

Estratégia Organizacional e Comunicação Interna¹

Denise C. R. CECATTO²

Tiziana B. B. WEBER³

Eduardo DAMIÃO⁴

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR

RESUMO

A comunicação interna de uma organização representa uma ferramenta de apoio para que a estratégia como plano seja alcançada. Para verificar esta proposição foi realizado um estudo de caso em um escritório de advocacia de Curitiba. Foi feito um grupo focal com oito colaboradores da empresa para identificar (i) os fluxos de comunicação interna presentes na organização e (ii) os fluxos de comunicação interna que contribuem para padrões de comportamento. Além disso, o planejamento estratégico da organização foi consultado para identificar (iii) a estratégia como plano presente na organização. Desta maneira foi possível identificar (iv) como os fluxos de comunicação interna contribuem com a estratégia como plano. Conclui-se que os fluxos de comunicação interna que incentivam padrões de comportamento contribuem para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; fluxos de Comunicação; estratégia como plano.

INTRODUÇÃO

A comunicação é um aspecto inerente às relações humanas e, portanto, indissociável das organizações. Ela tem múltiplas definições, dimensões, fluxos e é imprescindível para a realização de tarefas cotidianas e estratégicas. O trabalho discute a dimensão instrumental da comunicação e os fluxos da comunicação interna a partir do estudo em um escritório de advocacia em fase de implementação do planejamento estratégico e organização de suas práticas e processos. A pesquisa mostra-se um campo fértil para estudos que relacionam estratégia e comunicação, uma vez que a estratégia como plano depende da adequada circulação das informações estratégicas.

¹ Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 26 a 28 de maio de 2016.

² Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, email: denisececatto@yahoo.com.br

³ Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, email: tbbweber@gmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Pós-Graduação em Administração da PUCPR

Diante deste cenário coloca-se o seguinte problema de pesquisa: quais fluxos de comunicação interna contribuem com a estratégia como plano do escritório Z de advocacia de Curitiba? O desenvolvimento desta pesquisa traz contribuições para teoria, uma vez que relaciona o sentido dos fluxos da informação com a estratégia como plano. Propõe uma interação entre dois campos do conhecimento e traz *insights* gerenciais para que as empresas, sejam capazes de identificar seus fluxos, direcioná-los e aprimorá-los de acordo com os objetivos pretendidos no plano.

Como objetivo geral, pretende-se identificar como os fluxos de comunicação interna contribuem com a estratégia como plano do escritório Z de advocacia de Curitiba. A organização estudada é formada por 160 profissionais que atuam na matriz e outras 4 filiais em três estados. Os objetivos específicos deste trabalho buscam: (i) identificar os fluxos de comunicação interna presentes na organização; (ii) identificar os fluxos que contribuem para os padrões de comportamento (iii) identificar a estratégia como plano presente na organização; (iv) identificar como os fluxos de comunicação interna contribuem com a estratégia como plano. Ressalta-se que estes objetivos restringem-se em analisar a dimensão instrumental da comunicação, em que a comunicação interna é vista como uma ferramenta de suporte e contribuinte da estratégia. A dimensão humana apareceu como consequência desta análise e a dimensão estratégica da comunicação não é aplicável no contexto geral aqui abordado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inúmeras são as definições de estratégia, assim como as escolas que a estudam (MINTZBERG ET AL, 2010). Mintzberg (1990) identificou dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. Segundo o autor, a abordagem clássica, muito difundida nas organizações, entende a estratégia como um planejamento. Nesta os objetivos são pré-definidos pela alta gerência e depois são colocados em prática por colaboradores de níveis mais baixos por meio de planos detalhados (ANSOFF, 1965). Porém, muitas organizações não possuem um planejamento estratégico e isto não significa que são desprovidas de estratégia. Pelo contrário, as estratégias podem surgir de ações não planejadas (emergentes), assim como podem vir do nível operacional, por meio de padrões de comportamento, e não necessariamente de um plano da administração (MARIOTTO, 2003).

2.1 Estratégia emergente, padrão e plano

Para este estudo serão consideradas as definições de estratégia de Mintzberg e os seus cinco P's: perspectiva, posição, pretexto, plano e padrão. Os conceitos de maior importância para pesquisa são os dois últimos: plano e padrão. A estratégia é um plano quando definida de forma consciente, são intenções articuladas, um guia consciente para o futuro. A estratégia que acontece no presente é um padrão, ou seja, a persistência de comportamentos ao longo de um tempo. Para entender a estratégia como padrão olha-se para o passado, enquanto para compreender a estratégia como um plano olha-se para o futuro (MINTZBERG ET AL, 2010). Os padrões que existem nas organizações, por sua vez, nem sempre são pretendidos, e como comentado anteriormente, podem surgir dos níveis mais baixos da organização. Para estes casos, Mintzberg (1978) introduziu o termo “estratégia emergente”.

Quando estes fluxos e práticas não intencionais são percebidos, reconhecidos e incorporados ao plano ocorre a estratégia como padrão. Estratégia é, portanto, um padrão em uma sucessão de ações, deliberadas ou não. Compõem a estratégia emergente ações consistentes que se mantêm por um período de tempo, estas não são planejadas deliberadamente e podem ser de diversas naturezas como a prática de manter um relacionamento estreito com clientes até práticas de comunicação. Neste trabalho, a comunicação interna será analisada como um suporte para a implementação da estratégia, além de uma ferramenta para que os objetivos pretendidos para o futuro sejam alcançados. Será considerada a comunicação interna formal e informal, planejada ou não, observada como um conjunto de ações, fluxos e práticas presentes de maneira pretendida ou não na organização.

2.2 Comunicação interna na organização

Para Marchiori (2011) comunicação e organização são aspectos indissociáveis e interdependentes na construção dos processos organizacionais, portanto de grande relevância para a concepção da estratégia. A comunicação organizacional, entendida como um sistema de interação entre a organização e seus *stakeholders*, pode ser interna ou externa, sendo que ambas são fundamentais para aproximar e integrar os públicos aos valores, objetivos, plano e ações da empresa (CURVELLO, 2012).

Segundo Kunsch (2012) a comunicação organizacional configura-se em três dimensões: instrumental, estratégica e humana. Em geral, no cotidiano interno das organizações, nota-se a “predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens comunicativas” (KUNSCH, 2012, p. 271), o que reflete a dimensão instrumental. A dimensão estratégica está alinhada com a visão pragmática da comunicação, ligada aos negócios e está intrínseca ao planejamento, à gestão dos objetivos e aos princípios estabelecidos na missão, visão e valores da empresa.

Segundo Kunsch (2012), a dimensão humana, por sua vez, diferencia-se por não estar focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios, mas por considerar a realidade social do ambiente organizacional. Exemplos de práticas da comunicação humana são as iniciativas como abertura de canais diretos de diálogo entre a direção e os trabalhadores. Além de outros espaços que contemplem o diálogo com vistas ao reconhecimento, como forma de suportar a complexidade e as dinâmicas do ambiente empresarial.

A comunicação interna, no contexto da comunicação organizacional engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais (MARCHIORI, 2008). Em virtude do tema de estudo deste trabalho, a comunicação interna será analisada na sua dimensão instrumental. Optou-se por concentrar a análise nos fluxos de comunicação, para, na sequência, entender se e como eles podem contribuir para a padronização de comportamentos e, como consequência, para a realização da estratégia como plano.

2.2.1 Fluxos de comunicação

Fluxos de comunicação é o trânsito de informações que se movimentam nas mais variadas direções. Segundo Kunsch (2003), os fluxos acontecem no sentido (i) vertical, descendente ou ascendente, (ii) horizontal, (iii) transversal e (iv) circular. Os fluxos descendentes e ascendentes estão ligados principalmente à comunicação administrativa oficial que circula da cúpula diretiva para a base, bem como da base para a cúpula. As práticas dependem da filosofia e da política de cada organização.

O fluxo horizontal é aquele que ocorre no mesmo nível, entre os pares e pessoas com níveis hierárquicos semelhantes ou entre áreas, departamentos e unidades de negócio (matriz e filiais). Este tipo de comunicação interna, “quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho

organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 85). Por fim, os fluxos transversal e circular permeiam todos os níveis da estrutura organizacional e são características de organizações mais informais, que adotam a gestão participativa e integrada.

2.2.2 Comunicação formal e informal

Kunsch (2003) diferencia a comunicação formal da informal, as quais acontecem simultaneamente e estão interligadas. A comunicação formal é representada pelos canais planejados pela organização. Formam um sistema expresso de normas que rege comportamentos. Em geral, acontece no sentido vertical e visa informar e motivar funcionários.

Quando a comunicação interna não atua com ênfase na dimensão humana, canais e meios estabelecidos pela rede formal são suplementados por uma rede informal, que está baseada nas relações sociais entre as pessoas e ocorre paralelamente aos comunicados oficiais. A comunicação informal é orientada para atender a objetivos pessoais que nem sempre são coincidentes com os objetivos da organização (KUNSCH, 2003). Rumores, boatos e especulações são comunicações tipicamente informais. Esta comunicação não oficial acontece tanto em conversas no cafezinho, como por e-mails, mensagens, dentre outros (KUNSCH, 2003).

Este trabalho considera os fluxos de comunicação interna formal como o trânsito de informações que acontecem em veículos oficiais e são planejados pela organização. São exemplos: comunicados oficiais, jornal interno, intranet, dentre outros. Já os fluxos de comunicação interna informais dizem respeito à troca de informação entre os pares que acontece de forma paralela.

2.2.3 Cultura organizacional

Tanto os fluxos formais como os informais podem incentivar padrões de comportamento, mas não representam todas as formas de comunicação interna presentes em uma organização. Estes padrões, por sua vez, variam entre organizações e caracterizam parte da cultura organizacional de cada empresa. Os fluxos formais são essencialmente planejados, pois comunicam assuntos relacionados à estratégia como perspectiva, traduzida na missão, visão e valores organizacionais. Já a comunicação informal acontece de maneira espontânea e comunica informações ainda não oficiais. Porém, também podem ser observados em uma empresa fluxos verticais, horizontais e transversais que não se

caracterizam como formais e informais, mas são trânsitos de informações necessárias e cotidianas para o funcionamento de uma organização.

É importante compreender também o conceito de cultura organizacional, definida como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização". (Chiavenato, 1999, p. 172). As organizações expressam seus aspectos culturais de diferentes maneiras. A forma de fazer as coisas, o jeito da organização, as crenças e mitos são componentes desta cultura, que não transforma indivíduos, mas sim molda comportamentos. Entende-se que a comunicação permeia os espaços organizacionais, portanto, ela também "forma a cultura organizacional por meio da construção de significados" (MARCHIORI, 2013, p. 101). As interações sociais existentes dentro das organizações, e os fluxos de comunicação, moldam padrões de comportamento que formam a cultura organizacional.

METODOLOGIA

O problema desta pesquisa é: como os fluxos de comunicação interna planejados ou não contribuem para a estratégia como plano do escritório Z de advocacia de Curitiba? Fluxo de comunicação interna é definido como o trânsito de informações que acontecem em veículos oficiais ou não da organização (KUNSCH, 2003). Estratégia como plano é definida como um conjunto de diretrizes conscientemente pretendidas definidas com o intuito de alcançar um futuro desejado (MINTZBERG ET AL, 2007).

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva e possui um corte transversal em relação à dimensão temporal. De acordo com Malhotra (2005) a pesquisa descritiva busca descrever e identificar características e funções, assim como foi feito com os fluxos de comunicação interna, padrões de comportamento e com a estratégia como plano da empresa. Para a operacionalização do problema foi realizado um estudo de caso. É característica do estudo de caso a utilização de múltiplas fontes de evidência desenvolvendo assim uma grande vantagem: linhas convergentes de investigação (YIN, 2005).

A coleta de dados foi realizada por meio de um grupo focal. Esta técnica, trata-se de uma discussão em grupo guiada pelos pesquisadores por meio de um roteiro, mas que permite a fluidez nas trocas de ideia entre os participantes (MALHOTRA, 2005). Compuseram a amostra oito funcionários da empresa, dentre eles sete mulheres e um homem, três advogadas, um gerente e quatro assistentes administrativos. A coleta durou

uma hora e meia e foi gravada com a autorização de seus participantes. O áudio, depois, foi transcrito e análise feita conforme recomenda Bardin (2011), respeitando as etapas de pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Além disso, foi utilizada a ferramenta Atlas TI para formatação e apresentação dos dados coletados no grupo focal.

Além da coleta de dados primária foi consultado o planejamento estratégico da empresa elaborado, em 2015, pela equipe do escritório com o apoio de uma consultoria externa contratada. O planejamento e seus objetivos foram traçados utilizando como base a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). O material contém as definições de missão, visão e valores; a proposta de valor para o cliente; posicionamento estratégico; formulação da estratégia com matriz SWOT; além dos objetivos e metas esperadas para o futuro.

A análise das diversas fontes de evidência foi realizada com o intuito de identificar como os fluxos de comunicação interna planejados ou não planejados contribuem com a estratégia como plano do escritório Z de advocacia de Curitiba. O grupo focal foi fundamental para identificar os objetivos específicos (i), (ii) e (iii): identificar os fluxos de comunicação interna planejados, os não planejados e os fluxos que incentivam a formação de padrões de comportamento.

Os dados secundários foram consultados para identificar o objetivo (iv), identificar a estratégia como plano presente na organização. Após a identificação dos fluxos que moldam padrões de comportamentos e os objetivos do planejamento, foi possível identificar o (v) objetivo do trabalho. Com a triangulação – advogados, assistentes administrativos, gerente, dados secundários – foi possível identificar como os fluxos de comunicação interna contribuem para o alcance dos objetivos do plano.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas a análise dos dados referentes ao grupo focal e a descrição da estratégia como plano da empresa. Estes passos foram realizados com o objetivo de compreender como os fluxos de comunicação interna identificados na coleta de dados contribuem para a formação de padrões de comportamento, que por sua vez contribuem para a realização da estratégia e alcance dos objetivos definidos no plano.

4.1 Estratégia como plano

A estratégia como plano existe quando objetivos e metas, assim como os meios para seu alcance, são definidos de forma consciente e intencional. São aspectos articulados, claros e propositais definidos pela alta cúpula da organização, com o propósito de planejar o futuro e direcionar as ações para o cumprimento dos objetivos. No escritório Z de advocacia, a estratégia como plano foi elaborada com a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*. O processo foi implementado internamente, por um grupo de aproximadamente 20 representantes da alta administração e de outros níveis da organização.

O trabalho resultou na elaboração do mapa estratégico com sete objetivos, orientados para a expansão e crescimento da empresa (aumentar o número de clientes, criar novos serviços), bem como para a melhora da qualidade da informação interna e seus processos.

4.2 Grupo Focal

O conteúdo obtido com o grupo focal foi organizado em cinco categorias: (i) veículos de comunicação interna, (ii) comportamento padronizado, (iii) comportamento não padronizado, (iv) cultura organizacional e (v) comunicação informal.

Os **veículos de comunicação interna**, são canais para os fluxos de comunicação existentes. A sua identificação permitiu verificar quais os fluxos existentes e como eles acontecem. O e-mail foi citado como um dos principais canais de troca de informação entre funcionários e clientes e de troca de comunicados e informativos entre a diretoria e administração para os funcionários, justificado pela praticidade e pelo fato das informações ficarem documentadas. Por este canal o fluxo de comunicação corre em todos os sentidos. Verticalmente da diretoria para funcionários, e vice-versa, horizontalmente entre funcionários, de forma transversal entre as matriz e filiais ou áreas e circularmente abrangendo toda a organização.

Foram identificados também cinco veículos característicos de uma comunicação interna formal, de dimensão instrumental: jornal interno, mural (edital), *Share Point* (portal interno), *SIG System* (sistema de gestão da qualidade) e o CPJ, software de controle de processos jurídicos. O jornal interno, assim como o mural são veículos que compõem a dimensão instrumental da comunicação. O fluxo destes dois veículos acontece verticalmente, mas têm pouca constância e atualização e, portanto, pouco impacto na organização. O *Share Point* é um portal interno, acessível a todos os funcionários, com informações que fluem verticalmente de maneira descendente. Seu conteúdo também está

desatualizado e sua estrutura em reconstrução. No *SIG System*, sistema de gestão da qualidade, o fluxo de informações é vertical e transversal. Está atualizado e é utilizado pontualmente por todos os funcionários. Seu conteúdo é instrumental e técnico. O CPJ é um software que armazena e disponibiliza conteúdos referentes aos processos internos, alimentado por todos os colaboradores. Configura-se, portanto, um fluxo de comunicação circular. O telefone e o Skype foram identificados como fluxos horizontais e transversais. Este é utilizado com mais ênfase em fluxos horizontais, também em fluxos transversais, quando uma unidade precisa se comunicar com a outra com agilidade e rapidez.

A análise dos fluxos de comunicação facilita a compreensão sobre como as informações que transitam pela organização podem contribuir para mudanças e persistência de comportamentos, que por sua vez contribuem ou não para a realização da estratégia. A transcrição da fala abaixo mostra evidências claras deste fenômeno e exemplifica a categoria **comportamento padronizado**: *“Como a gente tem hoje o sistema da gestão da qualidade a gente tá conseguindo padronizar mais essa questão dos treinamentos”*.

Como o sistema de gestão da qualidade permite fluxos de informação mais organizados e disponíveis, padrões de comportamento se tornaram possíveis, como é o caso da frequência e organização de treinamento de funcionários novos no escritório. Vê-se que a comunicação interna foi fundamental para a padronização de comportamento. Neste caso, os treinamentos de funcionários representam uma prática que contribui para o alcance da estratégia, uma vez que, funcionários treinados podem ser mais competentes nas suas tarefas e mais alinhados com os objetivos da organização.

Outros três comportamentos padronizados foram identificados. Um deles, codificado como unidade de norma na figura 3, diz respeito ao uso da linguagem dentro da organização: *“Escritório de advocacia exige uma formalidade. Às vezes a pessoa vem aqui de uma outra área e a gente fala, ó aqui é assim, funciona dessa forma”*.

Este ambiente organizacional exige, portanto, um tipo de comportamento específico relacionado à linguagem, adotado como norma por meio de um fluxo de comunicação horizontal. Os próprios colaboradores orientam o novo entrante sobre como se portar no ambiente. Apesar da existência de um fluxo de comunicação vertical, representado pelo treinamento, questões mais sutis como o uso da linguagem são realizadas entre pares.

O terceiro comportamento, também incluído no código norma na figura 3, refere-se à comunicação entre a organização e seus clientes: *“Segundo as normas do escritório era responder todos os e-mail em 12 horas, agora 24 hora.”*

A passagem acima demonstra a norma, comunicada verticalmente e horizontalmente, ou seja, da alta administração para todos os funcionários e face-a-face entre a organização como um todo. A norma que estabelece o prazo tornou-se um padrão de comportamento e é praticada por todos.

O último comportamento observado diz respeito ao registro das informações, o qual, devido à natureza das atividades do escritório, é incentivado pela organização de forma vertical e controlado pelos colegas por fluxos horizontais. Outros veículos de comunicação que tornam a prática possível e persistente são: *e-mail*, *Sig System* e CPJ.

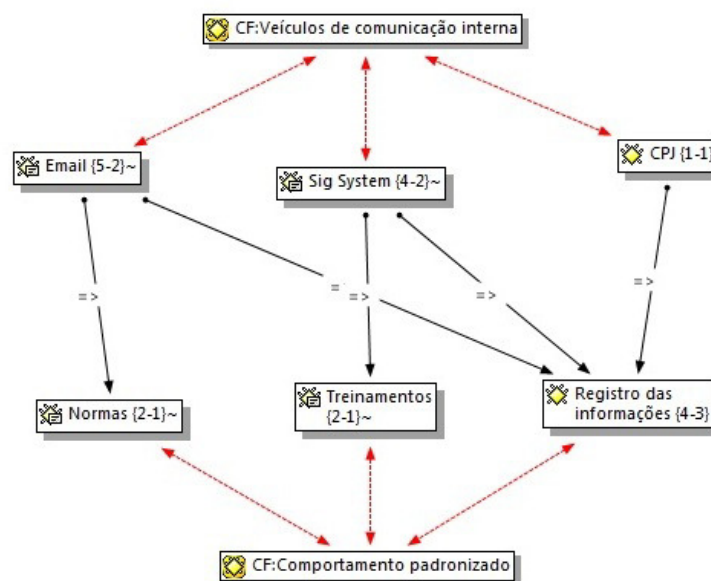


Figura 3: Mapa veículos e comportamento
 Fonte: elaborado pelas autoras via Atlas TI

A figura 3 ilustra veículos e fluxos específicos que contribuem para os padrões de comportamentos identificados. O *e-mail*, o *Sig System* e o CPJ são canais importantes para o registro e formalização das informações. Neste caso, o fluxo acontece em todas as direções: vertical, horizontal, transversal e circular. O e-mail também é um veículo responsável por transmitir normas para toda a organização por meio de um fluxo vertical descendente. Já o *Sig System*, além do registro das informações, contribui para que os treinamentos de novos funcionários sejam constantes e padronizados.

Foram identificados também **comportamentos não padronizados**, ilustrados ao lado dos comportamentos padronizados na figura 4. Estes deveriam ser persistentes e similares entre os colaboradores, mas a comunicação interna não foi capaz de modificá-los.

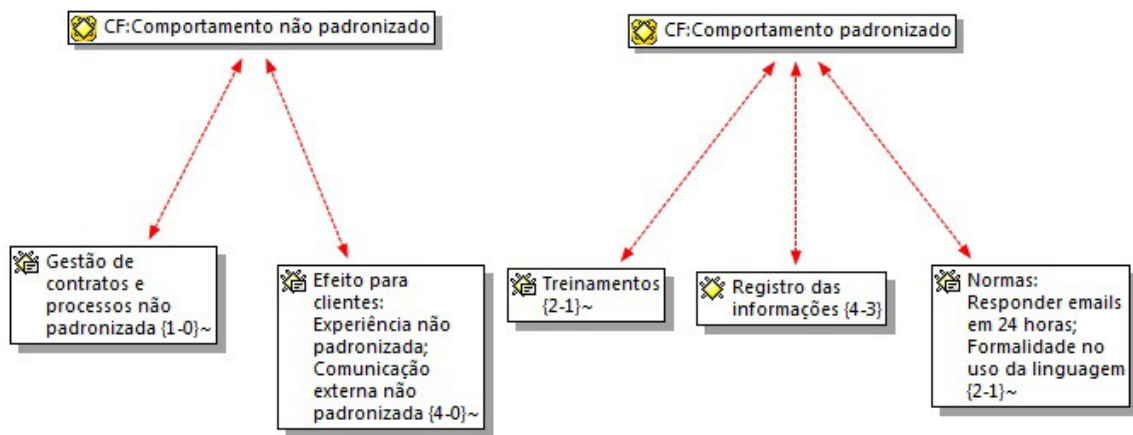


Figura 4: Mapa das categorias comportamentos
Fonte: elaborado pelas autoras via Atlas TI

Identificou-se que a administração da carteira de clientes e os demais processos de gestão variam conforme a equipe. Estes exemplos de comportamentos não padronizados não são desejados pela organização. Na tentativa de reverter a situação, comunicados verticais por e-mail são enviados, mas sem alcançar a eficácia desejada. Percebe-se que a não adoção deste padrão de comportamento ocorre devido à ausência de um fluxo de comunicação horizontal que enfatize a circulação e a troca de informações.

A quarta categoria estipulada para análise é a **cultura organizacional**. Diversas passagens da discussão referem-se a este tópico foi bastante discussão do grupo focal. No escritório Z foi observado um fluxo de comunicação interna que flui de maneira típica: “*a gente tem uma dificuldade de conseguir informações, ou de ter um repasse de informações, existem alguns entraves meio desnecessários...*”

Mesmo quando a informação é existente e não sigilosa existe uma demora para que ela transite verticalmente na organização: “*Aqui dentro tudo é um tabu. Tudo é um segredo. A festa do escritório que vai ser em dezembro, até agora a gente não ouviu falar.*”

A aparente centralização ou falta de transparência observada nos fluxos verticais descendentes no escritório é reflexo da cultura organizacional e faz com que a **comunicação informal** se manifeste: “*Eles (funcionários) ficaram sabendo no dia que ia ser creditado (décimo terceiro salário). (...) Sabe, então, esse tipo de informação que eu acho que acaba gerando um burburinho interno que nem todo mundo sabe.*”

O fato contribui para a disseminação de uma comunicação paralela e não oficial, conforme ilustrado na figura 5. A retenção no trânsito das informações reflete a ausência da dimensão humana da comunicação em detrimento de fluxos descendentes com conteúdos técnicos e instrumentais: *“Vai ter um evento, mas as pessoas só vão saber dois dias antes. Isso também acaba gerando fofoca. Especulação. As conversas paralelas acontecem.”*

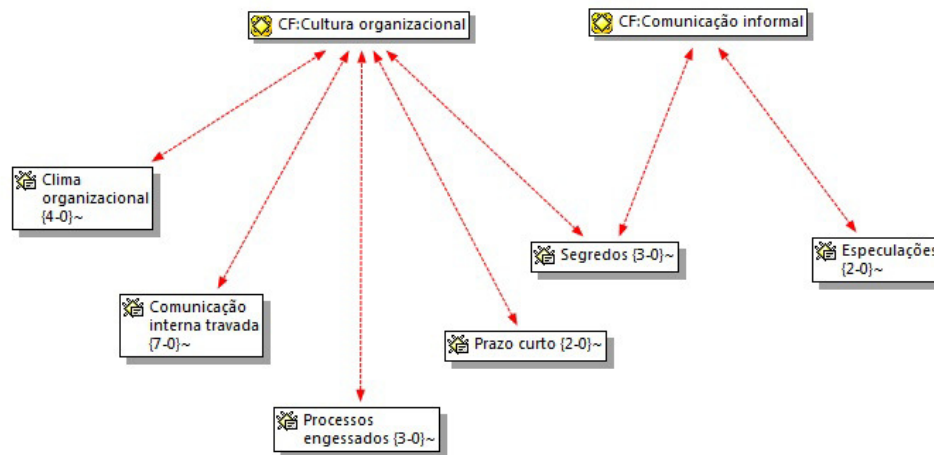


Figura 5: Mapa cultura organizacional e comunicação informal
 Fonte: elaborado pelas autoras via Atlas TI

A comunicação informal identificada de forma latente na organização é um reflexo de fluxos de comunicação interna da dimensão humana “engessados”. A ausência e baixa frequência de fluxos verticais relacionados a aspectos motivacionais ou de interesse dos próprios colaboradores prejudica a realização da estratégia, pois fornece brechas o preenchimento de lacunas com informações pouco detalhadas ou incorretas, além de desviar o foco de atenção das atividades. Percebe-se, neste caso, que os conteúdos e a frequência de comunicações de caráter administrativo e que favorecem as operações técnicas são privilegiados em detrimento da circulação de informações que impactam na motivação dos membros da equipe. Este fenômeno pode dificultar a realização da estratégia. É necessário que seja dada ênfase na comunicação humana para que os resultados sejam alcançados e para evitar a propagação da comunicação informal que, de acordo com a pesquisa da ABERJE (2012), citada anteriormente, gera ruídos e é considerada como prejudicial para a organização.

Em resumo, foram identificados fluxos de comunicação interna na organização que fluem em todos os sentidos destacados pela literatura. Uma característica marcante foi a demora para que fluxos verticais e descendentes com conteúdos relacionados a dimensão humana aconteçam. Dos fluxos identificados existem aqueles que contribuem para a

padronização de comportamentos. São estes, o fluxo vertical, transversal e horizontal que acontece por meio do *SIG System* e o fluxo horizontal que acontece face a face entre funcionários, por e-mail e por *Skype*. Os fluxos horizontais são rápidos e eficazes contribuindo para que a adesão seja facilitada e padronizada. Estes fluxos contribuem para a persistência de comportamentos positivos como a padronização dos treinamentos e a padronização da linguagem formal, que por sua vez, representam uma importante contribuição para a realização da estratégia organizacional, pois são práticas alinhadas com os objetivos pretendidos.

Tabela 2: Categorias de análise e fluxos de comunicação interna

Categorias de Análise de Conteúdo	Unidades da Categoria	Fluxos
(i) Veículos de comunicação interna	E-mail	Vertical, Horizontal, Transversal e Circular
	Jornal Interno	Vertical
	Mural	Vertical
	SigSystem	Vertical e Transversal
	Share Point	Vertical
	Skype	Horizontal e Transversal
	Telefone	Horizontal e Transversal
	CPJ	Circular
(ii) Comportamento padronizado	Treinamento de funcionários	Vertical e Transversal
	Formalidade no uso da linguagem	Horizontal
	Prazo de 24h para comunicação com cliente	Vertical
	Registro das informações	Vertical, Horizontal e Circular
(iii) Comportamento não padronizado	Falta de padronização na administração contratos	Vertical
(iv) Cultura organizacional	Demora, falta de transparência na troca de informações	Vertical
(v) Comunicação informal	Ruídos, especulações	Horizontal

Fonte: elaborado pelas autoras

Existe uma ausência de conhecimento sobre os processos realizados por diferentes áreas ou colaboradores, caracterizada pela deficiência nos fluxos horizontais e verticais ascendentes. Como consequência, observam-se que processos individualizados e não padronizados. A tabela 2 resume as categorias destacadas, assim como os fluxos de comunicação interna presentes na organização. Os fluxos de comunicação interna que contribuem para a estratégia são aqueles capazes de influenciar a formação de comportamentos positivos, os quais são fundamentais para que os objetivos traçados sejam

alcançados. Percebeu-se que a adoção de prazo de resposta padrão para clientes, formalidade no uso da linguagem, treinamento, registro de informações e agilidade na troca de informações entre a matriz e as filiais e entre as filiais são exemplos de comportamentos que contribuem para o alcance dos objetivos da estratégia como plano desenhada pela organização com auxílio da consultoria externa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências obtidas com o estudo permitiram observar aspectos que confirmam as teorias analisadas nas áreas da estratégia e da comunicação organizacional. O estudo destacou que a ênfase no uso da comunicação instrumental é importante para o alcance dos objetivos na medida em que ajuda a criar padrões de comportamento que favorecem a execução da estratégia como um plano, como os treinamentos, o uso de linguagem formal, a agilidade no trânsito das informações e seu registro. Porém, para que esta estratégia se realize plenamente, faz-se necessário o uso da comunicação humana em todos os fluxos, a partir da valorização das pessoas por meio da interação interpessoal, abertura de canais de diálogo, criando assim um ambiente participativo. É necessário que esta comunicação humana flua com a mesma agilidade que a comunicação de caráter instrumental para assim minimizar os efeitos negativos da comunicação informal, prejudicial para a estratégia.

Fluxos que fluem em diferentes sentidos são capazes de contribuir para a formação de padrões de comportamento. Destacam-se nesta pesquisa o fluxo vertical para normatizar o comportamento e os fluxos horizontais que reforçam as práticas. O uso combinado destes fluxos favorece a adoção de comportamentos para o alcance dos resultados esperados.

A relevância deste trabalho está nas evidências empíricas que relacionam os fluxos de comunicação com os padrões de comportamento e seu impacto na formação da estratégia, articulando, portanto, aspectos das teorias da comunicação e da estratégia. Esta articulação é passível de averiguação mais ampla em futuras pesquisas, as quais podem aprofundar a análise do conteúdo presente nos fluxos e seu papel para a realização da estratégia. Além disso, destaca-se a importância de uma análise de comunicação interna na sua dimensão estratégica e não apenas como ferramenta de apoio instrumental, bem como uma análise do papel da dimensão humana da comunicação na implementação da estratégia como um plano. Considera-se, portanto, que este artigo traz *insights* para futuras pesquisas

no campo da estratégia alinhando dois aspectos indissociáveis: organizações e comunicação.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **4ª Pesquisa comunicação interna 2012**. Disponível em:
<<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: Novembro, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultural Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, M. M.K; As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorde de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom – RBCC** São Paulo, v.35, n.2, p. 267-289, jul./dez. 2012.

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

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, M. Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. **Ciências de La Información**, v. 42, n. 2, p. 49-54, maio-ago, 2011.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, p. 205-22, 2008.

MARCHIORI, M. Cultura e Comunicação Organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, M. (Org). **Comunicação em Interface com Cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.

MARIOTTO, Fabio L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, v. 43, n. 2, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H. **Strategy formation: schools of thought**. In: Fredrickson, J. W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H; et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.