

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a contribuição dos dispositivos digitais na mediação do processo da cognição do pensamento estratégico organizacional.**

Adilson Carlos Yoshikuni<sup>1</sup>

**Resumo:** Face ao hipermodernismo, as organizações necessitam de melhores formas em comunicar informações aos *stakeholders*, com o propósito em antecipar e direcionar ações para implementar as estratégias empresariais. O problema do artigo está ligado à restrição da comunicação diante da falta da efetivação da implementação da estratégia empresarial. Alguns estudos afirmam que menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas na organização. O estudo tem por propósito investigar se os usos dos dispositivos midiáticos utilizados no processo de mediação e mediação contribuíram para cognição do pensamento estratégico organizacional.

**Palavras-clave:** Tecnologia de Informação e Comunicação; Comunicação Organizacional; Estratégia; Sistemas de Informação e Dispositivos Midiáticos.

**Abstract:** In the face of modernism the organizations need better to communicate information to stakeholders, with objective to anticipate and address the actions to implement business strategies. The research problem is the restriction of the organization communication to make the effective communication of strategy. Some studies have claimed the high rate of failure of organizations to implement to strategy. Some studies say that less than 10% of strategies effectively formulated are implemented in the organization. The study has the purpose to investigate the uses of media devices used in the mediation process and media coverage contributed to the cognition of organizational strategic thinking

**Keywords:** Communication Information Technology, Organizational Communication, Strategy, Information Systems and Media Devices.

### **1. Introdução**

Em diversos estágios do processo de formulação e implantação da estratégia, as organizações refletem dificuldades em fornecer informações aos múltiplos *stakeholders*<sup>2</sup>. Essas restrições posicionam a comunicação como uma das principais áreas a ser integrada à estratégia, na busca pela eficiência do processo de gestão

---

<sup>1</sup> YOSHIKUNI, Adilson Carlos, Doutorando no curso Comunicação e Semiótica e Mestre em Ciências Contábeis e Atuarias da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Email: ayoshikuni@terra.com.br

<sup>2</sup> *Stakeholders* palavra utilizada para identificar as partes interessadas (colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, etc.).

empresarial. Encontram-se poucas pesquisas que abordam a Comunicação Organizacional de forma sistêmica, integrada e necessária, de maneira a possibilitar a cognição do pensamento estratégico organizacional. Alguns estudos estão relacionados à comunicação em investigar questões tais como: políticas globais externas e internas, programas de ação voltados para os colaboradores, dissonâncias da cultura organizacional, gestão de marcas e as relações públicas e, questionamentos mais críticos sob os modelos tradicionais vigentes (Kunsch, 2009).

Em vista a consideração supracitada, acredita-se que o presente artigo possui ineditismo no recorte da Comunicação Organizacional e, tem como objeto de estudo o processo de mediação e mediados da comunicação da estratégia empresarial, com o objetivo de investigar se o uso dos dispositivos digitais contribui diretamente na cognição do pensamento estratégico organizacional. A metodologia adotada é composta de pesquisa bibliográfica multidisciplinar e empírica de campo, direcionada a empresas localizadas no território brasileiro, que implementaram de forma parcial ou total das ações estratégicas nos anos de 2009, 2010 e que com expectativas para 2011.

O artigo é estruturado na seguinte visão esquemática, a dizer: no primeiro capítulo é demonstrado a problemática do estudo; em seguida é realizada a revisão teórica e; por fim são apresentados os resultados relacionados à pesquisa de campo, bem como a conclusão do artigo.

## **2. Problemática do estudo**

Há poucos estudos encontrados ou fundamentados sobre a comunicação na perspectiva da implementação da estratégia. Varadarajan e Jayachadran (1999) ressaltam que existem muitas pesquisas sobre o conteúdo da estratégia e com muito menor quantidade outras sobre a implementação da estratégia.

Em 1982, pesquisa realizada pela revista *Fortune* relata que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas com sucesso (Kiechel, 1982). Em outra pesquisa mais recente, da mesma revista (Charan e Golvin, 1999), analisa insucessos de executivos de sucesso e constatou que uma grande preocupação desses executivos estava relacionada ao conteúdo correto da estratégia e poucas ações para a comunicação da estratégia.

Adicionado à problemática do estudo, Michel Porter (2010, p.22) um dos principais expoentes sobre o assunto *estratégia*, destaca que “um dos maiores pesadelos da estratégia é conseguir que todos da organização tenham um entendimento comum a respeito da estratégia. Isso nos leva a uma segunda área crucial, que é a comunicação”.

