

As contribuições da comunicação para a internalização do planejamento estratégico nas organizações

The contributions of communication for internalization of strategic planning in organizations

Larissa Conceição dos Santos

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
larissa.conceicao@gmail.com

Rolando Juan Soliz Estrada

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
rolando@smail.ufsm.br

Resumo

Para fazer frente aos desafios de uma sociedade em constante mutação e a um mercado altamente concorrencial, às organizações contemporâneas buscam novas alternativas de gestão que lhes confira um diferencial competitivo frente às demais, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, físicos, materiais ou humanos. Nesse contexto, destaca-se a importância dos processos de comunicação para o efetivo desenvolvimento da gestão organizacional. Em virtude disso, a presente pesquisa apresenta a contribuição comunicacional para o processo de planejamento estratégico, usando como base o modelo elaborado por Estrada (2006), por meio de um estudo exploratório de natureza qualitativa, que utiliza como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. Os resultados mostram a importância da intervenção comunicacional para o êxito do processo de gestão organizacional e apresentam a contribuição da comunicação para a internalização e consecução do planejamento estratégico organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Planejamento estratégico; Alinhamento.

Abstract

In the face of the challenges of a rapidly changing society and a highly competition market, organizations are seeking new management alternatives that confer them a differential competitive in relation the others, through the efficient use of available resources, whether financial, physical, material or human. In this context, we highlight the importance of communication processes to develop an effective organizational management. As a result this research develops the communicational contribution in each phase of strategic planning process, based on Estrada's strategic planning (2006), through an exploratory study of qualitative nature, using data collection techniques the bibliographical research. The results show the important of the communicational intervention and accomplishment for the successful of the organizational management process.

Keywords: Organizational communication; Strategic planning; Alignment.

1. Introdução

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

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

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

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

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

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

As informações levantadas pela pesquisa são fundamentais para o conhecimento da área de comunicação organizacional e da sua configuração nas empresas brasileiras, representado também o ponto de partida para o desenvolvimento do presente trabalho.

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

Dessa maneira, o presente trabalho tem por objetivo apresentar a contribuição da comunicação para a internalização e consecução do planejamento estratégico organizacional. Para evidenciar o proposto, utiliza-se o modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Estrada (2006) demonstrando a intervenção da comunicação em cada fase do planejamento elaborado pelo autor.

A partir do modelo proposto por Estrada (2006) busca-se demonstrar o papel da comunicação em cada etapa do planejamento, destacando seu processo, os fluxos de informação estabelecidos, as redes, níveis, meios que podem ser utilizados em cada fase.

A apresentação dos contributos comunicacionais ao processo gerencial, elucidada neste trabalho através da descrição detalhada da ação comunicativa no planejamento de Estrada (2006), possui caráter exemplificativo e demonstrativo, pois no permite destacar a importância das informações e o papel da comunicação para a efetividade do planejamento estratégico.

2. Metodologia

A fim de atender objetivo do presente estudo utiliza-se a pesquisa exploratória, pois têm por finalidade facilitar a compreensão de um problema, uma vez que, a pesquisa exploratória tem como, um dos principais objetivos, “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, 1991, p.45), ou ainda a “caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição” (Ruiz, 1996, p. 50).

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

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de pesquisa bibliográfica, a partir de dados primários, como livros das áreas de comunicação, relações públicas e administração, além de artigos disponibilizados em meio digital.

O problema destacado nesta pesquisa consiste na importância da comunicação para a eficácia e eficiência da gestão organizacional. Como forma de salientar a intervenção da comunicação no planejamento estratégico utiliza-se como base o modelo de Estrada (2006), destacando a atuação da comunicação em cada fase do processo, o que possibilitou tornar mais clara e explícita a contribuição da dessa área para a compreensão e internalização do planejamento organizacional, e conseqüentemente a sua efetiva consecução.

