



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

VANESSA MACEDO DA SILVA RIBEIRO, Ten Cel Int

O *Balanced Scorecard* como ferramenta de alinhamento estratégico para a comunicação assertiva.

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

VANESSA MACEDO DA SILVA RIBEIRO, TEN CEL INT

O *Balanced Scorecard* como ferramenta de alinhamento estratégico para a comunicação assertiva.

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.
Orientador: Rodrigo **Eloy** dos Santos.

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

Este artigo científico propõe analisar de que forma o uso do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs. Sua aplicação será observada a partir da comunicação interna dos Grupamentos de Apoio. Considera-se que será possível aplicar esta avaliação da gestão estratégica com vistas à redução de desperdício de tempo e esforços ao longo do processo administrativo dos GAPs na circulação de documentos e informações relevantes a sua atuação. O intuito é mostrar a importância na fluidez desses processos para alcançar o sucesso dos objetivos das unidades. A metodologia utilizada na realização deste estudo procurou em bibliografias diversificadas à convergência de ideias sobre o BSC e a comunicação organizacional, além de incluir um questionário, baseado nos indicadores de desempenho do BSC, para obter dos GAPs respostas quanto ao conhecimento da ferramenta, da avaliação da performance da unidade e uso do BSC determinado pelo COMAER. Este estudo ratificou a importância do BSC como ferramenta de alinhamento estratégico na comunicação assertiva para divulgação das diretrizes em todos os níveis.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; alinhamento; estratégia; comunicação organizacional.

ABSTRACT

This scientific article proposes to analyze how the use of the Balanced Scorecard can help assertive communication with a view to the strategic management of GAPs. Its application will be observed from the internal communication of the GAPs. It is considered that it will be possible to apply this assessment of strategic management with a view to reducing wasted time and efforts throughout the administrative process of the GAPs in the circulation of documents and information relevant to their performance. The aim is to show the importance in the fluidity of these processes to achieve the success of the units' objectives. The methodology used in carrying out this study sought in diversified bibliographies for the convergence of ideas about the BSC and organizational communication, in addition to including a questionnaire, based on the BSC performance indicators, to obtain from the GAPs answers regarding the knowledge of the tool, the evaluation of unit performance and BSC usage determined by COMAER. This study confirmed the importance of the BSC as a strategic alignment tool in assertive communication for the dissemination of guidelines at all levels.

Keywords: *Balanced Scorecard; alignment; strategy; organizational communication.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 4-1 – Porcentagens sobre principais meios de comunicação interna	19
Gráfico 4-2 – Porcentagens sobre mural ou algo semelhante para verificação de tarefas	20
Gráfico 4-3 – Porcentagens sobre importância das atividades mapeadas em locais de fácil acesso.....	21
Gráfico 4-4 – Porcentagens sobre reuniões efetivadas para traçar metas.....	21
Gráfico 4-5 – Porcentagens sobre alcance da meta diária	22
Gráfico 4-6 – Porcentagens sobre conhecimento da ferramenta BSC.....	22
Gráfico 4-7 – Porcentagens sobre utilização do BSC para mensurar a comunicação	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COMAER	Comando da Aeronáutica
FAB	Força Aérea Brasileira
GAP	Grupamento de Apoio
ODGSA	Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata
OM	Organizações Militares
SEFA	Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 Compreendendo o BSC como ferramenta avaliadora	13
3.2 Identificando os pontos relevantes da comunicação assertiva no processo estratégico	14
3.3 Demonstrando a importância do uso assertivo do BSC para o alinhamento estratégico dos GAPs	17
4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	18
5 CONCLUSÃO.....	25

1 INTRODUÇÃO

As Forças Armadas Brasileiras, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são as instituições nacionais destinadas à defesa da Pátria e à garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, conforme estabelece a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 142 (BRASIL, 1988).

Devidamente alinhado a essa Diretriz, o Comando da Aeronáutica (COMAER) tem, mais especificamente, a missão síntese de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria”, conforme previsto na DCA 11-45/2018 – Conceção Estratégica Força Aérea 100 (BRASIL, 2018, p. 20).

Importante destacar, ainda, que essa missão encontra eco na Estratégia Nacional de Defesa (END), documento que orienta, de forma clara e objetiva, quais as medidas que devem ser implementadas pelos diversos segmentos do Estado brasileiro para que os Objetivos Nacionais de Defesa (OND) sejam alcançados. Dessa forma, a Força Aérea Brasileira (FAB) precisa atuar de “forma integrada garantindo a defesa dos interesses nacionais”. (BRASIL, 2018, p. 20). Para tanto, existem as Organizações Militares (OM) em todas as regiões do país para que possam combater rapidamente qualquer risco de ameaça.

Cabe ressaltar que essas OM são gerenciadas por diferentes Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata (ODGSA), que, de acordo com a DCA 11-1/2020, “são responsáveis pelo cumprimento das diretrizes na sua área de responsabilidade” contribuindo para a missão do COMAER. (BRASIL, 2020, p. 43).

Dessa forma, a fim de manter, de forma eficiente, a coordenação e o controle das atividades desempenhadas pelas diversas OM da FAB, é necessário que haja definição de estratégias e perspectivas, além de efetiva comunicação entre os ODGSA e suas respectivas unidades subordinadas, de modo a se obter coesão entre suas ações, o que pode ser feito por meio do uso de alguma ferramenta de gestão.

Nesse sentido, a DCA 11-45/2018 define o *Balanced Scorecard* (BSC) como a ferramenta de gestão estratégica de análise de desempenho a ser utilizada na FAB, a fim de “integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da Instituição para obter a sinergia de suas ações” (BRASIL, 2018, p. 33), promovendo o devido alinhamento entre todas as suas Organizações.

Os ODGSA emitem suas diretrizes, estabelecendo atribuições e definindo eixos estratégicos que lhes permitirão cumprir suas tarefas de forma plena, baseados sempre na ética

e nos valores da Instituição. Tais diretrizes devem orientar as ações a serem executadas por todas as suas Unidades subordinadas. E é preciso um planejamento estratégico firme e coeso para que isto ocorra em todas as OM da FAB.

Para observar o processo de ação estratégica foi necessário ater-se a um tipo de Unidade como exemplo de processo interno a ser verificado. Para tal, foram escolhidos os Grupamentos de Apoio (GAP), que são vistos como unidades que concentram as atividades administrativas comuns nas Organizações Militares da Força Aérea Brasileira. Essas unidades são responsáveis por um conjunto de atividades que visam assegurar a satisfação das necessidades de bens e serviços específicos, na quantidade, momento e local adequados.

Coordenar toda essa gestão estratégica traz consigo a seguinte inquietação: de que forma o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs?

Assim, foi definido o objetivo geral voltado para a aplicabilidade da ferramenta: analisar de que forma o uso do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs. E, para alcançar tal objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os pontos relevantes da comunicação assertiva no processo estratégico; observar a atuação dos Grupamentos de Apoio; e demonstrar a importância do uso assertivo do BSC para o alinhamento estratégico dos Grupamentos de Apoio.

