

**UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

MARCELO ETCHEVERRY TORRES

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

SÃO LEOPOLDO

2015

Marcelo Etcheverry Torres

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

São Leopoldo

2015

T693p Torres, Marcelo Etcheverry
O processo de comunicação na execução da estratégia em empresas de tecnologia de informação / Marcelo Etcheverry Torres. -- 2015.
100 f. ; 30cm.
Dissertação (mestrado em Administração) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen.

1. Administração de empresas. 2. Comunicação - Estratégia.
3. Empresa - Tecnologia da informação. I. Título. II. Hoppen, Norberto.

CDU 658.5

MARCELO ETCHEVERRY TORRES

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM
EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a) Amarolinda Zanela Klein - UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Trez - UNISINOS

Prof. Dr. Gustavo Abib - UFPR

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Norberto Hoppen, pelo apoio em todos os momentos que precisei, mesmo que à distância, pela paciência e principalmente pela disponibilidade e atenção que dispensava em nossas reuniões e encontros na construção desta Dissertação.

Aos grandes professores da Unisinos, Amarolinda Klein, Paulo Bignetti, Guilherme Trez, Iuri Gavronski, Alsones Balestrin, José Antunes Jr., Celso Matos e Rafael Teixeira, pelas maravilhosas aulas. Cada semestre finalizado me trazia a sensação de não ter aproveitado todos os momentos de debates e ensinamentos.

Não poderia esquecer da sempre prestativa Ana Zilles, pelo apoio em todos os momentos que necessitei.

Aos meus maravilhosos colegas de Mestrado Eduardo Vargas, Eduardo Teixeira, Gabriela Varga, Maitê Brahm, Cátia Gemelli, Roselei Haag, Gisele Hidalgo, Leonardo Granzotto, Rovian Zuquetto, Renato Kourrowski, Rodrigo Feijó, Vinicius Nardi, Daniela Bauermann e Marcelo Turchetti, pelos inúmeros momentos de parceria, de risadas, estudos e debates que tornaram este mestrado muito mais leve.

Ao grande colega Fábio Junges, do grupo de pesquisa, que gentilmente abriu as portas de sua empresa num momento crucial, o meu muito obrigado.

Aos meus amados e queridos pais, Gilberto e Lúcia, que sempre me incentivaram na busca dos meus sonhos e que me mostraram que os limites da vida são impostos apenas por nós mesmos.

À minha amada Aline, que sempre me apoiou incondicionalmente, seja emocionalmente, seja com os vários cafés e que entendeu quando não pude estar tão presente. Minha grande companheira e paixão da minha vida.

RESUMO

Os funcionários das empresas, muitas vezes, não são envolvidos e não participam direta ou indiretamente na criação da estratégia da organização. O termo “Estratégia como Prática” – do inglês: SAP (Strategy-as-Practice) – tem seu foco em se dedicar a estudar o que fazem os atores estratégicos e qual o tipo de atividades desempenhadas quando na execução da estratégia. A comunicação é base para as interações e trocas sociais nas organizações e atua como suporte à execução da estratégia. É através dela, que a visão de futuro, a estratégia, o rumo da empresa é verbalizado e transmitido aos demais membros da empresa. O entendimento do discurso de o que é a estratégia depende de como a mensagem é entendida e recriada, com base na visão de mundo e cultura por cada um de seus membros. O estudo pretende entender como a comunicação suporta a execução das estratégias em empresas do setor de tecnologia de informação na transformação da ideia da estratégia em atividades. O processo estratégico será analisado, através da perspectiva da metáfora de “escrita” e “leitura”, referindo-se aos discursos estratégicos que são verbalizados e como se dá a interpretação deste discurso por parte dos atores organizacionais. O paradigma de pesquisa utilizado foi o qualitativo. A pesquisa usou como metodologia o Estudo de Caso Múltiplo. Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas Entrevistas em Profundidade e Observação Participante. Foram selecionadas duas empresas do setor de tecnologia da informação da região dos Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Como resultados obtidos, se concluiu que é fundamental a divulgação clara dos objetivos e a percepção da necessidade de construir uma estratégia, em que sejam frequentes as interações entre todos os atores envolvidos, e que estes atuem como parte do processo, pois caberá a eles a transformação dos objetivos estratégicos em atividades. A participação dos diretores, gerentes e demais atores do nível operacional, torna o processo de formação da estratégia e seu resultado muito rico. No estudo, se verificou que, mesmo que o discurso, muitas vezes, não seja desdobrado por meio de um planejamento efetivo com ações claras, a estratégia pode ser percebida, entendida e executada e a comunicação tem um papel fundamental neste sentido.

Palavras-Chave: Comunicação. Estratégia como prática. Empresas de tecnologia da informação.

ABSTRACT

Companies employees are usually not involved and do not participate, directly or indirectly, in the creation of the organization`s strategy and end up not being informed about the direction that the company seeks to follow, much less, what strategy they should use to implement their goals. The term “Strategy as Practice” (SAP) focuses on studying what are the strategic actors and what kind of activities are performed when implementing the strategy. Communication is the basis for social interactions and exchanges in the organizations, and acts as a support to the execution of the strategy. Through the foreseeing, the strategy, the company`s direction is verbalized and transmitted to the other members of the company. The speech understanding of what is the strategy depends on how the message is understood and recreated based on the worldview and culture of each of its members. The study aims to understand how communication works when implementing strategies in Information Technology companies in the process of transforming the strategy ideas in activities. The strategic process is through repeated communication efforts in order that new strategies are understood and accepted by the stakeholders. In the study, theories, which will base the study, will be presented. The strategic process will be analyzed through the perspective of the metaphor of “writing” and “reading”, referring to the strategic discourses that are verbalized and how is the interpretation of this speech by organizational actors. The study paradigm used was the Multiple Case Study. As data collection technique in depth interviews and participant observation were used. Two companies from the IT sector were selected from the Vale dos Sinos region in Rio Grande do Sul. As results, it was concluded that it is essential the clear disclosure of the objectives and the perceived need to build a non-deliberated and formal strategy, but a strategy, where the interactions between the actors are frequent and these act as part of the process because they will be the ones responsible for the transformation of the strategic objectives in their activities and their engagement and collaboration become essential in this regard. The strategic thinking formation process comes down only to the interpretation and communication of strategy when there is no possibility to discuss and debate it. The participation of directors, managers and other stakeholders in the operational level makes the process of strategy formation, and its results, very rich. In the study, it was found that even if the speech is often not deployed through effective planning with clear actions, the strategy can be perceived, understood and executed, and the communication has a key role in this.

Keywords: Communication. Strategy and practice. Information technology companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação das atividades do setor de TI no RS(2012)	14
Figura 2 - <i>Framework</i> Integrativo de Elementos Centrais da Estratégia como Prática	22
Figura 3 - Processo e Espaço Social da Prática Estratégica	23
Figura 4 - Elementos Organizacionais na Visão Baseada em Atividades	25
Figura 5 - Sistema de Comunicação de Aristóteles	26
Figura 6 - Sistema de Comunicação de Shannon e Weaver	27
Figura 7 - Modelo Transação Ambiente-Organização	31
Figura 8 - Diluição da Informação na comunicação descendente	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens sobre a Estratégia	19
Quadro 2 - Operacionalização dos Conceitos Teóricos.....	40
Quadro 3 - Resumo das Empresas Estudadas.....	43
Quadro 4 - Eventos observados na Empresa 1	47
Quadro 5 - Exemplo de tabulação dos trechos principais das observações.....	48
Quadro 6 - Exemplo de Lista de Palavras-Chave.....	48
Quadro 7 - Entrevistados da Empresa 1	49
Quadro 8 - Entrevistados da Empresa 2	49
Quadro 9 - Frequência Observada de palavras-chave	52
Quadro 10 - Práxis, Práticas e Praticantes - Empresa 1.....	55
Quadro 11 - Práxis, Práticas e Praticantes - Empresa 2.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	19
2.1.1 <i>Framework</i> Integrativo dos Elementos Centrais da Estratégia.....	21
2.1.2 Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica	23
2.1.3 Visão Baseada em Atividades	24
2.2 COMUNICAÇÃO	26
2.2.1 Fonte: A interação com o meio externo para construir a mensagem	30
2.2.2 Canal: a Comunicação como meio à Estratégia	32
2.2.3 Transmissor: os atores centrais e seu papel	34
2.2.4 Receptor: a mensagem sendo recebida e lida.....	35
2.2.5 Mensagem: o discurso estratégico.....	36
2.3 SÍNTESE	37
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 PARADIGMA DE PESQUISA	41
3.2 ESTUDO DE CASO	41
3.2.1 Seleção dos Casos e Respondentes	42
3.2.2 Coleta dos Dados	45
3.2.3 Observação Participante.....	46
3.2.4 Entrevistas.....	48
3.2.5 Análise dos Dados	49
4 RESULTADOS OBTIDOS.....	52
4.1 EMPRESA 1.....	52
4.1.1 Observações.....	52
4.1.2 Entrevistas.....	54
4.1.2.1 Estratégia como Prática	54
4.1.2.1.1 <i>Fonte</i>	56
4.1.2.2 Comunicação	57

4.1.2.2.1 Transmissor	57
4.1.2.2.2 Atores Centrais e Visão	59
4.1.2.2.3 Receptor.....	60
4.1.2.2.4 Canal	64
4.1.2.2.5 Mensagem.....	68
4.2 EMPRESA 2.....	71
4.2.1 Estratégia como Prática	71
4.2.1.1 Fonte	72
4.2.1.1.1 Processo de Formulação da Estratégia	72
4.2.2 Comunicação.....	74
4.2.2.1 Transmissor	74
4.2.2.1.1 Atores Centrais e Visão	74
4.2.2.2 Receptor.....	75
4.2.2.2.1 Atores Periféricos.....	75
4.2.2.2.2 Comunicação no Sentido de Convencer da Estratégia	75
4.2.2.3 Canal.....	77
4.2.2.3.1 Conteúdo.....	77
4.2.2.3.2 Direção	77
4.2.2.3.3 Episódios Estratégicos	78
4.2.2.4 Mensagem.....	78
4.2.2.4.1 Interpretação do Discurso Estratégico	78
4.2.2.4.2 Desdobramento do Discurso em Ações	79
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
5.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	82
5.2 COMUNICAÇÃO	85
5.3 COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	88
6 CONCLUSÃO.....	92
REFERÊNCIAS	95

1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pela consultoria *FranklinCovey*, 84% das estratégias empresariais vão falhar este ano. O estudo é conduzido, continuamente, desde o ano de 2000. Foram ouvidos cerca de 300 mil funcionários de, aproximadamente, 2 (duas) mil empresas no mundo todo. No Brasil, cerca de 4 (quatro) mil pessoas participaram da pesquisa. (MELO, 2014a).

De acordo com a pesquisa, os motivos pelos quais os projetos irão fracassar estão relacionados a problemas de execução. Entre os pesquisados, 85% não sabem sequer dizer quais são as metas que a sua empresa deve perseguir. Quanto mais metas uma companhia estabelece para cumprir, menos objetivos ela consegue alcançar. Nas empresas que tinham até três metas, todas elas puderam ser alcançadas com excelência. Já nas que estabeleciam de quatro a dez metas, no máximo, duas delas atingiam resultados exitosos. Já entre as que possuíam entre 11 a 20 ideias, nenhuma delas foi alcançada. (MELO, 2014a).

Conforme Bossidy e Charan (2005, p. 31), a execução estratégica é:

Um processo sistemático de discussão em busca dos comos e dos porquês, questionando, levando adiante as decisões e assegurando que as pessoas terão responsabilidades específicas na execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, ligar a estratégia e operações às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas diversas disciplinas.

Na pesquisa da Revista Exame (MELO, 2014a), chama a atenção o fato de que as equipes pesquisadas no estudo não sabem como alcançar as metas definidas. Entre os participantes do estudo, 87% disseram não saber o que deveria ser feito. Neste contexto, o líder deve se reunir com o time para que eles decidam juntos quais são as metas cruciais para a empresa no contexto em que se encontram.

Os funcionários das empresas, muitas vezes, não participam da formulação da estratégia da organização e, por esta razão, desconhecem o rumo que a empresa está tomando, qual a estratégia para pôr em prática seus objetivos na organização. A comunicação sobre qual é a estratégia e como executá-la é insuficiente e superficial. Cabe ao gerente e a sua equipe tomar suas decisões com base no que julga correto.

"O que as empresas têm feito em termos de comunicação, não é suficiente para que as equipes conheçam as metas. Além disso, falta foco", afirma Bill Moraes, líder de Prática e Execução da *FranklinCovey* no Brasil e coautor do livro "As 4 disciplinas da Execução", baseado no estudo e lançado no fim do ano passado. (MELO, 2014a).

A maioria das grandes empresas sabe que é preciso traçar boas estratégias para alcançar o sucesso, mas grande parte delas ainda falha na implementação dessas ideias. É o que aponta um estudo da associação mundial Project Management Institute (PMI), feito em parceria com a unidade de inteligência da *The Economist*. De acordo com a pesquisa conduzida em março de 2013 e divulgada no Brasil nesta semana, dos 587 executivos globais seniores ouvidos, 88% reconhecem que é importante entregar resultados baseados no plano estratégico. Mas, nos últimos três anos, 44% dos planos estratégicos delineados por eles não foram bem sucedidos. Tanto que 61% dos entrevistados admitem que suas empresas precisam se esforçar pra preencher a lacuna entre a elaboração da estratégia e sua implementação no dia a dia. (MELO, 2013).

Estabelecer objetivos e definir como alcançá-los não são problemas para as empresas. O difícil é tirar tudo isso do papel. É o que aponta uma nova pesquisa da consultoria Strategy& (antiga Booz & Company). Mais da metade (55%) dos executivos de todo o mundo disse que suas companhias não estão focadas na execução de suas estratégias, e quase a totalidade deles (96%) se preocupa com pelo menos uma barreira para chegar ao sucesso. Para Carlos Eduardo Gondim, diretor da Strategy&, há falhas tanto na elaboração do planejamento, quanto na comunicação de como ele será executado. "Há uma desconexão. Muitas vezes, as pessoas não conseguem ver aquela aspiração na prática por que as prioridades do dia a dia, o urgente, tomam o lugar do que é essencial para a empresa, da meta", afirma. Quanto à definição da estratégia, ele diz que muitas companhias focam no que o mercado exige, mas esquecem de checar se aquilo é compatível com sua cultura e com os recursos que elas têm disponíveis. (MELO, 2014b).

Um estudo realizado por Buys e Stander (2010) concluiu que ocorre falha em uma a cada três execuções de estratégia. Isto indica que há um *gap* entre o desenvolvimento da estratégia e a execução bem-sucedida. Uma das principais razões pelas quais ocorrem falhas nos planos estratégicos das organizações é, principalmente, pelo fato de atividades estratégicas estarem juntas das atividades cotidianas. Estas atividades acabam se misturando na organização e a falta de clareza da estratégia de empresa contribui ainda mais para este "redemoinho".

Para que sejam conhecidos os rumos da organização, faz-se necessário que estes sejam comunicados de forma clara para todos os envolvidos na estratégia e não somente aos responsáveis pelo planejamento estratégico.

Conforme Canhada e Rese (2009, p. 285):

A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia (consolidado em episódios, como, por exemplo, as reuniões formais de formulação da estratégia) como na implementação (que começa com a interpretação dos discursos estratégicos pelos atores sociais responsáveis por essa prática). Essas práticas e atividades estratégicas sustentam e relacionam-se com vários resultados organizacionais, tangíveis e intangíveis e que podem ser mensurados ou não.

Segundo Rese, Canhada e Casali (2008, p. 4), a comunicação assume um papel fundamental no processo de estratégia, pois ela é item fundamental presente no discurso estratégico: “A comunicação é essencial para a compreensão da estratégia [...], visto que é a partir de discursos estratégicos que a estratégia formal de fato é implementada, além disso, é por meio da interação social que a estratégia é colocada em prática”.

Os diretores e gerentes precisam compreender seu papel no sentido de deixar claro qual deve ser a estratégia, quais as atividades a suportarão e como estas devem ser comunicadas para o correto entendimento de sua importância para a execução da estratégia da empresa. Uma vez que a equipe, seu gestor e todos os demais envolvidos saibam claramente qual seu papel ao executar a estratégia da empresa, torna-se mais fácil identificar o quanto estão colaborando para alcançar este objetivo.

1.1 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2014), em 2013, o crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação (TI) no Brasil foi expressivo, com um aumento de 15,4% em relação a 2012. Se comparado às demais economias mundiais, o país também se destacou, considerando que a média mundial de crescimento foi de 4,8%.

Com esse resultado, o Brasil ficou entre os dez maiores crescimentos setoriais, mantendo a 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI. O mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui hardware, software e serviços, movimentou 61,6 bilhões de dólares em 2013, representando 2,74% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo, um resultado muito positivo e superior às participações apontadas no ano anterior.

Deste valor, US\$ 10,7 bilhões vieram do mercado de *software* e US\$ 14,4 bilhões do mercado de serviços, sendo que a soma destes dois segmentos já superou 40% do

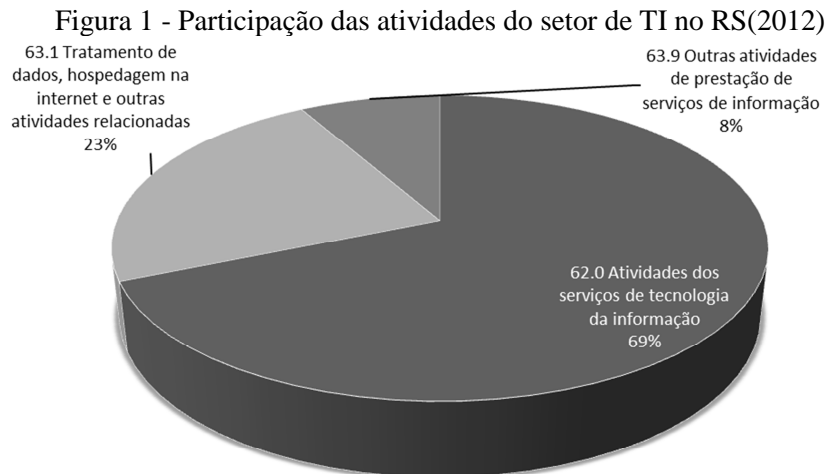
mercado total de TI, um forte indicativo da passagem do país para o grupo de economias que privilegiam o desenvolvimento de soluções e sistemas. O setor de *software* teve um crescimento de 13,5% sobre 2012. Já o setor de serviços apresentou um crescimento mais modesto, com aumento de 7,7% sobre o ano anterior.

No conjunto, *software* e serviços tiveram um crescimento de 10,1% acima da grande maioria dos demais setores da economia brasileira, e também acima do PIB do país, que foi da ordem de 2,3%. Em 2013, a utilização de programas de computador desenvolvidos no país (*standard* e sob encomenda) cresceu 15,3%, superior aos 12,9% de crescimento identificado no uso de programas de computador desenvolvidos no exterior, reforçando a tendência de crescimento que vem sendo apontada desde 2004. O mercado nacional é explorado por cerca de 11.230 empresas, dedicadas ao desenvolvimento, à produção, à distribuição de *software* e à prestação de serviços. (ABES, 2014).

No Rio Grande do Sul, o número de empresas que atuam no mercado de Tecnologia de Informação vem crescendo substancialmente. Com uma taxa de crescimento de, em média, 10% ao ano, atingiu, em 2012, um número de 9.332 unidades locais. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2012).

O mercado gaúcho de Tecnologia de Informação havia gerado, até 2012, 40.103 postos de trabalho, atingindo uma taxa de crescimento de 5,4% ao ano. O mercado brasileiro gerou, neste período, 830.490, representando um crescimento de 6% ao ano.

O Rio Grande do Sul representa 6,34% do mercado de Tecnologia de Informação do Brasil, ficando em quarto lugar num ranking que tem São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais à sua frente. Conforme a Figura 1, O segmento mais expressivo do mercado de Tecnologia da Informação gaúcho é o de Atividades de serviços de tecnologia de informação como *software* e processamento de dados, representando 69% das unidades produtivas locais. (IBGE, 2012).



Fonte: IBGE (2012).

Segundo Stefanuto (2004), as empresas de software são constituídas, em sua maioria, por técnicos recém-formados ou egressos de empresas de maior porte. Essas empresas apresentam, normalmente, baixa capacidade gerencial e mercadológica, bem como, modelos de negócios imprecisos. A visão da empresa, seu futuro e sua estratégia dependem quase que exclusivamente do que o dono julga correto e que é verificado, muitas vezes, de forma intuitiva.

Segundo Lopes (2010), das empresas que atuam no desenvolvimento e na produção de *software*, cerca de 93% são classificadas como micro e pequenas empresas. Finanças, Serviços e Telecom representaram, praticamente, 51% do mercado usuário, seguidos por indústria, governo e comércio. Já em termos de crescimento, o Comércio foi o setor que apresentou o maior aumento nos investimentos.

A pesquisa relata que a grande maioria das empresas é de pequeno e médio porte. Nestas empresas, o perfil dos gestores e proprietários é, muitas vezes, de técnicos que nos primórdios da empresa foram os responsáveis pelo desenvolvimento dos primeiros produtos e serviços. Em muitos casos, com o passar dos anos e com o crescimento da empresa, foi sendo realizada uma migração gradual do perfil técnico para gestão. (LOPES, 2010).

A indústria de TI tem como característica ser uma indústria que apresenta grande velocidade em introduzir inovações, uma competição acirrada entre empresas, tendo alta dependência da qualidade de sua mão de obra. No setor de *software* (TI), é frequente a falta de capacitação para técnicos que assumem funções gerenciais. (WEBER; KLEIN, 2013).

Neste ambiente, o processo de criar, amadurecer e transmitir a estratégia depende de constantes ciclos até que esta esteja formada e madura. Assim, a estratégia como prática encontra o ambiente perfeito para se desenvolver.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Hrebiniak (2006) realizou duas pesquisas junto a mais de 400 gestores que tinham envolvimento com a gestão estratégica e, após este estudo, apresentou quais são os cinco principais obstáculos para implementar a estratégia: falta de habilidade em gerenciar efetivamente as mudanças, estratégia inadequada ou vaga, inexistência de um modelo para guiar os esforços de implementação, falta de compartilhamento de informações e responsabilidades não claramente definidas, e estratégia incompatível com estrutura de poder da organização.

Nas últimas décadas, o campo de estudos em estratégia tem evoluído de forma substancial, em razão da dinâmica ambiental na qual as organizações se encontram. Nessa visão, Mintzberg e Lampel (1999) apontam como a característica mais marcante e, de certa forma, preocupante a constatação de que o fracasso do Planejamento Estratégico e da Estratégia em si se origina da persistência em visualizar o processo separadamente e não como um todo.

Por conta desta lacuna, surgiu um novo paradigma para os estudos em estratégia, que se baseia em visões mais sociológicas. Trata-se da Estratégia como Prática (Strategy-As-Practice). O termo “Estratégia como Prática” – do Inglês: Strategy-as-Practice (SAP) – tem como foco se dedicar a estudar o que os atores estratégicos de fato fazem e qual tipo de atividades desempenham quando no exercício da estratégia (HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI, 2003).

O expressivo percentual de micro e pequenas empresa na área de TI, cerca de 93% , apontados por Lopes(2010), aliada a baixa capacidade gerencial, mercadológica e a imprecisão dos modelos de negócio(STEFANUTO, 2004), que normalmente é baseada na visão do dono deste tipo de empresa, comumente responsável pela definição da estratégia, são fatores que merecem atenção no sentido de verificar como a comunicação suporta a execução da estratégia.

Outro aspecto levantado por Lopes(2010) é a migração gradual do perfil de técnico que executa e define a arquitetura e os produtos que a empresa desenvolve e comercializa, para o perfil de gestor, que é responsável por gerir a empresa. Este gestor passa a ter que

realizar a análise do mercado e tomar decisões que vão além de definições do ponto de vista técnico. A falta de capacitação gerencial destes técnicos nesta passagem técnica para a gestão (WEBER; KLEIN, 2013), é também um ponto analisado e discutido neste trabalho e merece atenção.

Whittington (2002), em um dos trabalhos iniciais do campo de Estratégia como Prática, lança ao menos, seis questões que deveriam ser endereçadas e aprofundadas pelos autores da área. Entre as questões levantadas, destaca-se: “*Como os produtos da elaboração de estratégia e definição organizacional são comunicados e consumidos?*”.

Dentro desta visão de comunicação e consumo, se pretende estudar como a ideia da estratégia é formada por aqueles que são os responsáveis por criá-la, procurando entender como ela é construída. Também se busca analisar quem cria a estratégia e como ela é passada aos demais.

A visão de quem recebe a estratégia, verificando seu sentido, sua coerência e seu alinhamento a partir do que é dito, com que é feito principalmente, em que momentos e como a comunicação é o meio para que esta dinâmica seja estabelecida também são objetos de estudo desta pesquisa.

Com base neste entendimento, buscou-se entender:

Qual o papel da comunicação na execução das estratégias em empresas do setor de tecnologia de informação?

