização obtenha sucesso no que foi estabelecido como metas e diretrizes do curto e do médio e do longo prazo.

Para alcançar as metas e objetivos desejados, o planejamento estratégico necessita de apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa, pois serão eles quem executaram as diversas fases do processo do plano estratégico empresarial.

A concorrência cada vez mais acirrada e os desafios de um mundo em constante mudança exigem uma nova postura, uma nova realidade, e é razoável admitir que, a comunicação empresarial estratégica não frequentará apenas o discurso dos executivos da área, mas estará inserida no planejamento das estratégias empresariais desde a sua concepção.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing**: Um Roteiro para a Ação, 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Tradução Elaine Pepe, 30ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras, 6º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Lene Belon Ribeiro, 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, 2º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas, 32º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa aplicado para 30 (trinta) empregados da área meio da empresa estudo de caso.

QUESTIONÁRIO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS.

MEDIR O NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS EMPREGADOS RELATIVOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.

***Obrigatório**

1) QUAL O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA *

- ☒ NENHUMA
- ☐ POUCO
- ☐ RAZOÁVEL
- ☐ MUITO
- ☐ NÃO SE APLICA

2) OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA DIVULGAÇÃO E PROMOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SÃO EFICAZES? *

- ☐ NENHUMA
- ☐ POUCO
- ☐ RAZOÁVEL
- ☐ MUITO
- ☐ NÃO SE APLICA

3) VOCÊ TEM COLABORADO PARA QUE OS OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEJAM ALCANÇADOS? *

- ☐ NENHUMA
- ☐ POUCO
- ☐ RAZOÁVEL
- ☐ MUITO
- ☐ NÃO SE APLICA

4) QUAL O SEU NÍVEL DE COMPROMETIMENTO COM AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA? *

- ☐ NENHUMA
- ☐ POUCO
- ☐ RAZOÁVEL
- ☐ MUITO
- ☐ NÃO SE APLICA

5) VOCÊ CONCORDA COM MEIOS QUE SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA DIVULGAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA

6) QUAL A SUA CAPACIDADE DE PROMOVER A MELHORIA CONTINUA DOS PROCESSOS ALINHADOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA

7) QUAL A SUA CAPACIDADE DE FOCAR A MELHORIA CONTINUA DOS PROCESSOS COM AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA

8) QUAL A SUA CAPACIDADE DE CONTROLAR A MELHORIA CONTINUA DOS PROCESSOS COM AS METAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA

9) A SUA COLABORAÇÃO PODE INTERFERIR NO ALCANCE DA METAS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA

10) A ATIVIDADE QUE VOCÊ EXECUTA ESTÁ ALINHADA COM AS DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? *

- ☐ ☐ NENHUMA
- ☐ ☐ POUCO
- ☐ ☐ RAZOÁVEL
- ☐ ☐ MUITO
- ☐ ☐ NÃO SE APLICA