A metodologia utilizada atende a proposta do trabalho enquanto ensaio teórico, uma vez que, torna possível destacar as características da temática, ainda pouco explorada, que concerne às implicações da comunicação no processo de gestão organizacional, e evidenciar as contribuições do estudo por meio da análise de um modelo de planejamento consolidado como o de Estrada (2006).

3. Referencial teórico

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

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

Pode-se afirmar que, as organizações são desenvolvidas para atingir um propósito, uma finalidade específica, e para isso mobilizam seus agentes para o alcancem desses objetivos.

Para atingir os ideais estabelecidos, a empresa requer um sistema que lhe permita administrar ou gerenciar seus recursos materiais, humanos e financeiros, da maneira mais eficiente possível.

Dentre os estudos desenvolvidos ao longo dos anos, que propuseram alternativas viáveis para o gerenciamento e planejamento organizacional, destacam-se os Ansoff (1977), Porter (1980), Mintzberg (2004), Almeida (2001), Thompson e Strickland (2004) e Estrada (2006), o qual foi utilizado como base para a construção da proposta de comunicação apresentada nessa pesquisa.

3.1 Evolução dos sistemas de gestão organizacional

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

Os primeiros estudos, em meados de 50, buscavam soluções para a administração por meio do chamado planejamento orçamentário, baseado, sobretudo, em questões financeiras, em seguida na década de 60 surgem estudos que apresentam uma proposta de planejamento baseada no passado para prever ações futuras, denominado planejamento de longo prazo.

Em 1965 o autor Igor Ansoff publica o livro *Corporate Strategy*, considerado um marco para os estudos sobre gestão e planejamento estratégico. A partir da publicação deste livro os estudos gerenciais começam a se difundir e o planejamento estratégico obtém maior reconhecimento como ferramenta administrativa (Mintzberg, 2004).

Ao apresentar conceitos como o de sinergia, e propor as estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação, o autor surpreende com um modelo de planejamento inovador para a época.

Somente em 1970 surge o planejamento estratégico, como uma alternativa mais abrangente, que leva em consideração tanto fatores internos quanto externos (variáveis ambientais), e fatores mais subjetivos que afetam a produtividade da organização.

Em 1980 Michael Porter aborda o gerenciamento a partir da definição das estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e foco. O planejamento na visão do autor foca-se na identificação das estratégias organizacionais como passo primeiro.

Depois disso, as décadas posteriores foram marcadas por conceitos ligados a implementação da estratégia e incorporação deste pensamento na atividade empresarial. Surgem então os conceitos de administração estratégica, pensamento estratégico e gestão estratégica.

Entre outros pesquisadores que se ocuparam dos estudos sobre planejamento estratégico destacam-se os estudos de Mintzberg (2004), para o qual o planejamento pressupõe a racionalização, a articulação e a decomposição, pois, por meio delas representa o esforço de formalizar a administração, a formulação de estratégias e a tomada de decisões.

As organizações necessitam um sistema de gestão que prime pela otimização dos recursos e maximização dos resultados, de forma a garantir a eficiência e a eficácia nos negócios.

Para isso, é preciso estabelecer estratégias que lhes possibilitem aproveitar ao máximo as oportunidades existentes no ambiente tanto interno quanto externo e ainda sejam capazes de anteciparem-se as possíveis ameaças estando preparados para superá-las ou contorná-las com tranquilidade (Santos; Estrada, 2009b).

Neste ensaio destaca-se a comunicação como fator indispensável em qualquer sistema de gestão e para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para tanto, apresenta-se o papel da comunicação organizacional, e sua contribuição no processo de gestão para a compreensão e internalização do planejamento estratégico.

3.2 A comunicação nas organizações

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

De acordo com o modelo comunicacional proposto por Berlo (1960), o processo de comunicação compreende uma fonte, que possui intenções de influenciar alguém ao estabelecer a comunicação; um codificador, que desempenhado pela própria fonte; a

mensagem, que é a forma concreta da intenção ou o objeto materializado; o canal, que é o meio por onde esta mensagem irá ser transportada da fonte até o receptor; o decodificador e o receptor que é aquele para quem a mensagem é destinada e que realiza o trabalho de decodificação da mesma.