Bueno (2009, p.16) complementa que “a sobrevivência das organizações modernas passa, necessariamente, pelo processo contínuo de aperfeiçoamento e qualificação da sua comunicação”. Os “fluxos de processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais” e que emergem uma visão estratégica e tecnológica para um gestor comunicador contemporâneo em tempos de ciberespaço (Corrêa, 2009, p.318).

Dada problemática supracitada e a afirmação de comportamento numa abordagem neurofilosófica, conforme Foucault (1976) e Agamben (2009) que afirmam que a relação de poder, subjetivação na mudança ou confirmação de comportamentos está ligada diretamente ao uso dos dispositivos digitais, surge o seguinte hipótese: O maior nível de utilização dos dispositivos digitais na mediatização do processo de comunicação da estratégia proporciona maior cognição do pensamento estratégico organizacional ou apenas gera uma proliferação de informação sem conhecimento.

## **2 – Revisão teórica**

Esta seção apresenta uma introdução à Comunicação Organizacional e Estratégia; a Comunicação, Informação e Conhecimento; da mediação a mediatização dos dispositivos digitais e; a evolução da Tecnologia de Informação e Comunicação na era digital, por meio de uma revisão da literatura incluindo pesquisa bibliográfica, documental, materiais publicados em livros, revistas, dicionários especializados, teses, dissertações e em meio eletrônico.

### **2.1 – Comunicação Organizacional e Estratégia**

O artigo investigará a Comunicação Organizacional, que é estruturada para atender a todo processo de relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, que se entende neste estudo como: “Conjunto integrado de ações estratégicas, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os públicos de interesses” (Bueno, 2009, p.3).

Farias (2009, p.57) corrobora que a Comunicação Organizacional é um “campo ligado ao *saber-fazer*; opera por meio de instrumentos diversos, amparando sempre no planejamento estratégico e tem por finalidade a busca de conceito favorável diante da opinião pública”.

Antes de adentrar no planejamento estratégico, faz-se necessário compreender o termo *estratégia*, que vem do grego *strategos*, e significa algo como *a arte do general*. Percebe-se que essa palavra relaciona-se diretamente com a alta hierarquia (Ghemawat, 2000).

Por conseguinte, Porter (1991) define que a estratégia é entendida como a forma, modo coordenado, um posicionamento, que considera recursos e princípios para a realização de determinados processos, tendo como bases primordiais a execução do propósito organizacional. A estratégia (o como) se encontra entre o raciocínio (pensar) e a ação (realizar), encontrando-se na escolha racional ou intuitiva, planejada, negociada e contextual de determinada trajetória para atingir objetivos e (ou) metas.

A estratégia caracteriza-se de forma bem definida no que se refere à gestão empresarial do negócio, e pode ser realçada, pelo horizonte definido de tempo, pelo padrão de decisões, pela penetrabilidade e pelo seu desdobramento que é tratado como um conjunto de plano de ações.

A comunicação do planejamento (plano) consiste na execução das ações planejadas. Quando os recursos são efetivamente consumidos, em função das disposições do planejamento, é o momento em que a organização se movimenta em busca de seus objetivos e metas.

## **2.2 – Comunicação, Informação e Conhecimento**

Em dimensão antropológica o modelo de comunicação é formulado a partir da rede relacional, que constitui no fenômeno humano, nas origens, na produção de sentido, na compreensão dos fatos observáveis, na relação e interpretação das complexidades dos fenômenos culturais.

Simmons e Mccall (1966) afirmam que a relação ao se interagir não ocorre com indivíduos ou objetos, mas sim com a imagem que se faz deles, ao qual se confere identidades e significados. Desta forma a percepção e a representação são modos de experimentar o mundo e de agir concretamente sobre ele e que recebe um investimento afetivo, emocional, social ou intelectual, articulado pela linguagem, em resumo - a *ação comunicativa* (Sodre, 1996).

A relação se propicia nas diversas interações e interpretações do existente, em situações objetivas, que resulta em uma verdadeira negociação social, de que participam preocupações pragmáticas de valores simbólicos. Os esboços simbólicos, promovidos pelo movimento de cooperação, prolongam a atividade própria do sujeito e abarcam a totalidade da tarefa comum, levando cada sujeito a tomar consciência de que universalidade é o verdadeiro sentido de sua existência singular [(Santos; Meneses, 2010) e (Sodre, 2002)].

