

REFLEXÕES SOBRE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS

Marlene Marchiori
Universidad Estadual de Londrina
Brasil

Resumo

O presente trabalho visa contribuir para a compreensão da comunicação e das relações públicas no campo estratégico e tático nos ambientes organizacionais brasileiros.

Argumenta-se que a estratégia está presente em todos os níveis organizacionais e as Relações Públicas atuam tanto na função tática como estratégica. Destacam-se as práticas pró-ativas as quais promovem relacionamentos estratégicos ao diferenciarem os praticantes efetivos daqueles que simplesmente buscam atingir objetivos e prover serviços básicos. Para tal é fundamental o envolvimento das pessoas na criação e desenvolvimento da estratégia, o que implica em uma abordagem processual, ou seja, não normativa ou prescritiva. Entende-se a estratégia como prática comunicacional um campo de estudo contemporâneo que certamente revela a complexidade da comunicação nas organizações. A metodologia proposta é de natureza quantitativa, de caráter exploratório com intenção censitária, ou seja, todas as unidades do universo foram convidadas a participar. O estudo encontra-se na fase de coleta de dados com finalização prevista para novembro de 2011. Como principal contribuição destaca-se o aprofundamento do conhecimento a respeito da relação entre estratégia e comunicação, observando o comportamento humano como agente da construção desses ambientes organizacionais.

Palavras-chave: estratégia; relações públicas estratégicas; organização.

O pensamento estratégico é fundamental no desenvolvimento das organizações na sociedade contemporânea e, por esse motivo, deve ser objeto permanente de estudo. A pesquisa recente intitulada Monitoramento da Comunicação Europeia 2011 (*European Communication Monitor 2011*) (ZERFASS et. al., 2011) apresenta visões sobre o gerenciamento da comunicação e das relações públicas em mais de 43 países. A investigação revela as perspectivas no gerenciamento da comunicação, entre as quais, a atuação das Relações Públicas na definição das estratégias de

negócio em conjunto com a organização. Por outro lado, os estudos desenvolvidos pelo Projeto Estrategar, do Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación – FISEC sugere, como prioridade, encontrar um ponto comum entre estratégia e comunicação, destacando o ser humano como essencial nesse processo.

O meio acadêmico vem discutindo com os estudos europeus de Richard Whittington (1996), a estratégia como prática, que ressalta a participação das pessoas. As pesquisas nesse campo também preconizam o envolvimento da comunicação na criação e manutenção dos processos, no cotidiano organizacional e não apenas como ferramenta para divulgação da estratégia para os funcionários. Recentemente Marchiori e Bulgacov (2011) abordaram a complexidade da comunicação para o desenvolvimento estratégico da organização, ao apresentarem e discorrerem sobre a estratégia como prática comunicacional. O quadro teórico apresentado revela o crescimento das práticas organizacionais como um processo de construção da realidade por meio das interações sociais, em que as microatividades revelam-se como essenciais. Sendo assim a comunicação se mostra como fator que produz movimentos contínuos (Marchiori, 2010) nos ambientes organizacionais.

Wilson e Jarzabkowski (2003, p. 16) propõem uma visão relacional de macro e micro-práticas, sendo que esses níveis coexistem em uma “tensão relacional de constituição e explicação mútua”. No macro as instituições sociais, econômicas e políticas. Já no micro observam-se discursos, atos, pensamentos e gestos, questões mais ligadas as ações individuais. Os estudos sobre o processo de se fazer estratégia examinam os indivíduos e suas interações com suas comunidades de prática. Para se entender a intervenção humana na construção da estratégia é fundamental observar como as ações e as interações dos praticantes da estratégia emergem (JARZABKOWSKI ET A.L, 2007). Jarzabkowski e Spee (2009b) revisam o campo e propõem uma tipologia de nove domínios para a estratégia como prática, sobre os quais as pesquisas vem sendo desenvolvidas.

Este trabalho busca identificar se as organizações que encorajam práticas comunicacionais de forma mais intensa por meio dos processos de interação entre

seus atores, modificam seus ambientes conquistando outro nível de dimensionamento estratégico. O resultado desse estudo permitirá reafirmar a relevância das pequenas interações entre as pessoas que cumulativamente potencializam os grandes efeitos estratégicos (JOHNSON et al., 2007). As reflexões estimulam a responder o problema: como se dá a prática das Relações Públicas táticas e estratégicas com envolvimento das pessoas nas organizações brasileiras?

As organizações dependem do pensamento estratégico para seu desenvolvimento. Analisar as relações públicas e a comunicação nesse contexto torna-se primordial, observando seus diferentes níveis de expressão. O nível tático envolve o agir e o estratégico o pensar. Relações Públicas vistas como “uma prática profissional que ajuda as organizações e os públicos a entenderem os interesses de ambos” (MARCHIORI, 2008, p. 207), requer esse olhar mais amplo, ou seja, orientadora dos processos comunicacionais, promotora de diálogos, de relacionamentos e não executora de técnicas que simplesmente mantenham os públicos informados.