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

Se analisarmos a comunicação organizacional como disciplina percebemos que ela “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (Kunsch, 2003, p.149).

Esse processo que ocorre dentro das empresas está justamente baseado no que fora explicitado anteriormente sobre o processo de comunicação conceituado por Berlo (1960) e tantos outros. Se seu *locus* é a organização, alteram-se apenas as suas variáveis e os canais utilizados. A elaboração das mensagens, bem como a escolha dos melhores canais a serem utilizados, irá depender justamente do tipo de público que se pretende atingir e também do efeito a ser alcançado.

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

Níveis de comunicação nas organizações

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

Redes de comunicação nas organizações

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

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

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

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

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

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

Fluxos de comunicação nas organizações

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

Na literatura recorrente de comunicação e administração encontra-se comumente a referências aos fluxos *ascendentes*, *descendentes* e *horizontais*. A autora Margarida Kunsch acrescenta ainda os fluxos transversal e circular, e o autor Fortes (2003) cita também o fluxo diagonal.

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

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

O fluxo horizontal, também dito lateral, é caracterizado pela comunicação que se configura entre os departamentos ou unidades organizacionais e serve para “integrar as áreas funcionais, coordenar as diversas etapas, evitando, sobretudo as repetições” (Fortes, 2003, p.142). É uma forma de comunicação de mesmo nível, e que, por isso, caracteriza-se pela espontaneidade na circulação de informações, facilitando o trabalho e proporcionando um clima favorável.

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

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

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

Meios de comunicação nas organizações

Como forma de divulgar o veicular as informações as organizações utilizam diversos meios ou veículos, de acordo com a natureza da mensagem que pretendem enviar e, levando

também em consideração, as características dos públicos para os quais são destinadas as informações.

Dessa forma, entre os principais veículos ou meios de comunicação utilizados pelas organizações podem ser meios escritos, meios pictográficos, meios orais, meios digitais e audiovisuais.

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

4. A comunicação e o processo gerencial

A proposta apresentada neste trabalho, de destacar a contribuição da comunicação para a efetividade do planejamento estratégico, surge pela necessidade da internalização dos objetivos e diretrizes estratégicas por toda a empresa, uma vez que, a comunicação esta presente em praticamente todos os processos organizacionais, mediando às relações, dissipando informações e promovendo a compreensão entre as partes.

Ansoff e McDonnell (1993) salientam que os sistemas de gestão apresentam ainda muitas deficiências, e carecem de novos mecanismos, sobretudo com relação ao sistema de informação. A respeito disso, os atores postulam que

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

Destaca-se o papel da comunicação e sua função estratégica no processo de gestão empresarial, em auxílio à consecução dos objetivos organizacionais.

O autor Nélio Arantes (1998) propõe um modelo que divide o sistema de gestão empresarial em vários subsistemas menores, que agem conjuntamente no processo de gestão, entre eles encontram-se os subsistemas comunicação e informação.

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

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

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

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

Os elementos da organização são, portanto, a comunicação, o ato de servir, e o propósito comum, encontrados em todas as organizações e considerados pelo autor como condições necessárias, pois, a existência organizacional depende da combinação apropriada desses três elementos, e a manutenção do equilíbrio do sistema.

Drucker (2006) observa que existe uma necessidade de comunicação e informação nas organizações, as pessoas precisam informar suas atividades aos colegas, superiores e subordinados, mas também transmitir suas opiniões e suas prioridades expressar-se, desta

forma, estabelece-se o ajuste entre os interesses da organização e dos indivíduos que a integram, bem como a partilha de conhecimento.