Como previsto na DCA citada anteriormente, a necessidade de aplicação do BSC justifica-se pela demanda de um detalhado planejamento estratégico das ações a serem executadas e a disseminação de tal planejamento, por meio de uma comunicação assertiva, tendo como fim o cumprimento da missão.

As diretrizes dos ODGSA devem ser difundidas em todos os níveis para que todos possam executá-las com a clareza de seu objetivo final, pois, conforme preconiza o BSC, é possível compartilhar o planejamento geral com as equipes internas e estas chegarem ao resultado almejado por estar claro aonde a organização quer chegar.

Por todo o exposto, este trabalho pretende contribuir para o fortalecimento da atuação do militar, ratificando o que está previsto na DCA 11-45/2018: “A disciplina no cumprimento da estratégia, por meio do eficaz acompanhamento do planejamento e com estreitas medidas de controle, é essencial para que a FAB contribua para o fortalecimento do Poder Aeroespacial Brasileiro”. (BRASIL, 2018, p. 7).

A temática do estudo foi concentrada na Linha de Pesquisa Poder Aeroespacial e se enquadra no Núcleo Temático Estruturas Organizacionais do Poder Aeroespacial, pois tem a

intenção de estudar o relacionamento interno e externo das organizações com ênfase nos fluxos dos processos, analisando aspectos positivos e negativos que podem influenciar no cumprimento da missão.

2 METODOLOGIA

Inicialmente, foi feita pesquisa bibliográfica e documental, que conforme Gil (2009), por pesquisa bibliográfica entende-se a leitura, a análise e a interpretação de material impresso. A pesquisa documental utilizou legislações que conduzem as diretrizes de trabalho na Força Aérea Brasileira.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 17), a metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e a partir da “tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz”. É por isto que este trabalho tem se valido de autores que se complementam entre si e trazem ideias na expectativa de contemplar as necessidades de entendimento da ferramenta BSC e sua possível implementação nas atividades diárias de uma organização.

Este trabalho científico, quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2001), permite o contato do pesquisador com um universo de significados, aspirações, valores, crenças possibilitando a produção de novas informações.

A abordagem qualitativa pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano. “[...] fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 269).

Foram utilizadas as ideias/reflexões de autores que tratam de gestão de pessoas, recursos humanos e da ferramenta BSC. Com relação ao tema de gestão de pessoas foram utilizadas as contribuições de Chiavenato (2021), que aborda o engajamento da força da equipe de trabalho e os recursos humanos. Já para a parte da ferramenta BSC, foram utilizadas as reflexões de Kaplan e Norton (2017), considerados nomes de referência desta metodologia de métrica.

Ratifica-se que Kaplan e Norton (2017) e Chiavenato (2021) são a base que tornam a natureza desta pesquisa aplicada, pois será a partir de padrões de métricas e de trabalho com as forças de equipe que esses conhecimentos se tornarão aplicáveis aos GAPs no capítulo em que será tratada a análise dos dados apresentados.

A limitação do presente estudo se deu nos atuais Grupamentos de Apoio da Força Aérea Brasileira, por serem as OM do COMAER responsáveis pelas aquisições de materiais e serviços, e também por todo o apoio administrativo a suas unidades apoiadas. A limitação também ocorreu nos militares que, atualmente, ocupam as posições de vice chefe e de chefe da Divisão Administrativa, por serem os responsáveis pelo acompanhamento de todos os processos e por redefinir procedimentos internos.

Ao prosseguir no trabalho, foi necessária a aplicação de um questionário junto aos GAPs. O questionário foi feito pensando nas métricas que o Balanced Scorecard pode verificar na comunicação interna e foi iniciada a elaboração das perguntas para o formulário Google. Tais perguntas traziam os indicadores de desempenho preconizados pelo BSC, tais como: meio de comunicação utilizado pelos colaboradores; se a equipe tem acesso livre às metas do dia e se considera tal atitude importante; se a equipe se reúne para traçar as metas do dia; se ao final do prazo a equipe consegue perceber se o objetivo final foi atingido; se o efetivo tem conhecimento a respeito da utilização do BSC no COMAER; e se o GAP já utilizou o BSC para mensurar o sucesso da comunicação interna.

A partir das pesquisas bibliográficas e do questionário citado, foi possível reconhecer a importância do uso do BSC e da mensuração da comunicação interna e seu ritmo de circulação.

Somado aos procedimentos de fonte bibliográfica, foram expostas as respostas do questionário de auxílio a este trabalho científico junto aos Grupamentos de Apoio, procurando buscar boas práticas e/ou procedimentos que podem ser mantidos e que possam balizar o uso do BSC pelas equipes dos GAPs, a fim de ilustrar a relevância do alinhamento entre teoria e prática, saber e uso.

Fazer o alinhamento entre uma pesquisa qualitativa e o questionário foi importante para que se mantivesse como foco o objetivo geral - analisar de que forma o uso do Balanced Scorecard pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs.

A confecção do questionário se baseou nos processos internos preconizados por Kaplan e Norton (2004) a fim de contribuir para atingir o objetivo geral deste trabalho. Este questionário foi respondido sem a necessidade de identificação para que se conseguissem respostas mais próximas à realidade do GAP, bem como analisar o grau de padronização e integração, ao trazer informações relevantes para o trabalho científico.

Observar os Grupamentos de Apoio foi importante a fim de saber se as equipes conhecem o BSC, se dão importância à mensuração das etapas até objetivo final e o quanto estão abertas à inovação em suas atividades. Conseguindo, com isto, uma amostra da

comunicação interna e de seu ritmo de circulação. Todos estes itens são indicadores apreendidos na leitura sobre BSC.

O questionário enviado aos GAPs, denominado Questionário Anônimo para Auxiliar Trabalho Acadêmico sobre Balanced Scorecard foi composto por sete questões que poderiam melhor contribuir para a análise do BSC. O formulário foi encaminhado aos doze GAPs atuais, solicitando o preenchimento do mesmo pelos vices chefes e pelos chefes da Divisão Administrativa, pelos motivos citados anteriormente. Foram obtidas dezesseis respostas das unidades de apoio, de um universo de vinte e quatro militares.

A fim de compreender o BSC, revisitou-se grandes autores como Kaplan e Norton (2017), Oliveira e Rua (2021) e, também, Herrero (2017), que são grandes pensadores desta ferramenta e que manifestam que a forma de sua estratégia reside na comunicação – questão fundamental que este trabalho quis tratar.

Por ser a comunicação um elemento muito importante, traçou-se o objetivo específico (OE1) - identificar os pontos relevantes da comunicação assertiva no processo estratégico e, para isto, foi preciso observar as contribuições do autor Pio (2017), que explica o papel estratégico da comunicação em qualquer tipo de organização e, também, os autores Chiavenato (2021) e De Sordi (2018).

Para o processo de comunicação dentro dos Grupamentos de Apoio, foi importante trazer o objetivo específico (OE2) - descrever a atuação dos Grupamentos de Apoio a partir de documentos internos da FAB como a DCA 19-6/2020 e a DCA 11-45.