Ao desmembrar do latim as palavras *communitas*, *communio* e *communis* (*cum*

é o que liga ou reúne; *mínus* é o cargo ou serviço que se presta a outro) referem-se a idéia de pôr uma tarefa comum, ou seja, dispô-la como possibilidade de realização a mais de um, o que implica o coletivo, oposto ao particular. O *ser-em-comum* é compartilhar uma troca em comunidade (Sodre, 2002).

Portanto a teorização da comunicação é a relação em uma vinculação do entre o eu e o outro, logo a apreensão do *ser-em-comum* (individual ou coletivo), seja sob forma do conflito social por uma hegemonia política e econômica, seja sob a forma do empenho ético de requilibrção das tensões comunitárias, a vinculação é a metáfora que radicaliza a aproximação entre os seres humanos. Onde o eu e o outro não são entidades acabadas, a serem conectadas por um nexu atrativo, e sim na necessidade de aprender cognitivamente o si-mesmo, compreender a dinâmica identidária, mediado pela transcendência do outro e na interação da informação, conforme os autores Sodre (2002), Polistchuk e Trinta (2003) e Santos e Meneses (2010).

O termo informação recorre sobre diversas formas, tais como: filmes, notícias, sons, imagens, dígitos, registros, bits, etc., “definidas em última análise com fontes de dados” (Sodre, 2002, p.12). Desta forma a revolução da informação, esta na estocagem de grandes volumes de dados e pela sua rápida transmissão, acelerando, em grau inédito nunca visto na História, isto se revela uma das grandes características da Modernidade – a mobilidade espacial, a da Informação centra-se na virtual anulação do espaço pelo tempo, gerando novas formas de distribuição de bens e a ilusão da ubiqüidade humana.

Os processos de comunicação ocupam cada vez mais lugares estratégicos na sociedade e a informação é a matéria-prima que situa-se no espaço de criação e não só no da circulação. Este processo deve considerar a gama de questões relacionadas aos conflitos de comportamento individual e coletivo, com interesses em criar, acumular e veicular informação, com impactos na desinformação e controle. Portanto, a comunicação não restringe à transmissão linear de informações, seja porque não cabe no esquema emissor/mensagem/receptor. A verdadeira envergadura da teórica informacional reside na integração da cultura social em sua noção de gerar conhecimento: ou seja, *acumulo de informação classificada* (Martin-Barbero, 2000).

O conhecimento se desenvolve de modo livre e cooperativo, nas relações de sociais, no qual o saber não aparece de forma objetivada, composto de conhecimento e informação, mas na atividade social que constrói relações comunicativas, não submetidas a um comando (Gorz, 2005).

Por finalizar, Pinheiro (2009) corrobora neste mesmo pensar e destaca que o

conhecimento é eminentemente externo e forçosamente colaboracional, em que o saber humano nasce da colaboração entre os seres vivos e mortos e do trabalho em comum, não se limitando aos acervos dos arquivos e bibliotecas, mas atua e toma forma na relação e vinculação das atividades dos homens. Sendo assim os modos de conhecimento se organizam/desorganizam/reorganizam a partir da mediação do uso de diversos dispositivos no interior das mais complexas conexões entre o particular e o geral em cada cultura.

### **2.3 - Da mediação a midiatização dos dispositivos digitais**

O modelo de comunicação a partir da recepção midiática é caracterizado no processo de interação, entre o emissor e o receptor, em um espaço de natureza representativa ou simbólica que é preenchido pela mensagem, a qual é configurada com múltiplas variáveis. Essa complexidade de fatores envolve a mensagem e faz que a intenção inicial emitida pelo emissor possa não vir ser a mesma captada e recebida pelo receptor. A experiência e a complexidade de conteúdos provenientes do encontro entre o emissor e receptor é que ditam a forma como a mensagem será absorvida pelo receptor.

“A verdadeira proposta do processo de comunicação e do meio não está nas mensagens, mas nos modos de interação que o próprio meio – como muitos dos aparatos que compramos e que trazem consigo seu manual de uso – transmite ao receptor” (Martin-Barbeiro, 2002, p. 55).

Portanto o espaço simbólico ou representativo que medeia à relação entre emissor e receptor “deve se deslocar dos meios para as *mediações*, isto é, para as articulações entre práticas de comunicação e movimentos sociais, para as diferentes temporalidades e para a pluralidade de matrizes culturais” (Martin-Barbeiro, 2002, p. 55).