Ao abordar a importância da comunicação no processo gerencial, em especial no trabalho do gerente, Mintzberg (2006, p.52) relata que

Em meu estudo inicial sobre executivos-chefe, descobri que cerca de 40% do tempo deles era dedicado quase que exclusivamente ao papel da comunicação – apenas para obter e compartilhar informações – [...] Em outras palavras, o trabalho de administrar é fundamentalmente o de processar informações, notadamente ao falar e especialmente ao ouvir.

A contribuição da comunicação para a divulgação da estratégia organizacional é apresentada por alguns investigadores da abordagem gerencial do *Balanced Scorecard* (BSC), como Kaplan e Norton e Rampersad.

Segundo Kaplan e Norton (2006) para desenvolver a motivação entre os funcionários da empresa é necessário primeiro comunicar os propósitos organizacionais (visão missão e estratégia), a fim de gerar o entendimento e comprometimento destes para com os ideais da organização.

A comunicação está no centro do processo de gestão baseado no BSC, pois os objetivos e a estratégia precisam ser comunicados para toda a empresa de forma eficiente e motivadora, de maneira que todos compreendam o propósito da organização e, identificando-se com eles se comprometam a trabalhar para o seu alcance (Santos, 2009a).

Rampersad (2004) define que o comprometimento dos públicos de interesse para com os objetivos estipulados pela organização por meio do *Balanced Scorecard*

só será possível se todos os stakeholders compreenderem o BSCO e souberem que comportamentos são necessários para realizar a visão organizacional. O scorecard de toda a empresa deve ser divulgado aos empregados de maneira oportuna, honesta, clara, correta, completa estruturada, conseqüente, frequente e, de preferência, face a face (Rampersad, 2004, p.135).

Faz-se necessário, portanto, que os propósitos organizacionais sejam transmitidos de maneira adequada, e internalizados pelos indivíduos para eles possam compreender seus papéis no cumprimento da estratégia proposta.

Entende-se, portanto, que comunicação quando orientada pelo planejamento estratégico organizacional e guiada por uma estratégia global, resulta na quantificação dos resultados pretendidos, e, conseqüentemente, no estabelecimento de marcos de referência de curto prazo e o melhor ajustamento e adequação dos recursos para o alcance dos objetivos almejados.

Para apresentar a contribuição da comunicação no processo gerencial, tomando como base o modelo desenvolvido em 2006 pelo Dr. Rolando J. Soliz Estrada, que propõe uma metodologia inovadora, um processo de planejamento estratégico, que, associado ao processo de mudança organizacional torne eficiente e eficaz a gestão estratégica das organizações.

4.1 O modelo proposto por Estrada (2006)

Estrada (2006) apresenta um processo de planejamento estratégico, que, associado ao processo de Mudança Organizacional, torna eficiente e eficaz a Gestão Estratégica das organizações, de forma que, sua implementação seja uma ferramenta efetiva para a condução da Mudança Organizacional.

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

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

O modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Estrada (2006) é apresentado na Figura 1.



Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006)
Fonte: Estrada, 2006, p. 67.

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

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

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

informações são determinadas as *Questões estratégicas*, indispensáveis para o cumprimento da Visão de futuro da empresa.

Fase 3 - Implementação: Nessa fase as *Questões estratégicas* são traduzidas em *Planos de ação*, e monitoradas e avaliadas por meio de um sistema de *Controle estratégico*. O sistema de *Controle estratégico* desenvolvido por Estrada (2006) compreende um Plano orçamentário e um *Sistema de Indicadores de desempenho*.

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

Após a elucidação do planejamento estratégico proposto por Estrada (2006) apresenta-se a seguir a intervenção da comunicação em cada etapa do modelo. Em cada fase são apresentados fluxos de comunicação utilizados, os tipos de rede de comunicação, os níveis e meios de comunicação que atendem às exigências da respectiva fase.