Para demonstrar a importância do uso assertivo do BSC para o alinhamento estratégico do GAP (OE3), foi preciso retomar Kaplan e Norton (2017), que tratam da organização que se orienta pela estratégia, bem como trazer o documento interno da FAB sobre sua gestão estratégica, a DCA 11-45, que justifica o BSC como diretriz de alinhamento estratégico de toda a organização e perfeitamente adaptável às características desta Instituição, a FAB. Este capítulo, sobre o uso assertivo do BSC, desdobra-se com a análise dos dados obtidos no questionário a fim de se refletir sobre as respostas obtidas quanto à comunicação assertiva.

Após cumprir as etapas propostas, atingindo os objetivos específicos que foram definidos, foi possível cumprir o objetivo geral do presente trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As Forças Armadas, assim como qualquer outro órgão do Governo Federal e empresas privadas, devem se manter constantemente atualizados e acompanhar as transformações do cenário internacional e nacional. E, para que as ações necessárias a essa constante atualização sejam plenamente executadas, é necessário um planejamento estratégico detalhado e eficaz.

De acordo com as diretrizes do COMAER, o uso do BSC é justificado para que haja um detalhado planejamento estratégico das ações a serem executadas e a propagação de tal planejamento, obtida por uma comunicação eficaz, objetivando o cumprimento da missão.

As diretrizes dos ODGSA devem ser devidamente divulgadas, para que todos os níveis possam executá-las corretamente, tendo sempre claro o seu objetivo final, pois, como prevê o BSC, é necessário partilhar o planejamento geral com as equipes internas, para que as mesmas cheguem ao resultado esperado por estar claro o objetivo principal.

Kaplan e Norton (2017), como já mencionado, são os criadores do BSC. A partir deles foi possível obter a compreensão da ferramenta cuja lógica avaliadora é direcionada para o desempenho e para a força da comunicação.

Para estes autores, o sucesso do processo está baseado no desempenho diretamente ligado à implementação da estratégia. Onde não pode haver falha, há de haver estratégia com lógica de cadeia causal.

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que decompõe a estratégia de maneira lógica em eixos estratégicos se adaptando às especificidades da Força Aérea. O que se pretende é integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da Instituição com o facilitador de poder ser utilizado em qualquer tipo de organização e que pode ser um quadro permanente e adaptável para que as equipes possam vislumbrar o objetivo final de sua seção.

É partindo desta lógica que, neste trabalho científico, alinou-se a estratégia BSC à comunicação assertiva, visto que a comunicação é um encadeamento de elementos.

Pio (2017, p.1) diz que a comunicação precisa levar em conta não só o novo panorama dos negócios, como também de adequação ao cenário social e à complexa relação social e às crescentes mudanças advindas dos avanços tecnológicos. Portanto, para ele, as organizações precisam ter uma cultura de comunicação de qualidade.

O que se evidencia com estas ideias é que as organizações precisam estar atentas aos desafios dos novos tempos. Seja de que tamanho for, há que se cuidar da comunicação interna com apuro. Embora as Forças Armadas sejam permanentes e sua existência esteja associada à

própria existência da Nação Brasileira (Constituição Federal; art. 142), as exigências da sociedade moderna também recaem sobre a FAB, o que torna o comprometimento desta Força inerente a novas formas de condução de suas atividades, sendo sempre respeitadas as normas internas de hierarquia e sua missão constitucional. É perceptível que em qualquer instituição:

Quando há falhas no compartilhamento das informações e percepções na comunicação interna há o fracionamento da visão estratégica onde uns colaboradores tentarão levar o projeto para um lado, e outros, para outro lado, o que resulta em distorções, entropias, conflitos, atrasos, sem falar nos sérios prejuízos financeiros. (PIO, 2017, p. 10).

Para cumprir sua missão com êxito, as unidades da FAB precisam estar conectadas com a visão estratégica das diretrizes do COMAER e, assim, praticar em seu labor diário a mensuração de sua estratégia por meio do *Balanced Scorecard* e valorizar a comunicação interna e seu ritmo de circulação, não se esquecendo de valorizar as pessoas, que são elementos primordiais deste processo.

3.1 Compreendendo o BSC como ferramenta avaliadora

O levantamento de dados traz o entendimento de que o BSC é uma ferramenta estruturada de gestão que permite traduzir a estratégia de uma empresa em seu desempenho (OLIVEIRA E RUA, 2021). É relevante porque pode ser facilmente adequada a várias situações e organizações.

Oliveira e Rua (2021) ratificam que a importância do BSC está na adequação às mais variadas situações organizacionais, bem como, na monitorização e relações de performance. “Ao contrário de outros ferramentais, pode ser obtida em tempo útil à organização, não havendo limites junto a complexidades empresariais”. (OLIVEIRA E RUA, 2021, p.10).

De acordo com Kaplan e Norton (2010), há que se compreender, portanto, que o BSC é muito mais do que mera medição, sendo considerado uma metodologia. Sua força estratégica reside na comunicação como condicionante ao bom desempenho, ponto central da operacionalização do trabalho da equipe/setor que se quer avaliar.

Sem o *Balanced Scorecard*, a mensuração se concentra em indicadores financeiros, preço, custo. O *Scorecard* fornece mecanismos contratuais mais amplos, criando condições para incorporar indicadores referentes a diferentes dimensões, como relacionamento, nível de serviço, cronograma, inovação, qualidade e flexibilidade. Cada atividade é uma oportunidade para criar sinergia e valor. (KAPLAN E NORTON, 2006, p. 25).

Na perspectiva dos processos internos, conquista mais engajamento dos envolvidos por estar claro qual objetivo a organização deve atingir. Traz uma integração entre as áreas, todos os colaboradores focam no que é primordial e caminham juntos na mesma direção.

Para Herrero (2017, p.2), o Balanced Scorecard “é uma metodologia de gestão estratégica”. Para compreendê-lo é necessário, primeiramente, relembrar o termo gestão estratégica. Nascido nos anos 50 do século passado, nas universidades americanas, é considerado um conhecimento relativamente novo em função de sua aplicabilidade aos negócios. Atualmente, é considerado um pilar da alta administração que tem dois desafios constantes - estar voltada para o presente e para o futuro - somado à necessidade de conciliar diferentes áreas da organização.

[...] A gestão estratégica da empresa significa compreender que os acontecimentos do ambiente interno da empresa podem ter a mesma importância dos eventos externos para o sucesso da estratégia. A gestão da empresa é fortemente influenciada pelo referencial analítico utilizado pelos executivos nas operações da organização; pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento da organização pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências. [...]. (HERRERO, 2017, p. 5).

Estar atento aos processos e à necessidade de verificação contínua dos mesmos é relevante por vários fatores. Dentre eles residem a visão compartilhada do negócio (objetivo); os esforços estarem direcionados aos objetivos prioritários, o que traz velocidade, e a consistência dos resultados obtidos.