Com a análise realizada, algumas questões foram mais bem compreendidas, tais como:

- a) De que forma a ideia da estratégia é construída?
- b) Como a estratégia é transmitida? Por quem?
- c) Como esta ideia sobre o que é a estratégia é recebida?
- d) Qual o papel da comunicação como canal para transmitir esta ideia?
- e) A mensagem da estratégia que é passada é coerente para as pessoas envolvidas?
Esta faz sentido?

1.3 OBJETIVOS

O estudo teve como objetivo compreender o papel da comunicação na execução da estratégia em empresas do setor de tecnologia da informação, procurando analisar e compreender quais os aspectos que estão relacionados à comunicação das estratégias entre os

atores das organizações e como estas são percebidas pelos executores das atividades estratégicas.

A pesquisa foi realizada em empresas que tem produto ou serviço relacionado à tecnologia da informação, procurando verificar como se dá a comunicação da estratégia no nível Estratégico, Tático e Operacional, sob a ótica da Estratégia como Prática, que tem foco no que as pessoas fazem na execução da estratégia, ou seja, nas micro atividades. (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho foi estruturado em seis partes, constando, na primeira parte, a introdução do assunto do estudo e considerações sobre a questão de pesquisa, objetivos e justificativa, procurando, desta forma, iniciar o tema pesquisado ao longo da dissertação.

Na segunda seção, consta uma revisão bibliográfica com os principais conceitos abordados, relativos ao que se pretende estudar neste trabalho. Serão abordados conceitos teóricos nas áreas de Estratégia como Prática e Comunicação, com foco no que estes construtos e sua inter-relação impactam e auxiliam o processo de transformação do discurso em modelo, e como esta visão é vista entendida, transformada e aceita pelas pessoas na organização.

Na terceira seção, está explicada a metodologia que foi adotada para a elaboração do Estudo de Caso, descrevendo-se de forma detalhada os procedimentos de coleta e análise dos dados, como foram realizadas as entrevistas, seus participantes, suas formações e experiências. A metodologia e princípios utilizados nas observações incluindo seus episódios e métodos de coleta de dados serão também abordados.

Na quarta seção, estão os resultados do estudo, com a descrição das empresas estudadas, os resultados das observações, a apresentação da análise de conteúdo e as análises que foram realizadas, conforme objetivos propostos na primeira parte, procurando dar ênfase em como os temas abordados na teoria têm relação prática com o que foi observado no estudo pelo pesquisador.

Na quinta seção, é realizada a discussão dos resultados procurando, através da ligação da teoria com a prática, analisar os dois cenários das empresas pesquisadas. A análise tem seu foco em discutir o papel da comunicação no contexto de cada uma das empresas pesquisadas.

Na sexta seção, estão as considerações finais e temas sugeridos para futuras pesquisas, incluindo limitações da pesquisa, contribuições ao estudo do tema e propostas de melhoria em relação aos problemas verificados no estudo.

2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo encontra-se o referencial teórico organizado em três seções: na primeira, o assunto Estratégia como Prática é introduzido procurando apresentar os conceitos envolvidos, seu aspecto social no que tange à construção da estratégia. Serão apresentados seus principais autores e os conceitos de atores centrais, periféricos e episódios estratégicos, ressaltando os elementos relacionados ao propósito da dissertação.

Na segunda seção temos a introdução dos conceitos de comunicação como meio à estratégia como prática. Alguns conceitos básicos também são apresentados para embasar as observações realizadas na análise de resultados apresentada na seção 5.

Por fim, apresenta-se o diálogo entre as três abordagens teóricas a fim de construir o *framework* teórico-analítico do trabalho, por meio de um quadro onde são relatados os principais autores, ideias e conceitos e como foi operacionalizada a pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo da estratégia é marcado pela diversidade de autores, prescrições, diretrizes e abordagens. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No Quadro 1, apresentamos algumas dessas abordagens, com objetivo de compreender parte dessa diversidade.

Quadro 1 - Abordagens sobre a Estratégia

	Abordagem Clássica	Abordagem Processual	Abordagem da Prática Social
Estratégia	Estratégia Racional, formal e deliberada	Processo deliberado valoriza as estratégias que emergem do processo de aprendizagem e adaptação	Construída socialmente na prática cotidiana desde a elaboração da estratégia até a sua implementação
Justificativa	Maximizar o Lucro	Busca de resultados além do lucro	O lucro não é seu foco: preocupa-se com a competência do estrategista
Processo	Análítico e estruturado	Aprendizagem conjunta	Interação social
Influência	Militar e econômica	Psicologia	Sociologia

Fonte: Ávila et al. (2013) adaptado de Whittington (2002, p. 46).

Cada abordagem sobre a estratégia tem uma definição e uma visão diferente. Na visão clássica, a estratégia é um processo de planejamento formal, racional, restrito, pouco flexível e com uma série de equações e cálculos. Na visão processual, a estratégia tem um

caráter de aprendizagem contínua, e que pode emergir durante todo o processo, sendo ele formal ou informal. Na visão como prática social, a estratégia é definida como algo que é feito pelas pessoas, ou seja, os gestores e todos os envolvidos interagem, debatem, contribuem e agem em todo o processo de formulação e de implementação da estratégia. (AVILA *et al.*, 2013).

Whittington (2007) afirma que uma das grandes deficiências das abordagens processuais é desconsiderar as práticas estratégicas, como, por exemplo, reuniões de planejamento estratégico, em virtude de analisar a organização com metodologias longitudinais e que vê esses eventos como secundários.

Whittington (2004) destaca a oportunidade de criar uma agenda de pesquisa da estratégia pós-modernista. Para o autor, as barreiras “*da imparcialidade modernista e a teoria econômica*” precisam ser rompidas e deve-se buscar uma visão mais sociológica para a estratégia. O autor sugere duas agendas de estudo: (1) uma com foco sociológico propriamente dito, que tem como função entender as “elites da estratégia”, leia-se: diretores e participantes diretos da formulação da estratégia, como se dá sua educação formal, trajetória de carreira, quais habilidades técnicas e comportamentais possuem; e (2) uma gerencial, com foco em garantir que os produtos dos estudos sociológicos sejam transformados em vantagens para a execução da estratégia, aproveitando o que eles podem oferecer de melhor.

A esta perspectiva deu-se o nome de “Estratégia como Prática” (do Inglês, *strategy as practice*). Conforme os pensadores da “Estratégia como Prática” (ECP), as pesquisas em estratégia apontam que a estratégia é um conceito abstrato que as empresas possuem. Os estudos ditos tradicionais têm visões que limitam o uso da estratégia. Exemplos: a empresa X tem uma estratégia que é orientada à diversificação, já a empresa Y tem planejamento estratégico em seus processos, a empresa Z possui entre seus ativos organizacionais, processos baseados em conceitos de gestão da mudança.

Estratégia como prática torna-se, mais do que um item isolado das teorias de organização, mas tem sua ligação com a sociologia, conhecimento, instituições econômicas e mudança social. Os links são de mão dupla: assim como práxis estratégica depende de outras práticas, ela contribui para esses outros domínios da atividade humana. (WHITTINGTON; SEIDL, 2014).

Johnson *et al.* (2007) destacam que, na perspectiva da Estratégia como Prática (ECP), a estratégia é algo que as pessoas fazem nas organizações. O processo estratégico se volta para as pessoas fazendo a estratégia.

A Estratégia como Prática tem sua atenção voltada para o que as pessoas fazem na organização para suportar a estratégia. “Desta forma, nosso foco recai em duas perguntas até então negligenciadas: o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem, e como elas influenciam os produtos deste processo”. (JOHNSON *et al.*, 2007).

A estratégia como prática é percebida por Whittington (2002) como um conjunto de atividades em que ocorrem interações e trocas sociais nas organizações. Dessas atividades, surgem as práticas, formais ou informais, que constituem a estratégia. A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia (consolidado em episódios, como, por exemplo, as reuniões formais de formulação da estratégia) como na implementação (que começa com a interpretação dada dos discursos estratégicos pelos atores responsáveis por essa prática).

A diferença fundamental entre a Estratégia como Prática e outras abordagens convencionais, é que ela é construída em cima do individualismo e dá atenção em como as questões sociais, habilitam e restringem o que os estrategistas fazem. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).

Quinn e Voyer (2006) mostram a lógica de formação da estratégia como um processo administrado, mas incremental e sem a linearidade proposta pelos autores clássicos, já que dá grande atenção a fatores políticos que permeiam qualquer organização. Os autores entendem que a efetividade de uma estratégia não está apenas em seus aspectos técnicos, mas na aceitação e no compromisso dos diversos atores em uma organização.

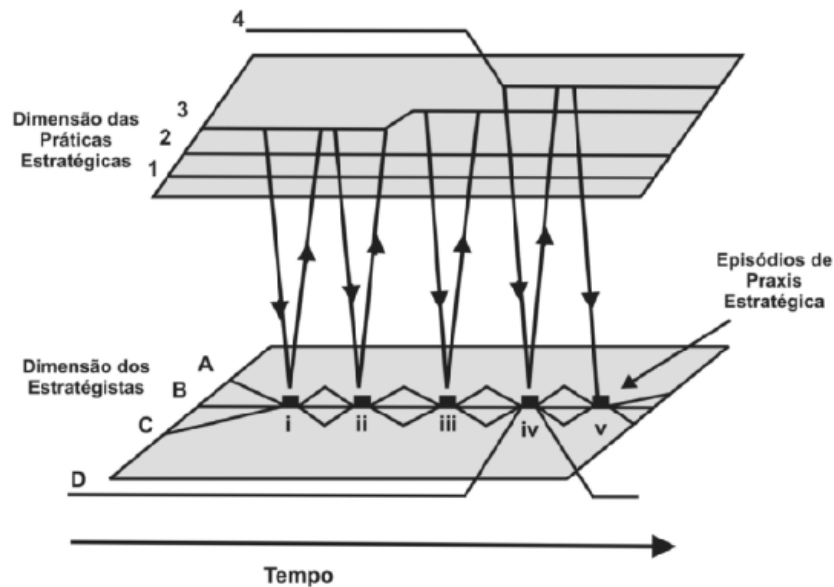
Para um bom entendimento dos conceitos teóricos relacionados, serão apresentados, de forma breve, três modelos conceituais (“*Framework* integrativo dos elementos centrais da estratégia”, “Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica” e “Visão Baseada em Atividades”) que trazem possibilidades de enquadramento do fenômeno denominado “Estratégia como Prática”. O primeiro e o segundo modelo foram sistematizados por Whittington (2007). O terceiro modelo foi proposto, originalmente, por Maciel (2008), tendo com o ponto de partida a perspectiva da Visão Baseada em Atividades (VBA).

2.1.1 *Framework* Integrativo dos Elementos Centrais da Estratégia

Como primeiro modelo a ser apresentado, temos o chamado *Framework* integrativo dos elementos centrais da estratégia, proposto por Whittington (2006) e que dá uma nova visão ao estudo da estratégia, já que demonstra onde os agentes, organizações e indivíduos

atuam e que possuem capacidades originais no processo de fazer a estratégia. A Figura 2 apresenta o contexto e quais os elementos centrais envolvidos na ação prática.

Figura 2 - *Framework Integrativo de Elementos Centrais da Estratégia como Prática*



Fonte: Whittington (2006).

De acordo com Whittington (2006), ao contrário de se pensar a organização como algo atomizado e dentro de um ambiente institucional, cada empresa e suas atividades devem ser entendidas como “*a expressão de princípios sócio estruturais potencialmente diversos*”, ou seja, a empresa é resultado dos seus aspectos sociais e estruturais, que são singulares no universo organizacional. Segundo o autor, estudar como se dá o inter-relacionamento entre os atores, seus papéis e tarefas é a função primordial que sustenta as escolhas estratégicas. Nessa abordagem, a análise social é mais importante do que a análise da indústria.

O modelo de Whittington possui três dimensões-chave inter-relacionadas: práticas, como itens de tecnologia, conceitos, ferramentas, rotinas, procedimentos e ideias para o pensamento e a ação que os estrategistas utilizam no ato de “fazer a estratégia”; *práxis*, que se resume no trabalho de fato para “fazer a estratégia”, e é composto não somente da alta administração, em suas atividades, mas traz uma sequência de episódios e acontecimentos (*board meetings*), trabalhos de consultoria, projetos e conversas estratégicas; e, finalmente, os estrategistas ou praticantes, os funcionários ou não da cúpula diretiva, que são os responsáveis por “fazer a estratégia”. (WHITTINGTON, 2006).

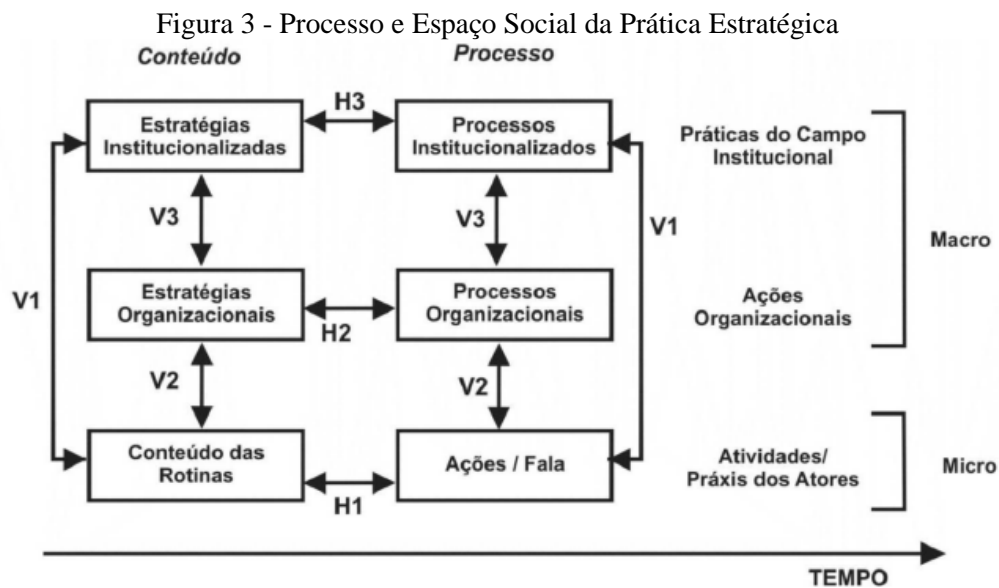
Os vários atores (A, B e C) da alta cúpula, assessores e gerentes de nível médio, fazem parte da organização, e suas rotinas estão legitimadas tanto no nível organizacional

quanto no nível institucional (1-4). Já o ator D não pertence ao quadro de colaboradores da organização, podendo ser, por exemplo, um consultor externo. Este participa das atividades estratégicas e, igualmente, interpreta os episódios e as atividades estratégicas (IV). Este elemento externo também faz o trabalho de síntese das práticas estratégicas legitimadas no contexto extra ou inter-organizacional e produz (1,2 e 3) ou modifica a *práxis* por meio da introdução eventual de uma nova prática (4), identificada no ambiente extra-organizacional, muitas vezes, com experiências e conceitos oriundos de outras empresas ou da academia.

Esta abordagem contempla e propõe a combinação da experiência dos atores e agentes organizacionais, sejam eles internos ou externos à organização, de uma maneira inter-relacionada a partir do momento em que cria novas rotinas e decisões que vão afetar a *práxis*.

2.1.2 Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica

Na Figura abaixo, é apresentado o modelo de Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica, segundo Johnson *et al.* (2007).



Fonte: Johnson *et al.* (2007).

Essa outra abordagem tem como foco a dimensão projetiva da agência, e que envolve criar projeções do futuro. O estrategista pensa e age numa perspectiva futura, com todas as suas implicações. Como visto, o modelo aponta pelo *link* vertical V1, os conteúdos de rotinas, estratégias organizacionais e as institucionalizadas, o que demanda dos atores a adoção de alguns comportamentos e atitudes, necessários para suportar estas estratégias e rotinas.

A existência de um determinado padrão de normas e condutas é visto como necessário ao objetivo de disciplinar e levar aprendizado à estrutura funcional, ajustando os comportamentos e as atitudes considerados inadequados e ineficientes para a execução da estratégia. (GIDDENS, 2003).

2.1.3 Visão Baseada em Atividades

Johnson, Melin e Whittington (2003), e Jarzabkowski (2003) propõem uma Visão Baseada em Atividades – (*Activity Based View* (VBA) – para o estudo da estratégia. Em essência, a VBA possibilita entender a estratégia como o conjunto de interpretações e interações dos atores envolvidos nas atividades estratégicas e, por isso, não dissocia pensamento e ação. As interações provêm de uma base interpretativa que cumpre atribuição de significado à ação dos atores organizacionais.

A inserção da VBA no campo dos estudos em estratégia e a articulação entre suas categorias de análise acabam por exigir, também, uma concepção alternativa de organização. Para tanto, a organização é concebida como sistema de atividades em que ocorrem interações sociais heterogêneas e altamente localizadas. (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Maciel (2008), a partir dos pressupostos defendidos por Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski (2003), defende a ideia de que a estrategização (*strategizing*) deva ser pensada a partir de um conjunto de atividades práticas, permeado por elementos e atores definidos como: atores principais, atores periféricos, atributos e particularidades físicas do contexto, práticas organizacionais, ações de contexto estratégico (pensamento + ação).

A diversidade de atores que interagem no processo, bem como a visão de mundo de cada um, acabam afetando as discussões e ações decorrentes. Torna-se rico, nesse sentido, o processo de estrategização. A continuidade das ações sociais relativas à *práxis* da estrategização torna-se inercial, rotinizada e recursiva graças, sobretudo à segurança ontológica dos atores, interação recíproca entre agente e estrutura, que, por sua vez, é permeada por ações diárias de práticas e iniciativas reforçadoras de uma forma geral entre as partes e atores do sistema. (JARZABKOWSKI, 2004).

Na Figura 4, consta o modelo proposto por Maciel (2008), elaborado a partir de (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003), REGNÉR(2003) e JARZABKOWSKI (2003, 2004),

que cita o conceito de atores centrais e periféricos, e demais elementos da VBA (Visão Baseada em Atividades).

Figura 4 - Elementos Organizacionais na Visão Baseada em Atividades



Fonte: Maciel (2008) elaborado a partir de (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003), Regnér (2003) e Jarzabkowski (2003, 2004).

O conceito de atores centrais inclui todos os membros da cúpula estratégica, enquanto atores periféricos representam todos os demais colaboradores da comunidade organizacional com potencial para desempenhar atividade estratégica. (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; REGNÉR, 2003).

As práticas organizacionais (rotinas organizacionais socialmente definidas) se conformam e constituem a base para a micro estratégia e a ação estratégica (*strategizing*), gerando um processo contínuo de atividades que é, em sua essência, prático. (JARZABKOWSKI, 2003, 2004).

O conceito de episódio estratégico contempla a indissociável relação entre pensamento e ação dos estrategistas, e expressa as formas com que os atores envolvidos no trabalho de fazer estratégia interagem e interpretam características físicas e sociais do contexto. Essas práticas são as responsáveis pela estabilidade e mudança de padrões de atividades situadas no tempo e no espaço. (JARZABKOWSKI, 2003).

O objetivo da ação estratégica interativa da cúpula, que se dá intencionalmente por meio de interações face a face, assenta-se em tornar todos os atores periféricos conscientes da necessidade de execução das atividades tidas como estratégicas. (JARZABKOWSKI, 2003). Nesses termos, a comunicação de significados de forma inteligível torna-se crucial ao trabalho do praticante da estratégia localizado na cúpula.

A execução é um esforço vazio sem a orientação de estratégia. Que aspectos da execução da estratégia e planejamento impactam mais nos resultados é uma pergunta fundamental a ser respondida. Outro ponto importante trata da relação entre as estratégias de nível corporativo e de negócios e como sua interação afeta os resultados de execução. (HREBINIAK, 2006).

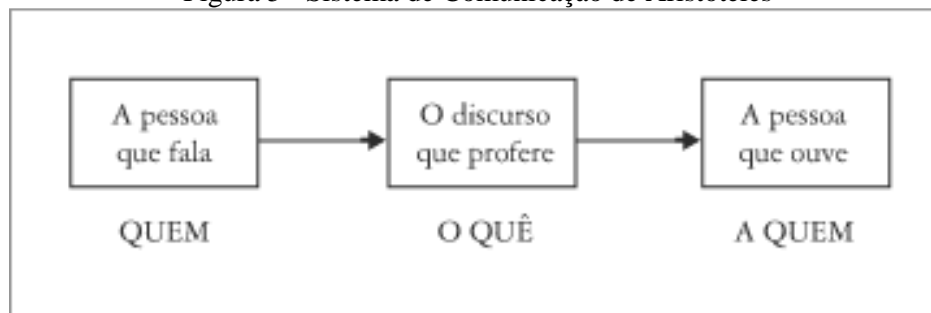
Na visão de Maciel (2008), os gerentes são atores fundamentais e que influenciam diretamente as decisões posteriores obtidas a partir do processo da estrategização da alta cúpula. Eles possuem um papel fundamental, pois cabe a eles a persistência da submissão prática daquilo que foi decidido anteriormente, passando, assim, a ser uma etapa recorrente em todo o processo, legitimando, desta forma, aquilo que foi decidido.

2.2 COMUNICAÇÃO

Le Coadic (2004, p. 11) define comunicação como “o processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas”. Através dessa definição, infere-se, de pronto, o caráter social da comunicação.

A comunicação é uma necessidade inerente de qualquer ser humano. A partir do momento que dois ou mais seres humanos se encontram, a comunicação é um elemento vital para a convivência e reprodução deste grupo social. Os estudos específicos em comunicação datam do século III A.C. Aristóteles já estudava a comunicação interpessoal dirigida para determinada audiência. Os estudos sobre a retórica tinham seu foco na transmissão da informação como processo de persuasão, composta por três elementos básicos: locutor (a pessoa que fala - quem), discurso (o que é dito-diz o que) e ouvinte. (TRIGUEIRO, 2001).

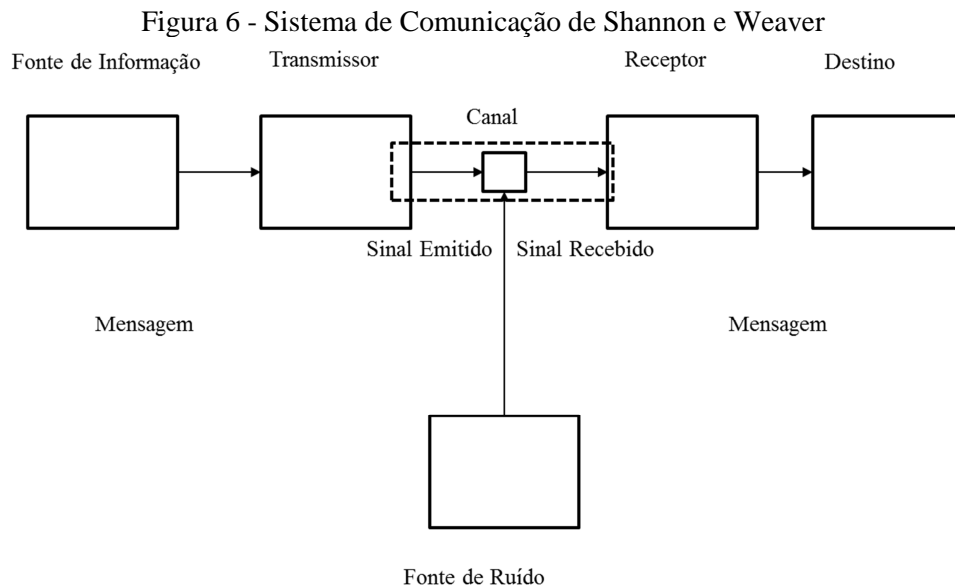
Figura 5 - Sistema de Comunicação de Aristóteles



Fonte: Bonini (2001).

A comunicação é um processo que viabiliza a troca de mensagens entre pessoas, sendo uma atividade muito utilizada nas relações sociais humanas. A comunicação é uma atividade que praticamos todos os dias, conhecemos, mas não sabemos defini-la satisfatoriamente. (TRIGUEIRO, 2001).

Muitas teorias nas ciências da comunicação e ciência da informação usam os mesmos modelos de representação gráfica para explicar o processo de comunicação, tanto em uma área quanto em outra. Porém, há um modelo, em específico, que chama a atenção, que é o modelo gráfico que explica a Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver, sendo que os entendimentos para essas áreas do conhecimento variam quanto aos componentes do modelo; fonte de informação, mensagem, transmissor (codificador), canal, fonte de ruído, receptor (decodificador) e destinação. (INAZAWA; BAPTISTA, 2012).



Fonte: Shannon e Weaver (1949, p.7)

O modelo de Shannon e Weaver apresenta cinco componentes, sendo eles: (a) **Fonte de informação**: produz uma mensagem (ou sequência de mensagens) a ser comunicada ao terminal receptor; opera em função das possibilidades do transmissor disponível (ex. uma sequência de letras em um sistema telegráfico); (b) **Transmissor**: opera sobre a mensagem de modo a produzir um sinal apropriado para a transmissão através do canal; (c) **Canal**: o meio usado para transmitir o sinal do transmissor para o receptor (um par de fios metálicos, uma faixa de frequências de rádio, um raio de luz, etc.); (d) **Receptor**: reconstrói a mensagem a partir do sinal; (e) **Destino**: pessoa (ou coisa) para quem a mensagem foi dirigida. (BONINI, 2003).

Os processos que envolvem a informação passam a ser compreendidos numa lógica linear. Os autores definem a comunicação como um processo em que uma fonte, a partir de um transmissor, por meio de um canal, envia informação a um receptor, que a conduz a um destino. A informação é definida como uma medida da incerteza – não como aquilo que é informado, mas como aquilo que se poderia informar. Diante de uma pergunta com apenas duas opções de resposta, o grau de informação seria da ordem de 50%. (ARAÚJO, 2009).

Segundo Bonini (2003), o grande desafio dos estudiosos posteriores a Shannon e Weaver era conseguir adaptar o modelo para explicar a comunicação humana. Seguindo este intuito, Berlo (1960), concebeu um modelo adaptado, composto de seis componentes definidos do seguinte modo: (a) **Fonte**: necessidades, intenções, informações e objetivos de uma pessoa que dão origem a uma mensagem; (b) **Mensagem**: a informação a ser transmitida, a ideia; (c) **codificador**: o módulo que ordena sinais para compor a mensagem; (d) **Canal**: o intermediário, o condutor da mensagem; (e) **Decodificador**: atribui sentido às unidades do sinal, delineando a mensagem; (f) **Receptor**: recebe e julga a pertinência da mensagem.

Em síntese, este modelo pressupõe que o conteúdo intencional é codificado como mensagem por um emissor através da articulação de elementos do código linguístico, sendo esta mensagem, por sua vez, conduzida por um canal a um receptor que fará a operação de codificação ao contrário, extraindo, assim, o conteúdo dessa mensagem.

Pode-se mencionar, como exemplo de teoria da comunicação que faz uso do modelo de Shannon e se preocupa com a interpretação cognitiva e social dos indivíduos nas ciências da comunicação, a “Teoria da Recepção”, que White (1998) também denomina de “Interpretação da Audiência da Mídia”, na qual leva em consideração a inter-relação entre emissores e receptores, bem como a construção de significados por parte dos receptores. Essa teoria tem como premissas que os meios de comunicação possuem o poder de criar significados culturais e, por isso, não são apenas meios que transportam informação. Na ciência da informação, quando se transfere uma mensagem, há que se considerar o seu conteúdo, ou melhor, a informação contida nela; esse processo se chama transferência da informação, a qual tenta lidar com as peculiaridades de grupos de usuários. (INAZAWA; BAPTISTA, 2012).

Parece que o paradigma físico da recuperação da informação foi uma das razões pela qual a ciência da informação se valeu, em um primeiro momento, do modelo de comunicação de Shannon e Weaver, o qual é totalmente voltado para a transmissão física de sinais telefônicos. Apesar dessa aplicação física, com o decorrer do tempo, de acordo com Eco (1972 apud WOLF, 1999), o modelo de Shannon e Weaver foi adaptado por outras áreas do

saber, servindo de base para outros tipos de teorias da comunicação, expandindo-se em variadas versões, com algumas modificações em sua terminologia. (INAZAWA; BAPTISTA, 2012).

O papel da comunicação é de transmissão de significados entre pessoas para a sua integração na organização social. Os homens têm necessidade de estar em constante relação com o mundo, e para isso usam a comunicação como mediadora na interação social, pois é compreensível enquanto código para todos que dela participam. Além desse aspecto, os sociólogos entendem a comunicação como fundamental nos dias de hoje para o bom entendimento da sociedade e na construção social do mundo. Quanto mais complicada se torna a convivência humana, mais se faz necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação. (MENEZES, 1973).

A segunda linha de estudo está voltada para a análise dos significados das mensagens nas culturas. Qual a função da comunicação na nossa cultura e como as mensagens interagem nos grupos sociais ou nas pessoas? Esta linha de investigação dos signos e significados denominada de semiótica não considera como fracasso os conflitos, os objetivos não alcançados no ato de comunicação. O que existe são resultados das diferenças culturais entre emissor e receptor. (TRIGUEIRO, 2001).

Segundo Trigueiro (2001), uma mensagem recebida passa por uma série de avaliações que vão refletir, com maior ou menor intensidade, de acordo com a capacidade crítica e de organização individual ou coletiva dos que integram o grupo de recepção. É importante, não é importante, tem prioridade ou não tem, é verdadeira ou falsa são alguns dos questionamentos que acontecem na recepção humana. O sujeito receptor julga, decodifica e seleciona conteúdos das mensagens interagindo com o seu grupo social.

A linha de estudo processual define comunicação como um processo de interação social entre duas ou mais pessoas, cuja relação poderá influenciar no comportamento, na motivação e no estado emocional do emissor ou do receptor. Na linha de estudo semiótica a comunicação como interação social é estabelecida pelas relações das pessoas como sujeitos membros de um determinado grupo social e cultural. (TRIGUEIRO, 2001).

Colnago (2006), em seu estudo, afirma que a comunicação é um dos elementos que formam a base dos relacionamentos humanos. A comunicação é um item fundamental na prática de qualquer interação social, incluindo-se as organizações, visto seus objetivos, seus papéis, suas tarefas e seu caráter de organismo sistêmico, pois permite a transmissão de ideias, informações e pontos de vista.

A organização é um ambiente de interação social composta de pessoas com diferentes pontos de vista, educação e visões de mundo. Os diversos colaboradores que fazem parte da organização realizam uma série de interações sociais no seu dia a dia para que a empresa possa realizar seus objetivos. Reuniões, fluxos de trabalho, processos e mesmo uma conversa de corredor no cafezinho são exemplos destas interações no ambiente de trabalho. Nestas interações, ocorre transmissão de informações de caráter formal e informal, que permite a troca de ideia e entendimento sobre a estratégia entre os diversos atores da organização.

Colnago (2006), afirma que a informação simples não tem muita relevância, precisa de contexto, tem que ser codificada, tratada e comunicada. A partir da comunicação e sua respectiva decodificação é que ela passa a ter utilidade. Comunicar significa trocar ideias, fazer-se entender, e, principalmente, entender os outros.

Em concordância com Robichaud, Giroux e Taylor (2004), La Ville e Mounoud (2006) consideram que, para os membros da organização interagir, eles precisam construir uma linguagem comum (ideia das comunidades de prática), materializada em um texto e propiciando que eles cooperem. Isso começa nas conversações diárias, com a interação mútua.

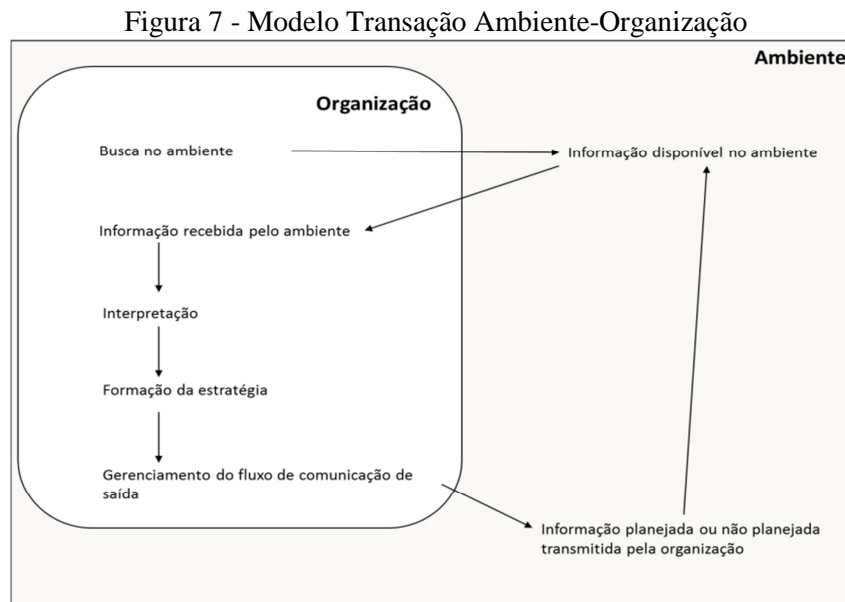
Segundo La Ville e Mounoud (2006), o processo estratégico pode ser entendido como esforços constantes de comunicação para que as novas estratégias sejam aceitas pelos *stakeholders*. Estes autores discutem o processo estratégico a partir da metáfora de escrita e leitura, referindo-se aos discursos estratégicos formais e da sua interpretação por parte dos atores organizacionais.

A partir desta metáfora (escrita e leitura), a formação da estratégia pode ser entendida como um processo criativo permanente que inclui não somente o que os estrategistas produzem ou escrevem (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias) mas também as formas pelas quais os membros da organização consomem (leem) o que foi produzido. Isso nos leva a examinar como os atores leem, usam e transformam esses textos estratégicos em suas atividades diárias. (LA VILLE; MOUNOUD, 2006, p. 10).

2.2.1 Fonte: A interação com o meio externo para construir a mensagem

A comunicação organizacional inclui comunicação com meio externo por meio de clientes, comunidades, governo e mercado, e a organização pode competir ou cooperar com estes membros, este é o chamado *Transação Ambiente-Organização* (FISHER, 1993), conforme Figura 7. Dentro deste contexto, surge a ideia de que existem interações entre o

meio externo (ambiente) e a organização, e, a partir desta interação, a estratégia é formada ou alterada em sua proposição inicial.



Fonte: Fisher (1993, p. 127).

A organização busca verificar no ambiente quais as tendências existentes no mercado que atua. E esta busca se dá de forma ativa pelos responsáveis pelo negócio ou estrategistas da empresa. A informação disponível no ambiente é recebida e internalizada pela organização que traduz conforme a interpretação de seus componentes e tem foco no que o mercado está buscando e como as empresas estão ofertando soluções para seus clientes. A partir desta interpretação, a estratégia começa a ser formulada internamente e possui seu desenrolar. O resultado deste movimento estratégico se traduz em ações que afetam seus produtos e/ou serviços. A comunicação com o mercado é realizada e transmitida pela organização ao ambiente.

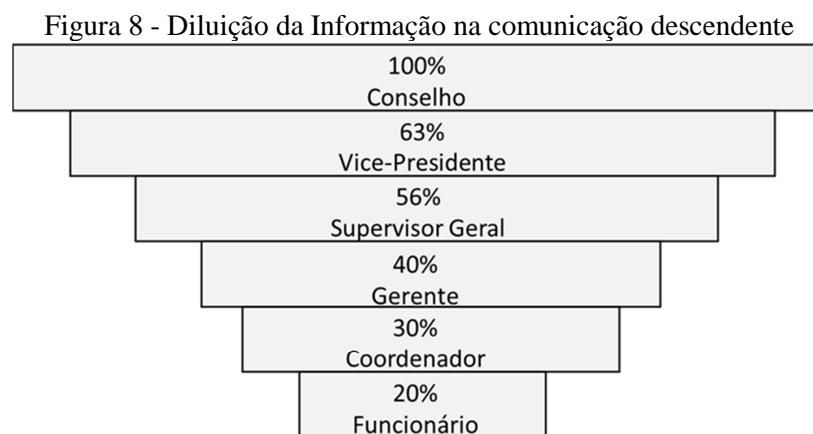
Dentro do modelo proposto por Shannon e Weaver (1949) e adaptado para o contexto social por Berlo (1960), a interação com o meio externo pelos atores centrais da estratégia acaba por criar a “Fonte” que segundo Berlo (1960), são “as necessidades, intenções, informações e objetivos de uma pessoa que dão origem a uma mensagem”. A interação cria a intenção e objetivos a serem atingidos com a formulação e adoção da estratégia escolhida.

2.2.2 Canal: a Comunicação como meio à Estratégia

Segundo Du Brin (2001), a comunicação nas organizações possui quatro direções no que ocorrem, de acordo com os níveis hierárquicos:

- **Para baixo (descendente):** parte do superior da empresa para os subordinados e envolve instrumentos tão diversos quanto relatórios administrativos, manuais de políticas e de procedimentos, jornais internos, cartas, circulares e manuais de empregados. O autor acrescenta que a comunicação mais adequada aos subordinados é aquela que presta informações e que não apresenta controvérsias, assumindo um caráter mais informativo do que persuasivo.

Estudos comprovam que existe uma natural perda na mensagem, à medida que a ela vai sendo difundida nos níveis hierárquicos inferiores. As mensagens chegam a ficar quase que irreconhecíveis ao chegar aos níveis inferiores.



Fonte: Fisher (1993, p. 40).

Segundo Fisher (1993), a informação se perde ao longo dos níveis hierárquicos tendo sua mensagem reduzida ao ponto de passar dos 100% para apenas 20% ao chegar ao funcionário, conforme a Figura 8. **Erro! Fonte de referência não encontrada.** A informação é repassada aos demais níveis de forma incompleta, alguns filtros são estabelecidos e parte da informação é retida.

- **Para cima (ascendente):** é a comunicação que parte do subordinado para o superior, possuindo propósito informativo. Como exemplos de comunicação ascendente incluem-se memorandos escritos, relatórios e reuniões em grupos previamente planejadas, além das conversas informais. Esse tipo de comunicação auxilia na tomada de decisão.

Segundo Fisher (1993), este tipo de comunicação dá aos subordinados um canal para que submetam suas ideias e melhorem a aceitação destas por conta de sua participação no processo. É considerada a mais importante pelos membros da empresa. Porém, também é a comunicação considerada mais difícil de ser executada. A informação é passada aos superiores quando esta irá melhorar a imagem do subordinado e a informação é retida quando esta pode afetar a imagem perante o superior.

- **Horizontalmente:** refere-se ao envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional. Esta direção de comunicação, segundo Fisher (1993), habilita e auxilia a coordenação, compartilhamento de informações, alinhamento e solução de problemas entre áreas. Pode, em alguns casos, eliminar a necessidade da comunicação ascendente e descendente, na medida em que, para resolver os problemas, não é necessária a intervenção dos superiores.

- **Diagonalmente:** envolve a transmissão de mensagens provenientes dos níveis organizacionais mais altos ou mais baixos, de cima para baixo ou de baixo para cima, para diferentes departamentos da organização, revelando um maior dinamismo no que se refere às decisões de comunicação.

Beer e Eisenstat (2000) concluem que a estratégia não é executada em razão de seis fatores, chamados pelos autores de “assassinos silenciosos”. Esse termo foi cunhado devido à semelhança com o colesterol, conhecido como o “assassino silencioso”, que obstrui artérias sem nenhum sintoma externo.

Os seis assassinos silenciosos definidos por Beer e Eisenstat (2000) são: 1) o estilo *top-down* da gerência sênior; 2) o estabelecimento de estratégias confusas e prioridades conflitantes; 3) uma equipe ineficaz da gerência sênior; 4) a comunicação vertical ineficiente; 5) a coordenação deficiente de funções e negócios; e 6) o inadequado desenvolvimento de habilidades de liderança para os níveis mais baixos da empresa.

O Planejamento Estratégico possui algumas restrições, entre elas, destaca-se a dificuldade das organizações de fazer com que todos os níveis organizacionais compreendam o que se pretende com o plano formulado. Desta forma, o desafio de transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico é uma grande dificuldade. Barreiras de comunicação vão sendo criadas à medida que os níveis do organograma vão descendo. (KICHI; PEREIRA, 2011).

Percebe-se, ainda, nas organizações, uma clara distinção entre o Planejamento Estratégico e a execução da estratégia. Hrebiniak (2006) aponta que os diretores e gerentes envolvidos no planejamento estratégico são treinados para planejar e não para executar a

estratégia, deixando a cargo de seus subordinados esta tarefa. Não há envolvimento de níveis inferiores e, desta forma, não existe a necessidade de uma comunicação feita de forma profunda com os demais membros da organização.

Colnago (2006, p. 8) adverte: “para que o gerenciamento estratégico realmente aconteça, há que se criar na organização uma consciência estratégica, que só se concretiza quando toda a organização compartilha dos mesmos objetivos”.

O papel da comunicação organizacional é vital neste contexto, já que, por meio do compartilhamento de conhecimentos e informações, busca divulgar para os membros das organizações um propósito comum, em que todos confiem e se sintam engajados por seu livre arbítrio e honesto desejo de participação, e não por imposição hierárquica.

Dentro do modelo proposto por Berlo (1960), a comunicação é o canal (o meio usado para transmitir o sinal do transmissor para o receptor) utilizado para que a mensagem seja propagada.

2.2.3 Transmissor: os atores centrais e seu papel

Na visão de Shannon e Weaver (1949), o “**Transmissor** opera sobre a mensagem de modo a produzir um sinal apropriado para a transmissão através do canal”, que segundo Berlo (1960), opera por meio de um codificador que ordena sinais para compor a mensagem.

Segundo Lustrì *et al.* (2007), a maioria das organizações cria suas estratégias e estas ficam definidas somente no nível de alta direção e muitas delas nem mesmo saem do papel. Estas estratégias existem somente na teoria, e não ajudam no alcance das metas e objetivos, já que não indicam que passos precisam ser seguidos em cada departamento da organização. Estes planos ficam somente no discurso estratégico e acabam perdendo, assim, sua principal razão de ser, que é um guia a ser detalhado para que seus desdobramentos possam servir como modelos a serem utilizados na implementação da estratégia.

O correto entendimento dos objetivos e das metas e a atuação em conjunto são fatores primordiais que contribuem para o aumento da competitividade da organização em seu mercado de atuação. A escassez de informação gera um ambiente no qual as ações que surgem de forma espontânea no executar das estratégias, dificilmente, sejam produtivas para a empresa, porque serão identificadas como contrárias ao que é esperado, já que os funcionários não entendem ou não sabem que direção a organização deve seguir. (SIQUEIRA; SILVA JUNIOR; SOUZA, 2011).

Existe um consenso entre pesquisadores, executivos e estudiosos, de que a visão da organização é algo que deve ser comunicado e devidamente compartilhado por todos os colaboradores. Porém, o que se percebe, no dia a dia, das organizações, não é exatamente isto, como observado por Lustri *et al.* (2007, p. 4).

Os objetivos e a visão de futuro das organizações são comunicados por meio de cartazes ou pôsteres colados nas paredes da organização que aparecem ‘Missão, Visão e Valores’, porém, não é desenvolvida uma consciência coletiva a respeito da importância do conhecimento desses objetivos para o desempenho da organização e como este “discurso estratégico” deve passar às ações.

Conforme Lustri *et al.* (2007, p. 3):

Criar uma visão compartilhada e promover objetivos comuns implica em buscar imagens do futuro que se deseja e utilizá-las para promover o engajamento dos envolvidos. A existência de um objetivo comum, concreto e legítimo motiva as pessoas a darem tudo de si para alcançar esse objetivo, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade.

A comunicação dos objetivos e das estratégias é algo que, frequentemente, está presente no discurso dos executivos. Sanjiv Ahuja, ex-presidente do Grupo Orange, declarou que “ao liderar uma empresa, a melhor forma de obter resultados é ter uma estratégia simples, compreensível, prática e que possa ser entendida por todas as pessoas da organização”. (LUSTRI *et al.*, 2007).

A comunicação no âmbito da estratégia como prática como uma metáfora do modo pelo qual a prática da estratégia se desenvolve: estrategistas escrevem os “textos” da estratégia, os implementadores os leem e interpretam de acordo com suas visões de mundo e entendimento; como resultado, o texto interpretado é reescrito por todos esses atores, por meio de um processo de escrita e leitura que se dá de forma constante, interativa e recursiva, e que representa as atividades diárias que compõem a estratégia e seu resultado. (LA VILLE; MOUNOUD, 2006).

Neste sentido proposto pela metáfora, o Transmissor adota o papel de criador da mensagem (discurso estratégico), e a verbaliza através da escrita de um texto estratégico, que é passado aos demais atores.

2.2.4 Receptor: a mensagem sendo recebida e lida

Apesar de todos os estudos já realizados e da teoria gerada sobre o assunto comunicação e estratégia, que sugerem que deve ser incentivado o envolvimento das pessoas,

infelizmente, estas práticas são raras porque as organizações continuam a ser estruturadas burocraticamente com o objetivo de garantir o controle hierárquico e a respectiva estabilidade interna, conforme afirmam Galbraith e Lawler (1995).

Muitas vezes, o próprio conjunto de gerentes da organização resiste que pessoas da organização de níveis inferiores ao seu estejam presentes e façam parte da estratégia, mesmo sabendo das significativas melhorias de desempenho que esse envolvimento irá trazer para a organização. Esta proximidade, segundo o ponto de vista dos gerentes, pode ameaçar o controle e a estabilidade de seus departamentos ou setores.

A visão restrita destes Gerentes não permite perceber que, se os esforços das pessoas forem agrupados em metas comuns a serem atingidas, as chances de concretizá-las serão potencializadas. (LUSTRI *et al.*, 2007).

2.2.5 Mensagem: o discurso estratégico

Os discursos produzidos pelos atores adquirem relevância no sentido de compreender o comportamento estratégico. Os discursos são vistos sob duas perspectivas, como colocam Robichaud, Giroux e Taylor (2004, p. 619):

como texto (falado) e conversação (o que é consumado na fala). Conversação refere-se à interação, situada no uso 'acidental' da linguagem; já o texto refere-se ao artefato semiótico (oral ou escrito) produzido no uso da linguagem, o qual pode persistir como um vestígio e registro das conversações anteriormente realizadas.

A comunicação é item fundamental no sentido de compreender a estratégia como prática. A estratégia formal é implementada a partir dos discursos estratégicos e da interação social. O estudo da comunicação organizacional tem referência no nosso estudo a partir das contribuições de James Taylor e seus colegas, corrente de pensamento conhecida por Escola de Montreal. (COOREN; TAYLOR; VAN EVERY, 2006; ASHCRAFT; KUHN; COOREN, 2009).

No estudo da estratégia como prática, se busca entender como os textos estratégicos são transformados em atividades do dia a dia. Assim, é possível entender a prática estratégica a partir da comunicação. Quando se utilizam textos e elementos comunicacionais da organização para entender como o discurso estratégico se transforma em prática cotidiana, observa-se que a comunicação tem um papel fundamental no estudo da estratégia enquanto prática.

A segunda perspectiva relacionada ao discurso citada de diferentes maneiras por Weick (1995) e Giddens (2003), assegura que o *sensemaking* (o fazer sentido) é retrospectivo,

ou seja, ele ocorre depois que a ação é realizada. (WEICK, 1995). Além do aspecto retrospectivo, o *sensemaking* é reflexivo, a atividade “fará sentido” quando estiver no plano da consciência discursiva e puder ser articulada por meio da linguagem. (GIDDENS, 2003).

A prática da estratégia acaba sendo influenciada, pelos diversos discursos dominantes do campo, e a partir deles, os atores estratégicos os transformam de acordo com seu entendimento e conveniência, para que este discurso se ajuste àquele que envolve uma estratégia determinada. (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006).

2.3 SÍNTESE

A ideia de Whittington (2007) aponta que uma das grandes deficiências das abordagens processuais consiste em ignorar as práticas estratégicas, como, por exemplo, reuniões de planejamento estratégico. Esses eventos são vistos como secundários. Na visão de Whittington (2007), estratégia é algo que as pessoas fazem, e não algo que a organização tem.

O termo “Estratégia como Prática” – do inglês: Strategy-as-Practice (SAP) – tem seu foco em se dedicar a estudar o que fazem os atores estratégicos e qual o tipo de atividades desempenhadas quando na execução da estratégia.

Na visão de Whittington (2002), a estratégia como prática é vista como um conjunto de atividades onde ocorre interações e trocas sociais nas organizações. A partir dessas atividades, surgem as práticas que constituem a estratégia. A prática da estratégia se dá tanto no seu processo de formação como na implementação (que começa com a interpretação dada aos discursos estratégicos pelos atores responsáveis por essa prática).

A comunicação é um processo que permite que mensagens sejam trocadas, sendo base nas relações sociais. A comunicação é uma atividade que praticamos todos os dias, desde que acordamos e iniciamos nossas atividades. (TRIGUEIRO, 2001).

A Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver foi utilizada em princípio como base para o entendimento de transmissão de sinais, e posteriormente adaptada por Berlo (1960), no contexto social. Os elementos base da Teoria são: tem como; fonte de informação, mensagem, transmissor (codificador), canal, fonte de ruído, receptor (decodificador) e destinação. (INAZAWA; BAPTISTA, 2012).

O papel da comunicação consiste em transmitir os significados entre pessoas na organização social. Os homens precisam estar em constante relação com o mundo, e para isso usam a comunicação como mediadora na interação social. (MENEZES, 1973).

Segundo Trigueiro (2001), uma mensagem recebida passa por uma série de avaliações que serão de maior ou menor intensidade, pois dependem do sujeito que a recebe. O receptor julga, decodifica e seleciona conteúdos das mensagens, interagindo com o seu grupo social de acordo com sua avaliação da mensagem.

Colnago (2006) afirma que a comunicação é um aspecto muito importante na prática de qualquer interação social. Incluem-se, neste contexto, as organizações, já que seus objetivos, papéis e tarefas possuem um caráter de organismo sistêmico, que permite a transmissão de ideias, informações e pontos de vista. Nos dias de hoje, se observa, nas empresas, a aplicação de estratégias comunicacionais que são formais e rígidas.

Segundo Lustri *et al.* (2007), a maioria das organizações cria suas estratégias e estas ficam definidas somente no nível de alta direção e muitas delas nem mesmo saem do papel. A consciência estratégica criada deve ser compartilhada. Estas estratégias existem somente na teoria, e não ajudam, portanto, no alcance das metas e objetivos, já que não indicam que passos precisam ser seguidos.

Genelot (1998) sugere que, para se criar na organização uma consciência estratégica, os objetivos devem ser compartilhados por todos os atores, não sendo de forma alguma imposta aos membros da organização, cabendo a eles mais do que serem comunicados, serem convencidos dos rumos estratégicos da organização.

Neste contexto, estão inseridas as empresas que têm a tecnologia da informação como atividade-fim e, com base na particularidade de seu produto e mercado, torna-se fundamental a divulgação clara dos objetivos e a percepção da necessidade de construir uma estratégia não de forma deliberada e formal, mas sim uma estratégia em que sejam frequentes as interações entre todos os atores envolvidos, formando uma consciência estratégica que permeie todos os níveis da organização.

Segundo La Ville e Mounoud (2006), o processo estratégico se dá por meio de repetidos esforços de comunicação com o intuito de que as novas estratégias sejam entendidas e aceitas pelos *stakeholders*. Estes autores apresentam o processo estratégico utilizando a metáfora de “escrita” e “leitura”, referindo-se aos discursos estratégicos que são verbalizados e como se dá a interpretação deste discurso por parte dos atores organizacionais.

A partir desta metáfora (escrita e leitura), a formação da estratégia se torna um processo criativo permanente que inclui não somente o que os estrategistas produzem – ou escrevem (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias), mas também as formas pelas quais os membros da organização entendem (leem) o que foi produzido pelos estrategistas. O

que busca entender, neste caso, é como os atores leem a estratégia e transformam esses textos estratégicos produzidos em suas atividades diárias. (LA VILLE; MOUNOUD, 2006).

As necessidades dos clientes, suas impressões e seus desejos, se bem capturados por estes atores, podem fornecer *insights* importantes para a execução da estratégia, desde que tenham canais de comunicação abertos com os demais níveis estratégicos. Merecem destaque, também, fatores como a comunicação clara da estratégia da empresa, os modelos estratégicos, e como estes podem dar um roteiro claro da implementação da estratégia e o conhecimento do papel dos atores neste contexto.

Dentro das linhas teóricas que se baseiam o estudo, alguns construtos foram utilizados como referência, buscando ligar a teoria dos estudos da área e o que foi observado. O assunto estratégia como prática possui uma série de vertentes e linhas de pesquisa, que abrangem como temas principais a Prática Estratégica e o *Strategizing*. Estes temas se dividem em temas complementares (Estrategistas, Mudança estratégica, *Organizing*, Discurso Estratégico, Decisão Estratégica, *Sensemaking*, Interação entre Atores, Planejamento Estratégico, Ação, Construção de Sentidos, Contexto Social e Episódios Estratégicos), que são associados aos temas principais. (WALTER; AUGUSTO, 2012). A escolha dos autores e correntes teóricas foram aquelas que possuem maior ligação com a comunicação como suporte ao processo de formulação da estratégia, principalmente na construção de sentidos.

No aspecto comunicação organizacional como suporte à execução da estratégia, os estudos, linhas teóricas e abordagens são ainda mais abrangentes. Dentro de um universo de possibilidades de estudo se buscou entre os autores e assuntos, em cada área da pesquisa, aquelas que mais tinham relação com a pesquisa no sentido de explicar as práticas observadas.

A principal teoria base utilizada para determinar a análise foi a teoria de Shannon e Weaver (1949). Esta teoria, porém, é usada em diversos elementos da comunicação. Foi necessária a busca por uma teoria que tivesse conexão com os preceitos da Estratégica como Prática, viés no qual a comunicação é analisada neste trabalho. A teoria de La Ville e Mounoud (2006), que enxergam o processo estratégico através da metáfora de “escrita” e “leitura”, com foco em como os discursos estratégicos são verbalizados e como se dá a interpretação dos atores do texto estratégico “escrito”.

A comunicação é elemento vital, pois é o canal pelo qual o discurso estratégico (mensagem) percorre a partir do ator central (transmissor) até os atores periféricos (receptores).

O Quadro 2 procura relacionar cada construto e como foi feita a sua operacionalização através das questões utilizadas nas entrevistas.

Quadro 2 - Operacionalização dos Conceitos Teóricos

Construto	Questão Macro	Teoria A (Shannon & Weaver)	Teoria B (La Ville & Manoud)	Estratégia Como Prática (Jarzabkowski, Whittington, Johnson)	Item do questionário
Estratégia como Prática	De que forma a estratégia é construída?	Fonte	Texto Estratégico	Processo de formulação da estratégia	Em sua opinião, como a estratégia é criada na empresa?
Comunicação	Como a estratégia é transmitida? Por quem?	Transmissor	Escrita	Persistência da submissão prática	Quem na empresa se encarrega de transmitir a ideia principal do que é a estratégia?
				Atores centrais e visão	A estratégia da empresa é feita por quem atualmente na empresa?
	Como a esta ideia sobre o que é a estratégia é recebida?	Receptor	Leitura	Atores periféricos	Que processo da empresa ou pessoa, na sua visão, é um dos grandes responsáveis pela execução da estratégia?
				Comunicação no sentido de convencer sobre a estratégia	Você julga ter metas ligadas à estratégia da empresa? Quais são elas? Quando a estratégia passada não é adequada, no seu ponto de vista, como você a transforma?
	Qual o papel da comunicação como canal para transmitir esta ideia?	Canal	Comunicação	Conteúdo	Como é feita a comunicação interna da organização? (Quais os meios utilizados para comunicar?) A comunicação interna tem sido eficaz? (Se sim, por quê? Se não, o que falhou? Quais as barreiras?)
				Episódios estratégicos	A reunião do comitê é considerada um momento para avaliação da estratégia em sua opinião?
				Direção da comunicação	Como você avalia sua comunicação com o seu nível superior? Como você avalia sua comunicação com o seu nível inferior?
	A mensagem da estratégia é coerente? Faz sentido?	Mensagem	Fazer sentido	Interpretação do discurso	O discurso da estratégia é convincente? A estratégia da empresa faz sentido para você?
				Desdobramento do discurso em ações	O discurso estratégico se desdobra em planos e atividades, em sua opinião?

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3 METODOLOGIA

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Sua escolha deste deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo. (FACHIN, 2001).

A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, entre outros da área das ciências sociais. Esta abordagem tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, mas se pode dizer, enquanto definição genérica, que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade. (DENZIN; LINCOLN, 2000).

3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

O paradigma de pesquisa utilizado foi o qualitativo. A pesquisa usou como metodologia o Estudo de Caso Múltiplo. Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas Entrevistas em Profundidade, e Observação Participante.

A unidade de análise do estudo baseou-se em projetos e como a comunicação se dá em seus episódios estratégicos, suas reuniões de acompanhamento, no uso das ferramentas para monitorá-los e por em prática a estratégia, assim como as reuniões de acompanhamento de projeto. Foi analisado como o entendimento do discurso estratégico se deu quando não havia, nos casos estudados, um claro modelo que guiasse o modo como a estratégia deveria ser implementada.

3.2 ESTUDO DE CASO

O Método do Estudo de Caso não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. (GOODE; HATT, 1969). De outra forma, Tull e Hawkins (1976) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

Conforme Yin (1989), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica" ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

Estudos de caso podem ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem a partir de teorias anteriormente estabelecidas. São problemas de pesquisa que pretendem trazer respostas a questões sobre processos, por que e como as coisas acontecem. (GODOI; BANDEIRA; SILVA, 2012).

O estudo de caso tem três objetivos. (a) buscar uma compreensão ampla do grupo em estudo; (b) identificar e analisar seus membros, suas maneiras de interação social que estão envolvidos; e (c) como os grupos se relacionam uns com os outros e com o contexto externo. Vários fenômenos se revelam durante o trabalho de campo e devem ser relatados para expressar a relevância teórica do que foi estudado. (GODOI; BANDEIRA; SILVA, 2012).

O pesquisador deseja entender um fenômeno a partir de sua prática tendo como base os dados coletados por ele em entrevistas aos respondentes, análise de discurso e documentos organizacionais. O pesquisador gostaria de obter mais informações do que simplesmente a resposta do respondente. Existe o interesse também por aspectos ligados à descrição das situações gerenciais relacionadas com a comunicação e execução da estratégia, e seus impactos nas atividades dos membros da equipe.

Segundo Cesar (2005), no Método do Estudo de Caso, a pergunta de pesquisa deve estar focada em “como” e “por que”, e estas questões devem possibilitar uma análise da evolução de um fenômeno ao longo do tempo.

3.2.1 Seleção dos Casos e Respondentes

O estudo de caso foi do tipo “Caso Múltiplo”. Foram selecionadas duas empresas, localizadas na região do Vale dos Sinos, que são de Tecnologia de Informação. As empresas selecionadas tinham como requisito a comunicação da estratégia realizada junto aos seus colaboradores em eventos, tais como apresentações de resultado, reuniões de acompanhamento de projeto ou reuniões de comitê.

Quadro 3 - Resumo das Empresas Estudadas

	Empresa 1	Empresa 2
Área de Atuação	Intranets, Portais Corporativos e softwares de apoio a Gerenciamento de Projetos baseados em tecnologia Microsoft.	Venda de hardware de players de mercado. Projetos em infraestrutura, cabeamento, consultoria em gestão de TI, suporte, outsourcing e monitoramento.
Funcionários	23	60
Número de Diretores	1	3
Número de Gestores	4	7
Idade média dos entrevistados	26,71 anos	31,6 anos
Tempo médio de Empresa	2,34 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A primeira empresa estudada é uma empresa focada em desenvolver Intranets, Portais Corporativos e softwares de apoio a Gerenciamento de Projetos baseados em tecnologia Microsoft.

Iniciou as atividades em 2005, a partir de uma especialização do diretor da empresa e da união de profissionais com diferentes especialidades. Em 2009, a empresa passou a fazer parte de um dos maiores Polos de Tecnologia da América Latina, o Tecnosinos, localizado dentro do Campus da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Em 2012, passou por mudanças de estrutura física e gerencial. Na parte física, mudou-se para uma nova Sede em São Leopoldo. Na parte gerencial, passou a ser composta por três sócios, tornando a base estrutural da empresa mais sólida, e com foco em qualidade estratégica e processos.

A empresa tem, atualmente, 23 funcionários e desenvolve *software* na área, *Intranets*, Portais Corporativos e *softwares* de apoio a Gerenciamento de Projetos baseados em tecnologia Microsoft.

A empresa tem diretor, gerente financeiro, gerente administrativo, gerentes de projeto, equipe de desenvolvimento, área comercial e de marketing. Além disso, tem processos definidos em todas as áreas. No estudo, a unidade de análise foi um projeto realizado para um cliente de Santa Catarina e consistia em implantar uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de projetos na organização.

Este projeto serviria como um projeto-piloto para a criação de outros produtos. Foi comentado sobre um protótipo que já havia sido feito anteriormente como prova de conceito. A ideia é que, com a solução técnica apresentada pela empresa num momento anterior, essa virasse mais um produto que tinha como forte apelo o fato de não necessitar

soluções de licenciamento, esta solução permite que isto seja feito de modo transparente e legal.

O projeto teve duração de seis meses. O pesquisador era membro integrante da equipe responsável pelo seu desenvolvimento, bem como o responsável técnico da parte de gerenciamento de projetos. Dentro da visão da Estratégia como Prática, que procura entender o que as pessoas fazem na organização para suportar a estratégia e como elas influenciam os produtos deste processo (JOHNSON *et al.*, 2007), o projeto desde seu início, teve a indicação de que o resultado do produto desenvolvido para o cliente seria base para a criação de um novo produto, que tinha relação com a estratégia, de receita baseada na venda de produtos modulares. A análise de como os atores envolvidos no projeto entenderam, discutiram, e transformaram a estratégia, adaptando-a de acordo com seu entendimento, pode ser percebida, especialmente nesta unidade de análise.

O gerenciamento de projetos na empresa era feito com bases em práticas de mercado. A metodologia de gerenciamento de projetos consistia em poucos artefatos gerados (atas de reunião, cronograma, declaração de escopo, relatório de *status* de projeto). A equipe de projeto se reunia uma vez por semana para realizar o acompanhamento do projeto e, a cada semana, após a realização da reunião interna, era enviado um relatório de *status* do projeto para o cliente, contendo o percentual de andamento das atividades do cronograma.

A comunicação interna era realizada por meio de eventos formais (reuniões de acompanhamento e de trabalho). As reuniões de trabalho consistiam na reunião da equipe para desenvolver ou analisar um determinado requisito que deveria ser desenvolvido. No decorrer das atividades, surgiam questões sobre o projeto que eram facilmente resolvidas.

A comunicação com o cliente era realizada por contatos de telefone, que, geralmente, eram para tratavam de assuntos onde havia dúvidas. As questões levantadas por *e-mail* geralmente eram utilizadas para pedidos de documentos do cliente, definições de projeto ou pendências por parte do cliente. Os *e-mails* eram também utilizados para formalização de decisões tomadas em reuniões realizadas por telefone.

O projeto tinha uma divisão de papéis no gerenciamento de projetos. Um dos gerentes de projeto era encarregado de realizar as atividades de gerenciamento de projeto como atualização do cronograma, atas de reunião, reuniões com o cliente sobre o andamento do projeto.

O outro papel era o de gerente de projetos técnico, este ocupado pelo pesquisador, que consistia em realizar a tradução das necessidades de processo e práticas do

gerenciamento de projetos para que estas fossem adaptadas à ferramenta de gerenciamento de projetos escolhida. Esta função tinha foco mais técnico e consultivo no que se referia a como os processos seriam utilizados na ferramenta. As interações com o cliente e com a equipe do projeto eram no sentido de traduzir as necessidades do cliente em procedimentos que pudessem ser realizados na ferramenta.

A segunda empresa pesquisada nasceu do resultado da fusão de empresas de quatro localidades diferentes: Porto Alegre, Novo Hamburgo, Caxias do Sul e Passo Fundo.

Cada empresa agregou ao novo negócio suas especialidades, que iam desde a venda de *hardware* de *players* de mercado como HP, Lenovo, EMC, até projetos em infraestrutura, cabeamento, consultoria em gestão de TI, suporte, *outsourcing* e monitoramento.

A fusão ocorreu em 2011 e, inicialmente, teve quatro empresas. Após cinco meses, uma das empresas foi retirada da fusão por conta de divergências em relação ao modo de trabalho, restando apenas três empresas que atuavam nas áreas de vendas de *hardware*, soluções e serviços.

A cultura da empresa 2 está em formação. A existência de três culturas bem diferentes foi percebida de forma evidente nos depoimentos dos entrevistados. A empresa sediada em Novo Hamburgo tem grande foco em serviços. A empresa com sede em Caxias tem como foco de atuação a venda de *hardware* com pouco serviço agregado.

3.2.2 Coleta dos Dados

O uso do Método do Estudo de Caso possui três fases distintas: (a) a escolha do referencial teórico que apoiará o trabalho; (b) a seleção dos casos estudados, os protocolos para a coleta de dados; a condução do estudo de caso propriamente dita, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; e (c) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados. (YIN, 1989).

Segundo Cesar (2005, p. 8) na fase de coleta de dados:

[...] são colhidas as evidências que farão parte do material sobre o caso a ser estudado; são efetuados também a análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), realizadas as entrevistas junto às pessoas que fazem parte do caso, e se possível são realizadas observações utilizando artefatos (câmaras de vídeo, p. ex.) [...].

Os dados utilizados foram primários (observação participante e entrevistas). As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: Observação participante e Entrevistas Semiestruturadas.

3.2.3 Observação Participante

Segundo Selltiz (1967, p. 248):

A observação não apenas é uma das atividades mais difusas da vida diária; é também um instrumento básico da pesquisa científica. A observação se torna uma técnica científica na medida em que 1) serve a um objetivo formulado de pesquisa; 2) é sistematicamente planejada; 3) é sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como conjunto de curiosidades interessantes; 4) é submetida a verificações e controles de validade e precisão.

Alguns tipos de dados podem ser obtidos por meio de observação direta. No caso do cientista, procurar saber como os membros de diferentes grupos se comportam na relação recíproca, no executar de alguma atividade ou interação social. (SELLTIZ, 1967).

A técnica de observação participante foi utilizada com a finalidade de perceber e registrar como se dão as interações sociais entre os atores nos episódios estratégicos, nas reuniões de planejamento, no acompanhamento dos projetos e nas atividades operacionais que suportam a execução da estratégia. Foram acompanhadas reuniões, levantamentos, apresentações de caráter estratégico, como apresentações de projetos, reuniões de gerência e diretoria, reuniões de gerência e suas equipes.

Foram realizadas observações participante na empresa 1, no período de abril/2014 à julho/2014.

As observações foram realizadas pelo pesquisador no ambiente do cliente durante eventos específicos, sendo eles formais (reunião com diretoria, reuniões com cliente, reunião de comitê, *Kick-off* de projeto e análise preliminar) e informais (viagem com diretor, bate-papo com gerente de projeto em intervalo de almoço e observações diversas realizadas em campo). No Quadro 4, temos a descrição dos eventos específicos que fizeram parte das observações.

Quadro 4 - Eventos observados na Empresa 1

Contexto	Descrição	Tipo
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	Reunião com Diretor e uma empresa de consultoria contratada para fazer um diagnóstico organizacional na empresa.	Formal
Reunião de <i>kick-off</i> Comercial - Projeto Analisado	Reunião de início do projeto com o cliente	Formal
Reunião de <i>kick-off</i> interna	Reunião de início do projeto feita com a equipe interna do projeto.	Formal
Reuniões de análise preliminar do projeto	Reunião para realizar uma análise preliminar do escopo e dar maior entendimento dos itens a serem feitos	Formal
Interação com Gerente de Projeto 1	Conversa com o Gerente de Projeto sobre o projeto e sua estratégia.	Informal
Interação com diretor da empresa 1 - reunião preliminar do projeto	Reunião entre diretor do projeto e equipe para apresentação dos itens a serem realizados	Formal
Interação com diretor da empresa 2 - viagem para apresentação do projeto no cliente	Viagem com o diretor para apresentação de proposta comercial para o cliente	Informal
Observação realizada no dia 21/05/2014	Anotações de campo	Formal
Observação realizada no dia 22/05/2014 - Reunião de equipe do projeto	Anotações de campo durante uma reunião de equipe do projeto	Formal
Reuniões com cliente na semana de 26/05/2014 à 30/05/2014	Reuniões com o cliente	Formal
Reunião de projeto – 04, 05 e 12/06/2014.	Reunião de trabalho sobre o projeto	Formal
Observações dia 20/06	Anotações de campo	Informal
Reunião de Comitê – 07 e 14/07/2014	Reunião do Comitê (estrutura interna com gerentes funcionais) realizada sob demanda.	Formal

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em todos os eventos citados acima, o pesquisador era um membro integrante da equipe do projeto e participava deste como recurso. As anotações e observações foram realizadas em alguns momentos sem que a equipe soubesse que estava sendo observada. O objetivo era preservar a naturalidade das interações, evitando que os atores ficassem constrangidos e, desta forma, inibissem suas interações.

Nas reuniões de comitê, foi comunicado a todos os envolvidos que estavam sendo feitas anotações de campo. Os resultados das etapas para realização da análise de frequência foram as seguintes:

- **Pré-Análise** - a partir das anotações de campo, foram extraídos os trechos que continham relação com o tema estudado, sendo, assim, identificados os trechos relevantes conforme exemplo no Quadro 5.

Quadro 5 - Exemplo de tabulação dos trechos principais das observações

Contexto	Item
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	Segundo apresentado pelo diretor, o que se pretendia era realizar uma análise da empresa para saber se ela está pronta para ter um crescimento sustentável a médio e longo prazo.
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	A postura apontava uma necessidade de convencimento de que a empresa era bem organizada e que não seria necessário começar do zero para o trabalho de consultoria
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	A consultoria não sabia o que estava fazendo e o diretor resolveu, após dois meses de trabalho, suspender a consultoria.
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	Os demais membros das equipes pouco ou quase nada falaram. Suas intervenções foram no sentido de ratificar o que foi dito pelo diretor no sentido de reforçar a imagem de uma empresa organizada.
Reunião do Diretor com equipe de consultoria	O consenso geral foi de que a empresa não tem um administrador e sim um visionário que tem alto conhecimento técnico e um preço abaixo da concorrência.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

- **Exploração do material** – após a identificação das palavras-chave em cada um dos trechos obtidos nas anotações de campo, foram verificados os possíveis itens que serviriam como base para a categorização e a contagem de frequência. Segue, no

- Quadro 6, um exemplo de lista de palavras-chave.

Quadro 6 - Exemplo de Lista de Palavras-Chave

apresentado, análise, empresa, sustentável
Chamado ,resolver, técnicas
convencimento, organizada, consultoria
consultoria, sabia
falaram, intervenções, dito, reforçar, organizada
consenso, visionário, técnico, mercado, diferenciais, conhecimento
reunião, interação, tensão, falado, expressão

Fonte: Elaborado pelo Autor.

- **Categorização** - após a identificação de cada palavra-chave obtida, foi feita a categorização das palavras contendo os seguintes itens: Comunicação (Escrita, Leitura, Comunicação, Fazer Sentido) e Ação.

3.2.4 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com atores selecionados, que possuíam relação com cada um dos níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) das empresas selecionadas. As referências utilizadas para operacionalização dos conceitos e criação das perguntas do roteiro semiestruturado estão relatados no Quadro 2.

Conforme o Quadro 7, na primeira empresa, as seguintes entrevistas foram realizadas:

Quadro 7 - Entrevistados da Empresa 1

Cargo	Idade	Tempo de Empresa	Nível
Diretor	32 anos	9 anos	Diretoria
Gerente Financeiro	24 anos	5 meses	Gerência
Coordenador Infraestrutura	26 anos	13 meses	Gerência
Coordenador Comercial	21 anos	2 anos	Gerência
Analista de Marketing	25 anos	3 meses	Operacional
Desenvolvedor	28 anos	8 meses	Operacional
Analista de Infraestrutura	31 anos	3 anos	Operacional

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As entrevistas foram realizadas no período de junho/2014 a agosto/2014, na sede da empresa em São Leopoldo/RS. As entrevistas duraram, em média, 48 minutos.

Na segunda empresa, buscou-se entrevistar pessoas representativas dos níveis de diretoria, gerência e operacional para que se tivesse uma visão de como a estratégia é percebida e interpretada. Os entrevistados na empresa 2 foram os seguintes atores:

Quadro 8 - Entrevistados da Empresa 2

Cargo	Idade	Tempo de Empresa	Nível
Diretor	38 anos	9 anos	Diretoria
Gerente Datacenter	34 anos	3 anos	Gerência
Auxiliar de RH	26 anos	2 anos	Operacional
Supervisora de Atendimento	27 anos	3 anos	Gerência
Gerente de Suporte	33 anos	8 anos	Gerência

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro/2014 a novembro/2014, na sede da Empresa em Novo Hamburgo-RS. As entrevistas desta empresa duraram, em média, 57 minutos.

Foram realizadas 12 entrevistas nas duas empresas, totalizando 11 horas de gravação, 341 páginas transcritas e as observações geraram 22 páginas (notas de campo).

3.2.5 Análise dos Dados

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo é uma técnica que produz inferências tendo como base um texto relevante para seu contexto social. Este contexto, normalmente, pode estar temporariamente inacessível ao pesquisador, visto que é o objeto de estudo e apresenta, num momento inicial, poucos dados que permitam este

entendimento. A análise de conteúdo, muitas vezes, gera um tratamento estatístico das unidades de texto.

A análise de conteúdo trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais escritos. Existem dois tipos de textos: textos que são construídos durante o processo de pesquisa, como, por exemplo, as transcrições de entrevista e protocolos de observação; e textos que foram produzidos com outros objetivos, como jornais ou memorandos de corporações. Os materiais clássicos utilizados na análise de conteúdo são textos escritos que já foram utilizados para algum outro propósito. (BAUER; GASKELL, 2002).

Para conceituar a análise de conteúdo, será utilizada a definição de Bardin (2006, p. 42), que se refere à análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

As etapas da técnica segundo Bardin (2006) são as seguintes: 1) pré-análise, 2) exploração do material, e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A Pré-Análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. (BARDIN, 2006).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. A codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, e da análise reflexiva e crítica

Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), destacam-se, como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências.

Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, 2006). As categorias para a análise, segundo o quadro de operacionalização de conceitos teóricos (**Quadro 2**), são as seguintes: **Fonte** (De que forma a estratégia é construída?), **Transmissor** (Como a estratégia é transmitida? Por quem?), **Receptor** (Como esta ideia sobre o que é a estratégia é recebida?), **Canal** (Qual o papel da comunicação como canal para transmitir esta ideia?) e **Mensagem** (A mensagem da estratégia é coerente? Faz sentido?).

4 RESULTADOS OBTIDOS

O estudo da dissertação foi um estudo de caso múltiplo. Deste modo, duas empresas foram pesquisadas, sendo a primeira uma empresa com foco em desenvolvimento e soluções baseadas em Portais Corporativos de tamanho pequeno (tendo em conta seu faturamento) localizada em São Leopoldo. Nesta empresa, foram realizadas “observações-participante”. O pesquisador foi parte atuante no projeto e, assim, se permitiu ver *in loco* como os atores atuavam nos episódios estratégicos, nas reuniões de planejamento, e no acompanhamento dos projetos e nas atividades operacionais que suportam o executar da estratégia na empresa.

A empresa 1 não realiza nenhuma prática de análise do ambiente estruturada, não apresenta nenhum processo, reunião, ou mesmo documento atualizado que comprovasse que a mesma realiza, de forma sistemática, estruturada e com frequência definida, o planejamento estratégico.

Com o intuito de termos um comparativo de como se dá o processo de comunicação da estratégia numa empresa onde a maturidade organizacional relativo ao planejamento estratégico é maior, foi selecionada uma empresa localizada na região do Vale dos Sinos (Novo Hamburgo) com foco em soluções de tecnologia de informação baseada em venda de equipamento e serviços.

4.1 EMPRESA 1

4.1.1 Observações

Nas reuniões de comitê, foi comunicado a todos os envolvidos que estavam sendo feitas anotações de campo. Os resultados das etapas para realização da análise de frequência foram as seguintes:

Quadro 9 - Frequência Observada de palavras-chave

(continua)

Comunicação							
Escrita		Leitura		Comunicação		Fazer sentido	
Dizer	8	Interação	3	Elogio	4	Perguntas	3
Apresentado	1	Expressão	2	Reunião	4	Consenso	3
Convencimento	1	Informação	2	Comunicação	4	Alinhamento	3
Reforçar	1	Aprovação	1	Conversa	4	Visão	2
Declaração	1	Tensão	1	Fala	3	Interesse	2
Passado	1	Solução	1	Comentou	2	Ceticismo	2
Comitê	1	Reativa	1	Conflito	2		

(conclusão)

Comunicação			
Análise			
O processo de escrita, ou seja, verbalizar e escrever o texto estratégico foram verificados, de acordo com as observações realizadas, que o discurso estratégico tem seu foco principalmente no reforço constante por meio da fala, em episódios estratégicos.	A leitura, que segundo La Ville e Mounoud (2006), são as formas pelas quais os membros da organização entendem – leem – o que foi produzido pelos estrategistas, é realizada pelos atores periféricos, através das diversas interações presenciais, sendo em sua maioria nas reuniões de projeto ou episódios estratégicos, onde estes estejam presentes.	A comunicação na Empresa 1 é realizada, em grande parte, através de reuniões de projeto, de áreas ou episódios estratégicos, onde os atores periféricos recebem as orientações (texto estratégico). A análise de frequência da comunicação está bastante alinhada com a do processo de leitura, sendo a base para estes processos.	A contagem das palavras-chave aponta para três palavras (<i>Perguntas, Consenso e Alinhamento</i>). Estas palavras demonstram de forma clara que o processo de fazer sentido tem sua operacionalização, através de interações, que servem para contestar, discutir e debater o texto estratégico apresentado, que inicialmente é percebido como não fazendo sentido.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Depois de realizadas as etapas anteriores, é o momento da análise com base nas observações realizadas. Os resultados apresentados na análise de frequência apontam como palavras mais citadas nas observações, conforme as categorias: *Dizer, Interação, Elogio, Reunião, Conversa, Perguntas, Consenso e Alinhamento*. Estas palavras indicam que a comunicação tem grande foco em comunicação oral, e o discurso e as interações entre atores são muito baseados na fala por meio de conversas, reuniões, conferências com cliente, entre outros.

O discurso na organização tem como foco criar uma visão compartilhada e promover objetivos comuns, além de passar aos demais colaboradores a imagem de futuro da organização. (LUSTRI *et al.*, 2007).

Neste sentido, a visão de futuro é bastante mencionada pelos atores centrais e periféricos de forma regular por meio de constante reforço da visão da organização por meio de comunicação informal e oral.

Os episódios estratégicos são, em quase sua totalidade, em reuniões nas quais o Diretor repassa aos demais sua visão de futuro e objetivos. O reforço é constante por parte do Diretor. Este utiliza episódios rotineiros, como reuniões de acompanhamento, para exercer esta passagem aos demais colaboradores. Esta é a forma com que o restante da empresa fica sabendo da estratégia. Não é um processo formal.

4.1.2 Entrevistas

Com base nos trechos relevantes das entrevistas, foram identificados aqueles que têm relação com o que é citado no marco teórico. Nos parágrafos seguintes, se busca obter, por meio das entrevistas, o entendimento de como surge a estratégia, como ela é comunicada e como esta é interpretada pelos demais atores, Este entendimento é obtido a partir dos seguintes construtos: *Estratégia como Prática e Comunicação*.

4.1.2.1 Estratégia como Prática

A Estratégia como Prática busca perceber e analisar o que é feito pelas pessoas na organização para apoiar a estratégia. O foco se restringe a duas perguntas, que devem buscar o que as pessoas envolvidas no processo estratégico executam de fato e como os produtos deste processo são influenciados por elas. (JOHNSON *et al.*, 2007).

Observou-se, no estudo, uma divergência entre o discurso do que seria a estratégia e o que o diretor diz ou faz. Todos podem opinar e o canal é aberto, porém se verifica que, na prática, é o diretor quem determina a estratégia e somente a repassa, não dando abertura para discussões internas.

As pessoas, em seus depoimentos, viam relação do seu trabalho com a Estratégia, dentro do contexto de sua função e como ela, na visão deles, influenciava a estratégia. Percebeu-se maior entendimento e alinhamento da visão de como o conjunto de suas atividades diárias refletia na estratégia, em áreas as quais o tema era mais debatido e exposto (Comercial e Diretoria). Os demais setores (Financeiro, Suporte e Projetos) não viam esta relação de forma tão direta.

No modelo de Whittington, são três as dimensões-chave inter-relacionadas: práticas, *práxis* e, finalmente, os estrategistas ou praticantes, os funcionários ou não da cúpula diretiva, que são os responsáveis por “fazer a estratégia”. (WHITTINGTON, 2006).

Quadro 10 - Práxis, Práticas e Praticantes - Empresa 1

PRÁXIS	Board Meetings	São realizadas semanalmente reuniões denominadas "reuniões de comitê", que consiste num grupo de gestores das áreas (administrativo/financeiro, projetos, infraestrutura/suporte e comercial). Nestas reuniões, são acompanhados os principais indicadores de cada uma das áreas. São tratados de assuntos diversos relativos a cada uma das áreas como dificuldades e planos futuros. Normalmente, o Diretor não apresenta nenhum plano estruturado, apenas é lançada a ideia e apresentado o que se pretende, porém sem nenhum tipo de planejamento mais estruturado que possa ter seguimento a partir da ideia levantada.
	Reuniões com Colaboradores	A cada seis meses, uma reunião é realizada com os demais colaboradores para que seja passado o planejamento semestral e o que se pretende realizar no ano. São apresentadas novas tendências de mercado, o que se pretende atingir em termos comerciais, como valor esperado de faturamento para o ano e número de clientes. Objetivos estratégicos são apresentados de forma superficial. Não há plano estabelecido ou qualquer ferramenta estratégica é utilizada.
	Modelos utilizados	Mapa Estratégico foi criado por uma consultoria em 2011 e este é mencionado como uma ferramenta estratégica utilizada pelo Diretor para apresentar e acompanhar a estratégia da empresa. O diretor, porém, afirmou que o mapa não mais é utilizado nem foi atualizado após sua construção.
PRÁTICAS	Itens de tecnologia	A empresa não possui nenhuma ferramenta estratégica tecnológica de forma automatizada, utilizando apenas ferramentas simples, como planilhas em diretórios restritos. Para obtenção dos indicadores utilizados nas reuniões do comitê a empresa utiliza alguns <i>softwares</i> como CRM (área comercial) , ERP (Financeiro) e ferramentas automatizada de gerenciamento de projetos (Sistemas de Gerenciamento de Projetos).
	Conceitos	Os conceitos utilizados pelo diretor não possuem nenhuma base mercadológica, científica ou acadêmica. Normalmente, é mencionado algum artigo de revista das áreas de negócio (Exame, Info, etc.) que acaba servindo como um indicador de tendência segundo o Diretor.
	Rotinas	A única prática estratégica verificada que é executada de forma recorrente é a reunião do comitê. São confeccionadas atas de reunião, porém não se tem, normalmente, nenhum tipo de plano de ação para execução das atividades pelos responsáveis.
PRATICANTES	Diretor	Principal responsável pela criação da estratégia. Perfil centralizador, segundo relatos dos colaboradores, possui grande capacidade técnica e autoconfiança. Todas as decisões passam por ele. Principal responsável pela persistência para institucionalizar a estratégia internamente.
	Gestores	Os gestores participam das reuniões do comitê. Entendem ser o Diretor da empresa o responsável pela estratégia e não interferem. Percebeu-se que não estão em perfeito alinhamento com o diretor em relação ao discurso estratégico questionando, muitas vezes, a forma como a estratégia é estabelecida. Verificam divergência entre discurso e ação. Comentam que falta que o discurso seja desdobrado em planos, atividades, e ações efetivas e concretas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A reunião do comitê é utilizada com o objetivo de dar aos demais atores o que se pretende quanto à estratégia em termos futuros e como as ações vigentes a afetam, porém não é apresentado nenhum plano estruturado, nenhum guia ou nenhuma ferramenta estratégica é utilizada (OLIVEIRA, 1999), apenas é lançada a ideia. A comunicação é apenas feita em forma de discurso.

A frequência das reuniões com os demais atores da empresa (do nível operacional) ocorre a cada 6 (seis) meses. Nelas, os objetivos estratégicos são apresentados de forma superficial. Recomenda-se, neste caso, que esta reunião seja feita com mais regularidade e mostre o andamento das ações para que se atinjam os objetivos e, para isto, a ferramenta estratégica pode assumir, além de guia, uma finalidade de ferramenta importante para a comunicação.

Os gestores participam das reuniões do comitê. Percebeu-se que não estão em perfeito alinhamento com o diretor no que se refere à estratégia, questionando, muitas vezes, a forma como a estratégia é estabelecida. O desalinhamento percebido pelos gestores entre o discurso e sua coerência, afeta a propagação do discurso para os demais níveis.

A empresa não utiliza nenhuma ferramenta para gerenciar seus artefatos estratégicos, sugere-se que uma ferramenta estratégica seja escolhida para dar início, de forma simples, ao debate em torno da estratégia da empresa. Esta ferramenta pode também ser utilizada como uma forma de comunicação dos objetivos estratégicos aos demais atores envolvidos no processo.

4.1.2.1.1 Fonte

- Processo de Formulação da Estratégia

No setor de TI de pequenas e médias empresas, percebe-se uma clara valorização do conhecimento técnico e de gestão para a criação e o gerenciamento de empreendimentos. Os relatos apontam a relevância da experiência profissional na área de tecnologia para o futuro empreendimento no setor de TI, sendo indicado como grande fator de inspiração e motivação destes indivíduos para assumirem a posição que ocupam atualmente. (LOPES, 2010).

Ao longo do tempo, se percebe a mudança no papel do empreendedor, passando do nível operacional para o estratégico, da lide diária da tecnologia para o relacionamento com clientes, fechamento de negócios e elaboração de planos para o futuro é citado por Lopes (2010). Outra característica reiteradamente citada como fundamental para a condução dos

negócios é a capacidade do empreendedor de manter-se atualizado sobre seu segmento de mercado, de saber quais são as novidades tecnológicas e quais as novas possibilidades existentes no mercado que podem ser oferecidas aos seus clientes.

A estratégia da empresa é feita de forma centralizada pelo diretor da empresa que foi o fundador e era a pessoa com o maior conhecimento técnico de toda a equipe. O diretor tinha formação bastante técnica, a ponto de ainda se envolver na programação e desenvolvimento dos produtos, mas buscava conhecer mais sobre o negócio por meio de leituras especializadas em sua área.

O processo de formulação da estratégia é feito de forma incremental e com diversas interações com o ambiente externo. O diretor verificava um determinado artigo, uma palestra, uma propaganda, um site, e a partir disto, trazia a ideia para debates técnicos internos. Nos debates, a ideia era lançada e pessoas da área técnica davam algumas opiniões sobre o assunto. Após um período, o diretor trazia uma ideia mais elaborada, que era formada após a leitura em outros meios, como pesquisas na Internet, conversa com pessoas de outras áreas e, até mesmo, clientes. Após passado este período de “incubação”, a ideia era, novamente, apresentada em cima do conhecimento adquirido anteriormente. Não era feito nenhum planejamento ou pesquisa de mercado para verificar sua viabilidade ou mesmo se o produto seria aceito pelo mercado.

4.1.2.2 Comunicação

A busca por entender como os textos estratégicos são transformados em atividades do dia a dia, na visão da Estratégica como Prática, é fundamental. Desta maneira, é possível entender a prática estratégica sob o viés da comunicação. A comunicação, como expõem La Ville e Mounoud (2006), a partir da metáfora da escrita e leitura, é utilizada para explicar, por meio dos elementos da comunicação, a relevância desta na formação da estratégia.

4.1.2.2.1 *Transmissor*

- Persistência da Submissão Prática

Aqui se busca verificar qual o papel dos gerentes no sentido de influenciar as decisões posteriormente obtidas a partir do processo da estrategização da alta cúpula. É uma etapa recorrente em todo o processo e serve para legitimar o que foi decidido. Quais episódios estratégicos são responsáveis por sustentar esta recorrência e mobilizar a gerência, com o

intuito de que a visão estratégica se reforce e seja repassada aos demais, são perguntas que são feitas e a partir de suas respostas, se pretende identificar a importância deste processo.

Na visão de Maciel (2008), os gerentes são atores fundamentais e influenciam diretamente as decisões posteriores obtidas a partir do processo da estrategização da alta cúpula. Possuem um papel fundamental, pois cabe a eles a persistência da submissão prática daquilo que foi decidido anteriormente, passando, assim, a ser uma etapa recorrente em todo o processo, legitimando, desta forma, aquilo que foi decidido.

Na visão do Diretor, a reunião do comitê tem uma grande importância para a estratégia. O diretor vê, também, o comitê como um forte fator que tem a função de mobilizar a gerência com o intuito de que a visão estratégica se reforce e seja repassada aos demais.

“E, então, um dos pontos que eu queria fazer aqui na Empresa é mobilizar, né? Mobilizar a Gerência, primeiramente, porque eles têm que pegar o apoio. E isso não estava acontecendo. Então, se lançou o (Comitê) pra que eles possam saber a responsabilidade deles e passar o que está sendo definido pras suas equipes”.
(Diretor).

Foi feita uma reunião preliminar sobre o projeto com a equipe mais técnica para iniciar o processo de levantamento de dados. Nesta reunião, foram sendo passados todos os pontos técnicos sobre o projeto item a item. A reunião teve caráter mais técnico, mas um dos membros da equipe, que tem mais tempo de empresa, comentou, numa oportunidade, que determinado requisito poderia ser resolvido a partir de um produto e de um conceito que a empresa tem, indicando que o foco em soluções está presente.

A persistência da submissão prática é feita, principalmente, pelo próprio diretor, que faz o papel de passar aos demais a visão do que a empresa pretende atingir seu direcionamento e a partir dos projetos, construir um produto. Esta visão de criação de produtos a partir de projeto não é vista por todos na empresa como a mais acertada. Alguns gestores julgam que o mais correto seria mesmo a criação do produto como um projeto à parte ao invés de utilizar um projeto de cliente para este fim.

“Acho que os produtos aqui dentro da empresa hoje vão se tornar produtos o dia que a gente pensar eles como um projeto para a empresa, não um projeto para o cliente. Não dá pra simplesmente sair vendendo, um produto, assim do nada”.
(Gerente de Projetos).

A partir do momento em que esta visão sobre a estratégia não é compartilhada pelos demais gestores, estes acabam não colaborando no sentido de fazer com que os demais

colaboradores se engajem e que a estratégia seja entendida pelo nível operacional da empresa. O discurso acaba perdendo força à medida que os níveis hierárquicos vão descendo.

4.1.2.2.2 Atores Centrais e Visão

Quem são os atores centrais, sua formação, experiência, história e como surge a estratégia que é compartilhada com os demais atores?

Segundo Stefanuto (2004), 96% das empresas brasileiras de *software*, principal segmento no setor de TI, são (Micro e Pequenas Empresas (MPE); A visão da empresa, seu futuro e a estratégia que segue dependem quase que exclusivamente do que o dono julga correto e que é verificado, muitas vezes, de forma intuitiva.

Uma das agendas de estudo destacados por Whittington (2004) se refere a estudos que tem foco sociológico, que procura entender as “elites da estratégia”, leia-se, neste caso, diretores e participantes diretos e indiretos da formulação da estratégia, como se dá sua educação.

No caso da empresa 1, se observa, por meio das observações realizadas e das entrevistas, que o diretor tem perfil de centralizar todas as decisões; precisa saber de tudo o que ocorre na empresa e todos os fluxos passam por ele. Possui dificuldade de delegação de atividades, e as decisões mais relevantes passam, em grande parte, por ele.

“[...] tudo tem que passar pelo Diretor. Então eu acho que o processo seria esse, tudo passa por ele o suporte, o documento, do projeto, do comercial, de administrativo, enfim, de tudo sabe, tudo ainda passa por ele, sabe? Tem os setores? Tem, mas ainda a cabeça é o Diretor” (Coordenador de Infraestrutura).

Os colaboradores, ao longo das entrevistas, citaram que o diretor é uma pessoa muito inteligente e visionária, mas que tem problema de foco, não tem uma estratégia exatamente definida para a empresa. Se o diretor verifica uma oportunidade ou algo no mercado, define este produto como prioridade e, a partir deste ponto, toda a estratégia é formada.

A personalidade do “criador” não o descreve, e sim um conceito denominado “seguidor atento”. (LOPES, 2010). Neste conceito, o empreendedor não é visto como o gênio criativo que desenvolve soluções inovadoras. Este perfil de “seguidor atento” não cria. Ao invés disto, possui a capacidade de se manter informado e, assim, transformar, segundo seu entendimento, as necessidades do mercado em produtos que sua empresa possa lançar para resolver estas necessidades.

4.1.2.2.3 Receptor

- Atores Periféricos

Na empresa, os atores periféricos identificados são os gestores das áreas. Estes recebem as orientações sobre a estratégia pelo ator central, que foi identificado pelo diretor da organização. Não possuem nenhum tipo de guia de implementação da estratégia, fazendo cada um sua interpretação do que é a estratégia e o que se deve fazer, ou não, e ações rumo ao atingimento dos objetivos estratégicos. A estratégia é recebida por meio de interações nas reuniões do comitê (episódios estratégicos) e reuniões de andamento do projeto.

- Comunicação no Sentido de Convencer sobre a Estratégia

Como a comunicação é utilizada para engajar as pessoas por meio do compartilhamento de seus objetivos e visão de futuro (LUSTRI *et al.*, 2007) e como esta comunicação pode ser utilizada no sentido de construir uma consciência coletiva que permita o desenvolvimento das estratégias.

Segundo Whittington (2002), a partir das atividades que geram interações e trocas sociais nas organizações, surgem as práticas formais, estruturadas, sistemáticas e frequentes, e as práticas informais, que podem, como no caso da empresa estudada, ser apenas reuniões com foco estratégico (episódio estratégico), o chamado “comitê”, em que é compartilhada a visão do diretor por meio de seu discurso do que é a estratégia.

Esta reunião de comitê é considerada uma prática formal na qual ocorrem trocas e comunicação entre os envolvidos e, a partir do compartilhamento de suas visões, surgem questões que envolvem a estratégia de uma maneira geral. A interação se dá, inicialmente, a partir da exposição, pelo diretor, de sua visão sobre os rumos da empresa. A partir deste momento, iniciam os questionamentos e o assunto estratégia é debatido.

O fato de ser uma prática frequente (realizada semanalmente) auxilia no sentido de, constantemente, revisar o assunto e servir como reforço ao compartilhamento da visão estratégica por meio do discurso. As reuniões do comitê são vistas pelos demais membros da empresa como um dos poucos momentos em que a estratégia é divulgada.

“Porque ali é o momento de tu colocares as ideias. Esse é o momento que o gestor tem de se expor, expor as ideias e não só os resultados, então é o momento

de traçar a estratégia. Acho que não é o único momento, acho que o comitê é só uma pontinha do iceberg. Eu acho que a equipe, ela tem que estar ciente antes do que o comitê vai falar o que vai ser dito no comitê. Então é o momento sim de traçar estratégia, até porque tu passa a ter, a receber dados e informações de outros setores, e ver a visão de pessoas diferentes. Isso é muito importante, mas tu tem que estar com o teu material pronto, tu tem que estar com a tua estratégia traçada para depois chegar no comitê”. (Analista de Marketing).

“[...]eu procuro manter uma rotina tranquila para manter o comitê em dia, apresentar números toda sexta-feira, se vejo que tem uma situação de emergência eu levanto a mão e digo “gente não dá para esperar até sexta, vamos conversar hoje”, tenho uma rotina estabelecida” (Gerente Financeiro).

Genelot (1998) sugere que, para se criar na organização uma consciência estratégica, os objetivos devem ser compartilhados por todos os atores, não sendo, de forma nenhuma impostos aos membros da organização, cabendo a eles, mais do que serem comunicados, ser convencidos dos rumos estratégicos da organização.

A estratégia é feita pelo Diretor da empresa e a comunicação tem como foco passar o que foi definido pelo Diretor, mais do que propriamente ser um fórum de discussão da estratégia. A estratégia é somente comunicada e não debatida e não há espaço nem interação para novas propostas, sugestões ou ideias.

Esta abordagem centralizadora prejudica a criação da consciência da estratégia pelos demais, visto que a estratégia da forma como é gerida se torna apenas algo que veio a partir da visão de um indivíduo e não algo construído pelos demais atores periféricos.

Um dos principais objetivos da cúpula estratégica da empresa consiste em tornar todos os atores periféricos conscientes de que precisam executar suas atividades estratégicas. (JARZABKOWSKI, 2003). Assim, a comunicação de significados de forma clara é vital ao trabalho do praticante da estratégia.

As interações no sentido de despertar a consciência são observadas na Empresa 1 em momentos em que o Diretor reúne os colaboradores em reuniões que, muitas vezes, são de projeto. Nestas reuniões, se abordam as questões estratégicas.

Uma reunião foi organizada pelo diretor comercial, que também é diretor da empresa. Nesta reunião, foi feita uma apresentação formal do projeto e foi dito que a sua ideia é que, a partir dele, fossem criados recursos que virariam produtos.

O diretor, em seu discurso, procurou conscientizar os membros da equipe do projeto sobre a importância da boa realização de suas atividades que seriam de caráter estratégico, pois seria a base para a criação de um novo produto. Desta forma, se observa que, mesmo numa reunião que seria operacional para apresentação dos detalhes iniciais do projeto, esta foi

utilizada como um episódio estratégico a partir do momento em que se expôs aos demais a visão de, a partir do resultado do projeto, termos, futuramente, um produto.

Esta ação estratégica de conscientização foi observada de forma muito clara no discurso do diretor, porém não se aplica ao nível tático da empresa. Percebeu-se, nas entrevistas, que a informação dos comitês gerais acaba não sendo repassada de forma sistemática e padronizada, e cabe a cada gestor a decisão do repasse da informação aos demais colaboradores.

“Eu acredito que depois que é passado pro comitê, eu acredito que tem uma comissão pra tá repassando isso pros demais integrantes da equipe, eu acredito que fique só entre as pessoas que comandam determinadas áreas”. (Coordenador Comercial).

A informação em determinadas situações, é vista pelo Diretor da empresa que deve repassá-las no tempo adequado para que não se gerem expectativas, principalmente comerciais, quando se refere a novos clientes, pois, na visão do Diretor, se cria uma ansiedade da equipe quanto a um projeto ou novo cliente.

“Então, você tem que partir do princípio que a gente começa a focar muito na questão de como passar a informação e, realmente, quando e o que passar, porque, às vezes, tem informação que não tem como, que não é bom passar, que é mais fácil passar quando tiver 100% e tal pra não gerar expectativa errada”. (Diretor).

Foi percebido que a empresa não possui a cultura de realizar o repasse das informações, não vendo isto como uma atividade relevante dentre as atividades organizacionais. A comunicação é um item de menor importância dentro do contexto da organização e a falta de procedimentos para a realização de uma comunicação eficiente acaba fazendo com que as informações fiquem retidas na cúpula da empresa.

“Na verdade o que falta é informação, a equipe tem que estar mais informada dos acontecimentos. Hoje ela não é informada por conta de falta de cultura assim, de hábito. Não existiu até agora o ponto de partida para esse tipo de comunicação de informação de saída, a partir do momento em que nós começarmos a desenvolver isso e tornar-se um ciclo interagir, todos os setores interagirem e todo mundo estar ciente das informações internas, aí vai ser muito mais simples”. (Analista de Marketing).

As práticas comunicacionais contribuem, diariamente, para a implementação da estratégia corporativa. (ARGENTI *et al.*, 2005). Ainda na perspectiva deste autor, comunicação estratégica das organizações significa que a “comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento”. (ARGENTI *et al.*, 2005).

A comunicação estratégica das organizações é encarada não só como um instrumento de implementação da estratégia organizacional comunicando-a, mas, também, uma forma de interpretar as atitudes dos alvos dessa estratégia.

Argenti (2005) explica que, para cada comunicação, existem objetivos específicos e um público-alvo para o qual é divulgada por meio de canais específicos e apropriados. O impacto estratégico completo só será conseguido se todos os atos de comunicação para todos os segmentos e canais forem adaptados a determinado objetivo, consistente, entre os mesmos e em simultaneidade com a estratégia corporativa.

A informação simples não tem muita relevância, tem que ser codificada, tratada e comunicada. A partir da comunicação e sua respectiva decodificação por aqueles que a recebem, esta passa a ser utilizada. (COLNAGO, 2006). Observa-se, claramente, no caso da Empresa 1, que a comunicação não tem um ponto central que possa, a partir da informação bruta, tratá-la para os diversos públicos e repassá-la de forma clara aos demais.

Foi identificada pelo diretor a necessidade de que se crie um responsável para o repasse da informação. O objetivo seria o de passar as informações de forma simples, clara e sistemática aos demais membros da empresa, servindo como elo entre a direção e o nível operacional. A área de marketing foi vista como a área que pode desempenhar este papel de codificar, tratar e repassar a informação.

“Então, isso é uma coisa que a gente percebeu que o Marketing interno, o setor de Marketing é muito importante. Hoje, o Marketing é o ponto focal pra cuidar da Comunicação, dentro da empresa. A gente não tinha esta ideia antes, mas com o passar do tempo, a gente viu a necessidade.” (Diretor).

Foi comentado pelo responsável da área de marketing, a necessidade de ter um ponto focal para a comunicação na empresa, seja ela externa seja interna. A criação de uma sistemática de comunicação, que passa por identificar o público que irá recebê-la, determinar o melhor meio de comunicação e fazer a comunicação de forma sistemática foi vista como positiva, inclusive pelo Diretor, que identificou a necessidade e a importância desta centralização.

“Nós temos toda sexta-feira os comitês, que é gerido pela gerência. Então eu acho que pode haver dos gerentes estarem mais ligados à equipe, passando mais informações, mesmo que isso seja pelo canal de comunicação interna. A gente pode fazer a ligação das gerências, dos gestores com a comunicação interna, e repassar informações de forma simples e clara”. (Analista de Marketing).

4.1.2.2.4 Canal

- Conteúdo

- **Reuniões de Projeto**– são realizadas reuniões de projeto de forma semanal para acompanhamento de projetos. Nestas reuniões, são apresentados os *status* dos projetos na empresa. No projeto em que o pesquisador foi envolvido, as reuniões de projeto eram realizadas todas as quintas-feiras no turno da manhã e tinha como pauta o andamento das atividades, acompanhamento dos riscos, itens realizados, itens a realizar e impedimentos que possam estar ocorrendo ou vir a ocorrer. Após a reunião, eram feitas atas de reunião.

- **Reuniões da Área Comercial** – esta é uma reunião realizada entre o Analista de Marketing, Coordenador Comercial, Auxiliar Comercial e o Diretor Comercial da empresa. Esta reunião é chamada, internamente, como “Reunião do Comitê Comercial”. Esta reunião apresenta um foco bastante operacional e não tem nenhuma ou pouca referência de como as ações estão ligadas com a estratégia da empresa.

“Eu participo do comitê do comercial. As [informações que a gente recebe são os próximos clientes que vão vir, o faturamento que é esperado,] a estratégia e o plano de comércio nós não temos. Como vai chegar lá, quem são os atuantes, isso nós não temos traçado.” (Analista de Marketing).

Esta reunião não tem seu conteúdo divulgado para os demais colaboradores e fora do âmbito comercial, apenas alguns dados são divulgados no comitê geral.

Foi comentado que a cultura da transparência e divulgação destas informações para os demais colaboradores é ainda algo a evoluir, ponto este que é apontado por alguns autores (GALBRAITH; LAWLER, 1995; LUSTRI *et al.*, 2007; SOARES, 1996) como muito frequente na organizações e que reflete ainda traços de feudalismo, controle hierárquico e, no caso da Empresa 1, falta de cultura de transparência por conta do perfil centralizador do ator central (Diretor).

“Eu acho que é algo cultural também, não tem essa cultura de ter porque de mostrar essas informações, ou talvez, fazer uma ação para que isso seja

transparente, talvez não seja uma coisa assim de segredo ou sigilo, provavelmente é uma coisa de não ter cultura mesmo”. (Analista de Marketing).

- Episódios estratégicos

Os episódios estratégicos verificados foram as reuniões de comitê e uma reunião semestral com os colaboradores, nas quais é apresentado o planejamento semestral.

- **Reuniões do comitê geral** – eram realizadas a cada sexta-feira pela manhã uma reunião com os gerentes de cada área. Esta reunião é o principal episódio estratégico da empresa (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2003), pois, além de aspectos operacionais como *status* de projetos, indicadores comerciais, entre outros, são realizadas apresentações da visão do Diretor sobre estratégias levantadas por ele a partir de suas observações de mercado.

“Acho que o grande desafio é criar um ponto de (Comitê), onde todo mundo para, senta, verifica o que aconteceu, verifica aonde a gente quer chegar, né? Inclusive, hoje, a Pauta da nossa Reunião do Comitê foi essa, a mudança de nossa Visão e Missão da Empresa”. (Diretor).

- Direção da Comunicação

Em grande parte, os colaboradores apontaram a comunicação ascendente com pessoa do nível de diretoria como fluída, com fácil acesso e sem nenhuma barreira, burocracia ou formalidade excessiva. Este contexto é facilitado pelo pouco número de pessoas e a proximidade geográfica entre os membros das equipes conforme relatado.

“Bem tranquila, bem de boa, tem liberdade né, a gente sempre conversa, entra ali né, tanto com o gestor também né, acho que isso é bem tranquilo. Com o diretor também não tenho problemas, entro na sala dele e conversamos”. (Coordenador de Infraestrutura).

Foi relatada certa dificuldade dos gerentes no que se refere à comunicação com a diretoria em alguns aspectos e situações. Observou-se, nos depoimentos, que o Diretor tem pouca didática e certa impaciência na explicação de alguns pontos. Isto acaba trazendo certas barreiras em alguns momentos deixando seus colaboradores constrangidos, pois a comunicação é travada, e com certo receio.

“Essa comunicação acredito que seja boa também [...]. mas as vezes falta um pouco de flexibilidade em algumas informações, até mesmo no ponto de repassar algumas informações de chegar algumas informações, do tipo, pergunto uma vez meio que fica aquela coisa que tu tem que entender na primeira, eu acredito, que não é bem assim que tem que ocorrer....talvez tenha que falar um pouco mais, explicar um pouco mais, até porque é um produto mais técnico.” (Coordenador Comercial).

Foi relatado, também, que em algumas situações, o diretor ignora algumas sugestões dadas por membros de sua equipe.

“Se escuta, algumas vezes eu vejo que é absorvido, algumas vezes eu vejo que é ignorado, mas o canal tá aberto, se vai dar resultado ou não é outra coisa, mas o canal tá aberto, isto de fato eu não posso reclamar, é bem tranquilo da parte do diretor.” (Gerente Financeiro).

Este tipo de comunicação, segundo Du Brin (2001), tem, de fato, um sentido informativo que não abre espaço para debate, diminuindo, assim, a possibilidade de divergências e possíveis questionamentos.

Num contexto em que, para toda execução de uma estratégia, serão necessárias mudanças na maneira de pensar a organização, colocar em prática novas definições e formas de trabalho, produtos, procedimentos e políticas, o comportamento do líder se faz fundamental para que as mudanças sejam entendidas, façam sentido e engajem as pessoas do nível tático e operacional no sentido de fazer a estratégia.

Em relação às pessoas de nível hierárquico abaixo daquele dos entrevistados, os relatos apontam que não existe nenhuma dificuldade e que não existe nenhum tipo de barreira. A comunicação apresentada é bastante informal e se verifica que ela serve de meio para obter as informações necessárias dos profissionais técnicos (desenvolvedores, testadores, arquitetos, etc.) e que, posteriormente, são consolidadas em atas de reunião de acompanhamento de projeto.

“Eu acho que, vamos dizer assim, tem a hierarquia? Todos são tratados de forma igual, entendeu? É uma comunicação pra dizer a ele como estão as coisas geralmente. Bem pra alinhar mesmo”. (Coordenador de Infraestrutura).

A comunicação descendente segue de forma oficial o canal de comunicação, do topo para a base e uma das suas principais funções é informar. Os níveis superiores decidem e comunicam, aos colaboradores, de forma regular, as principais políticas, estratégias, objetivos e desenvolvimentos técnicos, sendo o *feedback* dos resultados do desempenho de extrema

importância. A informação do topo para a base ajuda a reduzir, ao mínimo, a disseminação de rumores e a criar um senso de segurança e envolvimento entre receptores. (SCHERMERHOM, 1996).

Verificou-se que, no caso do Diretor, esta comunicação também tem o sentido de reforço dos objetivos e das metas que a empresa tem, e do discurso estratégico. Existe, também, a necessidade de se obter, a partir das interações com os gestores em reuniões, as informações sobre o desempenho dos projetos.

“Então, nesse sentido, assim, eu acho que me dou bem com todos os (Gestores) que estão abaixo de mim e, pelo contrário, eu me sinto a obrigação extrema de estar ensinando e explicando como eles podem chegar no (Objetivo) que é aquilo que a gente combina toda semana.” (Diretor).

A comunicação lateral, ou seja, a comunicação realizada entre as pessoas de mesmo nível hierárquico, também foi vista como positiva. A empresa possui gestores com idades, experiências e formações muito semelhantes. A constante interação entre eles se fazia necessária por conta de atividades operacionais que envolviam todas as áreas. Não havia uma reunião específica de gestores para tratar de assuntos entre as áreas, mas a comunicação era vista como fluída e sem barreiras.

“[...]é tranquila eu trato de igual a igual qualquer um pra mim é indiferente. Não tenho discriminação não tem barreira pra mim todo mundo é igual quando eu preciso da informação tá pronto tá na mão se não tá pronta meu gestor corre atrás”. (Desenvolvedor).

Foi comentado sobre a importância do constante alinhamento entre gestores como um aspecto positivo no sentido de manter informados os responsáveis da área financeira. Isto se deve por conta do projeto pesquisado ter seus pagamentos vinculados à entrega de itens da área de projeto.

“Eu acho que nesse ponto... ahnnn, eu até trouxe uma melhoria pra empresa, mas eu e o gp a gente está em constante alinhamento, porque querendo ou não os dois gestores somos eu e ele, precisando estar sempre bem alinhado, porque um coisa impacta diretamente na outra né”. (Gerente Financeiro).

4.1.2.2.5 Mensagem

A mensagem da estratégia é coerente? Faz sentido? O discurso da estratégia é convincente? A estratégia da empresa faz sentido para você? O discurso estratégico se desdobra em planos e atividades, em sua opinião?

- Análise do Discurso

Aqui se busca entender como o discurso estratégico é realizado, seus responsáveis, como é o processo, como este é entendido pelos diversos níveis e se a ação está alinhada com o discurso.

Segundo Jarzabkowski (2003), a prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia como na implementação (que começa com a interpretação dada dos discursos estratégicos pelos atores responsáveis por essa prática).

Neste sentido, a autora procura entender como o discurso verbalizado é passado por meio da fala num processo de “Escrita”, em que o ator central passa a comunicar aos demais sua visão de futuro. Uma vez isto feito, se inicia um processo de “Leitura” desta visão por parte dos demais atores envolvidos.

Na Empresa 1, se identificou que o discurso é passado de forma clara, com várias interações, muitas vezes, realizadas em reuniões que não seriam consideradas de caráter estratégico. Este discurso, apesar de ser compreendido pelos demais, tem restrições que dificultam o “fazer sentido” e sua credibilidade.

“Ela é passada (estratégia), mas é bem maquiada, pois a gente sabe que não é bem assim como ele se mostra demonstram entendeu o que é mostrada em números em PowerPoint. [...] a gente sabe que aquilo que foi vendido não vai ser entregue daquela forma e que oferecer isso que o cliente quer é que ofereceu sabendo que não teria essa capacidade acaba perdendo a credibilidade”.
(Desenvolvedor).

O gerente de projeto comentou que, muitas vezes, a estratégia é decodificada por conta dos recursos operacionais. Assim, a ação recomendada é ajustada para que possa ser realizada. Existe um conflito entre o que o diretor diz que quer fazer e que ele julga possível, e o que realmente pode ser feito.

O gerente de projeto comentou que existe um descolamento quando o diretor não entrega um projeto, por conta de prazos mal estimados. A estratégia consiste sempre em

justificar isto como aspectos técnicos que surgiram pelo fato do projeto ser novo e que não tinham como ser previstos anteriormente. Esta estratégia é percebida pelos atores periféricos como uma forma de justificar a estratégia de venda com estimativas muito baixas.

Desta forma, fica preservada a estratégia da “venda subestimada consciente”, que consiste em vender com estimativas baixas para viabilizar o projeto, mesmo sabendo que aquele número de horas não é suficiente para a entrega do produto ao cliente.

- Desdobramento do Discurso em Ações

Pretende-se compreender como é a execução a partir do discurso criado inicialmente e como esta tem desdobramento por meio de planos com atividades concretas, factíveis e que podem ser monitoradas. Outro aspecto consiste em buscar respostas no sentido de entender como a equipe interage no processo “*leitura*” da estratégia a partir da “*escrita*” dada pelo ator.

Lustri *et al.* (2007) apontam que, em muitos casos, os objetivos e visão de futuro das organizações são escritos e colados nas paredes da organização na forma de “Missão, Visão e Valores”, mas a consciência coletiva a respeito da importância do conhecimento desses objetivos não é desenvolvida.

“Acho que o discurso, o que é imaginado na cabeça é muito bom, a forma que é executada não é tão bom, assim. A gente vê isso com o passar do tempo, e quando os projetos começam a dar errado, aquilo tudo que foi falado, não bate.”
(Gerente Financeiro).

“Que existe um bom discurso, mas a coisa acaba se perdendo na poeira porque não tem um plano e não tendo um plano não tem como botar a coisa pra rodar. Falta de planejar um pouco mais né, planejar um pouco mais. Normalmente as coisas aqui tem um bom discurso, mas falta prática né, falta planejamento né, falta organização né, um pouco da gestão, só fala bonito, vamos dizer assim, não adianta”. **(Coordenador de Infraestrutura).**

As organizações criam as estratégias na cúpula da empresa e, com frequência, ficam apenas no discurso de seus diretores, não chegando nem mesmo a serem documentadas em algum meio. Estas estratégias são apenas discursos, visto que, ao não indicarem os passos a serem seguidos, perdem sua principal razão de ser, que é ser um guia para que seus desdobramentos possam servir como modelos a serem utilizados na implementação da estratégia. (LUSTRI *et al.*, 2007).

O diretor comentou seu desejo de colocar um de seus produtos na nuvem como parte de sua estratégia. O que foi comentado sobre este item foi a ideia. O diretor foi questionado pela equipe de infraestrutura sobre alguns aspectos técnicos em cima desta ideia, porém ficou claramente evidenciado que o diretor não tinha pensado sobre como colocar este projeto em prática, tendo somente o desejo de colocar em prática sem nenhum tipo de planejamento.

O diretor foi questionado pela área financeira sobre a forma de pagamento e fornecimento do serviço, e, mais uma vez, o diretor não soube responder, demonstrando insegurança em como concretizar sua ideia. O diretor começou a se mostrar desconfortável e mudou de assunto.

A equipe ouviu o que foi dito pelo diretor, porém não esboçou nenhuma reação ou interesse em aprofundar este planejamento. Isto pode ser entendido como ceticismo em relação a mais uma das ideias “mirabolantes” do diretor, como foi dito por um dos colaboradores após a reunião do comitê. Em tal ocasião, o mesmo comentou que o diretor tem, constantemente, ideias grandiosas, mas que nunca nem mesmo vão para um papel para serem planejadas, só existe um desejo, um discurso.

Este entendimento é bastante comum entre os entrevistados que veem as iniciativas do diretor como apenas boas ideias, sem planejamento com visão não estruturada. Ao ser questionado, o diretor apresentou diversas inconsistências em suas argumentações, demonstrando, assim, de forma clara, que nem mesmo ele tem a base sólida para que seu discurso seja, de fato, entendido, faça sentido e que permita o engajamento dos demais colaboradores.

Percebe-se, assim, que esta falta de solidez na visão estratégica não permite a definição do próximo passo, que seria a criação de metas a partir do planejamento. Os gestores apontaram saber suas metas. Muitas delas foram criadas pelos próprios gestores recentemente, pois não existiam anteriormente. Em todos os casos, foram mencionadas metas de cunho operacional e não foi citada nenhuma associação a metas estratégicas.

“Na verdade o marketing em si, o setor de marketing ainda não tem metas definidas, até porque eu estou desenvolvendo o material que vai aplicado e as metas que vão vir. Mas nós estamos construindo o setor e desenvolvendo ele, desenvolvendo as metas, porque é muito melhor de trabalhar”. (**Analista de Marketing**).

“Não vejo que temos metas de estratégia. Temos metas de operação da empresa que são medidas e utilizadas no que a gente faz no dia a dia. São metas bem comuns normais assim, eu vejo que tudo de estratégia está com o diretor porque, é muito centralizado lá.” (**Gerente Financeiro**).

4.2 EMPRESA 2

Na Empresa 2 por meio das entrevistas, procurou-se obter a visão de como a estratégia é formulada, como o processo de comunicação da estratégia é realizado, como os atores envolvidos entendem a estratégia e de que forma a estratégia sofre mudança por conta da participação dos atores envolvidos.

A Empresa 2 apresenta diferenças na sua forma de lidar com a estratégia em relação à Empresa 1, sendo o processo mais participativo envolvendo os demais atores (gestores e colaboradores) na construção da estratégia.

4.2.1 Estratégia como Prática

No modelo de Whittington, são três as dimensões-chave inter-relacionadas: práticas, práxis e, finalmente, os estrategistas ou praticantes, os funcionários ou não da cúpula diretiva que são os responsáveis por “fazer a estratégia”. (WHITTINGTON, 2004). No quadro abaixo, são apresentados os principais elementos observados na Empresa 2 (Quadro 11) de acordo com o que a teoria propõe.

Quadro 11 - Práxis, Práticas e Praticantes - Empresa 2

(continua)

PRÁXIS	Board Meetings	Não existe um comitê institucionalizado na Empresa 2. Os diretores se reúnem quinzenalmente ou em alguns momentos semanalmente para discutir e acompanhar como estão sendo executados os itens que constam em seus planos de ação. As discussões são de aspectos táticos e operacionais, mas também são abordados aspectos relacionados à estratégia.
	Reuniões com Colaboradores	A cada três meses, são realizadas reuniões com os demais colaboradores da empresa em que são apresentados os resultados do trimestre, novos clientes, indicadores operacionais e financeiros. Esta reunião, chamada “Café com Resultados”, é o principal episódio estratégico citado pelos entrevistados. Ela é utilizada pelos diretores para que seja passada a visão de futuro da empresa. O discurso estratégico é estabelecido e reforçado nestas reuniões pelos diretores. A reunião tem a participação dos demais colaboradores. Estes são incentivados a questionar e debater as ideias apresentadas, e esclarecer eventuais dúvidas que surjam no decorrer da apresentação.
	Modelos utilizados	As áreas apresentam como guia para implementar os objetivos estratégicos ferramentas como planos de ação baseados no 5W2H. A empresa utilizava outras ferramentas estratégicas, como BSC, 5W2H, Portfólio de Projetos, Gestão por Indicadores no passado, porém o desdobramento ineficaz, a partir destes modelos, por conta de problemas com os gestores da época, e o processo de fusão fizeram com que estes meios fossem abandonados pela empresa.

(conclusão)

PRÁTICAS	Itens de tecnologia	As ferramentas estratégicas (planos de ação) citadas pelos entrevistados eram criadas e mantidas em planilhas eletrônicas e em diretórios com acesso restrito. Não existe na empresa nenhum <i>software</i> especializado em planejamento estratégico ou assemelhado. Os dados necessários à gestão da empresa são oriundos de sistemas de gestão presentes na empresa.
	Rotinas	A empresa, além das reuniões trimestrais, em que são apresentados seus resultados e o direcionamento em relação à estratégia, possui, em cada uma das áreas, reuniões específicas para tratar do planejamento e acompanhamento da área. Foi citado que algumas áreas têm, inclusive, uma reunião trimestral da própria área com um formato e objetivo muito semelhante à reunião denominada “Café com Resultados”. Além desta reunião, são realizadas reuniões entre áreas no caso de projetos.
PRATICANTES	Diretores	A empresa possui três diretores oriundos das empresas da fusão. Os diretores são apontados pelos entrevistados como os principais atores (centrais) responsáveis pela criação e pelo acompanhamento da estratégia na Empresa. Possuem formação e experiência na área técnica e que foi, ao longo do tempo, sendo substituído por formação gerencial, foco que atuam no momento. Alguns possuem como meta pessoal, com o passar do tempo, se desligar da empresa, fazendo parte somente do conselho da empresa.
	Gestores	A empresa tem, em seus gestores, os principais responsáveis pela execução da estratégia. Estes possuem frequente interação e são os principais responsáveis pelo desdobramento do discurso estratégico em ações. Este trabalho, porém, tem forte apoio e participação dos diretores que passam aos gestores as diretrizes e os objetivos que a empresa pretende atingir, cabendo aos gestores a operacionalização e o acompanhamento dos itens desdobrados a partir do plano de ação.
	Demais colaboradores	Os demais colaboradores possuem um papel importante na empresa. Tem, em sua grande maioria, um perfil técnico e uma faixa etária na casa dos 25-30 anos. Possuem bastante autonomia e abertura para debates com seus gestores. A empresa incentiva a participação e colaboração da área operacional. Nenhum programa institucional existe com esta finalidade, mas os diretores e gestores criam um ambiente colaborativo que permite o debate de ideias e a colaboração na construção da estratégia.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2.1.1 Fonte

4.2.1.1.1 Processo de Formulação da Estratégia

A empresa passou, a partir de 2011, por um processo de fusão e as prioridades neste momento consistiam em operacionalizar este processo. O entendimento dos atores entrevistados foi que, naquele momento, o mais importante não era pensar numa estratégia considerando que havia culturas bastantes distintas envolvidas. Segundo os atores entrevistados, o momento da empresa não era propício, e seria ineficiente e desnecessário, pois o foco estava em busca o faturamento necessário para que sustentasse a empresa neste período de readequação.

“talvez sem pensar em uma estratégia, fazer diferente, mas acho que se tivesse parado para pensar muito, não se teria feito. Mete goela abaixo e depois ajusta

ou então nunca vai fazer. Pelo menos é a minha opinião. Acho que algumas coisas têm que ser estudadas, outras tem que deixar o tempo chegar e ver como vai fazer para ajustar.” (Gerente de Suporte).

Na empresa, não havia formalmente estabelecido, o debate estratégico. Algumas áreas e atores apresentavam plano de ação a partir do discurso estratégico no nível tático para um plano documentado e seguido pelos demais. A estratégia, segundo relatos dos entrevistados, surgiu de forma impensada e foi amadurecendo gradualmente com as constantes interações com o ambiente. Os constantes debates e um processo regular e interativo foram a maneira de criar a estratégia.

“a gente não sentou e escreveu isso, ela está caminhando nesse sentido, de a gente ter um time de serviços mais elevado, que esteja de acordo como os novos rumos da estratégia, que se pretende adotar aqui. Mas isto, leva um tempo e precisa ser melhorado”. (Gerente de Suporte).

As áreas debatem por meio de eventos formais como reuniões internas questões relacionadas à operacionalização da estratégia e à própria estratégia. As reuniões deste tipo misturam questões táticas e operacionais com estratégia. Alguns eventos até mesmo informais, como jantares e almoços, são realizados para debater e discutir a estratégia dentro da visão que cada uma das áreas possui em relação ao discurso estratégico.

Segundo o estudo, alguns gestores do nível tático apontaram a necessidade de um maior envolvimento no sentido de participação no processo de formação da estratégia. As discussões poderiam ocorrer num fórum menor antes mesmo que os encontros trimestrais fossem realizados.

“isso o que une são os diretores de área, o diretor administrativo, o diretor de tecnologia, isso os diretores se reúnem, mas com os coordenadores eu acredito que é mais separado e vai de cada um deles fazer este trabalho”. (Gerente Datacenter).

A prática de debater sobre aspectos comerciais e mesmo estratégicos é bastante incentivada na empresa, porém este ritual não é realizado de forma sistêmica e regular, e sim com um foco em eventos aleatórios e não planejados, tornando as interações mais naturais e sem necessidade de formalismo por parte dos envolvidos.

4.2.2 Comunicação

Na Empresa 2, procurou-se entender e analisar como e quem são os transmissores da estratégia, quais são os atores centrais e sua visão, quem são os atores periféricos, como se dá a comunicação no convencimento da estratégia para os demais colaboradores, qual o conteúdo desta comunicação, quais são os episódios estratégicos e de que forma a mensagem sobre a estratégia é passada.

4.2.2.1 Transmissor

Conforme a análise realizada na Empresa 2, se verifica que a transmissão da estratégia aos demais atores, se dá por meio reuniões de acompanhamento e interações constantes entre os diretores e principais gestores de área. A análise realizada permitiu concluir que o entendimento da estratégia é clara, para os demais colaboradores.

4.2.2.1.1 Atores Centrais e Visão

Na empresa 2, são os diretores, junto com os conselheiros, os responsáveis pela criação da estratégia e por passar esta estratégia aos demais por meio dos encontros realizados trimestralmente. Segundo relatado, eles se reúnem semanalmente para tratar de assuntos táticos da organização e falar sobre os rumos e como está sendo executada a estratégia.

A empresa tem definidos planos de ações, que são passados aos demais níveis hierárquicos da empresa. Estes planos de ação tem uma série de demandas vindas do planejamento estratégico.

Em algumas áreas, uma relação mais próxima com o gestor permite que a visão da estratégia seja compartilhada entre este e o diretor e, a partir destes debates, alguns itens são executados e têm realizado um desdobramento que tem como resultado um planejamento para por em prática as ações da área. Foi verificado que nem todos os diretores possuem esta prática e cada área apresenta um comportamento diferente em relação à passagem do discurso estratégico para o nível tático e seu posterior desdobramento.

O discurso internalizado pelos entrevistados sobre o que é a estratégia cita que esta é baseada no controle rigoroso dos custos e da migração de venda de *hardware* para serviços agregados. Foi percebido nas entrevistas em todos os casos que o seu entendimento da

estratégia estava perfeitamente alinhado com o discurso estratégico passado pelos atores centrais da organização.

4.2.2.2 Receptor

Dentro da visão baseada na Teoria de Shannon e Weaver (1949), se busca analisar como os receptores recebem e interpretam a mensagem recebida. O objetivo consiste em entender quem são os atores que recebem a mensagem (atores periféricos) e como estes comunicam a estratégia para os demais colaboradores.

4.2.2.2.1 Atores Periféricos

Os gestores das diversas áreas são apontados como componentes fundamentais para o processo de maturação da estratégia e em conjunto com os atores centrais, torná-la factível, por meio de planos de ação. Dentro de uma cultura mais colaborativa, mais participativa, em que as pessoas participam das discussões, opinem e assumam as responsabilidades. Os gestores são incentivados a debaterem a estratégia e, junto com seus diretores, criarem desdobramentos por meio de planos de ação ou ações de planejamento para que a estratégia seja executada.

4.2.2.2.2 Comunicação no Sentido de Convencer da Estratégia

A comunicação entre o nível estratégico e o tático foi considerada satisfatória pelos envolvidos. O discurso estratégico é passado de forma muito semelhante entre as diversas áreas. O discurso serve como um conjunto de diretrizes que norteiam qual o pensamento da empresa. Nestes momentos, se busca passar a ideia do que se pretende em relação à estratégia. Não foi verificado nenhum planejamento mais estruturado a partir do discurso, o debate fica ainda muito apoiado em ideias verbalizadas, sobre possibilidades de ações a serem desenvolvidas, para atender aquela diretriz ou objetivo. Depois desta reunião, o debate se estende aos demais atores do nível operacional.

“Eu recebo isso hoje, eu tenho um relacionamento com o meu gestor, a gente tem reuniões recorrentes justamente para a gente discutir isso, em algum momento reunião com equipe mesmo, "olha só, essa aqui é a nossa meta de qualificação", a gente apresenta e trabalha em cima dela e programa a equipe com a nossa meta de qualificação”. (Supervisora de Atendimento).

Os atores do nível tático citaram que sentiam necessidade de um maior envolvimento no processo de formulação de estratégia. O nível tático iria participar das reuniões sem a necessidade de apresentar sugestões, mas para acompanhar as discussões dos atores centrais da estratégia. Um aspecto levantado pelos atores do nível tático é que estes, muitas vezes, são questionados por membros de sua equipe sobre os rumos da estratégia, mas que não sabem responder todas as perguntas. O envolvimento nas discussões sobre a estratégia objetiva que a informação seja recebida pelos gestores para que estes a passem adiante para o nível operacional.

“Pra nível de coordenação seria bom que a gente tivesse uma estratégia mais participativa talvez, nem que talvez a nossa opinião não fosse ouvida, mas pelo menos a gente ia saber o que está se discutindo, o que tá se pensando, quais são os rumos da empresa pra daqui a diante, como às vezes a gente é questionado pelos o que estão abaixo da gente, as vezes a gente também fica com dificuldade de responder”. (Gerente Datacenter).

“É importante isso, cabe a empresa pensar na hora de executar, ou seja, quem deve executar não tá participando. Levou 70 horas pensando aquilo num fórum gerencial, ficaram horas pensando, pensando como executar tá mau, talvez não haja necessidade de participar no pensar, mas eu acho que a comunicação pra baixo ela tem que ser melhor”. (Auxiliar de RH).

Um dos itens comentados pelos gestores é que, apesar dos encontros trimestrais entre os gestores e outros momentos em que a estratégia é discutida, a visão dos objetivos da empresa seria importante para que se tenha uma visão maior do horizonte do planejamento. Este item não é consenso entre os gestores e os diretores, pois nem todos julgam que a realização de planejamentos estratégicos de tão longo prazo possa ser realizada, executada e cumprida, e que esta faça sentido para a organização.

Segundo os entrevistados, a falta de informação pode gerar diferentes entendimentos da estratégia na empresa, pois abre espaço para circulação de boatos diversos. A partir do momento em que a comunicação formal é realizada e a informação está disponível para todos, os níveis de ruído tendem a diminuir, já que um discurso comum é passado a todos, da mesma forma.

“Em minha opinião, quando se tem rádio peão é porque na verdade não se tem o concreto, então se especula n possibilidades, no momento que se especula n possibilidades. A falta de informação é que motiva às vezes a rádio peão entendeu?” (Supervisora de Atendimento).

As reuniões trimestrais são consideradas os principais episódios estratégicos. Nessas reuniões trimestrais, a estratégia é apresentada pela diretoria. Esta reunião é denominada "Café com Resultados" e é realizada em uma das sedes Caxias ou Novo Hamburgo e todos os colaboradores participam.

Nesta reunião, são apresentados os resultados da empresa, suas principais realizações e uma visão de futuro em relação, principalmente, ao mercado e aos objetivos estratégicos. Foi citado pelos entrevistados que se abre a participação dos colaboradores para que estes perguntem e debatam sobre o apresentado pelos diretores.

4.2.2.3 Canal

A comunicação da estratégia se dá pelo compartilhamento de conhecimentos e informações e busca divulgar para os membros das organizações um propósito comum. Dentro do modelo proposto por Berlo (1960), a comunicação é o canal (o meio usado para transmitir o sinal do transmissor para o receptor) onde a estratégia é propagada.

4.2.2.3.1 Conteúdo

Um aspecto levantado pelos entrevistados foi que a empresa usa pouco a comunicação para divulgação de ações internas, projetos que foram executados com sucesso. As informações ficam bastante setORIZADAS e têm pouca divulgação para os demais atores. Desta forma, nem todos ficam cientes do que ocorre em outros departamentos.

“A gente tem um problema interno hoje, ele é histórico, talvez, não sei como ele era antes, mas a gente não faz nosso marketing interno hoje, as pessoas não conhecem a gente não sabe vender a nossa empresa para nós mesmos”. (Gerente Datacenter).

4.2.2.3.2 Direção

Em relação à comunicação descendente, não foi relatado, por partes de todos os entrevistados, alguma barreira. A empresa tem, em sua cultura, o incentivo à constante interação e participação dos gestores e demais atores, no sentido de apresentarem ideias e debaterem novos procedimentos, negócios e estratégia. Os debates são pontuados, segundo relatos, sempre com referências a aspectos comerciais, estratégicos e técnicos. Os assuntos se misturam no debate.

A empresa apresenta alguns problemas em relação à comunicação lateral. Os setores não sabem o que os demais estão fazendo. Estas informações são passadas apenas no nível de diretoria e os demais níveis hierárquicos não ficam cientes.

“A gente tem um problema de comunicação interno, é fato, isso acontece em todas as áreas. Como eu comentei o comercial não sabe o que a gente faz a gente não sabe o que o comercial faz o administrativo não sabe o que as outras empresas fazem, a gente tem uma dificuldade aqui dentro, a gente tem o negócio separado, sua análise financeira e de atendimento separado da estrutura e a gente também não sabe os clientes que tem o serviço da minha área.” (Gerente de Suporte).

4.2.2.3.3 Episódios Estratégicos

O evento denominado “Café com Resultados”, realizado trimestralmente, é o principal episódio estratégico citado pelos entrevistados. Neste evento, são apresentadas as principais ações realizadas, novos clientes e, principalmente, os objetivos estratégicos.

4.2.2.4 Mensagem

No estudo da estratégia como prática, se busca entender como a comunicação auxilia na transformação dos textos estratégicos em atividades do dia a dia. Assim, é possível entender a prática estratégica pelo viés da comunicação. Neste sentido analisar como o discurso estratégico é interpretado, como este discurso se desdobra em ações e qual a mensagem presente neste discurso são fundamentais no sentido de entender o processo de comunicação da execução da estratégia.

4.2.2.4.1 Interpretação do Discurso Estratégico

O discurso estratégico na empresa é claro e todos os entrevistados apresentam entendimentos iguais a respeito do que a empresa busca, sua visão de futuro e qual o caminho a seguir. Os eventos trimestrais, reuniões de área e as constantes interações entre equipes de diferentes áreas por conta da natureza do serviço e os projetos, fazem com que o discurso estratégico seja entendido, reforçado, interpretado e "lido" pelos atores periféricos da organização de maneiras diferentes, mas o entendimento sobre qual é a estratégia da empresa é o mesmo.

O processo de fusão trouxe certa instabilidade para a empresa durante os anos 2011 e 2012. Este movimento, por outro lado, fez com que os atores da empresa necessitassem buscar um rumo, um discurso. A maneira participativa e transparente como a questão foi tratada, é considerada como um item fundamental no engajamento das pessoas durante o momento de instabilidade.

“Recentemente a empresa passou por uma dificuldade financeira e tal, algumas pessoas acabaram saindo da empresa por esse motivo, cara, a gente ficou, a gente comprou a ideia, a estratégia da empresa agora é essa, e o barco está aqui, a gente está procurando, está confuso o barco, a nossa estratégia vai ser essa. Quando me venderam a ideia o que achei crucial foi a transparência.” (Gerente Datacenter).

A coerência do discurso foi apontada também como um fator importante para que a estratégia fizesse sentido entre os atores da Empresa 2. A estratégia comunicada aos atores possui relação com a visão de mercado percebida pelos envolvidos. O discurso apresentado está alinhado com o que é percebido pelos atores no mercado de tecnologia da informação por meio de publicações especializadas. Desta forma, a mensagem passada pelos atores centrais encontra respaldo nestes meios e assim faz mais sentido para os demais atores.

Os atores entrevistados confiam nos seus diretores para criar e acompanhar a estratégia. O alinhamento entre os diretores foi apontado pelos entrevistados como um ponto forte. Os atores centrais (diretores) são os responsáveis pela criação da estratégia, o seu "pensar" cabe a eles. A execução da estratégia, no entanto, deve ficar a cargo dos gestores e demais atores da organização. Esta ideia está de acordo com o proposto por Hrebieniak (2006), que aponta os diretores como os seres pensantes da estratégia e os demais atores os responsáveis por executá-la.

“[...] e eu tenho que ter a convicção de acreditar que aquilo ali é a certa, então, até posso questionar, levantar mais tópicos, mas enfim, mas o primeiro ponto de vista, é que estes pontos já tão pensados. Já tiveram as pessoas que sentaram, se dedicaram, pensaram e definiram essa estratégia. O que me compete é colocar em execução, colocar em prática [...]”. (Supervisora de Atendimento).

4.2.2.4.2 Desdobramento do Discurso em Ações

A empresa não utiliza nenhuma ferramenta estratégica no apoio ao seu processo estratégico, atualmente. Foi relatado que a empresa, no passado, utilizava uma série de

ferramentas estratégicas e que possuía, também, um forte planejamento estratégico, com um processo visto como exemplo por outras empresas.

A empresa executava, até 2010, o planejamento estratégico com seu respectivo desdobramento em planos de ação, mas, apesar do processo maduro e do uso de ferramentas estratégicas intensivo, os resultados do planejamento estratégico não refletiram resultados financeiros satisfatórios na organização.

Com o processo de fusão, o planejamento estratégico perdeu força e deu lugar a uma forma mais incerta, porém mais interativa, com mais ciclos e participação dos atores em debates que deram forma à nova estratégia.

A empresa tem entre suas linhas de atuação a venda de *hardware* e *software* de grandes *players* de mercado. Estes *players* possuem estratégias comerciais bem definidas, e a repassa aos seus canais e parceiros, segundo relato dos entrevistados. A estratégia da empresa 2 acaba sendo afetada por estas estratégias. Algumas ações internas são realizadas pela empresa para poder atender esta necessidade. Foi citada pelos entrevistados que, além da estratégia comercial, existe uma estratégia técnica que demanda ações de treinamento das equipes de forma a poder suportar a estratégia comercial.

“A gente segue muito a diretoria do parceiro, seja ele em software ou em hardware. A gente tem algumas metas para entregar, tem uma definição estratégica com relação ao fabricante, parceiros e tudo mais, tem uma estratégia técnica que a gente tem que levantar, tem que ter um plano de qualificação, tem que cumprir os elementos com o fabricante, tem uma série de requisitos que a gente tem que cumprir, quando a gente fala de estratégia, uma das estratégias que faz parte da nossa receita de serviços”. (**Gerente de Suporte**).

A estratégia oriunda do *player* ainda é um ponto que gera bastante discussão, pois a empresa busca achar a sua estratégia, o seu modo de fazer e não as orientações estratégicas de uma empresa de *hardware* ou de *software*.

A existência do desdobramento do discurso em ações foi mencionada pelos atores como algo presente na organização. O entendimento das pessoas é que ações estão em andamento para suportar a estratégia no sentido de operacionalizá-la e tornar possível sua execução. Nas entrevistas, foi citado que estão sendo realizadas ações de qualificação para atender a nova direção a ser adotada pela empresa.

O entendimento é que existem estratégias e planos bem definidos em cada uma das áreas. Não foi apresentado nenhum plano formal, programa ou qualquer tipo de guia ou documento contendo diretrizes a serem seguidas pelos gestores. Existe, porém, um plano de

ação criado nas áreas. Este plano de ação, contudo não é uma prática institucionalizada pela organização para todas as áreas. Este modelo se assemelha ao 5W2H. (OLIVEIRA, 1999).

Alguns entrevistados mencionaram a necessidade de uma orientação em nível tático do que se deve realizar. O discurso, apesar de claro, entendido e com coerência, necessita, segundo entendimento destes, que ações mais concretas e mensuráveis sejam criadas para que a estratégia seja executada. As áreas não apresentam uniformidade em relação a este processo; Algumas áreas aprofundam o discurso em ações e outras têm apenas claros os objetivos a serem buscados.

Alguns gestores sugeriram a criação de um planejamento estratégico por área que fosse conectado à estratégia da empresa. Este planejamento estratégico serviria como guia para implementação da estratégia dentro da área. A ideia, porém não foi adiante.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como função analisar o papel da comunicação como meio para que a estratégia fosse propagada, discutida e adaptada por meio das interações entre os vários atores envolvidos no processo, na visão da estratégia como prática. A estratégia de cada uma das empresas foi identificada e analisada sob o viés destes dois construtos. Procurou-se em cada empresa analisar a estratégia, do que ela consiste, como ela é formada, por quem, de que forma se dá o processo de amadurecimento do discurso estratégico e como a comunicação atua neste sentido.

A análise da comunicação teve com o objetivo entender a comunicação como elemento de suporte a execução da estratégia, avaliando em cada uma das empresas, a forma como a comunicação se dá na visão de leitura e escrita, proposta por La Ville e Mounoud (2006), verificando como se dá a escrita do texto estratégico pelos atores centrais e sua respectiva leitura e aceitação pelos demais atores envolvidos no processo.

Dentro da análise da comunicação, será apresentado também, como ocorre a atualização e comunicação das informações relacionadas a estratégia, a partir do momento que esta já está estabelecida e entendida pelos demais colaboradores, avaliando o papel da comunicação interna, a partir da análise de sua regularidade, forma e conteúdo.

5.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Dentro da visão da Estratégia como Prática, procurou-se analisar a estratégia de cada uma das empresas, visando entender qual o seu produto, forma de atuação junto ao mercado e qual a estratégia utilizada neste sentido.

A análise da efetividade da estratégia foi feita a partir do entendimento de como se dá a aceitação do discurso desta, procurando-se avaliar se o que é dito pelos atores centrais e passado como estratégia, é de fato, aceito pelos demais atores da organização. Outro ponto avaliado foi se os atores periféricos e demais colaboradores sabem qual é a estratégia da empresa de forma clara e homogênea. Nas duas empresas se verificou diferenças neste sentido.

Como a estratégia é suportada e modificada pelos atores da organização, como se dá este processo, suas interações e os episódios estratégicos também serão apresentados.

Na Empresa 1, o foco da estratégia é baseada na venda de produtos que são desenvolvidos a partir dos projetos realizados. Os produtos criados para os clientes, por conta

dos projetos, são adaptados e reutilizados, com o intuito de criar novos produtos. O discurso estratégico, utilizado pelo diretor, indica que a receita deve passar gradualmente, de execução de projetos com alto custo e grande utilização de recursos, para a venda de produtos, passando a oferecer serviços que sejam padronizados em grande escala.

A empresa 2, por sua vez, está num processo de migração de venda de produtos de grandes *players* de mercado, para a oferta de serviços baseados em análise das necessidades dos clientes, e oferta de serviços customizados. Esta migração, pelo que foi relatado, está diretamente relacionada com dois aspectos: (a) verificação do ambiente (mercado), que aponta uma queda em relação à venda de *hardware*, por conta da migração de servidores físicos para nuvem; (b) fusão de culturas e decisão de partir para venda de serviços que tenham valor agregado.

O discurso, quando passado de forma incoerente e sem a participação dos demais atores no processo de formação, prejudica a estratégia. Na visão da estratégia como prática, o aspecto mais importante se baseia justamente nas trocas sociais e interações na organização (WHITTINGTON, 2002), e a falta de participação dos demais atores torna o pensamento estratégico restrito e limitado à visão individual do ator central, responsável por criar a estratégia. O processo de formação do pensamento estratégico, que é composto de interpretação, debate, negociação e comunicação ficam restritos somente à interpretação e comunicação da estratégia

Segundo Quinn e Voyer (2006), a efetividade de uma estratégia não está apenas em seus aspectos técnicos, mas na aceitação e no compromisso dos diversos atores em uma organização.

Dentro desta ideia percebe-se que na Empresa 1 os atores periféricos do nível operacional entendem e são convencidos que a estratégia faz sentido. Este convencimento vem, exclusivamente, do que foi dito pelo diretor e interpretados pelos atores.

Já o nível tático da empresa se mostra um pouco mais cético em relação não ao discurso, que parece convincente e acertado, mas em relação às formas de, efetivamente, por em prática o discurso. Não se tem nenhum modelo que seja utilizado na implementação da estratégia e, durante os episódios estratégicos, se verificou que não é criado nenhum tipo de planejamento com atividades. Não existe nenhum modelo de implementação, plano de ação, planejamento, técnica, rotina ou sistemática para colocar em prática o discurso observado. A falta deste planejamento acarreta falta de comprometimento pelos gestores quanto a por em execução o discurso da direção. Os gestores ao contrário dos colaboradores da empresa, são convencidos pelo discurso, porém, ao verem a falta de planos, acabam tendo desconfiança e não tem o compromisso firmado por conta disto

No caso da Empresa 2, a empresa, por conta da fusão realizada em 2011, que trouxe três culturas distintas, precisou criar uma nova cultura, um novo discurso e uma nova estratégia. O processo trouxe uma série de reformulações de processo, métodos e pessoas, e a empresa realizou uma espécie de seleção natural daqueles que estavam alinhados com esta nova cultura. As pessoas que ficaram na empresa criaram um forte laço com esta nova maneira de pensar e a confiança depositada nos diretores da empresa junto com a percepção do alinhamento do discurso destes atores com o mercado fizeram com que o discurso estratégico fosse lido e interpretado pelas pessoas e aceito pelos demais colaboradores. O discurso faz sentido na visão dos atores periféricos da organização.

Na empresa 2, o nível operacional também entende que a estratégia faz sentido. Isto se deve à confiança depositada nos diretores e ao constante reforço do texto da estratégia, realizado nos episódios estratégicos. O nível tático, por sua vez, enxerga que a estratégia faz sentido por conta dos seguintes motivos: (a) participação no processo de formação e debate da estratégia; (b) o fazer sentido está alinhado com as observações realizadas pelos gerentes quanto ao ambiente. Estes identificam que o discurso do mercado está alinhado com o discurso estratégico da empresa; (c) os gestores também entendem que os atores centrais têm o conhecimento, a habilidade e a experiência necessária para criarem a estratégia da empresa.

A estratégia como prática é percebida como um conjunto de atividades em que ocorrem interações e trocas sociais nas organizações. A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia (consolidado em episódios, como, por exemplo, as reuniões formais de formulação da estratégia), como na implementação, que começa com a interpretação dos discursos estratégicos, dada pelos atores responsáveis por essa prática. (WHITTINGTON, 2002).

Na Empresa 1, os colaboradores sabem exatamente o que é a estratégia e o que se espera, porém também sabem que a execução nunca é da mesma forma já que algumas definições comerciais e técnicas simplesmente são mudadas por conta de problemas de venda e de gestão junto ao cliente. Estas constantes mudanças geram falta de credibilidade no discurso, por parte dos atores periféricos. A estratégia é decodificada por conta dos recursos operacionais. Muitas vezes, o que é passado deve ser feito é ajustado para que seja realizado dentro do que a estrutura organizacional permite. Existe um conflito entre o que o diretor diz que deseja fazer, o que ele julga possível e o que realmente pode ser feito.

Na Empresa 2, a estratégia é percebida por todos os colaboradores de forma clara. A partir da interpretação do discurso dos atores periféricos, as ações para execução da estratégia são debatidas em conjunto com os diretores das áreas. A formulação da estratégia é realizada

de forma coletiva e participativa. Os atores dos diversos níveis hierárquicos participam e colaboram em graus diferentes no processo de construção da estratégia. Suas ações operacionais e rotineiras conseguem ser ligadas com a estratégia da organização.

Segundo Johnson *et al.* (2007, p. 3), a Estratégia como Prática tem sua atenção voltada para o que as pessoas fazem na organização para suportar a estratégia. “Desta forma, o foco está em: o que as pessoas envolvidas no processo estratégico fazem, e como elas influenciam os produtos deste processo”.

Na Empresa 1 - O diretor vê a reunião do comitê como um evento que tem a função de mobilizar a gerência com o intuito de que a visão estratégica se reforce e seja repassada aos demais. A estratégia é modificada pelas pessoas da área operacional para se adequarem aos recursos disponíveis e à estrutura organizacional, reduzindo artefatos e etapas, quando, por exemplo, as estimativas são muito baixas e se sabe que não será possível cumprir os prazos acordados com o cliente. Este padrão se repete ao longo dos projetos. Porém, fica bem claro que vender com estimativas baixas é uma estratégia da empresa para que os projetos sejam fechados a qualquer custo junto ao cliente. O problema de entrega sempre ocorre, porém esta é a estratégia da empresa, segundo relato dos entrevistados.

Neste contexto, observou-se que na Empresa 1 a estratégia é modificada pelas pessoas da área operacional, que reduzem artefatos e etapas do processo habitual da empresa quando detectam que não será possível cumprir os prazos acordados com o cliente. Foram verificados, inclusive, que elementos do próprio processo de programação são suprimidos por conta desta “adaptação”. Desta forma, percebe-se que os elementos presentes no discurso são adaptados pelos atores para que seja viável a execução da estratégia.

Na Empresa 2, os atores centrais são os diretores que criam a estratégia a partir da observação do ambiente e das suas experiências profissionais e de mercado. A estratégia, no entanto, não se encontra madura, nem totalmente formada. As interações com os atores periféricos (gestores e alguns colaboradores) reforçam e melhoram o entendimento da estratégia. O discurso se fortalece a partir destas interações e da passagem deste discurso para modelos mais concretos num processo interativo e constante entre os atores centrais e os atores periféricos.

5.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação como suporte a execução da estratégia teve sua análise baseada em aspectos como: (a) como a informação que envolve a estratégia é passada aos demais colaboradores, por quem, de que forma e quando; (b) existência de barreiras de comunicação

entre os diversos níveis e direções da comunicação (de cima pra baixo, de baixo pra cima e lateralmente); (c) como o discurso é formado, entendido e modificado pelos diversos atores no processo; (e) existência ou não de retenção de informação por conta de poder ou centralização.

