



## **A Eficiência No Gerenciamento Organizacional e o Alinhamento Da Comunicação<sup>1</sup>**

Larissa Conceição dos SANTOS<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

### **Resumo**

O contexto de mudança que se apresenta em uma sociedade altamente influenciada pela informação exige das organizações e de seus gestores uma maior flexibilidade e capacidade de reação e adaptação aos eventos que a circundam. Dessa maneira, torna-se pertinente analisar a relevância de áreas estratégicas, na organização, e sua atuação para a efetividade do gerenciamento, na atualidade. Assim, busca-se por meio deste ensaio teórico, ressaltar a contribuição da área de comunicação para o gerenciamento organizacional, tomando como modelo o sistema de gestão específico denominado Balanced Scorecard (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997).

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Gestão; *Balanced Scorecard*.

### **1. Introdução**

As constantes mudanças no mercado atual exigem das organizações, que desejem manterem-se competitivas, além de acompanhar a velocidade dos eventos que sucedem, também adaptação as exigências de forma inovadora e criativa.

O que significa aproveitar todo o potencial existente na empresa seja ele material, tecnológico e, sobretudo humano, de forma a agregar valor ao empreendimento a trazer efetivamente retorno sobre os investimentos efetuados no negócio.

A situação vivenciada atualmente, na chamada era da informação, tem revelado que os retornos esperados pelas organizações hoje diferem daqueles estritamente financeiros almejados no período industrial, uma vez que na época a capacidade competitiva podia ser medida em termos da eficiência produtiva e alocação de novas tecnologias o que atualmente não representa um diferencial, mas uma premissa à sobrevivência organizacional.

Este cenário impulsionou mudanças organizacionais fundamentais que incluem desde a reavaliação dos modelos tradicionais de gestão até então utilizados, que se baseavam, sobretudo, na avaliação do desempenho financeiro passado, a uma nova

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Estudante de graduação 4º semestre do curso de Administração e Bacharel em Relações Públicas pela UFSM – RS, e-mail: [lara.cs@hotmail.com](mailto:lara.cs@hotmail.com)



postura voltada para a exploração de ativos intangíveis, capazes de motivar funcionários, fortalecer o relacionamento com clientes e otimizar o sistema produtivo, para assim efetivamente criar “valor a organização”.

Foram desenvolvidos inúmeros modelos de gerenciamento e avaliação de desempenho com o intuito de auxiliar no processo de administração das organizações, como, por exemplo, a Gerenciamento por Objetivos, Gestão da Qualidade Total, Gerenciamento por Diretrizes o Balanced Scorecard, entre tantos outros.

Diferentemente, cada um tem muito a agregar para a gestão das organizações, no entanto cabe ao gestor o melhor uso de cada sistema, a adaptação à sua realidade empresarial e o melhor aproveitamento de seus recursos de acordo com os objetivos desejados e a estratégia adotada.

A consolidação eficaz e eficiente do modelo de gestão adotado conta com a participação das diversas áreas da organização, que orientadas pelas diretrizes globais irão direcionar suas ações para a consecução dos objetivos traçados.

Como forma de compreender os sistemas de gestão empresarial, principalmente no que tange ao envolvimento das diversas áreas da organização para o cumprimento da estratégia organizacional, propõe-se, por meio desse estudo, analisar as principais contribuições da área de comunicação para a efetividade do gerenciamento. Para isso adota-se como modelo o sistema de gestão baseado no BSC, por entender que este representa o limiar entre as necessidades de capacitação para a competição atual e os interesses de controle e medição financeiros tradicionais.

Assim, por meio deste ensaio pretende-se salientar que a comunicação atua como uma área fundamental para a eficiência da gestão empresarial, que necessita ter o merecido reconhecimento para que possa exercer sua função estratégica e possa contribuir para a geração de resultados à empresa.

Para demonstrar suas contribuições, toma-se como modelo o sistema gestão denominado Balanced Scorecard e destaca-se a interdependência entre processo de comunicação e a gestão organizacional por meio da análise dos pontos críticos de implementação, sugeridos nesse modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) e as diversas ferramentas de comunicação que podem auxiliar em sua consolidação.