Detém-se destes conceitos em relação ao BSC, que tal programa busca o equilíbrio entre os diferentes indicadores de desempenho otimizando o crescimento de qualquer setor ou negócio. É um facilitador da comunicação entre as áreas da organização porque compartilha o planejamento geral.

3.2 Identificando os pontos relevantes da comunicação assertiva no processo estratégico

Primeiro ponto relevante percebido é a sinergia entre pessoas e a organização. Para a manutenção da gestão estratégica como um processo contínuo, a avaliação dos processos possibilita trazer treinamentos mais efetivos, evita a rotatividade de membros da equipe, mede o nível da satisfação interna dos colaboradores e traça um mapa estratégico visível para toda a equipe.

Esta sinergia, altamente necessária nos novos tempos do trabalho também estará marcada na FAB e esse momento exige que a comunicação organizacional esteja vinculada ao planejamento estratégico, juntamente com a definição de metas e objetivos, e é o que permite às pessoas gerar e partilhar informações:

Para tanto, entender a importância do processo de comunicação, no momento oportuno, com a finalidade de alcançar o objetivo almejado, é um desafio para as organizações. Por isso, as organizações precisam reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas. (MELLO, 2010, p.46).

Em complemento, Pio (2017) traz um convite interessante às organizações para não deixarem de se apropriar das novas tecnologias de comunicação e informação utilizando as capacidades dos meios digitais para que a comunicação corporativa seja ainda mais fluida e mensurável. O convite se dá porque o processo de comunicação é diário, altamente dinâmico e de um fluxo contínuo.

Este fluxo – de comunicação e informação - contribui para o funcionamento permanente do setor, por exemplo, e sua ideia constante é o que compõe a atividade da equipe para o atingimento do objetivo da empresa (é aqui que reside a força transformadora da comunicação interna). A comunicação interna está intimamente ligada ao desempenho dos profissionais, da equipe. Os colaboradores podem dominar os conceitos e princípios do processo, mas também devem saber mensurar as consequências negativas e não negligenciar a comunicação.

É fundamental que haja uma área de gestão de pessoas organizada e profissional a fim de auxiliar a organização a alcançar os objetivos previstos pela cultura organizacional. É a gestão de pessoas que recruta, seleciona, faz a avaliação de desempenho do pessoal, trabalha no desenvolvimento e atenta para a remuneração.

Esse tipo de gestão tem o olhar voltado para as competências e habilidades dos seus colaboradores, identificando quais são suas características peculiares que os motivam a desenvolver bem determinada função. Para Bergamini (2018), os conceitos de gestão precisam ser fomentadores de pessoas (empresas/organizações são constituídas por pessoas):

A diversidade de interesses entre os indivíduos autoriza aceitar, de forma razoavelmente convincente, que, como as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, tratá-las em pé de igualdade significa negar a realidade das diferenças individuais, portanto incidir no maior erro que se possa converter quando se interage com elas. Ninguém pode negar que uma simples ação de quem quer que seja possa ter inúmeras explicações diferentes. (BERGAMINI, 2018, p. 135).

Diante do exposto, faz-se necessário considerar a subjetividade de cada pessoa, no âmbito organizacional, permitindo que a individualidade possa ser valorizada contribuindo para uma harmonização entre os colaboradores e gestores.

Além disso, o gestor também planeja a força de trabalho na perspectiva da valorização das pessoas, que não significa necessariamente financeira, mas na comunicação, na escuta ativa deste profissional e na melhoria contínua nos processos, sem improvisação.

O gerenciamento de todas as atividades internas e externas dentro de uma empresa, seja ela de qualquer porte, são fundamentais para a existência da mesma. As operações precisam acontecer, ainda que haja mudanças políticas ou faltas e falhas inesperadas.

Chiavenato (2021, p.152) pontua que “o capital humano é um conjunto de talentos que, para ser ativado, precisa atuar em um contexto organizacional coeso e integrativo”. Juntar habilidades desenvolvidas e aplicá-las harmonicamente em setores pode ser necessário ao implementar um programa de melhoria contínua para garantir a vantagem competitiva, ou para o atingimento das metas daquele setor em questão. Segundo este autor, quando se trata de pessoa e desempenho ou a maneira como as pessoas realizam suas atividades agrega valor à organização, o que pode facilitar o sucesso, visto que pessoas competentes e motivadas são mais engajadas.

Para De Sordi (2018, p. 20), “uma organização voltada para o processo evidencia a comunicação como primordial no sentido da colaboração e cobrança mútua, o que facilita o desenvolvimento do trabalho”. Assim, uma equipe para estar engajada precisa conhecer o negócio do seu setor.

Para ter resultados qualificados é fundamental que as empresas partam do engajamento do colaborador para a conquista do objetivo. A comunicação interna é necessária e precisa estar alinhada aos indicadores (aquilo que foi mensurado). Uma equipe precisa conhecer o negócio, para isto a comunicação precisa ser assertiva, clara e sem pré-julgamentos. De acordo com Kyrillos (2019),

É a comunicação congruente que tem a ver com a harmonia entre aquilo que dizemos e o modo como dizemos. A importância de falar alguma coisa e o corpo e os gestos estarem de acordo com isso. Outro fator é o *rapport*, que é você estabelecer conexão com o outro, desenvolver empatia, saber o que aquela pessoa está precisando naquele momento e realmente se envolver com ela. O inimigo do bom *rapport* é a tendência a julga. (KYRILLOS, 2019, p.27).

A partir do citado, infere-se que não há gestão sem comunicação e que processos precisam ser comunicados e entendidos de forma clara, torna-se imperativo que colaboradores

tenham habilidade em comunicação. Estar previamente preparado é um ponto forte para qualquer êxito do negócio. Para uma comunicação inteligente, assertiva e uma escuta plena é necessário identificar que o caminho contrário a isto significa gargalos nos processos, portanto, interferindo diretamente no êxito das metas e do objetivo final do setor/negócio.

É oportuno lembrar que uma boa comunicação é capaz de alterar rotinas e o clima organizacional, tanto para o bem quanto para o mal. E o gestor precisa estar atento a isto. Afinal, o líder é o inspirador, o facilitador (como diz a moderna gestão) que convence a equipe a segui-lo pelo melhor caminho influenciando de forma decisiva no processo da empresa.

A aplicação de um modelo estruturado e adaptado à cultura organizacional leva à escuta plena dos climas internos, e conseqüentemente às demandas externas para embasar a proposta de trabalho. A empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas e natureza técnica, portanto, procura alinhar processos para obter êxito. O processo comunicacional envolve fontes, codificadores, decodificadores, receptores e é tudo isto que está à disposição da organização para o ordenamento e cumprimento das metas e objetivos (COSTA, 2021, p. 25).

Esta citação nos indica a compreender que a comunicação é um processo multidisciplinar (precisa ser aprendido) que mede o interesse daqueles que participam, os interesses da empresa e da gestão. Uma característica do processo comunicacional é a mediação dos objetivos. É aqui que se encontra toda sua magnitude e importância para o clima interno e o atingimento de metas, situação mensurada e proposta pelo BSC.