A implicação de analisar a comunicação a partir das relações pressupõe não centralizar a observação unicamente nos meios, mas ampliar a análise para as mediações. É através das observações conceituais que se pode conceber a mediação como conexões com elementos diversos que forma um todo novo.

O ato de mediar significa fixar entre as partes o ponto de referência do comum, mas equidistante, que a uma e a outra faculte o estabelecimento de algum tipo de inter-relação, ou seja, as mediações são estratégias de comunicação em que, ao participar, o ser humano se representa a si próprio e o seu entorno, proporcionando uma significativa produção e troca de sentidos.

O campo das mediações é constituído pelos dispositivos através dos quais a

hegemonia transforma o sentido do labor e do viver em comunidade (Martin-Barbeiro, 2000).

O dispositivo tem natureza essencialmente estratégica, que se trata como conseqüência, de certa manipulação de relações de força, de uma intervenção racional e combinada das relações de força, seja para orientá-las em certa direção, seja para bloqueá-las ou para fixá-las e utilizá-las. O dispositivo está sempre inscrito num jogo de poder e, ao mesmo tempo, sempre ligado aos limites do saber, que derivam desse e, na mesma medida, condicionam-no. (Foucault, 1976).

Agamben (2009, p.12), define o dispositivo que “passa a ser qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres vivos”. O dispositivo atua naquilo que se denomina como processo do poder e subjetivação.

Os dispositivos evoluem de forma constante, a se complementar-se ou até mesmo sobrepor-se, desde a composição tipográfica iniciada no século XVI, que permitem incorporar pensamentos da memória narrativa popular, (Martin-Barbeiro, 2000), até aos dispositivos digitais que permite ao usuário entrar e mover-se graças a interface gráfica, trocando a representação clássica pela vivência apresentativa. A reflexividade institucional é o reflexo tornado real nas tecninterações, o que implica um grau elevado de indiferenciação entre o homem e a sua imagem, em que o horizonte comunicacional é a interatividade absoluta em uma conectividade permanente.

A evolução da tecnologia se confunde com o processo comunicacional, em que o resultado do processo, no âmbito da grande mídia, regido pela mediação, transformado pela tendência a virtualização. O termo mediação é uma ordem de mediações socialmente realizadas no sentido da comunicação entendida como processo informacional, a reboque de organizações empresariais e com ênfase num tipo particular de interação – que pode se chamar como tecnointeração, caracterizada por uma espécie de prótese (pertence ao sujeito) tecnológica e mercadológica da realidade sensível, denominada pelo dispositivo midiático.

A mediação é pensada como tecnologia da sociabilidade, onde predomina a esfera dos negócios, com uma qualificação própria da tecnocultura, o que já se fazia por meio da mídia tradicional e do mercado, se consolida com novas propriedades de relacionar por meio do dispositivo digital (Sodré, 2002).

Ferreira (2000) adiciona que o dispositivo digital promove deslocamento para a

noção de experimentação, através da transmissão audiovisual. A imagem de fatos decorrida da hipermídia ultrapassa a experimentação direta da informação, pela via da simulação de modelos, que ser caracterizada pelo pacto de conformidade que até o presente ligava o registro e a coisa registrada – banco de dados e informações.

#### **2.4 - A evolução da Tecnologia de Informação e Comunicação na era digital**

Sob os olhares de formular e comunicar a estratégia, a Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC através dos dispositivos digitais surgem como meio para este processo. Arima (2002) define o sistema de informação atua no processamento de dados, transforma informações e gera conhecimento para toda organização.

A transformação dos dados em informação é baseada em conhecimento acumulado sobre como formatar, filtrar e manipular dados para serem úteis numa situação. O conhecimento “é a combinação de instintos, idéias, regras e procedimentos que guiam ações e decisões” (Beuren; Martins, 2001, p.6).

A partir dos anos 90, surge uma nova categoria de sistemas tecnológicos denominados por *Business Intelligence* - (BI), sistemas desenvolvidos em plataformas avançadas de *software e hardware*, sob o conceito de banco de dados multidimensional com ênfase na agilidade de planejar, reportar e analisar processos. Os sistemas transacionais de processamento são fornecedores de dados para os sistemas tecnológicos de BI. O avanço da TIC possibilitou explorar os dados dos sistemas de informação operacional para tomada de decisão, corroborando para a proliferação de microcomputadores conectados *on-line* às diversas redes externas e internas, na avaliação e ações dos diversos usuários (Coveney, 2003).

