

UM BOM PONTO DE PARTIDA

Eduardo G. Murad

FAZENDO A ESTRATÉGIA
ACONTECER: COMO
CRIAR E IMPLEMENTAR
AS INICIATIVAS DA
ORGANIZAÇÃO

Autor: Fernando Luzio

Editora: Cengage Learning

Ano: 2010

Páginas: 312



O profissional de comunicação, para exercer sua atividade de forma estratégica, deve conhecer a organização tanto pelo ponto de vista simbólico, como pelo operacional. Para articular os meios e processos necessários para preservar a reputação e agregar valor à marca, deve partir da estrutura central, de sua essência. Missão, visão, valores, políticas, matrizes de decisão e estratégias são conhecimentos essenciais para o gestor da Comunicação Organizacional.

Realizar a tarefa de tornar a comunicação da organização um sistema integrado que contribua estrategicamente com o negócio exige um pensamento sistêmico. O livro “Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização”, de Fernando Luzio, é um bom ponto de partida. Ao longo de seus dez capítulos e dois anexos, o leitor terá uma abordagem prática, organizada de forma sistemática e cheia de ferramentas e exemplos.

O primeiro capítulo, “Os alicerces da estratégia”, apresenta para o leitor os primeiros conceitos definidores da organização: a missão, os valores e a visão. Tais elementos delimitam a essência da organização, possibilitando determinar o que nela há de singular e distintivo. Para a comunicação, fundamentam os diferenciais competitivos que serão destacados a cada campanha. É um conjunto de princípios a serem tratados semanticamente no discurso organizacional, conferindo-lhe consistência. A comunicação não é capaz de resolver problemas causados por uma estratégia desalinhada com a missão organizacional. Essa dissintonia causará ruídos entre o discurso e a experiência do consumidor ao longo do tempo. Ser capaz de entender isso facilitará a tomada de posição do comunicador diante das outras áreas da empresa. Os casos mostrados no primeiro capítulo demonstram com clareza essa realidade.

A missão, a visão e os valores também serão importantes na comunicação interna, já que são pontos de contato entre a empresa e a identidade de seus colaboradores. Além das motivações racionais que levam uma pessoa a trabalhar em algum lugar, as conexões subjetivas e emocionais fazem com que permaneçam e se comprometam com os resultados globais. “Os valores constituem as fundações da Cultura Organizacional porque influenciam o comportamento e as crenças das pessoas.” (LUZIO, 2010, p. 21). As atitudes da organização devem ter coerência com as expectativas de seus públicos de interesse já que foram geradas, entre outras questões, por suas próprias promessas.

Ter coerência e consistência não significa permanecer de forma estática. Ao falar da visão, o autor

mostra que ela norteará e dará sentido às mudanças organizacionais derivadas dos movimentos naturais do mercado e da evolução das práticas cotidianas.

O segundo capítulo explica o que é e como traçar um mapa estratégico que alinhará as decisões e os caminhos a serem percorridos para alcançar os objetivos de longo, médio e curto prazos. Elaborar e implementar uma estratégia significa escolher o que a empresa fará. É um recorte no conjunto de oportunidades que se apresentam no mercado. Tão importante quanto escolher o que fazer é determinar que escolhas não devem ser tomadas. O sistema de decisões precisa ser comunicado tanto aos colaboradores quanto aos públicos externos. Não basta selecionar corretamente as opções existentes, é preciso executar as ações mais adequadas de forma a suplantar as propostas da concorrência. O modelo de negócios (Business Model) estabelece de forma prática a singularidade que a empresa deseja criar. Luzio (2010) nos apresenta quatro perguntas fundamentais para essa modelagem: (1) QUAL é o nosso negócio? (2) QUEM são os clientes que desejamos focalizar? (3) O QUE fazemos e por que somos únicos? (4) COMO vamos entregar de maneira eficiente e diferenciada?