3.3 Demonstrando a importância do uso assertivo do BSC para o alinhamento estratégico dos GAPs

Importante relembrar que o BSC foi introduzido na gestão estratégica da FAB e que “Balanced Scorecard é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, em 1992.” (DAYCHOUM, 2016, p. 25).

Devido à necessidade de obter sinergia em suas ações, o COMAER definiu o BSC como ferramenta de gestão estratégica e medição de desempenho organizacional. O BSC foi adaptado à realidade estratégica da Instituição e às suas características peculiares. (DCA 11-45/2018, p.33).

Uma das características da FAB, presente desde o início do processo de reestruturação, em 2013, é a concentração das atividades administrativas nos GAPs. Os Grupamentos de Apoio

são responsáveis por diversas e distintas atividades administrativas, como manutenção predial, aquisição de equipamentos, aquisição de materiais de cama, mesa e banho, aquisição de eletrodomésticos, serviços de controle de pragas, serviços de telefonia móvel e manutenção de extintores.

São processos internos complexos desde sua primeira etapa de demanda: previsão de quantitativos; definição desses quantitativos; execução de processos licitatórios; verificação de compras mais econômicas; recebimento e distribuição dos materiais adquiridos; pagamento de pessoal e de fornecedores, entre vários outros. Todos esses processos são efetuados por meio de comunicação interna entre equipes.

Para cumprir sua missão, os GAPs devem executar, diariamente, inúmeras ações administrativas e de comunicação, tendo em vista também a responsabilidade na administração pública.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para aplicar melhor contextualização dos dados a serem extraídos do questionário sobre a ferramenta BSC optou-se por apresentar a atuação dos Grupos de Apoio. Inserido no cenário mundial de oferecer à Administração mais agilidade, produtividade e menor custo, o COMAER procurou se adequar a essa nova realidade, reestruturando toda a Instituições, concentrando as atividades administrativas nos Grupos de Apoio. Os GAPs devem atender as necessidades das suas OMs apoiadas em diversas áreas administrativas como, por exemplo, alimentação de pessoal, transporte de superfície, fardamento, arquivologia, execução das despesas, gestão de pessoal, e várias outras.

De acordo com o MCA 21-1 (BRASIL, 2015, p. 19), “a simplificação dos processos, melhor controle, acompanhamento e fiscalização das atividades, é de fundamental importância para o sucesso”. E, a fim de obter melhor aproveitamento dos recursos, com integração de diversas atividades, a comunicação eficaz é de extrema importância e pode ser estrangulada por gargalos e por uma burocracia natural dos procedimentos da Instituição. A fim de que se evite isto, as rotinas internas precisam ser medidas e reavaliadas como forma de não permitir atividades que não agreguem valor ao processo interno.

Assim, para contribuir com o alinhamento estratégico na comunicação assertiva, foi elaborado um questionário para que essas unidades pudessem responder a propósito dessa comunicação nos processos internos e se utilizam o BSC em suas rotinas. Destaca-se que, para

a FAB, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi definido como a ferramenta de gestão estratégica de análise de desempenho a ser utilizada na FAB, a fim de examinar os comportamentos, com o propósito de “integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da Instituição para obter a sinergia de suas ações”. (BRASIL, 2018, p.16).

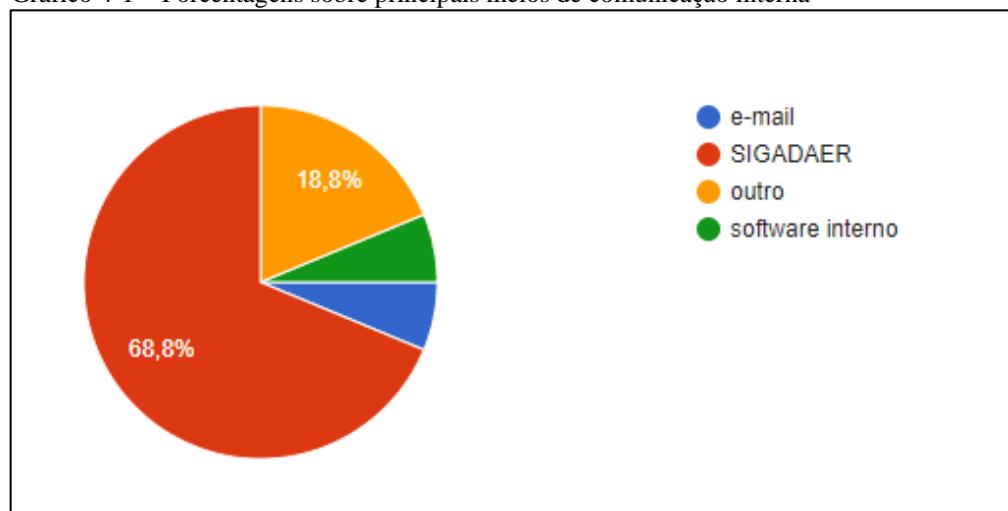
Com relação à elaboração das perguntas e dos indicadores de desempenho foram utilizadas as contribuições teóricas e normativas sobre a ferramenta BSC. Quanto aos indicadores de desempenho preconizados pelo BSC, tem-se: meio de comunicação utilizado pelos colaboradores; se a equipe tem acesso fácil às metas do dia e se considera tal atitude importante; se a equipe se reúne para traçar as metas do dia; se ao final do prazo a equipe consegue perceber se o objetivo final foi atingido. Somados aos questionamentos sobre as diretrizes da FAB apresentam-se: o conhecimento de que a FAB definiu o BSC como ferramenta de gestão estratégica e a utilização (ou não) pela equipe do BSC em suas atividades diárias.

Este questionário foi proposto para obter informações relevantes sobre a comunicação estratégica nos GAPs e foi respondido sem a necessidade de identificação pessoal e profissional do interlocutor, para que pudesse ser o mais sincero possível.

É necessário verificar a importância do uso do BSC e da mensuração da comunicação interna e seu ritmo de circulação. A pretensão é colaborar, no futuro, com os participantes, identificando possíveis necessidades, dando valor às pessoas e ao sucesso da equipe de trabalho, a fim de conquistar uma comunicação mais assertiva e processos internos mais fluidos.

Logo abaixo, o Gráfico 4-1 demonstra as porcentagens sobre a questão: Qual o principal meio de comunicação interna por onde são comunicadas as tarefas a serem feitas?

Gráfico 4-1 – Porcentagens sobre principais meios de comunicação interna



Fonte: A autora

Vê-se nas respostas a esta questão que o meio de comunicação mais utilizado (68%) é o SIGADAER (Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica). A maioria das unidades da FAB utiliza o SIGADAER para receber e enviar documentos de e para outras organizações e, também, para o trâmite de documentação e informação dentro das próprias organizações.

A seguir, o Gráfico 4-2 demonstra as porcentagens sobre a questão: Caso necessite, você tem acesso a um mural ou algo semelhante onde pode verificar as tarefas do dia facilmente?

Gráfico 4-2 – Porcentagens sobre mural ou algo semelhante para verificação de tarefas

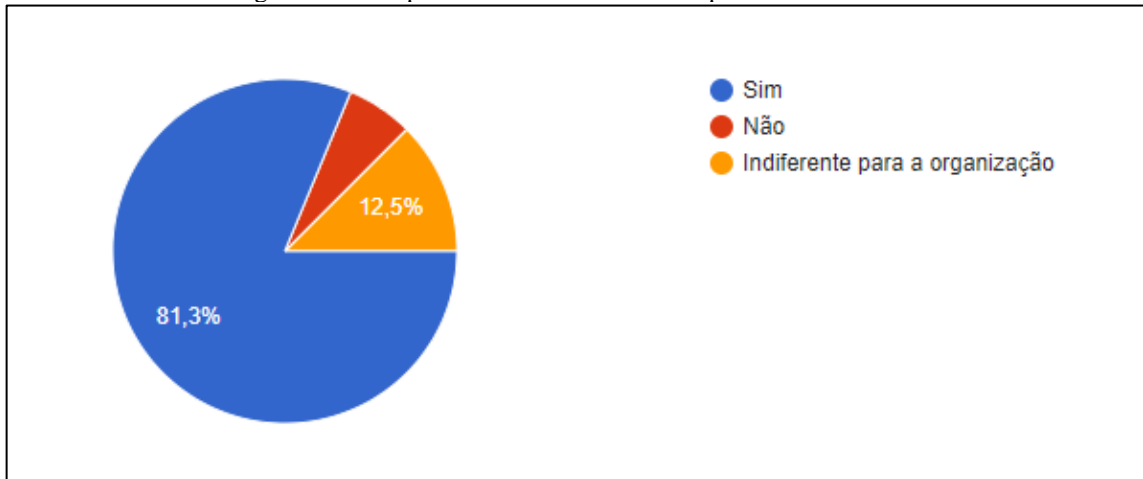


Fonte: A autora

Neste gráfico, é possível verificar que 87,5% dos que responderam o questionário não se utilizam de um método como o mural, em que todos da equipe possam estar engajados facilmente nas metas diárias. É possível fazer a leitura da falta de um item muito importante do *Balanced Scorecard*: o planejamento claro e simples das ações estratégicas.

O Gráfico 4-3 a seguir demonstra as porcentagens sobre a questão: Quanto à pergunta anterior, considera importante para manter sua organização ou da equipe um local visível no qual as tarefas sejam mapeadas facilmente?

Gráfico 4-3 – Porcentagens sobre importância das atividades mapeadas em locais de fácil acesso

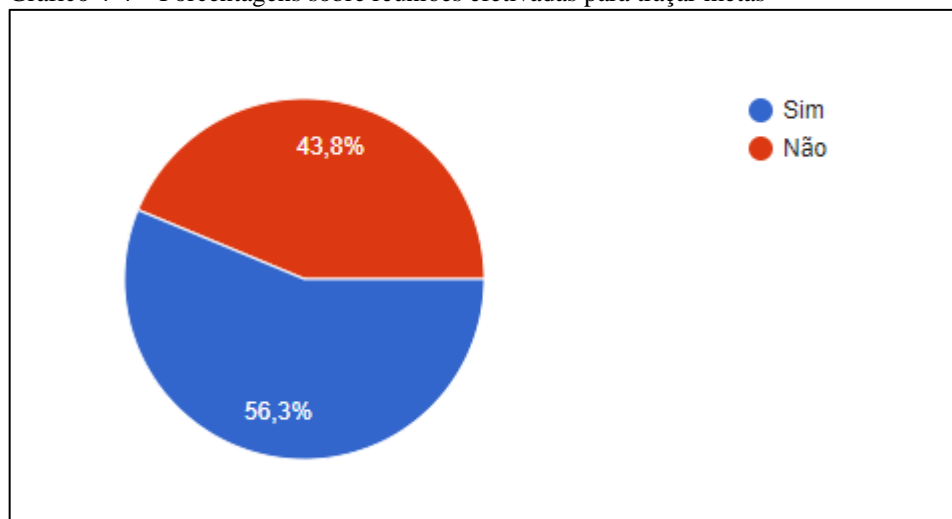


Fonte: A autora

A maioria dos entrevistados (81,3%) considera importante para manter sua organização um local visível no qual as tarefas sejam mapeadas facilmente. Lê-se aqui uma resposta bastante interessante quanto a sentir falta de uma forma que organize e deixe claras as metas do dia. O BSC tem indicadores de metas muito simples de serem mensurados e é um elemento de organização primordial para que as equipes se encontrem alinhadas para o resultado.

O Gráfico 4-4 a seguir demonstra em porcentagem valores sobre a questão: Há reuniões de equipe para traçar as metas do dia a fim de chegar ao objetivo final da Organização?

Gráfico 4-4 – Porcentagens sobre reuniões efetivadas para traçar metas



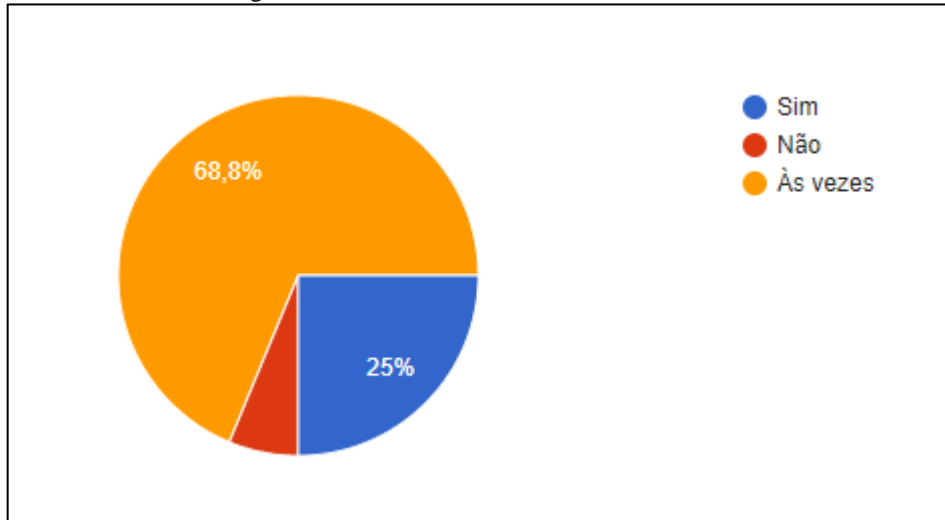
Fonte: A autora

Neste gráfico, observa-se que 43,8% das respostas não faz reuniões de equipe para traçar as metas diárias, o que remete a uma perspectiva muito importante do BSC, na qual o

alinhamento estratégico e a cultura de partilhar para a equipe as metas e objetivos a serem alcançados é fundamental.

A seguir, o Gráfico 4-5 demonstra em porcentagem respostas a questão: Ao final do dia, você sente que a meta foi atingida?

Gráfico 4-5 – Porcentagens sobre alcance da meta diária

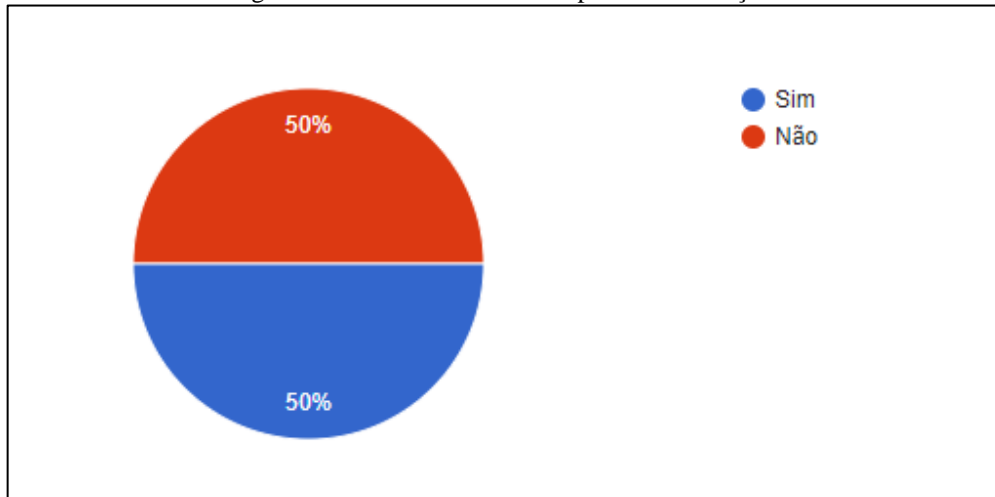


Fonte: A autora

Nesta resposta, nota-se que mais da metade dos entrevistados (68,8%) somente às vezes considera perceptível que a meta foi atingida ao final do dia. O *Balanced Scorecard* preconiza uma constante avaliação e organização do método de trabalho, e seu uso pode contribuir para mudar essa percepção de meta nem sempre atingida.

Adiante, o Gráfico 4-6 apresenta resultados em porcentagem sobre a questão: O *Balanced Scorecard* – BSC é a ferramenta de gestão estratégica eleita pelo COMAER. Esta afirmação é de seu conhecimento?

Gráfico 4-6 – Porcentagens sobre conhecimento a respeito da utilização do BSC no COMAER

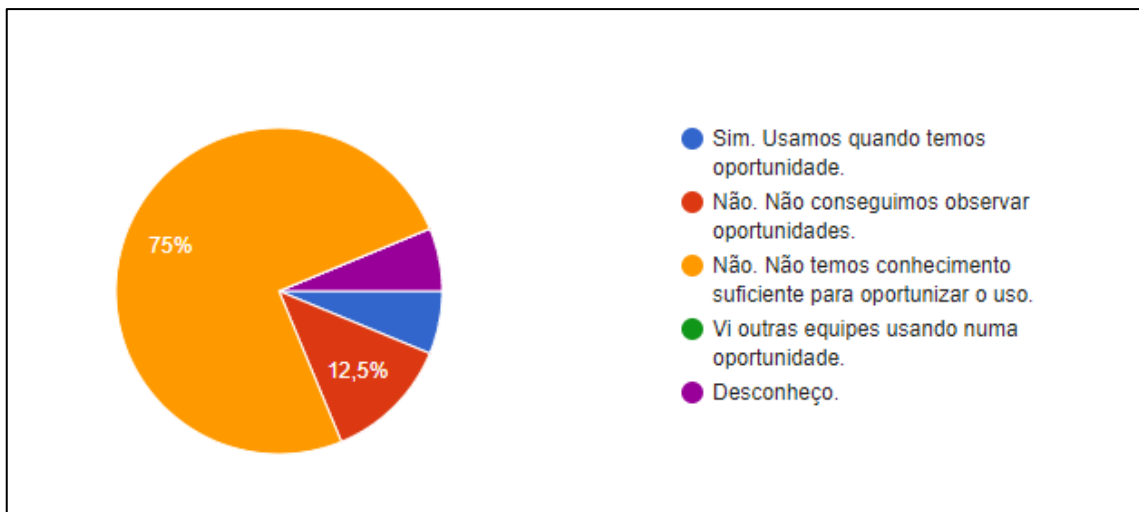


Fonte: A autora

Aqui se observa um empate em relação a quem tem conhecimento ou não a respeito da definição do uso do BSC pela FAB, o que pode revelar um gargalo na comunicação das diretrizes. E é a comunicação a grande força de uma organização. Existe a oportunidade de a FAB investir em métodos de divulgação da informação em questão.

A seguir, o gráfico 4-7 demonstra valores em porcentagem sobre a questão: Você ou a equipe do GAP já teve oportunidade de utilizar o BSC para mensurar o sucesso da comunicação interna? Qual resposta mais se aplicaria à situação deste GAP?

Gráfico 4-7 – Porcentagens sobre utilização do BSC para mensurar o sucesso da comunicação



Fonte: A autora

A maioria dos entrevistados (75%) não tem conhecimento suficiente para oportunizar o uso do BSC, o que demonstra a necessidade de uma capacitação continuada para mudar a cultura nesta situação.

Este questionário auxiliou a verificação na perspectiva da comunicação interna e do uso da BSC como ferramenta de gestão estratégica. Com a leitura dos gráficos foi possível observar que alguns processos precisam ser revistos a partir da metodologia BSC. Essa revisão de cultura é fundamental para a sinergia entre servidor e Instituição e são contempladas no BSC.

Também foi possível observar, outro indicador da metodologia, a perspectiva do aprendizado e crescimento. Aqui neste questionário é o servidor, que, ao demonstrar desconhecimento de oportunidades de utilizar o BSC demonstra que não sabe como utilizar a ferramenta para realinhar possíveis processos ineficientes.

O levantamento bibliográfico para este estudo traz o BSC como elemento fundamental de adequação, monitorização e relação de performance, como dito no capítulo do referencial teórico. Não há limites à utilidade da BSC na organização. Por isto, no capítulo “compreendendo o BSC como ferramenta avaliadora” mostra-se que o BSC não é um mero

sistema de medição, é uma força estratégica e que reside na comunicação como condicionante ao bom desempenho. E este é o ponto central do trabalho da equipe ou de um setor que se quer avaliar.

Como já mencionado neste trabalho, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi definido como a ferramenta de gestão estratégica de análise de desempenho a ser utilizada na FAB, a fim de examinar os comportamentos, com o propósito de “integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da Instituição para obter a sinergia de suas ações” e abrangerá todas as áreas da Instituição.

A descrição da atuação dos GAPs e a análise de dados possibilitam, juntos, fazer pensar que os setores poderiam utilizar mapas estratégicos que auxiliariam na comunicação e visualização estratégicas gerenciadas pelo BSC, a fim de conseguir, resumidamente, observar os principais objetivos do GAP e promover, assim, a sinergia com as perspectivas da FAB.