Na simbiose dos fluxos de informação e de processos de comunicação, Corrêa (2009) destaca que a informação se coloca como insumo da comunicação, que se constitui em um único sistema, digitalizado e intangível, que surge diante das telas de redes de computadores e dos dispositivos móveis dos colaboradores de uma organização sem restrições de fronteiras, de geografia e de culturas.

A fim de proporcionar acesso rápido, fácil navegação e entendimento da informação para o usuário, no contexto da inserção do suportes midiáticos digitais, os sistemas tecnológicos, disponibilizam a interface gráfica com estruturação e visualização dos indicadores de desempenho, com a utilização e exibição em monitores, e displays, de fácil entendimento, denominados *cockpit* (Campos, 1998). O autor complementa que a construção do *cockpit* organizacional é personalizada e abrange as



especificidades da empresa e do mercado no qual a mesma atua. O painel de indicadores, além de comunicar perspectivas temporais de passado, presente e futuro, permite a simulação de decisões sobre o futuro em diversos cenários.

### 3 – Metodologia da pesquisa

Com o objetivo de obter maior amplitude e profundidade do estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, o tipo da amostra que se baseia no conceito de acessibilidade, de acordo com Beuren (2004), do qual se faz a inferência de um grupo de população a que o pesquisador possui acesso.

O questionário foi estruturado com o objetivo de mensurar o processo de mediação e midiaticização dos dispositivos midiáticos na comunicação das ações estratégicas na organização nos períodos de 2009, 2010 e com expectativas para 2011, tendo sido direcionado para gestores (diretores, gerentes, coordenadores e analista de negócios) que participam de forma direta no processo de gestão da empresa.

Foi utilizada uma amostra com 122 questionários respondidos. Em alguns questionários respondidos percebeu-se a necessidade de efetuar contato com o informante, por meio de e-mail ou telefone, a fim de dirimir dúvidas e (ou) completar respostas para garantir a integridade dos resultados a serem atingidos.

### 4 – Resultados da pesquisa de campo

Inicialmente é descrito o perfil das empresas e posteriormente é feita uma análise exploratória dos dados, onde serão calculadas algumas estatísticas descritivas de interesse.

A seguir, tem-se o perfil das empresas que compuseram a amostra:

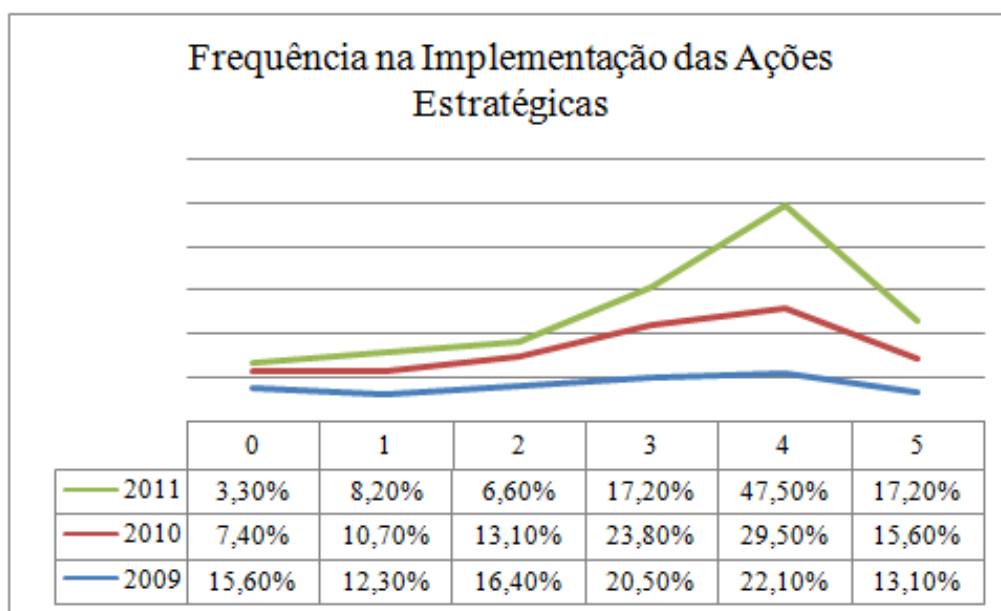
SETOR		COTAS		Origem do Capital da Empresa	
Agronegócios	1,6%	Limitada	59,8%	Nacional	55%
Comércio	13,9%	S.A.	38,5%	Estrangeiro	27%
Finanças	3,3%	Governo	1,7%	Misto	18%
Indústria	32,0%				
Serviços	49,2%				

Quant. De Funcionários		Faturamento anual (milhões R\$)	
até 500	39,3%	até R\$50Mi	26,2%
de 501 até 1.000	11,5%	de R\$51Mi até R\$100Mi	9,8%
de 1.001 até 3.000	13,9%	de R\$101Mi até R\$500Mi	17,3%
de 3.001 até 10.000	13,9%	de R\$501Mi até R\$1.000Mi	19,7%
acima de 10.001	21,4%	acima de R\$1.001Mi	27,0%

Os executivos foram questionados sobre a frequência das ações estratégicas na sua organização e de como é realizado o processo de mediação e midiatização da comunicação estratégica. Foi utilizada a seguinte escala para mensurar as respostas do questionário: a) 0- nenhuma, b) 1- baixíssima, c) 2- baixa, d) 3 – média, e) 4 – alta, f) 5 - sempre.

**P1** - Perguntados sobre a frequência da implementação de ações estratégicas na sua organização no ano de 2009 (**P1A**), durante o ano 2010 (**P1B**) e sobre as expectativas para 2011 (**P1C**), extrai as seguintes análises da estatística descritiva, referentes às questões P1A, P1B e P1C.

Conforme o gráfico 1 pode-se verificar que o processo de implementação das ações estratégicas se consolida com os passar dos anos. Sendo em 2009 as ações estratégicas concentravam na escala de alta e sempre em 35%, em 2010 em 46% e as expectativas de 2011 passa para 65%. Uma expectativa de evolução de 71% na implementação das ações estratégicas.



**Gráfico 1 – Correlação das ações estratégicas nos anos de 2009, 2010 e 2011.**

Com o propósito de investigar se os usos dos dispositivos midiáticos utilizados no processo de mediação e midiatização contribuiriam para cognição do pensamento estratégico organizacional ou apenas gera uma proliferação de informação sem conhecimento, foram formuladas quatro questões aos gestores.

**P2** - Perguntados sobre a frequência que a empresa utiliza os dispositivos midiáticos - **meios impressos** no processo de mediação para comunicar o pensamento

estratégico e as ações estratégicas da organização, através de jornal, impressos periódicos, folhetos, cartazes, outdoor, etc, das empresas que implementaram as ações estratégicas em 2009, 2010 e expectativas para 2011. Em detalhe as empresas que responderam sobre a frequência da implementação das ações estratégicas que foram **altas e sempre** (escala do questionário) nos anos de 2009, 2010 e expectativas para 2011, obtiveram-se os seguintes resultados na escala: 0% para nenhuma, 9,1% para baixíssima, 10,9% baixa, 27,3% para média, 30,9% para alta e 21,8% sempre. Pode se constatar quantidade expressiva de empresa com **52,7%** que utilizam de comunicação com visibilidade genérica e unidirecional, voltada para qualquer público sem identificação e disponibilizando conteúdo linear e estático, sem mediação e qualquer possibilidade de aprofundamento ou correlação.

**P3** - Perguntados sobre a frequência que a empresa utiliza o dispositivo digital - **portal de informação (internet/intranet)** na mídiatização do processo de comunicar o conteúdo da estratégia da organização (descrição do senso de propósito e diretrizes estratégicas) com possibilidade de hierarquizar (filtrar, selecionar) dados e informações para os colaboradores e diversos públicos de interesse, das empresas que implementaram as ações estratégicas em 2009, 2010 e expectativas para 2011. Obtiveram-se as seguintes respostas na escala: 12% para nenhuma, 9% para baixíssima, 16% baixa, 16% para média, 22% para alta e 25% sempre. Verifica-se que o portal de informação digital possui maior incidência sobre a comunicação tradicional e se coloca em ampla expansão de **53%**. Em detalhe as empresas que responderam que a frequência das ações estratégicas que foram **altas e sempre** (escala do questionário) nos anos de 2009, 2010 e expectativas para 2011, obtiveram-se os seguintes resultados na escala: 1,8% para nenhuma, 1,8% para baixíssima, 9,1% baixa, 14,5% para média, 34,5% para alta e 38,2% sempre. Pode se constatar que as empresas se utilizam de forma expressiva com **72,7 %** de comunicação com visibilidade genérica com um maior cuidado no tratamento do conteúdo das mensagens. Percebe-se movimento expressivo na substituição da mídia tradicional pela dinâmica, através dos sistemas de gestão de informações, possibilita a organização hierarquizar dados e informações para produzir mídiatização nas correlações e conseqüentes significados, sua representação semântica associada a subjetividade e significação junto aos *stakeholders*, e a inclusão de maiores cuidados com os aspectos de identidade visual, arquitetura e design, aumenta as possibilidades de percepção das partes interessados. No entanto neste patamar o processo de comunicação ainda não se define com clareza as diferenças dos públicos

estratégicos, táticos e operacionais.

**P4** - Perguntados sobre a frequência que a empresa utiliza o dispositivo digital - **sistema de informação de inteligência de negócios** (*Business Intelligence* - BI) na mediatização do processo de comunicação com o objetivo de direcionar o comportamento dos colaboradores para alto desempenho, através de metodologias que mensuram objetivos e indicadores estratégicos, das empresas que implementaram as ações estratégicas em 2009, 2010 e expectativas para 2011. Em detalhe as empresas que responderam que a frequência da implementação das ações estratégicas que foram **altas e sempre** (escala do questionário) nos anos de 2009, 2010 e expectativas para 2011, no total de 22 empresas, obtiveram-se os seguintes resultados na escala: 1,8% para nenhuma, 5,5% para baixíssima, 10,9% baixa, 38,2% para média, 30,9% para alta e 12,7% sempre. Pode se constatar que a mediatização do processo de comunicação da estratégia esta em consolidação com utilização **43,6%** da ferramenta de BI, comparado ao meio estático tradicional e o portal de informação (site institucional). Além de disponibilizar as características descritas dos sistemas de gestão de informações, o sistema de inteligência de negócio proporciona aos gestores e colaboradores integração, interação e uma profunda percepção (*insight*) do negócio da organização, na construção do processo da disseminação da responsabilidade pelo desempenho em todos os níveis de colaboração da empresa, compartilhando objetivos e metas, focalizando esforços para cognição do pensamento estratégico organizacional.

**P5** - Perguntados sobre a frequência que a empresa utiliza a dispositivo digital na mediatização do processo de comunicação através dos **sistemas de inteligência de negócios integrados aos suportes móveis** – aparelhos portáteis, tais como: *smartphones*, celulares, *palms*, *tablets*, etc, com objetivo de comunicar e acompanhar a estratégia entre os colaboradores, permitindo a realização de interações digitais multidirecionais, das empresas que implementaram as ações estratégicas em 2009, 2010 e expectativas para 2011. Obtiveram-se as seguintes respostas na escala: 36% para nenhuma, 7% para baixíssima, 14% baixa, 16% para média, 13% para alta e 13% sempre. Nota-se que menos de **26%** das empresas pesquisadas utilizam do uso dos suportes midiáticos móveis com propósito de comunicar e acompanhar a estratégia. Em detalhe as empresas que responderam que as frequências da implementação das ações estratégicas que foram **altas e sempre** (escala do questionário) nos anos de 2009, 2010 e expectativas para 2011 no total de 24 empresas, obtiveram-se os seguintes resultados na escala: 18% para nenhuma, 4% para baixíssima, 11% baixa, 24% para média, 24%

para alta e 20% sempre. Percebe-se que para estas empresas o uso dos dispositivos digitais ainda é pouco explorado, com pouco mais de **44%**, é um processo em transição paulatino de sistemas de representação bidirecionais, que permitem o diálogo e a interação online e real time dos colaboradores. O dispositivo possibilita em planos específicos de geração e troca de mensagens de formas diferenciadas para cada ação estratégica, em definição da identidade visual e da arquitetura da informação que suporta a construção de relacionamentos digitalizados de mensagens, conteúdos, produzindo capacitação e conhecimento em um público focado e direcionado, em gerir pensamento estratégico instantâneo na organização, independente de fronteiras (espaço), local e dimensão da rede dos *stakeholders*.

## 5 – Conclusões

Com base nos resultados encontrados na pesquisa de campo, mesmo com a melhora do índice de implementação das ações estratégicas em 2009 para 2010, o hiato persiste entre a necessidade de implementar a estratégia e a distância de fato em executá-la. A expectativa identificada na pesquisa em efetivar o processo de comunicação da estratégia para os próximos anos se coloca como uma das principais metas a serem alcançadas pelas organizações.

O estudo demonstra que os processos de mediação e midiatização da comunicação da estratégia passam por uma evolução, visto o avanço da TIC. A comunicação tradicional, visual, unidirecional, genérica e estática, não é suficiente para garantir a efetivação da mediação do processo da comunicação da estratégia, vide *tradeoff* apresentado na pesquisa bibliográfica – alto índice do uso do dispositivo tradicional e baixo índice da implementação da estratégia. Por outro lado, o estudo de campo demonstra a evolução dos dispositivos digitais promove a midiatização do processo de comunicação com alteridade, na vinculação, integração e interação do *ser-em-comum* na cognição do pensamento estratégico organizacional.