4.2 Comunicação na fase de Avaliação

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

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

Os sistemas de comunicação utilizados nessa etapa são:

- Utilização de **fluxos de comunicação ascendente**, que levam informação dos funcionários para os níveis mais altos na hierarquia, os fluxos *descendente* que comunicam e levam informações de cima para baixo, e os fluxos *transversais* de comunicação, que ocorrem entre

departamentos e áreas, a fim de permitir que a informação circule entre os setores e nos níveis da estrutura hierárquica;

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

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

4.3 Comunicação na fase de Formulação da estratégia

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

A visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. Uma visão não é limitada por tempo, representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico.

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

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

A respeito da gestão da comunicação interna em auxílio ao processo organizacional, a autora Guedes (2007, p.4) destaca que

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

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

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

Ou como salienta Ianhez (2006, p.181)

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

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

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

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

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

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

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

4.4 Comunicação na fase de implementação

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

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

Arantes (1998) comenta que a comunicação serve para facilitar o envolvimento das pessoas na elaboração dos planos, para divulgar as ações definidas e os resultados esperados, de maneira clara e compreensível, e também para motivar a equipe responsável pela execução, promovendo o entendimento e aceitação dos planos. O autor alerta que

o desconhecimento dos planos gera conflitos, controvérsias, perda de tempo do pessoal na procura de soluções e tomada de decisões para questões já definidas nos planos. As falhas de comunicação em

muitos casos anulam os esforços de planejamento e resultam em limitações na execução dos planos similares às decorrentes da falta de planos (Arantes, 1998, p. 165).

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

Assim, nessa etapa a comunicação terá o papel fundamental de auxiliar na elaboração dos planos de ação, na divulgação desses planos, e no controle estratégico das ações e do desempenho organizacional, uma vez que “a comunicação é necessária para traduzir o propósito em termos de ação concreta necessária para realizá-lo: o que fazer e quando e onde fazê-lo” (Barnard, 1971, p. 122).

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

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

- Os **meios de comunicação** na fase de implementação são do tipo *impressos*, como memorandos, manuais, projetos, programas de ação, relatórios, formulários, *orais*, como reuniões, palestras, cursos, apresentações, treinamentos, entre outros. E também meios *digitais*, ou eletrônicos, como softwares e sistemas de acompanhamento, controle e avaliação das atividades.

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

4.5 Comunicação na fase de aprendizagem

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

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

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

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

espírito de inovação que se renova a cultura organizacional, havendo o compartilhamento de novas ideias e valores entre seus membros.

Quando há a disseminação das novas ideias, os dispositivos comunicacionais (cartas, memorandos, jornal mural, house organs etc.) e as tecnologias de informação e de comunicação (correio eletrônico, listas de discussão online, páginas da web etc.) são ferramentas importantes para o planejamento, a implementação, a avaliação das atividades da organização e, sobretudo, para o processo de aprendizagem (Araújo, 2001, pp. 122-123).

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

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

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

A seguir apresenta-se um quadro com o resumo das intervenções da comunicação no planejamento estratégico, contemplando os níveis, fluxos, meios e redes de comunicação e a correlação com as etapas do modelo de Estrada (2006).

Quadro 1 - A comunicação no Planejamento Estratégico de Estrada (2006)

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

Fonte: Elaboração dos autores.

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

5. Considerações finais

Com o desenvolvimento desse trabalho percebe-se que a estratégia da empresa e a estratégia da comunicação constituem um ato único, e, portanto, devem estar alinhadas e incorporadas ao planejamento global da organização. Assim, para o desenvolvimento da

estratégia e a consecução do planejamento estratégico, da mesma forma é necessária a utilização de inúmeros sistemas de comunicação para divulgar as unidades os propósitos definidos pela organização.

Uma vez que o estabelecimento da estratégia organizacional não pode ser realizado por meio de imposições ou por expedição de normas, uma vez que, para ser aceita como tal, a estratégia deve ser compartilhada e negociada, de modo que produza sentido no outro, e esse processo é mediado pela comunicação.