Kaplan e Norton (2004), quando criaram o BSC, tinham como foco também a visão estratégica na perspectiva da aprendizagem e do crescimento e os processos internos – mais interessantes a este trabalho científico – bem como as questões financeiras e clientes (aqui entendido como a sociedade).

Observar os processos internos, como mostrado no capítulo que trata da sinergia entre as pessoas e a organização, e a conquista de mais engajamento das equipes envolvidas é primordial para que todos caminhem juntos na mesma direção, ou seja, na manutenção da gestão estratégica como processo contínuo. É importante ter em mente que treinamentos efetivos evitam rotatividade, medem o nível de satisfação interna e traçam o mapa estratégico visível para toda a equipe.

Diante do exposto, foi possível perceber que o BSC é fundamental para o alinhamento da visão e dos valores de uma organização e funciona na lógica causa e consequência. Assim, é uma ferramenta aplicável e adaptável às necessidades da FAB.

Quando o trabalho perguntava de que forma o BSC pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs, a resposta está dentro da lógica dos indicadores bem alinhados que entregam processos eficientes, caso haja profissionais qualificados, com entregas eficazes e efetivas ao cidadão /sociedade (já que trata de uma organização pública). É preciso ter atenção e colocar em prática a metodologia para a eficiência esperada.

Neste trabalho acadêmico, portanto, a ênfase esteve na análise do BSC e da comunicação interna do Grupamento de Apoio, com foco na disseminação de suas metas e

objetivos realizados por meio da comunicação. Após a articulação dos dados e a fundamentação teórica, foi possível ratificar a contribuição eficiente da ferramenta *Balanced Scorecard* para o alinhamento estratégico para que ocorra, após o planejamento, a comunicação eficaz e ágil nas perspectivas e estratégias e mensuração dos resultados adequados.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma o uso do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a comunicação assertiva com vistas à gestão estratégica dos GAPs. O intuito foi apresentar informações relevantes que contribuíssem para expressar a necessidade do alinhamento estratégico por meio da ferramenta instituída pela FAB. Uma vez que, por meio do devido planejamento e de uma comunicação eficaz, obtém-se maior agilidade e correção na transmissão de suas diretrizes.

Diante do cenário atual de novas tecnologias nas metodologias de trabalho - tanto no âmbito da administração pública quanto privada - as exigências da sociedade são numerosas e atender a esta demanda é essencial para confirmação da FAB e de seus servidores para a excelência e a transparência em suas atividades e no cumprimento ético de suas tarefas.

Somente com o engajamento dos servidores e com uma comunicação assertiva é possível coordenar toda uma gestão estratégica por todas as OMs da FAB. E para auxiliar isto é que se faz necessário compreender a adaptabilidade e o uso do BSC, aplicando-o à gestão da organização e incorporando-o no elemento mais importante da organização: a comunicação.

Em outras palavras, é o BSC que permite uma observação geral da estratégia e dá *feedback* aos servidores engajando as equipes nas ações estratégicas e entregando seu trabalho diário com a excelência esperada. Mas sem um plano claro – um planejamento - e metas e objetivos de fácil visualização a todo o corpo funcional desse alinhamento fica complicado. A fim de que se evite isto, as rotinas internas precisam ser medidas e reavaliadas como forma de não permitir atividades que não agreguem valor ao processo interno.

Esses conceitos mostram que a gestão estratégica e seu alinhamento são pontos cruciais para a sobrevivência da empresa e do negócio, são vitais para as organizações. E é por isto que se torna primordial uma estratégia estudada e compartilhada para a conquista do sucesso das ações previstas.

Uma Instituição como a FAB, com serviços tão complexos em várias dimensões, como se pode observar apenas por meio da síntese da atuação de um GAP e de sua estrutura e

necessidades de transparência, pode abranger em sua organização estratégica o BSC. Pois, para ser produtivo, eficiente e eficaz é preciso lançar mão da avaliação dos processos internos, de sua capacidade de inovação e do desempenho, a fim de cumprir bem sua missão.

Como já mencionado, foi utilizado um questionário nesses GAPs em consequência da necessidade de utilizar indicadores da comunicação assertiva nessas unidades. Pediu-se que não fossem mencionados dados de origem das respostas para que estas contribuíssem valorosamente para a análise deste trabalho. Assim poderia se confirmar a análise do uso do *scorecard* como ferramenta a propósito da comunicação assertiva nos processos internos e se utilizam o BSC em suas rotinas.

As dificuldades que foram observadas nas respostas sobre o uso e a oportunidade de utilizar o BSC, nos dados apresentados, podem ser gerenciadas por capacitação da equipe sobre a ferramenta. É recomendável que os setores tenham seus próprios mapas estratégicos, que permitam verificar suas metas e iniciativas no modo *scorecard*: com entrelaçamento lógico de causa e efeito, como também promover reuniões de equipe que permitam a difusão dos objetivos e metas do dia e do trabalho que precisa ser entregue.

Sendo assim, este trabalho científico ratifica a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de alinhamento estratégico na comunicação assertiva para divulgação interna das diretrizes dos ODGSA em todos os níveis, a fim de que todos os servidores possam executá-las com a clareza de seu objetivo final e cheguem ao resultado almejado porque está claro aonde a organização deseja estar no futuro.

O presente trabalho teve a limitação de ter sido realizado apenas entre os vices chefes e os chefes das Divisões Administrativas dos atuais Grupamentos de Apoio, podendo servir como ponto de partida para trabalhos futuros, com foco em outros grupos dos GAPs e em outras OM da FAB, como as organizações operacionais, que estejam diretamente ligadas à atividade fim da Força, de forma a se entender outro ponto de vista a respeito do uso da ferramenta em questão.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 49/1SC, de 14 de dezembro de 2015. Aprova a edição da MCA 21-1 “**Implantação de Grupamentos de Apoio**”. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2015.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “**Concepção Estratégica – Força Aérea 100**”. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da DCA 11-1 “**Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – volume 1 – Planejamento**”. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 mar. 2022.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta – 5.ed.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021
- COSTA. **Cultura Organizacional Introdução e Conceitualização**. 2021 disponível em <https://pt.scribd.com/doc/59751594/Aula-1-Cultura-Organizacional-Origem-Do-Conceito>. Acesso em 23 maio 2022.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 5.ed. São Paulo: Brasport, 2016.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: Uma abordagem da Moderna Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 2.ed. São Paulo: Alta Books, 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: Utilizando O Balanced Scorecard**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento - Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis Em Resultados Tangíveis**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

KYRILLOS, Carlos Alberto. **Comunicação e Liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Contexto, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO. **A comunicação interna e a sua importância para as organizações**. 2010.
Disponível em: <<http://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html>> Acesso em 18 mar. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Keila; RUA, Orlando Lima. **Liderança Transformacional e Inovação na Educação um Estudo Empírico**. 1.ed. Rio de Janeiro: Novas Edições Acadêmicas, 2021.

PIO, Dirceu. **A Força Transformadora da Comunicação Interna** – São Paulo, Simplíssimo Livros, 2017.