Fica fácil de entender que a estratégia é o elemento que conduzirá a empresa da situação atual para o futuro almejado. As tabelas e regras de ouro sugeridas no capítulo facilitam a montagem ou a identificação do modelo de negócios e o mapa estratégico. A proposta central do capítulo é a de que as empresas devem elaborar um processo de estruturação e implementação das estratégias que seja cíclico e contínuo, em busca de melhorias significativas e perceptíveis pelos stakeholders (públicos de interesse). O Ciclo de Planejamento Estratégico inicia-se na revisão das estratégias e processos atuais, passa pela estruturação e detalhamento das novas propostas, pela preparação para a incorporação das inovações na rotina, pela execução e engajamento das pessoas para melhor gerir as mudanças e, por fim, pela integração com a estrutura organizacional.

O capítulo três nos mostra o que o autor considera como Intervenção e propõe uma metodologia de cinco passos. Eles representam as ações táticas e operacionais que a organização deve realizar concretamente no cotidiano para reduzir os gaps encontrados e aproximar a realidade da empresa aos objetivos traçados. A empresa deve incorrer em rupturas que promovam transformações que a ajudem a superar os limites atuais e a se adaptar às mudanças do ambiente de negócios. A ruptura altera o status quo. Não é uma continuidade meramente evolutiva. A metodologia da Intervenção coloca em movimento um conjunto de atividades que levará da ideia à prática. Como é estruturante, precisa ser trabalhada por uma equipe multidisciplinar e ser patrocinada diretamente pela alta direção. Os cinco passos do processo de Intervenção são: (1) detalhar o “Escopo da Intervenção”; (2) identificar os “Fatores Críticos a Trabalhar na Execução”; (3) criar as “Ações Táticas”, o esqueleto do Plano; (4) definir as “Ações Operacionais” e complementar o “Plano”; (5) avaliar a “Consistência do Plano”.

Os capítulos quatro, cinco, seis, sete e oito detalham passo a passo como aplicar a metodologia dos cinco passos de Intervenção. Um ponto importante, destacado pelo autor, é a necessidade de identificar com clareza os responsáveis, os prazos, os indicadores que devem ser checados periodicamente, os recursos, os fatores críticos e o ferramental para a Intervenção. As matrizes tradicionais de marketing de análise de decisão, como a SWOT e a BCG estão contempladas no modelo proposto. A cada etapa, as ideias originais vão sendo transformadas em atividades concretas. O modelo vai, portanto, do estratégico ao operacional, contendo diversos pontos de avaliação ao longo do processo. A avaliação deve ser feita levando em consideração o contexto de atuação da organização.

O capítulo nove resume e revisa toda a metodologia descrita ao longo do livro. É um bom momento para avaliar o que foi aprendido. Todas as ferramentas criadas pelo autor são mostradas com apontamentos elucidativos. É um guia rápido para orientar a

atividade dos grupos de trabalho que estão sendo iniciados na metodologia da Intervenção.

O último capítulo destaca os problemas tipicamente encontrados ao se utilizar a metodologia. Alerta para as barreiras mais comuns e indica caminhos para evitar tais transtornos. Ao final, encontramos um glossário útil, com breves explicações sobre conceitos e expressões adotadas no livro. O texto impresso é complementado por diversos materiais disponíveis no site da editora. Para professores, alunos e gestores, é um bom acervo a ser investigado. Tanto para profissionais experientes, como para estudantes, o livro permite vislumbrar alguns conceitos e práticas que poderão ser aprofundados em diversos autores teóricos e de mercado.

O modelo proposto por Fernando Luzio pode ser adaptado para o planejamento da comunicação organizacional integrada. O alinhamento tornará as ações de marketing e de comunicação um sistema de gestão único e competitivamente diferenciado. O livro é um bom ponto de partida para comunicadores e gestores olharem a organização de forma sistêmica. Diferente de outras metodologias, as dimensões intangíveis tomam força e colocam a reputação e a marca lado a lado com os produtos, os processos, as pessoas e a cultura organizacional.

Eduardo Murad é Coordenador da Pós-Graduação e professor da ESPM-RJ; emurad@espm.br