As informações sobre os propósitos organizacionais, missão, visão, valores, objetivos e estratégia precisam ser comunicados a todos os membros da organização, pois a consecução destes ideais depende da compreensão e comprometimento dos indivíduos.

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

A contribuição dessa pesquisa reside na apresentação detalhada da intervenção da comunicação processo gerencial, para a viabilização do planejamento estratégico. O trabalho proposto elucida o papel da comunicação para a efetiva consolidação da estratégia e do planejamento organizacional, por meio da apresentação da intervenção da comunicação em cada fase do planejamento estratégico, observando os meios utilizados, os níveis através do qual as informações se processam, as redes pelas quais ela circula, e os fluxos que utilizamos para sua emissão.

Finalmente, entende-se que a comunicação precisa ser pensada estrategicamente, planejada, e principalmente valorizada. As organizações e os gestores devem reconhecer a importância dos processos comunicacionais para a internalização e consecução do planejamento estratégico. Para isso, é necessário também que a comunicação esteja orientada pelas diretrizes globais para, assim, cumprir sua função estratégica e contribuir para a eficiência e a eficácia do gerenciamento.

6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Martinho I. R. (2001). Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, Igor. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill.
- ANSOFF, Igor, H, Declerck, Roger P. & Hayes, Robert L. (1981). Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas.
- ANSOFF, H. Igor & McDonnel, Edward J. (1993). Implantando a administração estratégica. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- ARANTES, Nélio. (1998). Sistemas de gestão empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- ARAÚJO, Denise M. C. N. (2001). A busca da excelência na comunicação. Florianópolis, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - UFSC.
- BARNARD, Chester I. (1971). As funções do executivo. São Paulo: Atlas.
- BERLO, David K. (1960). O processo de comunicação. São Paulo: Ed. Fundo de cultura.
- DRUCKER, Peter. (2006) Administrando em tempo de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira.
- ESTRADA, Rolando J. S. (2006). A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. 2006. 132 f. Tese (Pós Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FONSECA, Abílio (1999). Comunicação institucional: contributo das relações públicas. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia.
- FORTES, Waldyr G. (2003). Relações públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- GUEDES, Ellida N. (2007). Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. O caso Companhia Vale do Rio Doce. Anais do I Abrapcorp. Recuperado em 04 de junho, 2010, de http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2_guedes.pdf
- KANAANE, Roberto. (1994). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas.
- KAPLAN, R S.& Norton, D P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. 23ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- _____. (2006) Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier.

- KUNSCH, Margarida M. K. (2003). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ª ed. São Paulo: Summus.
- MINTZBERG, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H. et al.(2006). O processo da estratégia. 3ªed. Porto Alegre: Bookman.
- NASSAR, Paulo & Figueiredo, Suzel. (2008). Comunicação Corporativa nas organizações. São Paulo: DATABERJE. Recuperado em 20 de março, 2010, de http://www.aberje.com.br/acervo_pesquisas.asp.
- PORTER, Michael E. (1980) Competitive Strategy. New York: Free Press.
- RAMPERSAD, H. K. (2004). Scorecard para a performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SANTOS, Larissa C. (2009a) A Eficiência no gerenciamento organizacional e o alinhamento da Comunicação. Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom. Recuperado em 07 de setembro de 2011 em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1943-1.pdf>
- SANTOS, Larissa C.; Estrada, Rolando J. S. (2009b). Análise das contribuições da comunicação no processo de gestão estratégica. Anais do ADM 2009 – Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa. Recuperado em 22 de agosto de 2011 em: <http://www.admpg.com.br/2009/pt/selecionados.php>
- RUIZ, João A. (1996). Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas.
- THAYER, Lee O. (1972). Princípios de Comunicação na administração. São Paulo: Editora Atlas.
- THOMPSON, A. A. Jr.& Strickland, A. J. III. (2004). Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira.