

***Comunicar a estratégia:  
Um desafio para as organizações***

*Adriana Frederici*



## ***Comunicar a estratégia: Um desafio para as organizações***

*Adriana Frederici*

Comunicar pressupõe fazer com que determinada mensagem seja entendida pelo receptor para simplesmente transmitir uma idéia, ou para mobilizá-lo para a ação.

Normalmente, as comunicações dentro de organizações têm essa segunda finalidade fortemente incorporada e os receptores das mensagens são todos os seus colaboradores e demais partes interessadas.

Parece ser um grande desafio comunicar algo de forma a garantir um entendimento uniforme e mobilizar para uma ação alinhada; e realmente é.

As organizações são compostas de pessoas que diferem em cultura, formação, religião, personalidade. Para complicar, existem aquelas pessoas que são mais visuais, outras, mais auditivas, sem contar nas cinestésicas. Esses fatores influenciam para que a atividade de comunicar e alinhar as organizações em torno de objetivos comuns seja desafiadora.

Não existe muita novidade no tema se levarmos em conta que o desafio de comunicar para diversos públicos já está em pauta há tempos. Diversas empresas lidam com sucesso, há décadas, com a comunicação de suas marcas, produtos e serviços.

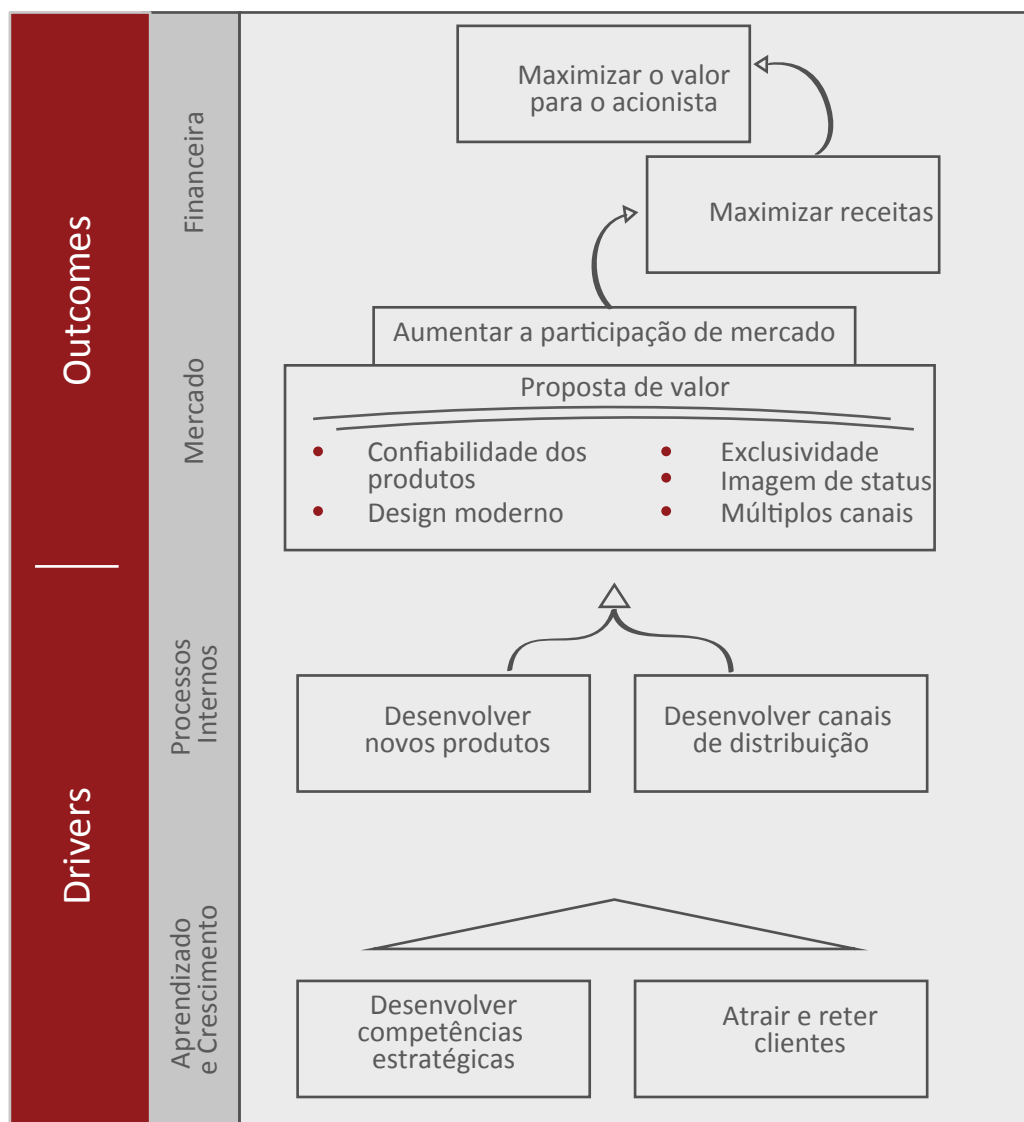
Mas para garantir esse sucesso é necessário que haja dedicação, planejamento e criatividade. Vamos imaginar um desafio complexo dentro de uma organização que envolve fortemente a comunicação: sua estratégia.

Um dos grandes desafios relacionados à estratégia é justamente a sua implementação. Apenas 10% das empresas executam a estratégia formulada. Um das barreiras para que isso aconteça na maioria das empresas, é justamente o fato de que somente 5% da força de trabalho entende a estratégia .

Ou seja, é de extrema importância a compreensão da estratégia por todos na organização, já que normalmente é elaborada pela alta administração, mas depende de todos os colaboradores para sua correta execução.

Uma metodologia utilizada por muitas organizações bem-sucedidas na execução da estratégia é o Balanced Scorecard (BSC), um modelo de gestão criado por Robert Kaplan e David Norton, que é também um instrumento que facilita a comunicação da estratégia.

Um dos elementos do BSC que auxilia na comunicação é o Mapa Estratégico, que é a representação gráfica da estratégia onde os diversos objetivos da organização estão agrupados e relacionados por meio de relações de causa e efeito, permitindo a leitura da estratégia de forma lógica e coerente.



Organizações que gerem com sucesso suas estratégias com o uso dessa metodologia, têm, entre suas boas práticas, “comunicar”.

Um efetivo plano de comunicação da estratégia deve ser um instrumento permanente e atuar em três pontos fundamentais:



Comunicar o projeto de construção do Mapa Estratégico e conceitos de gestão estratégica:

1. Para que todos estejam alinhados quanto aos conceitos e entendam o projeto que está sendo desenvolvido na empresa, evitando ruídos de comunicação;
2. Comunicar a estratégia: Comunicar a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização, expressos no Mapa Estratégico (elemento do BSC);
3. Comunicar as decisões estratégicas: A cada processo de tomada de decisão, é de suma importância encaminhar as decisões para quem deve implementá-las.

Os públicos dentro de uma organização são diversos: diretoria, fábrica, áreas de compras, finanças, marketing, comercial, terceiros, etc. É importante que um dos objetivos da comunicação seja fazer com que esses diversos públicos sintam-se parte integrante do processo e exerçam claramente seu papel e sua contribuição na implementação da estratégia, utilizando os meios e as mensagens mais adequadas a cada um dos públicos identificados.

Alguns meios comumente utilizados são workshops com dinâmicas em que os funcionários discutem o mapa estratégico, vídeos institucionais com a participação da diretoria, cadernos e agendas contendo conceitos e o mapa estratégico, protetores de telas de micro computadores, entre tantas outras idéias criativas. Ter um espaço na Intranet ou mural dedicado ao tema também auxilia a tornar a estratégia parte do dia-a-dia da organização.

Pelo fato de Balanced Scorecard ser um nome pouco familiar para a grande maioria das pessoas, em muitas organizações têm-se adotado nomes e logomarcas para representar o projeto e a estratégia da empresa, o que é recomendável não só por facilitar o reconhecimento nas diversas peças, mas também por trazer para a realidade da empresa um nome que faça sentido para representar sua estratégia, desvinculando o projeto do nome de uma metodologia, que pode ter menos apelo e dificultar a compreensão dos colaboradores.

Peças bem sucedidas devem ter como tônica, a criatividade. Relacionar as mensagens com situações cotidianas como viagens, competições como futebol, xadrez, rali, brincadeiras como caça ao tesouro, ou ainda fazer alusões com outros campos onde a estratégia é utilizada como o político ou militar são práticas comumente usadas.

O esforço para se ter sucesso na comunicação e garantir dessa forma a implementação da estratégia está, muitas vezes, em mobilizar as competências da organização, normalmente as áreas de marketing e comunicação, para contribuírem com o plano de comunicação da estratégia, tratando-a efetivamente como mais uma campanha, em que os colaboradores e demais partes interessadas da empresa são o público-alvo.

Tão importante quanto formular a estratégia é implementar. E a implementação depende fundamentalmente de uma boa comunicação.

“Balanced Scorecard step-by-step” – Niven, Paul R. (Adaptado de Kaplan & Norton).

Entenda mais sobre o Balanced Scorecard, no artigo “O que é Balanced Scorecard”- [www.3gen.com.br](http://www.3gen.com.br)



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho” (HBR – Harvard Business Review, 1992).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Colocando em funcionamento o balanced scorecard” (HBR – Harvard Business Review, 1993).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico” (HBR – Harvard Business Review, 1996).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” (HBR – Harvard Business Review, 2000).

VARGAS, Ricardo V. “Análise de valor agregado em projetos”, (Editora Brasport, 2002)