

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA LUCIANA MACHADO

PLANO DE COMUNICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
JUSTIFICATIVA E DESENVOLVIMENTO

CURITIBA

2022

GABRIELA LUCIANA MACHADO

PLANO DE COMUNICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
JUSTIFICATIVA E DESENVOLVIMENTO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no curso MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Mestre orientadora: Queila Regina Souza Matiz

CURITIBA

2023

RESUMO

O presente trabalho visa explorar a necessidade de desenvolver um plano de comunicação para o planejamento estratégico das empresas. Inicialmente, analisa a bibliografia disponível sobre o tema proposto a fim de criar as conexões necessárias para elucidar a necessidade de comunicar internamente o Planejamento Estratégico no contexto organizacional. Mais especificamente, analisa a necessidade de criar um plano de comunicação para esse fim. Para demonstrar o racional por trás deste trabalho, um grupo de 39 organizações de orientação tecnológica do estado de Santa Catarina, um dos maiores ecossistemas tecnológicos do Brasil, é usado como amostra de diagnóstico. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário de classificação digital para composição da pesquisa, seguido de um segundo questionário definitivo, visando compreender a construção, o acesso e a disseminação das informações do Planejamento Estratégico nessas organizações. Com base na análise dos resultados obtidos, concluiu-se que é importante planejar e executar ações de comunicação voltadas para a compreensão do Planejamento Estratégico. Por fim, o trabalho apresenta uma sugestão de modelo para plano de comunicação de planejamento estratégico, desenvolvido pelo autor com base nas metodologias 5W2H e Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, comunicação interna, plano de comunicação.

ABSTRACT

The present work aims to explore the need to develop a communications plan for the strategic planning of companies. Initially, it analyzes the available bibliography on the proposed theme in order to create the necessary connections to elucidate the need to internally communicate the Strategic Planning in the organizational context. More specifically, it analyzes the need to create a communication plan for this purpose. To demonstrate the rationale behind this work, a group of 39 technology-oriented organizations from the state of Santa Catarina, one of the largest technology ecosystems in Brazil, is used as a diagnostic sample. The research instrument used was a digital classification questionnaire for the composition of the research, followed by a second definitive questionnaire, aimed at understanding the construction, access and dissemination of Strategic Planning information in these organizations. Based on the analysis of the results obtained, it was concluded that it is important to plan and execute communication actions aimed at understanding the Strategic Planning. Finally, the work presents a suggestion of a model for a strategic planning communications plan, developed by the author based on the 5W2H and Balanced Scorecard methodologies.

Keywords: Strategic planning, internal communication, communication plan.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 REVISÃO TEÓRICA	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E LIDERANÇA	14
2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA	16
2.6 USO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	17
3 METODOLOGIA	21
3.1 TIPO DA PESQUISA	21
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	21
3.3 INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	22
3.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	22
4 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO	30
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A comunicação interna organizacional se apresenta como um dos elementos mais desafiadores para as organizações contemporâneas, pois é um processo dinâmico e depende também de motivações pessoais. Para Oliveira (2007), a estratégia de uma empresa deve ser conhecida pelos profissionais da empresa. Se a estratégia não for formalmente escrita, complementa o autor, deverá ser, claramente, entendida através de outros meios de comunicação. Num contexto geral, é desafiador estabelecer conexões entre empresa-colaborador. E quando falamos de planejamento estratégico - um instrumento muitas vezes tido como confidencial, sigiloso ou de grau elevado de criticidade -, é bastante provável que aumente o nível de inconsistência e amadorismo na fluidez dos processos comunicacionais organizacionais.

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007) proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Reúne as principais informações sobre o posicionamento a ser tomado frente aos fatores do presente-futuro, além de objetivos e diretrizes para o cumprimento de ações. O autor discute também que uma etapa indispensável para o controle dos processos administrativos do planejamento é a verificação de que existam todos os dados necessários e a confirmação de que foram devidamente comunicados a todos os interessados. É indiscutível, portanto, a necessidade de que todos os colaboradores conheçam o planejamento e tenham acesso facilitado ao seu conteúdo, de forma a guiar suas ações e tomadas de decisão baseados nessas diretrizes.

Fica a cargo das empresas incluir os mais diversos níveis hierárquicos na construção de seu planejamento, uma vez que a pluralidade de visões e argumentos contribui com a elaboração de um conjunto de informações mais concisa, empática e real. E, ainda, possivelmente mais assertiva e eficiente.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral:

Elucidar a necessidade do desenvolvimento e manutenção de um plano de comunicações específico para disseminar o Planejamento Estratégico no contexto organizacional.

Objetivos específicos:

1. Analisar a bibliografia correlata ao tema;
2. Identificar a necessidade de um plano de comunicações específico para disseminação do planejamento estratégico, com base na literatura já disponível;
3. Diagnosticar as organizações pesquisadas quanto à comunicação do planejamento estratégico;
4. Propor um modelo de comunicação interna do Planejamento Estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Vivemos na era da informação. Muito se vê, se ouve e se fala a cada segundo do dia. Para as organizações, comunicar-se de forma eficiente é um desafio cada vez mais intenso, especialmente quando se trata do planejamento estratégico. Quais canais são apropriados? De que forma iniciar, manter e finalizar conversas sobre planejamento estratégico? Com que frequência as comunicações devem acontecer? Em quais níveis hierárquicos este tipo de informação deve ou não circular? Quem deve ser o responsável por disseminar essa informação?

Essas e outras perguntas são frequentes para os tomadores de decisões e, por outro lado, as respostas raramente estão prontamente disponíveis.

Dentre outros elementos de natureza organizacional, o Planejamento Estratégico é amplamente discutido em ambientes de fomento de novos negócios e

cursos sobre administração. Terence (2001) evidencia que o estabelecimento das ações futuras, a comunicação e apresentação dessa estratégia aos funcionários, são atividades que devem ser consideradas na própria elaboração do planejamento.

Pela sensibilidade de seu conteúdo, o planejamento estratégico nem sempre é comunicado para todas as camadas laborais da organização. Quando não disseminado, entretanto, os colaboradores não têm clareza dos objetivos que devem perseguir e podem tomar decisões com pouco alinhamento aos propósitos organizacionais. Para Blanchard (2007), os próprios líderes se beneficiam à medida que compartilham informações com o restante da equipe, pois, dessa forma, contam com colaboradores mais motivados e engajados em entregar resultados, os quais compartilham a responsabilidade pelos desafios e podem destinar seu tempo a atividades adicionais:

Compartilhando informações mais sigilosas sobre a organização, os líderes podem construir confiança e responsabilidade. Por exemplo, os líderes podem mostrar que confiam na equipe compartilhando informações sobre questões fundamentais que a organização enfrenta, incluindo informações sobre a perda de renda, questões de qualidade ou queixas de clientes. Proporcionar informações aos membros da equipe sobre esses tipos de problemas diz-lhes que são colegas confiáveis. Na verdade, que são vistos como parte da solução, e não como parte do problema. Compartilhar todos os fatos é uma maneira poderosa de melhorar o entendimento e criar sentimentos de confiança, que são então substituídos por sentimento de frustração com relação à mudança. (BLANCHARD, 2007, p.81).

O Planejamento Estratégico é uma iniciativa que envolve toda a organização, e para que ele seja eficaz, é necessário que as informações estratégicas sejam disseminadas de forma clara e adequada para todos os colaboradores. Isso inclui ter um plano de comunicação específico para o Planejamento Estratégico, com objetivos, ações e indicadores bem definidos para que se possa avaliar o impacto da comunicação na compreensão e engajamento dos colaboradores em relação à estratégia da empresa. Dessa forma, é mais fácil garantir que todos estejam alinhados e trabalhando em conjunto em direção aos objetivos estratégicos.

A literatura que defende a necessidade de disseminação de informações estratégicas existe, entretanto nem sempre fica claro que o Planejamento Estratégico, como as outras iniciativas da empresa, precisa ter um plano de comunicações próprio – ser planejado, executado e mensurado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Mintzberg (2012, citado por JULIO; NETO, 2016, p.12,) o planejamento estratégico compreende uma concepção de cenários acerca do futuro, nos quais a empresa discorre sobre as ações pretendidas para alcançar resultados. O planejamento, por outro ângulo, permite algum nível de controle sobre o futuro, uma vez que indica não só reflexões sobre possíveis cenários, mais também ações necessárias para alcançá-los.

Maximiano (2006, apud CAMPOS, 2016), complementa afirmando que o Planejamento Estratégico engloba o padrão de comportamento esperado frente aos cenários, produtos e serviços que se planeja oferecer, além de mercados e clientes que se pretende perseguir.

Partindo do pressuposto que as ações e reações futuras estão planejadas, entende-se que a atuação organizacional estará voltada para uma mesma direção rumo aos objetivos empresariais e o sucesso virá por consequência. Para Mintzberg (2004, citado por JULIO; NETO, 2016, p.12,) a estratégia no âmbito organizacional fornece rumo, concentra esforços, define o posicionamento da organização e é fonte de coerência interna.

De acordo com Campos (2016, p.133), para realizar um Planejamento Estratégico de sucesso é necessário realizar um diagnóstico estratégico, o qual permite que a empresa esteja munida das informações necessárias sobre si e sobre o mercado, para que então possa planejar e agir. E para avaliar com profundidade o ambiente geral, devem ser considerados os seguintes aspectos: **socioculturais, legais, políticos, econômicos e tecnológicos:**

1. **Socioculturais:** São fatores como a cultura, valores e tradições de uma sociedade onde o negócio está ou será operado. É importante levar em conta esses aspectos para entender costumes, expectativas e comportamentos dos consumidores.
2. **Legais:** São as legislações e regulamentações que regem as operações do negócio. É importante conhecer as leis locais, nacionais e

internacionais que se aplicam à empresa para que ela possa operar dentro das normas legais.

3. **Políticos:** São fatores relacionados à política nacional e internacional que possam afetar a empresa, como programas governamentais, acordos comerciais, instabilidade política, entre outros.

4. **Econômicos:** São fatores que afetam a economia do país ou região, com destaque para inflação, desemprego, taxas de juros e crescimento econômico. Esses fatores têm impacto direto na demanda dos consumidores e na capacidade do negócio para crescer e se desenvolver.

5. **Tecnológicos:** São fatores relacionados a tecnologia e inovação, como as tendências tecnológicas, avanços científicos, mudanças nos meios de comunicação, novos métodos de produção e outros avanços tecnológicos, os quais podem oferecer oportunidades ou representar ameaças para o negócio.

Alguns pontos a serem sempre considerados na elaboração do planejamento estratégico dizem respeito à posição que a empresa deseja ocupar no futuro. O primeiro item a ser pensado e colocado em prática é a inserção dela no contexto global. Quando pensamos no cenário global, consideramos: clientes, fornecedores e concorrentes em qualquer lugar do mundo; assim é possível estabelecer objetivos e metas para esse ambiente. Também é necessário inserir na elaboração do planejamento uma visão sistêmica, em que a organização deve ser entendida como uma rede de processos decisórios e de informação, na qual os colaboradores podem e devem desenvolver o conhecimento referente às atividades que exercem e aos relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros etc. (CAMPOS, 2016, p.133).

Ou seja, a estratégia empresarial tem relação direta com o planejamento e ação. Embora seja importante ter um plano delineado, nem sempre as coisas acontecem como o previsto e é preciso estar preparado para lidar com emergências ou imprevistos que possam surgir. Em resumo, uma estratégia de sucesso é aquela capaz de se adaptar e evoluir, combinando planejamento, ação e flexibilidade.

Para Campos (2016, p.136), é necessário que a empresa defina sua visão, sua missão e quais são os seus valores. Também deve determinar, além disso,

possíveis stakeholders e realizar uma análise SWOT, a qual permitirá identificar potências internas e externas e fraquezas internas e externas.

Segundo o portal Endeavor (2014 citado por CAMPOS, 2016) “o início de todo planejamento estratégico passa por algumas definições simples: Quem somos? Qual a nossa missão? Qual a relevância do nosso negócio para o mercado? Afinal, onde queremos chegar?”.

Além de elaborar todos esses documentos, é necessário, posteriormente, seguir monitorando o desempenho organizacional com vista às informações relacionadas no Planejamento Estratégico.

Qual era o projeto (a estratégia desejada) de sua empresa há 5 anos? Era o mesmo? Alguns dirão que sim, tudo aconteceu conforme o planejado. Outros, que uma coisa nada teve que ver com a outra. A experiência mostra que a grande maioria das respostas situa-se entre os dois extremos. Existe, porém, uma terceira possibilidade, que chamaremos de “emergência”. São coisas realizadas que não haviam sido previstas. É o caso das ações feitas após outra que, com o tempo, convergem para uma espécie de coerência. Parênteses: não há problema em realizar novos planos de ação, mas de alguma forma, eles devem sim estar conectados com o que se planejou inicialmente. Mas assim como poucas estratégias são puramente deliberadas, nenhuma é puramente emergente. Sempre há a mescla de dois elementos: controle e aprendizado. Os bons estrategistas usam ambas, conforme as características que pretendem jogar, a capacidade de previsão e a necessidade de responder a imprevistos. (MINTZBERG, citado por JULIO; NETO, p.12, 2016).

A citação aborda a ideia de que o planejamento estratégico de uma empresa pode ser influenciado por diversos fatores ao longo do tempo, e que nem sempre o que foi planejado inicialmente é exatamente o que acontece na prática. A existência da chamada "emergência" destaca a importância de estar preparado para responder a imprevistos, mas sem perder de vista os objetivos iniciais. O autor destaca que as estratégias costumam ser uma mescla de elementos deliberados e emergentes, e que a habilidade de um bom estrategista é utilizar ambas de forma equilibrada, adaptando-se às características do ambiente de negócios e respondendo aos imprevistos que podem surgir. Em resumo, ter um planejamento estratégico flexível, que possa evoluir e se adaptar às mudanças do mercado, sem abrir mão dos objetivos e valores fundamentais da empresa é de inquestionável importância.

Para Campos (2016, p.136), é necessário considerar os principais responsáveis pelas análises que formarão o planejamento estratégico – que por sua vez, terá o papel de definir os rumos da empresa. Depois de definidos os papéis, a organização deve garantir que todas as informações sejam repassadas, de modo que as pessoas consigam visualizar o todo.

O autor complementa, ainda, evidenciando que todos os setores da organização devem ser incluídos na elaboração desse plano, com ênfase para os setores operacionais/produtivos, que são considerados chave no processo: pois consiste em quem colocar em prática o que se é planejado, permitindo que os objetivos da empresa sejam conquistados. Quando todos os setores são envolvidos na elaboração do Planejamento Estratégico, a empresa consegue avaliar os setores e desenvolver melhorias significativas para cada uma das atividades.

Guedes e Moreira (2008, p.14) apresentam a reflexão de que, através do Planejamento Estratégico, cada gestor recebe a oportunidade de agir preventivamente, ao invés de perseguir soluções para problemas já ativos. Por meio do Planejamento Estratégico, a empresa antecipa os problemas e formas de resolvê-los. Para construí-lo, a empresa deve realizar um diagnóstico de sua situação, observando a realidade e também o cenário em que se encontra. Além disso, ambiente interno e externo também deve ser analisados, de forma a contemplar indicadores econômicos, políticas governamentais, entre outros.

Existem diversas outras ferramentas para utilizar no Planejamento Estratégico e essa escolha fica a cargo da gerência organizacional. Independentemente de quais metodologias utilizadas, estas devem ser traduzidas de forma que todos os colaboradores possam entender os objetivos organizacionais intermediários e finais.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação, segundo Torquato (2015), é integradora de meios, formas, recursos, canais e intenções. Acontece em grupos formais e informais que constituem

uma organização. É preciso, portanto, descobrir como criar a linguagem mais adequada para o sistema de comunicação e informação das organizações.

Torquato (2015), complementa afirmando que a comunicação compreende a troca de informações entre duas ou várias pessoas. O campo das comunicações envolve, segundo o autor, um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões. A informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem recebe. A comunicação objetiva alterar ou influenciar comportamentos. A comunicação eficaz é essencial para uma organização bem-sucedida pois permite o fluxo de informações, ideias e feedbacks necessários para a tomada de decisões e solução de problemas eficazes.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E LIDERANÇA

Guedes e Moreira (2008, p. 71) aplicam um conceito acerca da linguagem interna, defendendo que a utilização de uma linguagem que seja comum ao maior número de pessoas proporciona vantagens à organização. Por vezes, pode ser difícil obter unidade e coerência estratégicas em ambientes muito diversificados. Uma linguagem em comum, segundo os autores, “não oferece uma solução imediata aos conflitos comuns, mas ajuda na discussão e no debate de ideias.”

Normalmente a informação atravessa, segundo Torquato (2015, p. 78), a empresa de cima para baixo, ou seja, do comunicador-mor (diretor, por exemplo) ao destinatário típico (operário). Segundo Canfield (1970 apud TORQUATO, 2015), essa comunicação de “mão única” oferece muitos perigos, já que essa mensagem de cima para baixo pode tornar-se deturpada ou influenciada por interpretações individuais. Ao adotar uma comunicação bilateral, a empresa consegue saber se suas mensagens estão sendo recebidas e interpretada da forma correta.

Brum (2017, p. 216) complementa evidenciando que é a partir da comunicação entre líderes intermediários e suas equipes que o resultado realmente acontece. Estes líderes devem ser treinados sobre conceitos básicos de comunicação com o público e estratégias de comunicação face-a-face.

A comunicação nas empresas é essencial para garantir que os colaboradores e as partes interessadas se mantenham informados e que a empresa funcione de forma eficiente. Uma boa comunicação é essencial para o sucesso de qualquer empresa, pois permite que os funcionários colaborem e trabalhem juntos de forma eficaz em prol de objetivos comuns. Para Torquato (2015, p 77), essa comunicação deve produzir:

- 1) Maior satisfação no trabalho e em suas relações interpessoais no ambiente;
- 2) Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- 3) Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações (LAYTON, 1970 apud TORQUATO, 2015)

Portanto, fica clara a necessidade de as empresas criarem um ambiente de comunicação aberto, honesto e respeitoso, no qual todos os funcionários possam participar ativamente das conversas e compartilhar suas ideias. A comunicação eficaz também pode ajudar a promover uma cultura empresarial positiva, na qual os funcionários se sintam valorizados e respeitados. Cabe à empresa identificar o melhor canal para se comunicar com seu público:

O jornalista Renato de Assis Sanchez, em entrevista para o artigo “Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações” (FORT et al, 2009), considerou “impossível” estabelecer um canal específico para se obter maior eficiência na comunicação. “Para cada tipo de informação existe um canal mais adequado”, disse ele. Portanto, é natural que uma organização precise manter a maior gama possível de canais para falar com seus colaboradores no dia a dia. Cada pessoa é diferente uma da outra e tem preferências sobre como receber uma determinada mensagem. “Em alguns casos, o e-mail pode ser o mais recomendado, em outros o jornal mural ou o e-news, cada ferramenta tem sua função”, diz Eloi Zanetti, outro profissional de comunicação entrevistado para o mesmo artigo. Todas essas ferramentas ajudam a colocar o colaborador no contexto da organização onde ele atua, como diz Margarida Kunsch: Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções

em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, apud GUEDES E MOREIRA, 2008, p. 23).

Para Brum (2017, p. 28) a comunicação entre líderes e funcionários é essencial para qualquer organização de sucesso. Isso traz uma responsabilidade grande para as empresas. A autora defende, ainda, que a informação é, sem dúvidas, a melhor estratégia (p. 204), referindo-se à informação rápida, transparente e engajadora. Brum (2017, p. 213) defende que as empresas devem empoderar os líderes para que sejam capazes de comunicar e conduzir suas equipes e obter resultados. A autora complementa evidenciando que a empresa deve fazer essa repactuação de tempos em tempos, lembrando seus líderes sobre a responsabilidade que possuem no processo de informação. Isso pode acontecer de forma sistemática ou por meio de instrumentos diretos.

2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Guedes e Moreira (2008, p. 70) defendem que o conceito de estratégia pode se apresentar como algo bastante abstrato, longínquo e que, certamente, tem relação com o futuro. E o futuro, nesse contexto, apresenta a ideia de continuidade, de uma sequência de atividades que a organização desempenha e também dos serviços que oferece.

Complementam, ainda, com uma afirmação bastante observada no contexto organizacional: a negociação do acesso à questão da comunicação da estratégia das organizações se assemelha como o andar em um labirinto: a chance de se conseguir acertar o caminho é pequena sem um plano.

Blanchard (2007, p. 82) reflete sobre a mudança para uma cultura que permite o compartilhamento de informações e que, por consequência, respeita os aprendizados a partir de erros cometidos. Nessas organizações, a equipe toma decisões com maior consciência e responsabilidade. Os líderes, por sua vez, devem saber aproveitar as informações sobre possíveis erros como fonte para ideias e energia. Encorajar o diálogo aberto sobre situações delicadas é de suma importância. Entretanto, pressupõe uma maturidade tanto dos gestores quanto dos liderados para

enfrentar tais questões. É importante estimular a franqueza real, ao invés de tentar decidir o que se deve ou não ser discutido.

Em um ambiente onde o compartilhamento de informações é incentivado, é possível que surjam situações delicadas. Mas isso pode e deve ser encarado como uma oportunidade de construção de confiança, apoio e responsabilidades. Os colaboradores, quando não estão em posse de informações sobre a companhia, deixam de trabalhar a partir das expectativas que se tem a respeito deles e, nesse contexto, ambos perdem.

Campos (2016, p. 135), complementa o conceito enfatizando que, para realizar uma gestão sistêmica, é possível utilizar um sistema de comunicação (como Intranet, por exemplo) para realizar a disseminação da informação.

Para Guedes e Moreira (2008, p. 75), as empresas estão, cada vez mais, descobrindo que a forma mais inteligente de transmissão da estratégia são os canais de comunicação que já existem, mas é claro, certificando-se de que essas iniciativas sejam coordenadas. Não é aceitável pensar que os canais de comunicação interna sejam vistos como elementos isolados, que geram resultados de forma independente. A coordenação entre todos é imprescindível.

Guedes e Moreira (2008, p. 75), complementam, ainda, que é necessário integrar as ações de comunicação e as ações estratégicas em geral. É necessário ponderar a real necessidade de revelar cada detalhe da estratégia, identificando quais elementos devem ser divulgados ou mantidos em confidencialidade. Os membros da organização devem receber a estratégia de forma tangível e aplicável, de forma que todos possam compreendê-la e trabalhar em conjunto para implementá-la.

Para Guedes e Moreira (2008, p. 76), o real sucesso estratégico acontece quando a estratégia é colocada em prática. Isso requer uma comunicação eficaz, o que lhe confere, definitivamente, um caráter estratégico.

2.6 USO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Prado (2002, p. 7) apresenta o Balanced Scorecard (BSG) como um dos melhores métodos de gestão que apareceu nos últimos anos. A ferramenta foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) na conceituada revista Harvard Business de Janeiro-Fevereiro de 1992. Prado (2002, p. 15) indica também que o Balanced Scorecard permite acompanhar e monitorar as evoluções das decisões que foram tomadas, centradas em indicadores chaves: “Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno” (PRADO, 2002, p. 15).

O Balanced Scorecard, é uma excelente ferramenta para guiar a elaboração do Planejamento Estratégico. A metodologia, segundo Kaplan e Norton (1992), seleciona 4 vetores principais para elaboração de indicadores de desempenho: Perspectiva Financeira, do Cliente, de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento:

1. **Perspectiva Financeira:** essa perspectiva busca avaliar o desempenho financeiro da empresa e é voltada para a obtenção de resultados econômicos. Os indicadores financeiros mais usados nessa perspectiva incluem, por exemplo, lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o investimento.
2. **Perspectiva do Cliente:** essa perspectiva busca avaliar a satisfação do cliente e seu relacionamento com a empresa. Os indicadores mais comuns incluem, por exemplo, a taxa de retenção de clientes, o nível de satisfação e fidelidade do cliente, e o volume de negócios gerado por cada cliente.
3. **Perspectiva de Processos Internos:** essa perspectiva procura avaliar a efetividade e eficiência dos processos da empresa, visando identificar oportunidades de melhoria. As métricas utilizadas nessa perspectiva podem incluir, por exemplo, o tempo de resposta em atendimento ao cliente, a taxa de retrabalho e a qualidade do produto ou serviço.
4. **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** essa perspectiva procura avaliar a capacidade da empresa de se adaptar e se desenvolver, nesse quesito incluem, por exemplo, a capacitação dos colaboradores, a disseminação da cultura e valores da organização e o uso de tecnologia para o desenvolvimento operacional.

Cada uma dessas dimensões devem receber objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explícitas, gerando um planejamento estratégico para guiar os próximos passos da empresa. Para Prado (2002, p. 19), o BSC precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em perspectivas. Devem compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. Complementa ainda que deve ser utilizado em integração com outras ferramentas, como por exemplo, a 5W2H.

Sebrae (2017) explica que a ferramenta 5W2H, também conhecida como plano de ação, pode ser utilizada por qualquer pessoa, auxiliando na tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano. Um plano de ação é, para Campos (2007, p. 143) um tipo de planejamento que não se refere à reflexão sobre o futuro, mas em como colocá-lo em prática. É um documento que lista quais etapas devem ser tomadas para atingir um objetivo específico. Ele divide as metas organizacionais em etapas que podem ser facilmente entendidas e rastreadas. O objetivo de um plano de ação é esclarecer quais recursos são necessários para atingir a meta e formular um cronograma para quando tarefas específicas precisam ser concluídas, além de identificar o responsável por cada ação.

Sebrae (2017) aponta que a ferramenta 5W2H é composta por sete campos em que devem constar as seguintes informações:

- 1) Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (what);
- 2) Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (why);
- 3) Definição de quem será (serão) o(s) responsável(ais) pela execução do que foi planejado (who);
- 4) Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (where);
- 5) Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (when);
- 6) Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how);

7) Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (how much)?

Segundo o Sebrae (2017), a 5W2H pode ser ainda mais útil quando atrelada a outras ferramentas analíticas ou a planos que requerem ação. Em análises como Balanced Scorecard, após chegar nas conclusões definidas pela ferramenta, é preciso definir o que deve ser feito. Muitos acreditam que o processo acabou, porém, entra em cena a necessidade de criar um plano de ação. Neste momento, a 5W2H se torna imprescindível, já que é preciso definir as seguintes questões: O que (what) será feito? Por que (why) isso será feito desta forma? Quem (who) será o responsável? Onde (where) serão executadas as ações? Como (how) ou de que forma será realizado? Quanto (how much) será investido na realização?

No contexto de comunicação, Kotler (2012, p. 518) apresenta oito conceitos para desenvolver uma comunicação eficaz:

- a) identificação do público-alvo;
- b) determinação dos objetivos;
- c) elaboração da comunicação;
- d) seleção dos canais de comunicação;
- e) estabelecimento do orçamento;
- f) decisão sobre o mix de comunicação;
- g) mensuração dos resultados da comunicação;
- h) gerenciamento da comunicação integrada.

É possível perceber que esses temas podem ser elucidados através da utilização das ferramentas BSC e 5W2H.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa de campo foi identificar a qualidade da comunicação do planejamento estratégico dentro da amostra. O tipo de pesquisa é descritiva e aplicada. Descritiva, uma vez que expõe características de uma determinada população e aplicada, já que busca resolver problemas reais e, portanto, tem finalidade prática.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa compreende profissionais que atuam em empresas de tecnologia, (conhecidas como startups), localizadas no estado de Santa Catarina. Foram coletados dados de diversas empresas e segmentos diferentes, em 14 cidades catarinenses, em um total de 44 sujeitos. Esta amostra torna-se interessante como objeto de estudo pois, os times costumam ser enxutos e o acesso à tecnologia da informação, em teoria, poderia ser um facilitador da disseminação da informação. Além disso, o levantamento Santa Catarina Tech (DISTRITO, 2019), apontou que 53,6% dos empreendedores do estado possuem graduação, enquanto 42,9% foram além e fizeram pós-graduação. O Planejamento Estratégico não fica fora das disciplinas básicas da graduação em administração e áreas correlatas. Infere-se que a maior parte destas organizações deve ter um Planejamento Estratégico, ainda que não totalmente formalizado.

O setor de tecnologia tende a ter práticas mais atualizadas de gestão. O ecossistema de tecnologia de Santa Catarina possui programas de capacitação para empresas de tecnologia e, portanto, compreende-se que o segmento tende a apresentar indicadores relacionados à gestão que sejam otimizados em relação a outros setores.

Ainda assim, a comunicação organizacional, com ênfase na comunicação interna, apresenta-se como um desafio, independente do setor de atuação ou de quão formados são os empreendedores.

3.3 INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário digital, realizado por meio da plataforma *Google Forms*. O questionário foi subdividido em duas seções, sendo a primeira eliminatória e critério para o preenchimento da segunda seção.

A primeira seção procurou mapear os aspectos demográficos do público e entender se o sujeito integra uma empresa que possui planejamento estratégico, estando, em caso afirmativo, apto para responder às perguntas da segunda seção.

A segunda seção trouxe perguntas que procuraram identificar o perfil de comunicação estratégica das empresas estudadas.

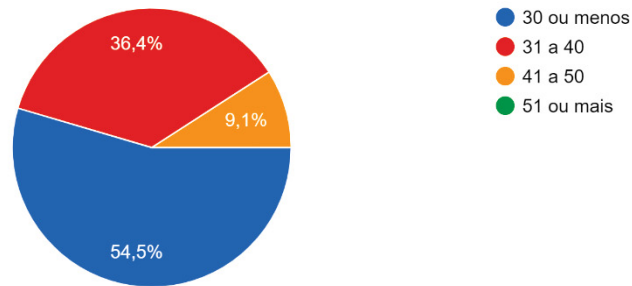
Para a coleta das respostas, foram utilizadas opções de respostas na escala Likert, as quais são amplamente utilizadas em pesquisas sociais e de mercado, pois fornecem dados qualitativos que podem ser usados para medir atitudes, percepções e opiniões. O formulário apresentava 6 opções de respostas possíveis para uma afirmação ou pergunta, variando entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente”, o que permite que os respondentes indiquem sua força de concordância positiva para negativa ou força de sentimento em relação à pergunta ou declaração.

3.4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As empresas de tecnologia, pelo perfil disruptivo, tendem a atrair um público mais jovem, dado que se reflete nos dados demográficos da pesquisa, em que 54,5% dos entrevistados possuem 30 anos ou menos.

FIGURA 1 – Faixa etária dos respondentes

Faixa Etária
44 respostas

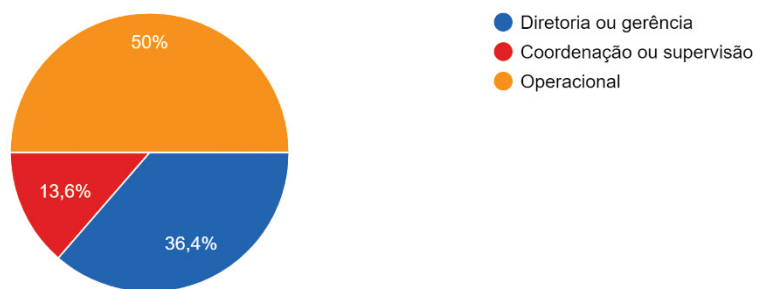


FONTE: O autor (2023)

Quando entramos na questão de nível hierárquico da posição que ocupa, percebemos que o resultado é bastante heterogêneo: temos predominância de profissionais de nível Operacional (50%), seguido profissionais de Diretoria ou gerência (36,4%) e de Coordenação ou supervisão (13,6%).

FIGURA 2 – Nível hierárquico dos respondentes

Nível hierárquico da posição em que ocupa é
44 respostas



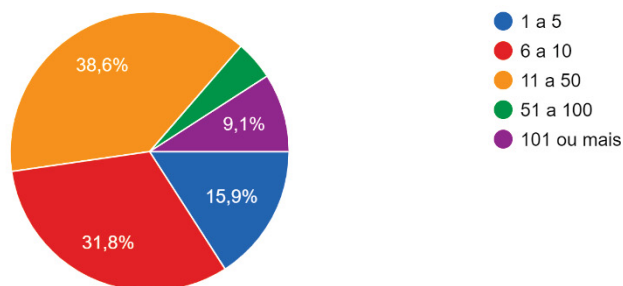
FONTE: O autor (2023)

A maior parte das empresas conta com equipes entre 11 e 50 colaboradores (38,6%), seguidos de 6 a 10 (31,8%) e 1 a 5 (15,9%). Apenas 5,9% das empresas pesquisadas tem mais de 50 colaboradores.

FIGURA 3 – Número de colaboradores da empresa

Número de colaboradores

44 respostas



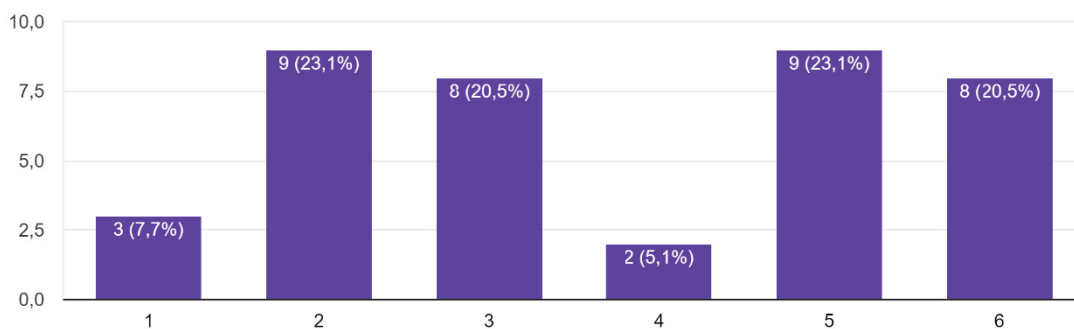
FONTE: O autor (2023)

Ao serem questionados sobre a ligação entre as ações executadas na empresa com algum item do planejamento estratégico, 19 participantes declararam algum nível de ligação, enquanto 20 participantes declararam níveis pequenos ou irrisórios de ligação.

FIGURA 4 – Ligação das ações executadas na empresa com o Planejamento Estratégico

As ações executadas na empresa em que atuo estão claramente ligadas com algum item do planejamento estratégico

39 respostas



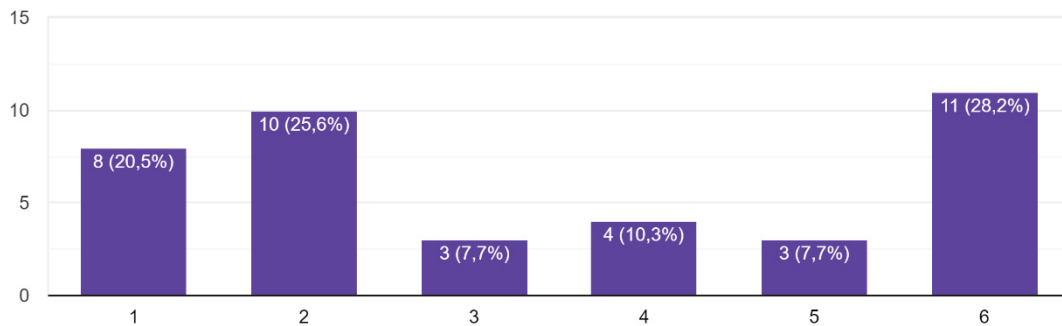
FONTE: O autor (2023)

Quando questionados sobre a atualização do planejamento estratégico, a maior parte (53,8% - 21 participantes) dos respondentes declararam concordar totalmente com a afirmação. Esse resultado é bastante positivo, visto que o Planejamento Estratégico não deve ser engavetado e esquecido, e sim, constantemente revisitado e alterado, se for necessário. No entanto, uma parcela dos entrevistados (53,8%) não consegue estabelecer um bom nível de concordância com a temática, mostrando que existem organizações que não atualizam o material.

FIGURA 5 – Atualização do Planejamento Estratégico

A empresa em que atuo empresa costuma atualizar o planejamento estratégico

39 respostas



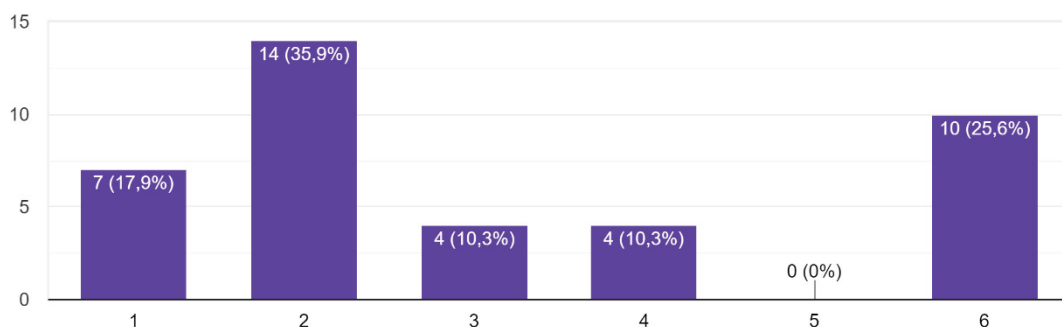
FONTE: O autor (2023)

Quando convidados a refletir sobre o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na construção do Planejamento estratégico, pequena parte do público consegue conectar a afirmação com sua realidade (35,9%), enquanto o restante (64,1%) não concebe a afirmativa como verdadeira em sua realidade. Este dado também se mostra preocupante porque a pluralidade permite construções mais assertivas.

FIGURA 6 – Inclusão de diferentes níveis hierárquicos

Na empresa em que atuo, todos os níveis hierárquicos são incluídos na construção do planejamento estratégico

39 respostas

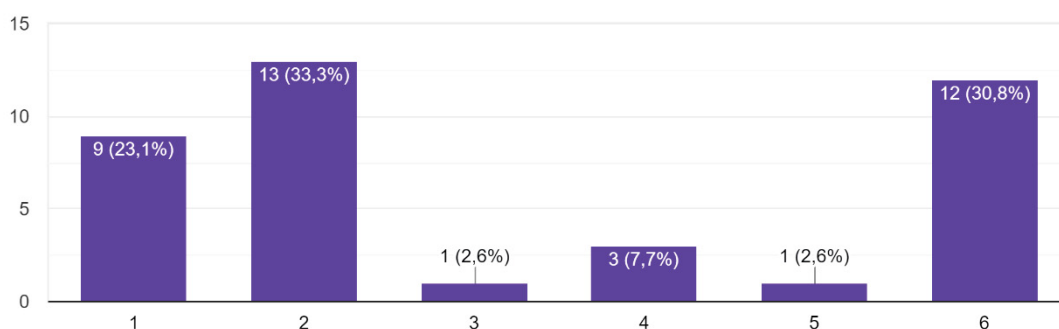


FONTE: O autor (2023)

Os dados melhoram quando deixamos de olhar para o envolvimento na construção e direcionamentos apenas ao posterior acesso ao material, onde 41,1% dos participantes estabelece algum nível de conexão da afirmação com sua realidade. Ainda assim, é possível observar que 58,9% dos participantes afirma que nem todos os níveis hierárquicos têm livre acesso às informações do planejamento estratégico de suas organizações.

FIGURA 7 – Acesso dos níveis hierárquicos ao Planejamento Estratégico

Na empresa em que atuo, todos os níveis hierárquicos têm acesso livre ao planejamento estratégico
39 respostas



FONTE: O autor (2023)

Sobre o reforço das informações que constam no Planejamento estratégico, 48,7% dos participantes afirma que, em algum nível, a empresa se responsabiliza pelo repasse de informações, e 48,7% dos participantes afirma que as lideranças se encarregam da missão.

Já entre os colaboradores, a missão não parece tão difundida: 71,1% dos participantes não enxergam os outros colaboradores reverberando as informações do Planejamento Estratégico.

Ora, se não incluídos na totalidade, dificilmente se tornarão embaixadores reais dessa missão.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados mostram a distribuição de profissionais em diferentes níveis hierárquicos e o tamanho médio de equipes em empresas. A maioria dos profissionais está na posição operacional, com uma percentagem significativa de colaboradores de direção ou gerência e coordenação ou supervisão, o que é um fato comum, já que a maior parte das atividades diárias é executada pelos funcionários de camada organizacional. No entanto, é interessante notar que o número de profissionais de diretoria ou gerência é significativo em relação aos de coordenação ou supervisão, possivelmente indicando que no ambiente estudado, existe uma estrutura hierárquica mais verticalizada e com menos camadas intermediárias. Além disso, é possível notar que a maioria das empresas pesquisadas tem equipes de tamanho médio, variando de 11 a 50 colaboradores, com uma proporção menor de empresas possuindo menos de 5 ou mais de 50 colaboradores.

Quando questionados sobre a existência de diferenças entre os participantes da pesquisa em relação à ligação entre as ações executadas na empresa e o planejamento estratégico 19 dos participantes relataram alguma ligação entre as ações e o planejamento estratégico, 20 participantes declararam níveis pequenos ou irrisórios de ligação. Isso sugere a possibilidade de que a empresa não esteja conseguindo aplicar o planejamento estratégico de forma efetiva e coerente com as ações executadas. Essa compreensão serve de alerta para revisão do processo de planejamento e execução estratégica, buscando estratégias mais efetivas.

Ao analisarmos a atualização do Planejamento Estratégico, de acordo com os dados coletados, cerca de metade dos participantes (53,8%) percebe que suas empresas atualizam o material, enquanto a outra metade percebe que a empresa não atualiza o material. Esses números indicam que há uma divisão de percepções quanto à atualização do planejamento estratégico. É importante ressaltar a importância da atualização do planejamento estratégico para que a empresa possa se adaptar às

mudanças do mercado. O planejamento atualizado ajuda a ajustar as estratégias de acordo com as mudanças do ambiente de negócios, orientar mudanças na empresa, monitorar o desempenho e manter a comunicação interna alinhada e motivada em torno dos objetivos comuns.

A pesquisa mostrou um dado preocupante sobre a percepção dos participantes em relação ao envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na construção do planejamento estratégico. De acordo com a pesquisa citada, uma parcela considerável do público (64,1%) não consegue perceber essa conexão na sua realidade, o que pode indicar uma dificuldade das organizações em permitir uma construção coletiva e plural do planejamento estratégico. Essa falta de envolvimento pode resultar em estratégias menos assertivas e pouco alinhadas às reais necessidades e potencial da empresa.

Uma grande parcela dos entrevistados (58,9%) afirma que nem todos os níveis hierárquicos têm livre acesso às informações do planejamento estratégico da organização. Isso mostra que há um potencial de melhoria em termos de comunicação e transparência na divulgação das informações do planejamento estratégico entre os diferentes níveis hierárquicos da organização.

Os dados coletados mostram que uma boa parcela dos entrevistados relaciona o próprio trabalho ao planejamento estratégico e demonstra o conhecimento de que esse direcionamento existe. Entretanto, oportunidades de melhoria existem no sentido de melhor comunicar e disponibilizar essas informações por parte da empresa, dos líderes e dos próprios funcionários, através, por exemplo, de estratégias de employer-branding. Quando os colaboradores não conseguem relacionar suas atividades cotidianas com o Planejamento Estratégico, perde-se o senso de direção e alinhamento comum. Apesar de o contexto de tecnologia ser extremamente favorável para a disseminação de informações, as empresas desse ecossistema podem se beneficiar de ferramentas para o planejamento da comunicação.

4 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação deve ser desenvolvido mensalmente, trimestralmente ou semestralmente para garantir que os principais vetores ou objetivos para o período sejam comunicados.

É importante mencionar que devem ser criadas ações para fomentar a existência do Planejamento Estratégico em si, além disso, outras ações específicas para reforçar cada um dos vetores do planejamento estratégico. A divulgação do planejamento estratégico é parte importante da comunicação organizacional eficaz.

O planejamento estratégico envolve a definição de metas e objetivos de longo prazo para uma empresa e delinea as etapas necessárias para alcançá-los. A divulgação do plano estratégico permite transparência na organização e ajuda a manter todos informados sobre os rumos da empresa. Também ajuda a garantir que todos estejam trabalhando em direção às mesmas metas e objetivos e ajuda a promover a colaboração e a eficiência.

Para direcionar a missão de criar planos de ação focados na comunicação do planejamento estratégico, compartilho um framework que costumo utilizar neste tipo de planejamento, utilizando como base os vetores do Balanced Scorecard (para nos lembrar de que esses vetores precisam ser trabalhados) em conjunto à um plano de ação 5W2H, adaptado para a comunicação do planejamento estratégico:

FIGURA 8 – Plano de ação para comunicação do Planejamento Estratégico

Plano de ação para comunicação do Planejamento Estratégico

- 1. VETORES - Balanced Scorecard**
 • Listar os principais objetivos do PE.



- 2. AÇÕES - 5w2h**
 • Listar as ações propostas para comunicar os objetivos listados a cima.

AÇÃO A SER REALIZADA	COMO ACONTECERÁ	QUANDO	ONDE	CUSTO	RESPONSÁVEL	VETOR
Ex: Lançamento do PE	Descrição total da ideia	mês/ano	Portal, redes sociais, reunião, mural etc	RS xx,xx	Profissional X	A ação trabalha todos os vetores

- 3. ANÁLISE**
 • Procure identificar se todos os vetores receberam ações;
 • Se todas as ações tem um responsável;
 • Identifique se as ações estão dentro do orçamento previsto;
 • Analise se as ações estão bem distribuídas no período selecionado.

- 4. PRÁTICA**
 Chegou a hora de compartilhar o plano com os profissionais interessados e iniciar a execução das ações.

- 5. CONTROLE**
 Ao longo do período elencado, sugere-se que o profissional responsável acompanhe a a execução das ações revise o material afim de identificar se as ações estão acontecendo conforme o planejado e realize ajustes na rota, se necessário.

FONTE: Autor (2023)

A utilização do framework é dividida em 3 fases principais:

1 – VETORES: Neste momento, liste os principais objetivos elencados no PE, para cada um dos quatro vetores, ou seja, transcreva as informações contidas no Balanced Scorecard do Planejamento Estratégico. Cada vetor pode ter um ou mais objetivos.

2 – AÇÕES: Aqui, se deve listar as ações propostas para comunicar cada um desses objetivos. Cada objetivo pode ter uma ou mais ações elencadas. Nesta sessão, existe um quadro no formato da metodologia 5W2H, que evidencia os seguintes pontos:

- Ação a ser realizada;
- Como acontecerá;
- Quando acontecerá;

- Onde acontecerá;
- Qual o custo estimado;
- Responsável;
- A qual vetor a ação está relacionada.

Cada um desses pontos deve ser preenchido para que na próxima etapa, se possa analisar o cenário maior.

3 – **ANÁLISE:** Antes de fechar a construção desse plano, é importante identificar se todos os vetores do Balanced Scorecard receberam ações e se todas as ações têm um responsável, estão dentro do orçamento previsto e bem distribuídas no período selecionado.

Se todos esses pontos foram contemplados, é possível seguir.

4 – **PRÁTICA:** Na fase prática, deve-se compartilhar a construção com os profissionais interessados no tema e iniciar a execução das ações.

5 – **CONTROLE:** Ao longo do período elencado, sugere-se que o profissional responsável acompanhe a execução das ações revise o material afim de identificar se as ações estão acontecendo conforme o planejado e realize ajustes na rota, se necessário.

Sugere-se ainda a utilização de pesquisas com os colaboradores para medir os resultados obtidos através das comunicações.

REFERÊNCIAS

- BLANCHARD, K; RANDOLPH; A; GRAZIER, P. **Go Team!** Promova o progresso contínuo da sua equipe. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2007.
- JULIO, C. A; NETO, J.S; **Estratégia e planejamento:** autores e conceitos imprescindíveis - Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.
- CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica:** planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- GUEDES, G.G; MOREIRA, M. H. T; Arquit. e Comun. Social. **Universitas** 76. Brasília, v. 5, n. 1/2, p. 69-76, jan./dez. 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R; **Planejamento Estratégico,** Conceito, metodologia e práticas. 23ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- TERENCE, A. C. F; **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico.** Anais do II EGEPE, p. 592-602. Londrina, 2001.
- KOTLER, P; KELLER, K. L; **Administração de marketing.** 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- Sebrae. **5w2h - Tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia-a-dia.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia>> Acesso em: 01 mar 2023.
- PRADO, L. J; **Guia Balanced Scorecard.** Disponível em: <http://www.ifcursos.com.br/sistema/admin/arquivos/19-57-39-e-book_balancedscorecard.pdf> Acesso em 01 mar 2023 .
- BRUM, A. M; **Endomarketing estratégico. Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores.** São Paulo: Editora Integrare, 2017.
- KAPLAN, R.S; NORTON, D.P; **The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance.** Harvard Business Review, 1992.