A utilização dos suportes midiáticos móveis integrados ao processo de gestão das empresas demonstra como uma das alternativas a ser considerada para aumentar a efetividade da midiatização do processo da comunicação da estratégia empresarial. A midiatização é realizada *online* e *real time* ao atuar como uma espécie de prótese para cada *stakeholder*, promovendo a relação de subjetivação e poder do pensamento estratégico.

Portanto, a Comunicação Organizacional planejada e sistêmica, por meio da TIC através dos dispositivos midiáticos, não poderá ser considerada um acaso da evolução

da era digital no ciberespaço e sim um ato racional e, meticulosamente planejado e executado com o propósito também em aumentar a efetividade da cognição do pensamento estratégico organizacional.

## 6 - Referências Bibliográficas

AGAMBEN, Giorgio. **O que é contemporâneo? E outros ensaios**. Argos, Chapecó, SC, 2009.

ARIMA, Carlos Hideo. **Sistema de Informações Gerenciais**. En SCHMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Bookman, Porto Alegre, 2002, pp. 79-90.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) et al. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 2o. ed. Atlas, São Paulo, 2004.

BEUREN, Ilse Maria, MARTINS, Luciano Waltrick. **Sistema de Informações Executivas: Suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão**. Revista Contabilidade & Finanças – FIPECAFI – FEA – USP, v.15, no. 26, maio / agosto, São Paulo, 2001, pp. 6 – 24,.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas estratégicas**. Manole, São Paulo, 2009.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica**. Aquariana, São Paulo, 1998.

CHARAN, R. & COLVIN, G. **Why CEO's Fail**, Fortune 21 Jun, USA, 1999.

COVENEY, M. **Neural Strategies - Driving Competitive Advantages and Ensuring Corporate Accountability in Corporate Performance Management**. Credit Control, EUA, 2003, pp.14-21.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. En. KUNSCH, Margarida M. K (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol 1, Saraiva, São Paulo,, 2009.

FARIAS, Luis A. de. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil**. En. KUNSCH, Margarida M. K (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol 1, Saraiva, São Paulo, 2009.

FERREIRA, Jairo. **Sociedade Informática e educação**. CITELLI, Adilson (org). **Outras linguagens na escola**. Editora Cortez, São Paulo, 2000.

FOUCAULT, Michel. **The Archeology of Knowledge and the Discourse on Language**. Tradução por A. M. Sheridan Smith. Harper and Row, 1976.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

KIECHEL, Walter. **Corporate Strategy under Fire**, Fortune 27, Dec, pp. 38, EUA, 1982.

KUNSCH, Margarida M. K (org.). **Comunicação Organizacional: histórico,**

**fundamentos e processos**, vol 1, Saraiva, São Paulo,2009.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Comunicação e mediações culturais**. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo, vol XXIII, n. 1, jan-jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social**. En: SOUSA, Mauro Wilton (org.). Sujeito, o lado oculto do receptor. São Paulo: Brasiliense, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**, Campus, Rio de Janeiro, 1991.

\_\_\_\_\_, Michael E. **A competitividade também é social**. HSM Management n.78, janeiro/fevereiro, pp. 19-26, São Paulo, 2010.

SANTOS, Boa ventura de Sousa. MENESES, Maria Paula. **Epistemologias do Sul**. Editora Cortez, São Paulo, 2010.

SIMMONS, George J. MCCALL, J.L. **Percepção e avaliação social**. Macmillan Publishing Co. EUA, 1966.

SODRE, Muniz. **Antropologia do Espelho : Uma teoria da comunicação linear e em rede**. Editora Vozes, Petropolis, 2002.

SODRE, Muniz. Reinventando a cultura. Vozes, Petrópolis, 1996.

POLISTCHUK, Ilana. TRINTA, Aluizio Ramos. **Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social**. Editora Campos, Rio de Janeiro, 2003.

PINHEIRO, Amálio. **O texto em expansão: crônica jornalística e paisagem cultural na América Latina**. En. PINHEIRO, Amálio (organizador). O meio é a mestiçagem. Estação das Letras e Cores, São Paulo, 2009.

VARADARAJAN, P. Rajan & JAYACHANDRAN, Satish. **Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook**. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27, no 2, 1999, pp. 120-143.