O presente trabalho possui caráter exploratório, a fim de atingir o objetivo da pesquisa e confirmar as hipóteses levantadas, uma vez que, este tipo de estudo possui como finalidade principal evidenciar novas descobertas ou estabelecer proposições,



justifica-se esse método pelo intuito de revelar a contribuição de uma área como a comunicação para o gerenciamento organizacional.

Utiliza-se a técnica de pesquisa bibliográfica como forma de coleta de dados, a partir da revisão da literatura acerca da gestão estratégica, especialmente o referencial específico sobre o sistema adotado aqui como modelo, o BSC, além da bibliografia disponível sobre comunicação empresarial e planejamento da comunicação, para a partir desses conceitos enfatizar a relação existente entre a comunicação e o processo de gestão empresarial.

Pretende-se com isso apresentar o papel colaborativo das ações de comunicação para o sucesso da implementação de um sistema de gerenciamento como o BSC entendendo que para atender sua finalidade de divulgar e traduzir a missão e a estratégia à organização é fundamental que esta possua um planejamento da comunicação bem estruturado e alinhado ao planejamento global da empresa a fim de atingir os objetivos traçados.

E por fim, a partir da observação dos processos gerenciais críticos viabilizados pela implementação do BSC demonstra-se, para cada fase do processo sugerido por Kaplan e Norton (1997) como a comunicação pode auxiliar, quais as ferramentas necessárias e os resultados alcançados por meio do alinhamento da comunicação à estratégia organizacional.

## **2. Gestão Estratégica E O Alinhamento Da Comunicação**

Ao abordarmos o papel da gestão estratégica ao processo gerencial atual estamos recorrendo sobre métodos e modelos utilizados pela administração de empresas de maneira que lhe confira um diferencial competitivo frente às demais, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, físicos, materiais ou humanos. Segundo Tavares (2000, p. 33)

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Por meio da gestão estratégica a empresa é capaz de estruturar os arranjos que lhe permitam melhor otimização de recursos, medir as competências necessárias ao desempenho dos processos, reavaliar seus produtos orientado-se pelas suas áreas



potenciais ou de acordo com as exigências mercadológicas, de acordo com a estratégia adotada, e principalmente alinhar toda a organização para a consecução dos objetivos traçados por meio de diretrizes e políticas que serão traduzidas em planos e ações pelos departamentos e unidades.

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

Algumas empresas, no entanto, apesar de adotarem modelos de gestão estratégicos e promoverem o alinhamento entre suas unidades e departamentos muitas vezes desconsideram áreas potenciais para o desenvolvimento e a geração de resultados, como por exemplo, a comunicação.

Por isso ressalta-se a importância de planejar estrategicamente a comunicação, considerando que, para tanto, é necessário primeiramente compreender o papel dessa área como divulgadora e promotora da estratégia para todos os públicos de interesse da empresa, tanto interna quanto externamente.

Para isso os gestores precisam valorizar a área de comunicação e planejar suas ações de forma a contribuir para a efetiva compreensão, por parte dos colaboradores, dos objetivos e metas idealizados, para que, cientes de onde a empresa almeja chegar, possam por meio de suas atividades auxiliar para que eles sejam alcançados.

Então quando reforçamos a idéia de que a comunicação precisa ser planejada estrategicamente nos referimos ao fato de que ela precisa ser estruturada e sistematizada a fim de controlar o fluxo de informações, elaborar mensagens adequadas ao público e a finalidade da empresa, e, da mesma forma, selecionar canais de divulgação adequados.

A comunicação cumpre nas empresas uma função muito maior do que apenas a execução de meras atividades operacionais como organização de eventos e elaboração de *newsletters*, e se os gestores souberem utilizar o seu potencial como verdadeira ferramenta de gestão poderão obter vantagens com relação a seus concorrentes.

A área de comunicação nas organizações necessita ser pensada e articulada a partir do planejamento geral da empresa e não de forma isolada, para que juntamente



com as demais áreas (Recursos humanos, Marketing, Finanças, etc.) possam direcionar seus esforços para um mesmo objetivo e guiados pela mesma estratégia.

A partir do momento em que esta área ocupar o espaço na agenda de discussões estratégicas da empresa os resultados começarão a aparecer, pois, o que antes era considerado dispêndio de verbas com publicidade e divulgação passará então a ser tratado como investimento estratégico, mas, para gerar retornos ela precisa ser planejada e alinhada aos objetivos e a estratégia empresarial.

No entanto, apesar de grande parte das organizações reconhecerem a comunicação e perceberem a necessidade de planejar suas ações, ainda são poucas aquelas que integram a área estratégica no processo de gestão, ou ainda estruturam as ações de comunicação pelas diretrizes globais definidas, por meio do alinhamento entre os planejamentos departamentais.

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

Uma vez que planejamento de comunicação seja elaborado a partir do planejamento global da empresa, isto é, alinhado com a estratégia adotada, será possível orientar todas as ações de comunicação para o cumprimento dos objetivos e metas traçados, como enfatiza a autora Margarida K. Kunsch

Os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam. (KUNSCH, 2006, p. 131)

O que significa que, se a comunicação organizacional for tratada como atividade estratégica, deverá ter o reconhecimento da alta gerência e passar a integrar o planejamento estratégico da organização de maneira a guiar os seus planos de acordo com as diretrizes organizacionais, com vistas à consecução da missão organizacional. Caso contrário “se a função da Comunicação Empresarial ficar ligada a alguns escalões mais baixos, não vai poder dar sua contribuição à estratégia global da empresa”. (CAHEN,1990, p.31)

Quando as empresas desconhecem ou não atribuem o devido valor à comunicação a com isso eles deixam de aproveitar a sua capacidade de geração de resultados, pois, se ela estivesse sendo trabalhada estrategicamente integrada às áreas



estratégicas da empresa e participando do processo de gestão, certamente todas as suas ações iriam colaborar para a efetiva realização dos mesmos.

Assim, para que comunicação participe do processo de gestão e possa ser considerada estratégica, ou excelente, como denominam alguns autores são necessários alguns atributos como

o valor que o executivo principal e os membros da alta administração de organizações destinam à comunicação; o papel e o comportamento do executivo responsável pela comunicação – toma decisões e não funciona como técnico; participa do planejamento estratégico e realiza pesquisas para fundamentar seu trabalho; e leva em conta a cultura corporativa, onde o poder e a tomada de decisão são compartilhados, havendo a valorização da cooperação e da igualdade dos membros envolvidos, privilegiando as idéias e inovações acima de tudo (KUNSCH, 2006, p. 135).

Para poder analisar mais especificamente como a comunicação contribui para a eficiência da estratégia empresarial iremos utilizar o modelo formulado por Robert S Kaplan e David P. Norton conhecido como Balanced Scorecard, e descrever em cada fase qual é o papel da comunicação para a efetividade desse sistema.

A partir da explicação a respeito da metodologia do BSC será possível compreender melhor como a área de comunicação se aplica aos sistemas gerenciais e o porquê de afirmar-se tanto a sua importância como área estratégica para as organizações.

### **3. Balanced Scorecard: gerenciamento na era da mudança**

A fim de levantar informações a respeito da implementação e os conceitos primordiais que circundam os estudos sobre a metodologia do Balanced scorecard buscou-se bibliografias específicas, sobretudo as pesquisas dos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton que foram consagrados pelo desenvolvimento deste sistema, sendo, portanto, as principais referências dentro da área e, portanto utilizados como base para todo e qualquer estudo posterior.

A partir da análise das teorias que sustentam o BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997) é possível evidenciar sua característica primordial de servir como uma ferramenta de tradução e comunicação da estratégia para toda a organização, ou seja, destaca-se a sua finalidade informativa essencial, pois, conforme os referidos autores, “o *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25), para, dessa forma, esclarecer que um



sistema que possui esse caráter necessita primordialmente da área de comunicação para cumprir a sua função.

O Balanced Scorecard consiste em uma metodologia, ou um sistema de gerenciamento como também é reconhecido, criado nos anos 90 pelos pesquisadores Kaplan e Norton, e conta entre seus diferenciais, com a utilização de indicadores tanto financeiros quanto não-financeiros para medir e avaliar o desempenho organizacional, e também o fato de que os objetivos e medidores são originários da própria visão e da estratégia da organização.

O BSC é um verdadeiro sistema de interpretação e revisão da estratégia, bem como de divulgação do desempenho organizacional. Ele serve também para o acompanhamento das metas e dos objetivos por meio de um modelo quantificável que possibilita aos empresários revisar suas ações e reorientar tanto os recursos físicos quanto os humanos ao longo do processo para que possam alcançar os ideais traçados.

Conforme definem Kaplan e Norton (1997, p.25)

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Descrevendo melhor cada uma das perspectivas adotadas pelo BSC, temos (KAPLAN; NORTON, 1997):

- a) Financeira: observa as conseqüências econômicas imediatas das ações da empresa por meio de indicadores que avaliam se a estratégia contribui ou não para os resultados financeiros da empresa;
- b) Clientes: visa identificar os clientes e mercados no qual a empresa pretende manter seu foco, utilizando-se de medidas de desempenho para essa área específica e buscando medidas que criem valor para o cliente;
- c) Dos processos internos: identificam-se aí os processos internos críticos que merecem atenção e precisam ser melhorados para que a empresa possa atrair clientes potenciais e satisfaça a expectativa dos acionistas quanto ao retorno financeiro esperado.
- d) De aprendizado e crescimento: “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo” (KAPLAN;NORTON, 1997, p.29)

Podemos dizer ainda que o BSC é um sistema de gestão estratégico baseado em indicadores de desempenho de curto prazo (financeiros) e de longo prazo (clientes,



processos internos, de aprendizado e crescimento) que tem o intuito de fazer com que todos os níveis da organização compreendam e conheçam a missão, visão, e a estratégia para que possam orientar suas ações a partir delas, e, também, para que compreendam seus efeitos para o desempenho organizacional.

O BSC é um modelo que firma-se em uma estrutura causa e efeito, de forma que a partir da estratégia e dos objetivos globais possam ser desdobrados os objetivos para as 4 perspectivas destacadas por Kaplan; Norton (1997), com vetores de desempenho e fatores críticos de sucesso para cada uma delas, permitindo que se estime tanto o tempo para consecução como a relação de cada parte para o alcance dos resultados esperados e o cumprimento da estratégia.

O princípio de causa e efeito refletidos no BSC permite que os colaboradores percebam os reflexos de suas ações e como elas afetam o desempenho da empresa para assim, auxiliar na consecução de seus objetivos.

Por meio desse modelo os executivos são capazes de desenvolver mecanismos necessários para descrever e divulgar a estratégia a todos os níveis da organização o que é fundamental para gerar o entendimento e o comprometimento dos colaboradores para com a consecução das metas traçadas, pois conforme afirmam Kaplan; Norton (2006, p. 297) “a comunicação da visão, da missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários”.

A partir desses conceitos pode-se perceber que há uma interface entre os propósitos do BSC e a atuação da área de comunicação como forma de auxiliá-los. Mas, para que os colaboradores possam compreender de que forma suas ações podem afetar a consecução dos objetivos organizacionais, primeiramente eles precisam reconhecer tais objetivos.

Mas conforme enfatiza Silva (2003, p.66)

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

Revela-se então o papel da comunicação como divulgadora e promotora das decisões da empresa aos públicos de interesse para que a estratégia seja perfeitamente compreendida e as atividades corretamente executadas.

Torna-se então indispensável que todos conheçam (e reconheçam) a missão, a visão, a estratégia adotada pela empresa e os objetivos estabelecidos, pois, se todos os



departamentos direcionarem suas ações para a consecução destes a empresa certamente terá seus idéias atingidos, ou ainda conforme Kaplan e Norton (1997)

A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Isso significa que a empresa precisa comunicar aos funcionários qual é a sua missão, sua visão e qual foi a estratégia adotada para que elas possam ser atingidas. E isso vai além de expor tais definições em murais ou quadros emoldurados, mas sim traduzir o significado da proposta da empresa e como os funcionários poderão ajudar para que isto seja efetivamente cumprido.

A partir dessas definições a empresa precisará delinear além dos objetivos e metas gerais, também os específicos para cada área ou departamento, de forma que estejam alinhados para um fim comum, cada um auxiliando de acordo com suas especificidades e atribuições.

Portanto, para que isso ocorra verdadeiramente é preciso um trabalho de comunicação estrategicamente planejado, com ações direcionadas para não apenas comunicar aos funcionários os valores e a visão organizacional, mas para que eles possam interiorizá-los, assimila-los e acreditar nos ideais da empresa e assim trabalhem conscientes de que suas atividades geram resultados, e de maneira que “na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão da metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.14).

Assim, podemos notar que o propósito da comunicação e a finalidade do Balanced Scorecard se aproximam e se complementam, pois, o BSC se preocupa com a divulgação da estratégia e a tradução da missão e da visão aos funcionários, entendendo que para alcançar os objetivos estabelecidos todos precisam ter o conhecimento e compreender claramente quais sejam tais definições para assim comprometer-se a alcançá-los e direcionar seus trabalhos para esse fim.

Dessa forma a empresa precisará justamente de um sistema de comunicação bem estruturado para que seja possível divulgar, constantemente, quais são as novas metas estabelecidas, qual o desempenho da empresa, o que precisa ser melhorado, de que maneira o colaborador pode fazer a sua parte, e esse processo vai desde o nível estratégico até o operacional, pois a comunicação precisa fluir em todos os sentidos e



cabará ao departamento responsável por essa área adequar as mensagens e os melhores meios para transmiti-los.

Kaplan; Norton (1997, p. 13) esclarecem que

Os objetivos e medidas estratégicos do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

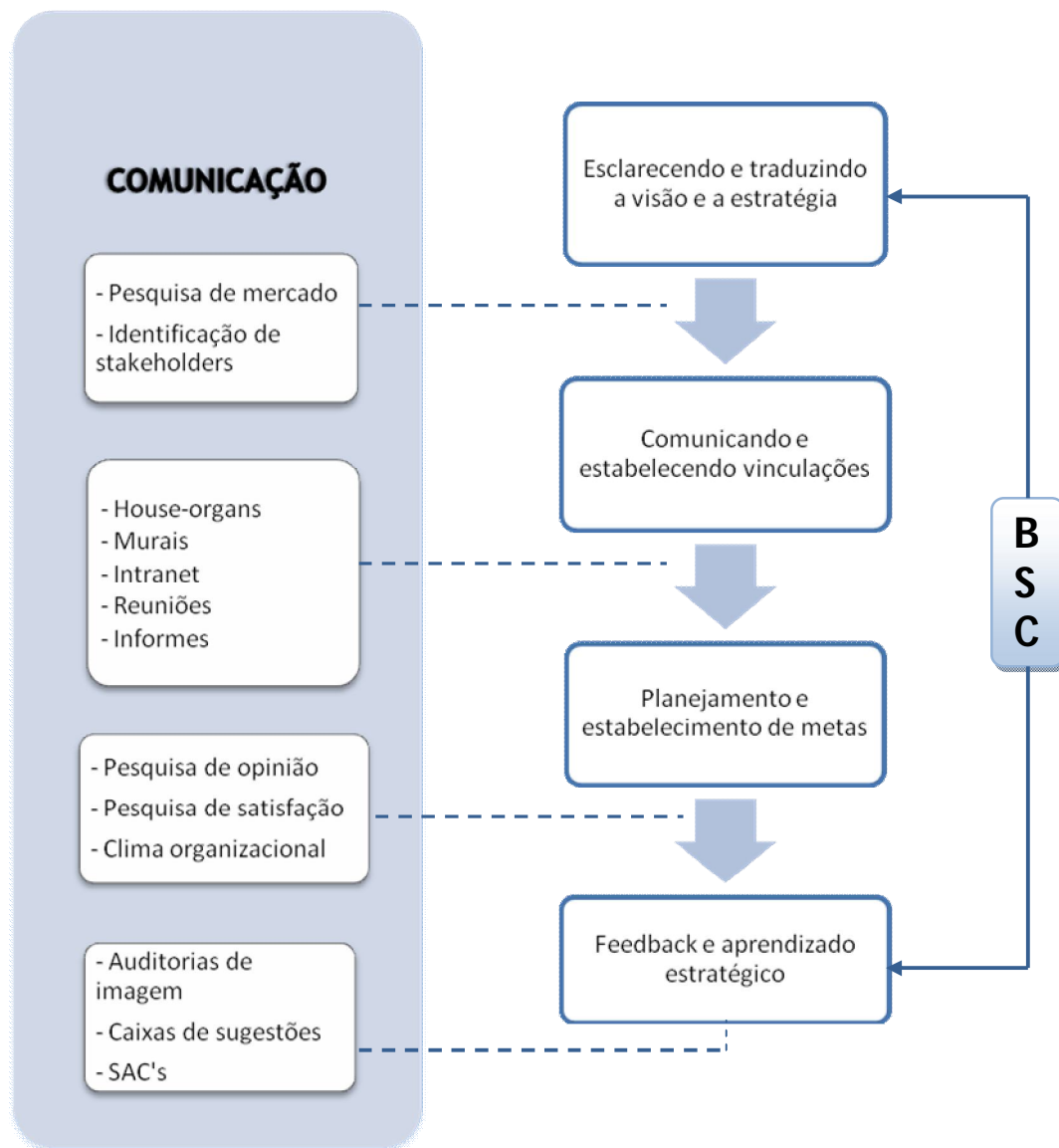
Com isso os autores elucidam o papel da comunicação para divulgação dos indicadores do BSC, do desempenho da empresa e, sobretudo, para informar os membros da organização a respeito das diretrizes estabelecidas (estratégia) para o cumprimento das metas e objetivos.

#### **4. A comunicação para a efetividade do BSC**

Após a ampla utilização dessa metodologia por empresas do mundo todo, constatou-se que o BSC é mais que uma ferramenta de medição de desempenho, mas pode ser utilizado também como um verdadeiro sistema de gestão, que possibilita administrar, a longo prazo, a estratégia da empresa e ainda permite viabilizar processos gerenciais considerados críticos como: estabelecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas, alinhar iniciativas e ainda melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Consta-esse a partir disso que, por meio da implementação do BSC como modelo de gestão é possível solucionarem-se inúmeras questões (ou pontos críticos) que, talvez, não fossem sanadas com a utilização de outros sistemas gerenciais.

Partindo desses pontos, considerados críticos e, de certa forma balizadores para o modelo de gestão baseado no BSC, pretende-se demonstrar, por meio do alinhamento entre a comunicação e as fases do processo sugerido por Kaplan e Norton (1997), como a área de comunicação pode auxiliar a organização na consolidação desse modelo de gerenciamento, conforme esquema demonstrado a seguir na figura 1.



**Figura 1: Alinhamento entre a comunicação e o *Balanced Scorecard***  
Fonte: Elaboração da autora

A primeira fase, no modelo de Kaplan e Norton (1997), inicia com a interpretação da visão e da estratégia da empresa, que parte de uma definição a respeito de quais metas financeiras a empresa pretende atingir e à qual segmento de público irá direcionar seus esforços, e assim alinhar os objetivos e orientar os processos internos.

Nessa etapa a comunicação fundamental importância juntamente com outras áreas como o Marketing, elaborar pesquisas de mercado e *benchmarking*, com a finalidade de identificar qual o segmento de público potencial para o negócio da empresa, ou qual o nicho de mercado ainda não explorado e que representa uma oportunidade para a mesma.

As pesquisas de mercado e de comunicação são elaboradas levando em consideração a visão e a estratégia organizacional, pois, muitas vezes, uma estratégia



mais conservadora ou audaciosa relaciona-se com segmentos de público bastante diferenciados para os quais a organização precisa buscar a harmonia de interesses.

As pesquisas de Marketing e comunicação fornecem informações que permitem avaliar se a estratégia adotada pela empresa se adéqua ao segmento de público identificado, para, a partir disso, definirem-se os objetivos da empresa e o procedimento utilizado como forma de atingi-los.

Esclarecidas e compreendidas a visão e a estratégia, a próxima fase compreende uma série de medidas adotadas para comunicar a todos os funcionários, os objetivos críticos que devem ser perseguidos para que se obtenha êxito com a estratégia adotada.

Nessa etapa os objetivos e a estratégia precisam ser comunicados a toda empresa de forma eficiente e motivadora. De maneira que todos compreendam o propósito da organização e, identificando-se com eles se comprometam a trabalhar pelo seu alcance.

Para ser estratégica e eficaz, a comunicação deve orientar a diretoria sobre como comunicar seus propósitos de modo eficiente, criando um ambiente participativo que favoreça a gestão dos processos de mudança e quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma identidade de empresa colaborativa, orientada para seus principais clientes: funcionários, consumidores e sociedade (ALBUQUERQUE, 2008).

Ter um sistema de comunicação estratégico significa selecionar os melhores canais e ferramentas de comunicação, de acordo com a multiplicidade de públicos com os quais a organização se relaciona, e ajustar as mensagens de forma a transmiti-las em diferentes linguagens, para que o funcionário possa entendê-la, assimilá-la e traduzir tais objetivos à realidade organizacional sob a forma de ações.

Dessa forma, os objetivos globais alcançam comprometimento nas bases departamentais e se transformam em metas locais (ou setoriais) para a consecução dos resultados almejados.

Se os colaboradores estiverem conscientes do papel que possuem e quais as conseqüências do seu trabalho para a geração de resultados e, finalmente forem motivados ou tiverem seus objetivos pessoais (de satisfação, promoção, reconhecimento, etc) alinhados aos objetivos da empresa, com certeza os esforços serão direcionados para a consecução desses ideais e a organização obterá retorno sobre os investimentos efetuados.

Na terceira fase o BSC induz a empresa a estabelecer metas para os seus objetivos, que, por exemplo, trarão resultados em um período de três a cinco anos. Para isso a empresa precisa definir as metas financeiras, “de superação para seus processos



de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento” (KAPLAN;NORTON, 1997, p. 14)

As metas relacionadas aos clientes têm o auxílio da comunicação por meio das pesquisas de opinião pública e de satisfação, como forma de tomar conhecimento sobre a situação da empresa, se ela está atendendo as exigências do mercado e com vistas a superar a expectativa dos clientes.

A fixação de metas para os processos internos e de aprendizado e crescimento, pode ser efetuada por meio de um trabalho integrado de comunicação interna e recursos humanos, através de canais e sistemas pelos quais o funcionário possa avaliar seu trabalho e propor sugestões de melhorias, e também com a realização de treinamentos e aperfeiçoamentos, de acordo com as necessidades detectadas e as áreas estratégicas que a empresa acredita que devam ser potencializadas.

O alinhamento da área de comunicação orientada ao planejamento da empresa e guiada pela estratégia definida 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 isso a empresa precisará de um sistema de comunicação estratégico, ou também chamado de comunicação excelente, para que possa adequar-se às diferentes áreas da organização auxiliando-as na consecução de seus objetivos.

Assim, para que a comunicação para seja verdadeiramente estratégica ela

Deve ser capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa, deixando de ser apenas um instrumento, uma mera divulgadora de informações, para compartilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estrategicamente planejados.  
(ALBUQUERQUE, 2008)

Quando a comunicação não consegue cumprir com esta finalidade diz-se que ela não efetua uma função estratégica na empresa, mas que ela atua apenas de forma tática ou operacional, sem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

A última fase descrita no ciclo de gestão baseado no BSC é a de melhoramento do feedback e do aprendizado estratégico, que, segundo os precursores do modelo, permite gerar o aprendizado a nível executivo.

Os executivos não dispõem atualmente de procedimentos viáveis para receber feedback sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia. O Balanced Scorecard possibilita aos empresários o monitoramento e ajuste na implementação da estratégia para que, se necessário, possam efetuar mudanças na mesma.



Para que a organização possa receber *feedbacks* sobre a efetividade da estratégia adotada e sua implementação, são necessários alguns sistemas e canais de comunicação que possibilitem o recebimento de informações externas, a respeito da imagem da empresa, satisfação dos clientes, fornecedores, acionistas, bem como informações internas, dos colaboradores sobre a o processo de gestão e a aceitação da estratégia.

Assim, a empresa precisa investir em auditorias de imagem, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião pública, sistemas de SAC (serviço de atendimento ao cliente), ouvidorias, entre tantos outros canais de comunicação que permitam aos públicos de interesse da empresa expressar a sua opinião sobre a organização. As opiniões coletadas servirão para avaliar a eficácia da estratégia e na correção e ajustamento das ações.

Já o aprendizado estratégico é o resultado de todo o conhecimento obtido ao longo do processo, que inicia-se com tradução da visão e da estratégia e amplia-se em cada etapa com a aquisição de novos conhecimentos.

O BSC baseia-se em um sistema “causa e efeito” o qual permite que as pessoas reflitam sobre suas ações e aprendam a partir do entendimento do funcionamento do todo, entendendo que suas funções influenciam e contribuem para os resultados finais.

As informações recebidas de feedback servirão de base para o processo de aprendizado estratégico e ainda “alimenta o processo seguinte [...] onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros (KAPLAN;NORTON, 1997, p.19) concluindo assim o ciclo de gerenciamento a partir do sistema de Balanced Scorecard.

## **5. Considerações Finais**

As organizações necessitam, cada vez mais, aprender a tirar proveito de suas áreas estratégicas por meio de um planejamento consistente e de ações direcionadas a consecução da estratégia organizacional.

Para isso, elas têm a sua disposição inúmeros sistemas e modelos de gerenciamento que devem ser escolhidos e adaptados a luz da realidade e das verdadeiras necessidades da empresa a fim de garantir o melhor desempenho.

Contudo, grande parte das organizações ainda desconhece o importante papel que a comunicação desempenha para a efetividade do cumprimento de metas e objetivos organizacionais, uma vez que os sistemas de comunicação permeiam praticamente todas



as atividades da empresa e são também responsáveis pela divulgação e conseqüente compreensão das informações que circulam na mesma.

Dessa maneira, pretendeu-se com este ensaio mostrar, por meio da análise de um sistema de gestão empresarial bastante utilizado como o Balanced Scorecard (BSC), que a comunicação não apenas influencia, mas também contribui diretamente no processo de gestão dentro das organizações, por meio do alinhamento entre as ações de comunicação e o plano de gestão adotado, de tal forma que, a comunicação seja orientada e forme suas políticas e diretrizes de atuação a partir de uma mesma estratégia e em busca da consecução dos objetivos organizacionais traçados.

Em virtude disso, se faz imprescindível uma reavaliação desse campo como área estratégica dentro dos sistemas de gerenciamento atuais, pois, conforme demonstrado pela avaliação de alguns fatores de sucesso críticos à implementação do BSC, os resultados obtidos por meio de ações estruturadas de comunicação são fundamentais para que as empresas sejam capazes de “criar valor”, seja pelo comprometimento obtido dos colaboradores ou pela apreciação da estratégia comunicada aos seus clientes.

## 6. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, F. **Comunicação e Alinhamento estratégico**. Disponível em <[www.hsm.com.br/editorias/estrategia/comunicacao\\_Alinhamento\\_estrategico.php](http://www.hsm.com.br/editorias/estrategia/comunicacao_Alinhamento_estrategico.php)> Acesso em 24/11/2008.

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

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

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

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento e gestão de relações públicas nas organizações contemporâneas**. In *Análisi* 34, p. 125-139, 2006.

SILVA, L. C. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. In *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V. 10, nº 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.