Dentro desta análise procurou-se entender todo o ciclo da informação sobre a estratégia, tendo como ponto de partida a formação do discurso, como ele é passado, transformado, e por fim como ele é aceito pelos demais colaboradores.

A informação simples não tem muita relevância, precisa de contexto, tem que ser codificada, tratada e comunicada. A partir da comunicação e sua respectiva decodificação é que ela passa a ter utilidade. Comunicar significa trocar ideias, fazer-se entender, e, principalmente, entender os outros. (COLNAGO, 2006).

Neste sentido se observou que na Empresa 1, a informação, em alguns momentos, segundo o Diretor da empresa, deve ser passada no tempo adequado para que não gerem expectativas, principalmente comerciais, quando se refere a novos clientes. Foi identificada pela área de marketing a necessidade de que se crie um responsável para o repasse da informação, que fica retida pelos gestores e não circula na organização. O objetivo seria o de passar as informações de forma simples e clara aos demais membros da empresa; de forma sistemática, servindo como elo entre direção e nível operacional. Esta visão da necessidade de ter um setor como ponto focal para que a comunicação seja realizada também é compartilhada pelo diretor, que vê como muito importante a responsabilidade do tratamento, codificação e passagem da informação para os demais atores da empresa.

Na Empresa 2, foi verificado que o ponto focal de comunicação era o setor de RH e as próprias áreas realizam a comunicação da empresa segundo seu entendimento. Eventos que abrangem toda a organização têm sua comunicação estruturada pelos diretores com o apoio da área de RH.

Segundo Kichi e Pereira (2011), o desafio de transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico é uma grande dificuldade. Barreiras de comunicação vão sendo criadas à medida que os níveis do organograma vão descendo.

Na Empresa 1, segundo relatado, a comunicação lateral, ou seja, a comunicação realizada entre as pessoas de mesmo nível hierárquico também foi vista como positiva. Foi percebido que a empresa não possui a cultura de realizar o repasse das informações, e que, além disso, não tem o hábito, não vendo isto como uma atividade relevante, dentre as atividades organizacionais. A comunicação é um item de menor importância, dentro do

contexto da organização, e a falta de procedimentos para a realização de uma comunicação eficiente acaba fazendo que com as informações fiquem retidas na cúpula da empresa.

Na Empresa 2, os entrevistados não citaram nenhum tipo de barreira de comunicação, seja ela descendente ou ascendente. O acesso aos diretores e gestores foi apontado como simples e sem nenhum tipo de formalidade hierárquica. O espírito colaborativo presente na empresa facilita o processo de comunicação. A realização de eventos formais internos das áreas facilita o processo. Em relação à comunicação lateral, esta foi apontada como um item a ser melhorado. Algumas informações e projetos de outras áreas não são conhecidos pelos demais setores.

Na Empresa 1, o processo de escrita se inicia, de forma empírica, a partir do entendimento do ator central da empresa sobre que informações de mercado estão no ambiente. A partir de sua interpretação e debate interno, uma ideia de estratégia é formada, e esta é divulgada em episódios estratégicos (reuniões do comitê) e episódios não estratégicos (reuniões de acompanhamento de área e de projeto). A ideia é passada de forma clara e seu reforço se dá de forma constante, sempre que surge a oportunidade. O “texto estratégico” possui diferentes entendimentos conforme o nível hierárquico.

A área operacional entende a estratégia, principalmente o discurso. Esta área, porém, não enxerga relação direta com seu trabalho. Já o nível tático da empresa possui um entendimento mais profundo por participar dos debates com o ator central (diretor). Apesar da clareza, a falta de planejamento e objetivos claros, afeta o engajamento dos gestores. Esta falta de engajamento dificulta o desdobramento e sua respectiva continuidade na passagem ao próximo nível, pois o discurso estratégico não é coerente com a estrutura e as ações realizadas. Por não ter envolvimento e decisão sobre o que é a estratégia da empresa, estes gestores se limitam apenas a reproduzir o discurso para seus colaboradores.

Na Empresa 2, a criação e o amadurecimento do discurso são realizados de forma colaborativa entre atores centrais e periféricos. Este discurso vai tomando forma através de ações regulares e interativas de fazer a estratégia. Os esforços contínuos de comunicação fazem com que o discurso seja constantemente reforçado para os demais atores da organização. A mensagem é clara, simples e objetiva, tornando o processo de “leitura” da estratégia bastante claro. Não se gera margem para dúvidas sobre o que a empresa pretende e qual direcionamento deve ser dado. O processo de “escrita” da estratégia realizada pelos atores centrais e periféricos torna-se muito rico, já que diversos atores com diferentes perspectivas sobre o negócio e o mercado trazem suas contribuições.

O processo de leitura, segundo La Ville e Mounoud (2006), procura entender de que forma os membros da organização percebem o que é dito através do texto estratégico pelos estrategistas. Esta leitura, na empresa 1, é realizada pelos atores periféricos, através das diversas interações presenciais, sendo em sua maioria as reuniões de projeto ou episódios estratégicos, em que estejam presentes.

As entrevistas apontaram que a informação dos comitês gerais acaba não sendo repassada de forma sistemática e padronizada, e cabe a cada gestor a decisão do repasse da informação aos demais colaboradores. Não existem modelos de implementação da estratégia, nem planejamentos que auxiliem os gestores a colocarem em prática as ações necessárias, pensadas pela alta cúpula.

A comunicação interna é direcionada a todos os colaboradores de uma organização e o seu objetivo é promover a integração dos funcionários, a troca de informações e o estímulo às experiências e ao diálogo. (LUPETTI, 2007). É tarefa da empresa, suprir a organização com informações claras, precisas, suficientes, acessíveis, adequadas e pertinentes para cada público. “A comunicação dirigida, clara e sem ambiguidade facilita aos empregados entenderem e apoiarem os objetivos da empresa, além de estimulá-los a se dedicarem mais ao trabalho” conforme Roman (2009, p. 146).

Foi percebido que a Empresa 1 não possui a cultura de realizar o repasse das informações, não vendo isto como uma atividade relevante dentre as atividades organizacionais. A comunicação é um item de menor importância dentro do contexto da organização, e a falta de procedimentos para a realização de uma comunicação eficiente acaba fazendo com que as informações fiquem retidas na cúpula da empresa.

No caso da Empresa 2, a cultura de transmitir a informação regularmente, através de episódios estratégicos (Café com Resultados) e não-estratégicos (reuniões de planejamento e encontros informais), foi relatada pela maioria dos entrevistados. Esta informação não é consenso. Alguns entrevistados citaram que gostariam de um evento específico com um fórum mais reduzido, específico para gestores.

5.3 COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A partir da metáfora escrita/ leitura (LA VILLE; MOUNOUD, 2006), se observa que a leitura fica bastante facilitada e aumenta o senso de engajamento quando a estratégia não é imposta e sim construída, de forma colaborativa, em ciclos interativos e com a participação de diversos atores.

A imposição e a falta de coerência do discurso e alinhamento com a realidade do negócio tornam a sua interpretação prejudicada pelos demais atores periféricos da organização. Este desalinhamento faz com que o prosseguimento das ações de execução não seja realizado em sua plenitude, se resumindo apenas a transferir e repetir um discurso aos demais colaboradores.

Nos dois casos estudados, percebeu-se que os atores periféricos, em graus diferentes, aceitaram o discurso e, a partir deste “aceite”, firmaram um compromisso com a organização, no sentido de atingir os objetivos propostos no discurso estratégico. A diferença entre os dois casos está em que, no primeiro caso, o aceite se deu de forma parcial, visto que nem todos os gestores concordam com a estratégia, e esta ocorreu por imposição do ator central. A impossibilidade de debate e a forte bagagem técnica do ator criam uma credibilidade a este, o que permite que o discurso seja interpretado e a estratégia seja aceita sem questionamento e com extrema confiança.

A segunda empresa tem o seu aceite baseado na confiança nos atores centrais, mas, principalmente, no fato de que a estratégia é construída com intensas trocas sociais e frequentes interações entre os atores, que tornam o processo de estrategização rico na medida em que traz a visão de mundo de cada um, e isto afeta as discussões e ações decorrentes. A possibilidade de contribuir com a estratégia a partir dos níveis operacionais da organização (interação ascendente) também é um forte reforço apontado pelos entrevistados para que ocorra este aceite do texto estratégico.

Na visão de Maciel (2008), os gerentes são atores fundamentais e que influenciam, diretamente, as decisões posteriores obtidas a partir do processo da estrategização da alta cúpula. Possuem um papel fundamental, pois cabe a eles a persistência da submissão prática daquilo que foi decidido anteriormente, passando, assim, a ser uma etapa recorrente em todo o processo, legitimando, desta forma, aquilo que foi decidido.

Os atores centrais no processo de formação da estratégia tem um forte papel na comunicação do discurso. Os atores periféricos entendem os diretores como os responsáveis pela criação e formação da estratégia, mesmo que, indiretamente, queiram fazer parte do processo atuando como coautores do texto estratégico. Nos dois casos estudados, percebe-se que este papel é insubstituível na visão dos atores periféricos.

Os atores do nível operacional também contribuem no processo de formação da estratégia, a partir de uma nova “leitura” da escrita do texto estratégico pelos gestores. Esta nova interpretação também foi verificada e relatada pelos entrevistados. A clareza e a simplicidade no discurso tornam a perda ou distorção da mensagem passada muito pequena

ou irrelevante. Esta simplicidade e a transparência foram apontadas como aspectos positivos neste processo e permite que estes atores possam contribuir no “*fazer a estratégia*”, já que suas ideias e sugestões são levadas pelos gestores aos atores centrais. A estratégia, assim, se torna interativa e tem sua construção, seu desdobramento e sua execução realizada de forma ascendente e descendente, simultaneamente.

Foi analisado, nos dois casos, que gestores com entendimento claro da estratégica, com possibilidade de contribuir no processo e com a responsabilidade conjunta dos atores centrais para efetivamente por em ação a estratégia, contribuem de forma efetiva com o sucesso da execução. São estes atores, que a partir de sua interpretação, realizaram, de acordo com as observações do estudo, o desdobramento do discurso estratégico em ações, passando por um modelo. Os modelos verificados no estudo, em sua maioria, estavam relacionados com o 5W2H e tinham adaptações para o uso pelos atores. O estudo também apontou que o discurso ecoa no nível hierárquico operacional, a partir da interação dos gestores com seus liderados.

Duarte e Monteiro (2009) apontam que a comunicação, ao não circular adequadamente, se deve, em grande parte, ao fato de as pessoas utilizarem a comunicação com a finalidade de manter o poder. Quando isso ocorre, conforme bem coloca Kunsch (2009), há excessos de barreiras, não se quer ouvir, e as mensagens não são adaptadas aos públicos. Gestores julgam que comunicar é igual a disseminar informação. Esta especialização acaba por gerar guetos, onde cada um executa sua parte sem pensar no todo.

A escassez de informação gera um ambiente no qual as ações que surgem de forma espontânea no executar das estratégias dificilmente sejam produtivas para a empresa, porque serão identificadas como contrárias ao que é esperado, já que os funcionários não entendem ou não sabem que direção a organização deve seguir. (SIQUEIRA; SILVA JUNIOR; SOUZA, 2011).

O discurso estratégico deve ser criado e transmitido mesmo que não esteja, num primeiro momento, completamente maduro. A falta do discurso estratégico foi apontada como mais danosa do que um discurso confuso e não coeso. A falta de orientação e de um discurso de “futuro” faz com que os atores trabalhem de forma desordenada e de acordo com a sua própria visão, julgam ser correto em relação à execução da estratégia.

As empresas estudadas não apresentavam, claramente, práticas, modelos e processos organizacionais especialmente criados para a realização do monitoramento e acompanhamento da estratégia. Isto, porém, não impedia que o pensamento estratégico fosse interpretado, debatido, negociado, comunicado e que, a partir dele, fossem realizadas ações

concretas de desdobramento do discurso. O compartilhamento dos objetivos comuns, coerentes e legítimos realizados de forma sistemática e regular foi mais importante, até mesmo, do que o uso de ferramentas estratégicas e planejamentos estratégicos de longo prazo.

6 CONCLUSÃO

A partir do trabalho realizado, pretendeu-se contribuir para os estudos em estratégia, no sentido de ampliar o campo de conhecimento em comunicação como suporte à estratégia como prática. Por meio de um estudo de caso múltiplo realizado em duas organizações do setor de tecnologia da informação, procurou-se entender o papel da comunicação como base para a transformação do discurso estratégico em modelos e posterior desdobramento em atividades.

O estudo buscou entender como a comunicação suporta a estratégia em sua execução, e como ela é desenvolvida, ampliada e modificada pelos diversos atores organizacionais, num processo recursivo e interativo em empresas de pequeno e médio porte do setor de Tecnologia de Informação.

Na empresa 2, não foi possível realizar, por conta de restrições quanto à disponibilidade do pesquisador, a observação-participante. Neste contexto, não foi possível realizar a comparação entre o relatado pelos entrevistados e o que de fato ocorre. Neste aspecto, a análise das micro atividades não pôde ser realizada. A empresa 2 teve, também, um número menor de entrevistados, o que pode ter afetado as conclusões com um todo, pois envolve somente alguns entrevistados e, assim, alguns outros pontos de vista não puderam ser avaliados.

A limitação oriunda da própria escolha metodológica também deve ser mencionada, pois, por tratar-se de uma pesquisa exploratória, com um número reduzido de empresas, as análises e considerações desenvolvidas não podem ser generalizadas, mas limitam-se apenas ao contexto estudado. A busca pela generalidade, a partir deste estudo, porém, não é um dos objetivos a serem atingidos pelo pesquisador.

A partir da retomada da pergunta da pesquisa, procurou-se, nos dois casos estudados, identificar de que maneira a comunicação auxilia no processo de passar aos demais colaboradores qual a estratégia da empresa, tentando entender de que forma a estratégia é criada e comunicada pela organização, procurando identificar quais rituais ou procedimentos são feitos, e como a estratégia é percebida, entendida, interiorizada e executada.

Podemos dividir as contribuições do estudo em dois âmbitos:

- a) **acadêmicos** – a pesquisa buscou, através da revisão bibliográfica prévia, identificar os principais conceitos relevantes ao estudo e partir destes conceitos, buscar entender como a comunicação, servindo de suporte à estrategização,

poderia ser embasada através de exemplos concretos observados em duas empresas de pequeno e médio porte respectivamente, do setor de tecnologia da informação. O propósito foi operacionalizar os estudos teóricos realizados, num exemplo concreto aplicado ao setor de tecnologia da informação;

- b) **profissionais** – a pesquisa, em seu propósito, não tinha nenhum objetivo vinculado à questões profissionais, ou interesse de que este estudo fosse utilizado como referência para criação de algum modelo que apoiasse os gestores de empresas no processo de construir sua estratégia. Apesar de não ser objetivo deste estudo, as observações e conclusões relatadas podem servir como auxílio no entendimento de que práticas ou estilos de gestão podem ser mais ou menos eficientes.

Ainda no campo das contribuições no âmbito profissional, o estudo apontou algumas características que auxiliam o processo de estrategização, tais como: (a) o envolvimento de diversos atores torna o processo rico e cria um senso de pertencimento aos envolvidos; (b) o cenário de pequenas e médias empresas torna a contribuição e o envolvimento de cada colaborador ainda mais importante, visto que, ao contrário das grandes organizações, onde a estratégia vem somente no sentido descendente, as organizações menores permitem maiores ajustes da sua estrutura organizacional ao ambiente, de forma mais ágil; (c) a estrutura hierárquica com menos níveis e a proximidade faz com que a comunicação seja realizada de forma muito mais simplificada e com mais interações. Na visão da estratégia como prática, as interações, sendo mais frequentes, favorecem a prática, a construção, o debate, a negociação e a transmissão do texto estratégico aos atores periféricos e demais atores.

Dentro do objetivo principal: que era compreender como se dá a comunicação na execução da estratégia em empresas do setor de Tecnologia da Informação, procurando analisar e compreender quais os aspectos que estão relacionados à comunicação das estratégias entre os atores das organizações e como estas são percebidas pelos executores das atividades estratégicas. Entende-se que este foi alcançado na medida em que, a partir das observações e entrevistas realizadas, pode se perceber como se dá o processo de formação da estratégia pelos diversos atores, como estes escrevem um texto estratégico e como este é interpretado pelos demais atores. A comunicação é o elemento fundamental neste processo, dando ao discurso estratégico forma a partir de sua verbalização.

Foi possível perceber como a estratégia é comunicada nas empresas pesquisadas, dando ênfase à sua regularidade e à sistematização e pouco foco às suas ferramentas que, como se verificou, não eram utilizadas pelos atores de forma padronizada ou institucionalizada.

O estudo buscava, também, entender se existiam distorções da média gerência em relação ao entendimento e à passagem de informação do texto estratégico para os demais atores. O discurso claro e simples observado nos dois casos contribuiu para que não fossem verificados “ruídos” nesta comunicação. Os atores do nível operacional das empresas pesquisadas apresentaram grande alinhamento com o discurso dos atores centrais, comprovando que o discurso foi lido de forma semelhante pelos diversos níveis hierárquicos.

A impossibilidade de pesquisar mais profundamente, em um dos casos, a prática do dia a dia, as micro atividades, e como elas afetam a estratégia é um tema de estudo futuro sugerido pelo pesquisador. Por limitações já apontadas anteriormente, não foi possível investigar e acompanhar profundamente a prática diária dos atores e sua ligação com a estratégia. O horizonte de tempo da pesquisa e a necessidade de atuar como um executor no projeto (unidade de análise da empresa 1) restringiram a investigação em relação às práticas da micro atividades, aspecto relevante no estudo da estratégia como prática.

Como sugestão de estudos futuros, está o aprofundamento do assunto estudado na pesquisa, sob a ótica da comunicação, procurando entender como estes aspectos influenciam o fazer sentido, a criação do texto estratégico e o engajamento dos atores. Um dos desdobramentos deste aprofundamento seria verificar e analisar que termos, contextos, símbolos e rituais apresentam mais eficiência, no sentido de prover à organização um ambiente onde a prática da estratégia seja mais bem executada pelos diversos atores.

Em estudos futuros, também pode ser realizada uma análise, com o objetivo de verificar como se dá a influência de um processo de fusão na formação de uma estratégia. Os elementos apresentados, principalmente na empresa 2, apontam uma possível influência do processo de fusão e das culturas que derivam de empresas diferentes no processo de estrategização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 192-204, set./dez. 2009.
- ARGENTI, A. P.; HOWEL, R. A.; BECK, K. The strategic communication imperative, Massachusetts Institute of Technology (MIT)/Alfred P. Sloan School of Management. **Mit Sloan Management Review**, [S.l.], v. 46, n. 3, p. 83-89, Spring 2005.
- ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. **The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T. R.; COOREN, F. Constitutional amendments: “materializing” organizational communication. **The Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-64, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE (ABES). **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências**. 1. ed. São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2014. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/Publicac%CC%A7ao-mercado-abes-2014.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.
- AVILA, C. et al. Práticas cotidianas e o fazer estratégia na kairós: notas para Estudos alternativos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 80-98, jan./abr. 2013.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, pp. 197-224, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: L. de A. Rego e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BERLO, D. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Trad. de Jorge Arnaldo Fortes. São Paulo: Martins Fontes, 1979
- BONINI, A. Veículo de comunicação e gênero textual: noções conflitantes. **DELTA**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-44502003000100003>. Acessada em: 08 jul. 2014.
- BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 22, 1985.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- BUYS, M.; STANDER, S. Linking projects to business strategy through project portfolio management. **South African Journal of Industrial Engineering**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 59-68, May 2010.
- CANHADA, D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, Paraná, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.
- CESAR, A. Método do estudo de caso (Case studies) ou método do caso (Teaching Cases)? uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em administração. **REMAC: Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2005.
- COLNAGO, C. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. São Paulo: PUC/SP, 2006.
- COOREN, F.; TAYLOR, J.; EVERY, V. **Communication as organizing**: empirical and theoretical approaches into the dynamic of text and conversation. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative view on strategizing and organising: the multiple stories of regional, public yet self-designed, organisation. In: EGOS COLLOQUIUM, 22., 2006, Bergen. **Proceedings...** Bergen: EGOS, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- DU BRIN, A. J. **Princípios da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2001.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 333-359.
- ECO, U. **Estetica e teoria dell'informazione**. Milano: Bompiani, 1972.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FISCHER, D. **Communication in organization**. 2nd ed. Minnesota. US: West Publishing Company, 1993.
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. **Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations**. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. Paris: INSEP Éditions, 1998.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GODOI, C.; BANDEIRA, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GOODE, W.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HENDRY, J. Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 12–31, 2006.

INAZAWA, F.; BAPTISTA, S. Modelo conceitual de comunicação da informação para estudos de interação informacional baseado em competências conversacionais em serviço de referência. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 169-184, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cadastro nacional de empresas**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/cempre/default.asp?t=1&z=t&o=12&u2=34&u3=34&u4=34&u5=34&u1=34>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, Kidlington, v. 24, n. 5, p. 348-367, Oct. 2006.

JOHNSON, G. et al. **Strategy-as-practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KICHI, J.; PEREIRA, M. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, dez. 2011.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1: Histórico, fundamentos e processos.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LOPES, S. P. Análise da manifestação das competências dos empreendedores do setor de tecnologia da informação da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 8, n. 1, jan./abr. 2010.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUSTRI, D. et al. Visão compartilhada de objetivos e estratégias: do discurso à prática. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3. 2007. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

MACIEL, C. Práxis estratégica na visão baseada em atividades: Fundamentos e estruturas analíticas. **Revista Alcance – Eletrônica**, Itajaí, v. 15, n. 03, p. 343-359, set/dez. 2008.

MAIA, J. **A estratégia como prática**: revisão teórica. Projeto Gestão Competitiva. São Carlos: UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, 2008. Acessível em: <<http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/ecp.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MELO, Luísa. 44% dos planos estratégicos das empresas fracassam. **Exame.com**, São Paulo, 15 ago. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/por-que-boas-estrategias-falham-saiba-como-tira-las-do-pape>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MELO, Luísa. 84% das estratégias empresariais falharão em 2014. **Exame.com**, São Paulo, 14 jan. 2014a. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/84-das-estrategias-empresarias-falharao-em-2014-diz-estudo>>. Acesso em: 10 jan. 2014. (2014a).

MELO, Luísa. Metade das empresas não foca em tirar estratégias do papel. **Exame.com**, São Paulo, 2014b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/metade-das-empresas-nao-focam-em-tirar-estrategias-do-papel>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

MENEZES, E. D. B. Fundamentos sociológicos da comunicação. In: SÁ, A. (Coord.). **Fundamentos científicos da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973. p. 146-205.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. 2nd. ed. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], Apr. 15, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. versão atual São Paulo: Atlas, 1999.

PACAGNAN, N.; GIMENEZ, F.; RUBO, M. Estratégia como prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **Revista ADMpg de Gestão Estratégica Organizacional**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 77-85, 2012.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 109-114.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

RESE, N.; CANHADA, D.; CASALI, A. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, ANPAD, 2008.

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J. R. The metaconversation: the recursive property of language as a key of organizing. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 29, n. 4, p. 617-634, Oct. 2004.

ROMAN, A. R. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos. In: KUNSCH, M. M K (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.

SCHERMERHORN, J. **Management**. 5th ed. New York, John Wiley & Sons, 1996.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder: Editora da Universidade de São Paulo, 1967. Capítulo 6: Coleta de dados. Métodos de observação, p. 223-261.

SHANNON, C., WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: The University of Illinois Press, 1964.

SIQUEIRA, E.; SILVA JUNIOR, S.; SOUZA, M. A estratégia discutida através de variáveis da administração: perguntas e respostas. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1 p. 55-69, jan./mar. 2011.

SOARES, I. **Sociedade da informação ou sociedade da comunicação?** São Paulo: Cidade Nova, 1996.

SOUZA, L. E. M.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicando com relações públicas – uma proposta estratégica para o fortalecimento do comprometimento empresarial. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 3, jul. 2006.

STEFANUTO, G. **O programa Softex e a indústria de software do Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) -- Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIGUEIRO, O. O estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensejados pela escola latino-americana. **PCLA**, São Paulo, v. 2, n. 2, jan./mar. 2001.

TULL, D.; HAWKINS, D. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing, 1976.

- WALTER, S.; AUGUSTO, P. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 11, n. 1, p. 131-142, jan./jun. 2012.
- WEBER, M.; KLEIN, A. Z. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 37-65, jul./set. 2013.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WHITE, R. A. Recepção: a abordagem dos estudos culturais. **Comunicação e Educação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 57-76, maio/ago. 1998.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [S.l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, pp. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. Organizational structure. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Org.). **The oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy**. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 319-347.
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, [S.l.], v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.
- WHITTINGTON, R.; SEIDL, D. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, [S.l.], v. 35, n. 10, p. 1407-1410, 2014.
- WHITTINGTON, R.; VAARA, E. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, [S.l.], p. 1-52, 2012.
- WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1999.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1989.