Esse trabalho tem como objetivo analisar o grau de envolvimento das pessoas na criação e consecução das estratégias originadas na dimensão tática e estratégica das Relações Públicas nos processos desenvolvidos nas 500 maiores empresas do país. Busca-se ainda os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as práticas comunicacionais que as 500 Maiores Empresas do Brasil desenvolvem; ii) Descrever as atividades estratégicas das empresas no campo da Comunicação e das Relações Públicas; iii) Caracterizar a participação efetiva dos profissionais de Relações Públicas nas atividades estratégicas das empresas.

No Brasil, os estudos em estratégia nas organizações são centrados nas questões mais econômicas e prescritivas do campo, uma vez que tem como base uma abordagem mais instrumental (FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006). Para Vasconcelos (2007) essa abordagem objetivista da realidade social é determinada pelas forças impessoais. As organizações além de buscarem retorno para seus investimentos consideram como questões fundamentais relacionar-se com seus diferentes *stakeholders*, no sentido de construir processos que fortaleçam

naturalmente a sua imagem. Para Clegg et al., (2004) o planejamento estratégico delinea uma estrutura, surgindo o que é denominado realidade. O que interessa, é como a linguagem cria e molda essa realidade (CLEGG ET AL., apud CLEGG ET AL., 2004, p. 29), sendo essa realidade na teoria construtivista um produto da construção social dos indivíduos.

Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), a partir de um estudo das publicações acadêmicas entre os anos de 1991 a 2002, demonstraram que o campo da estratégia tem predomínio fundamentalmente organizacional. “Se considerarmos as demais áreas de embasamento da Estratégia, como economia, sociologia, ciência política, teoria dos jogos, finanças empresariais e marketing, veremos que o interesse pelas demais áreas em escrever sobre Estratégia está ainda longe de um claro despertar.” (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003, p. 54).

A administração estratégica preconiza a necessidade de se manter a organização interligada ao seu ambiente, mas dentro de um processo integrado e interativo (CERTO ET. AL., 2005). Essa postura requer o olhar organizacional sobre as questões internas: pessoas, estrutura, processos e práticas organizacionais. A estratégia deixa assim de ser entendida como escolha unicamente racional e antecipada de um caminho seguro a ser seguido e se vislumbra como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos aponta e nos faz refletir qual futuro se constrói a partir das escolhas.

Vasconcelos (2002) sugere que ao se adotar uma visão construtivista para a estratégia a abordagem muda uma vez que os ambientes são construídos pela ação social, e não pelos ‘dados’ da realidade. Para Filho & Machado-da-Silva (2006, p. 6) “a visão prática se concentra nos indivíduos, nas pessoas que “praticam”. Portanto, os processos são resultado dessas práticas.” Como se dá a ação humana nessa visão? Essa reflexão questiona o planejamento estratégico como aquele que conduz, domina e determina a estrutura organizacional (Chandler, 1962), uma vez que não se podem afirmar quais movimentos realizados por uma organização serão úteis (CLEGG ET AL., 2004).

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de qualquer processo comunicacional nas organizações, pois ele orienta o caminho que deve ser seguido, tendo como base os propósitos organizacionais da realidade estudada. Dessa forma, ao se definir a missão, os valores, as políticas os objetivos, proporciona-se condições para a tomada de decisão de forma proativa, tornando-se potencialmente uma organização inovadora. Essa visão é básica e presente nos estudos do campo das relações públicas. Assim, essa pesquisa tem a função de ampliar os estudos nesse campo, ao entender que se deve ir além do planejamento estratégico nas organizações, tornando o pensamento estratégico presente e para tal, torna-se premente entender sobre administração estratégica das relações públicas nos ambientes organizacionais.

A comunicação é compreendida como essencial ao processo de entendimento da organização em si mesma, como no desenvolvimento de seus relacionamentos. A comunicação envolve múltiplos processos nos diferentes níveis organizacionais. A influência dos processos comunicacionais no desenvolvimento das estratégias é tratada como ferramenta, sendo sua importância direcionada para a forma com que se comunica a estratégia. Essa pesquisa busca identificar não somente o comportamento tático, mas principalmente o estratégico, no sentido de se observar o processo de formação da estratégia. O ponto fundamental é a correlação com a comunicação e com o envolvimento das pessoas.

Embora, as duas funções estejam presentes nas organizações e sejam dependentes uma da outra, elas se diferem pois, a função tática de Relações Públicas é responsável pelas atividades técnicas e tomadas de decisões diárias, normalmente desempenhadas nos departamentos. Já a função estratégica engloba uma série de ações que visam objetivos e soluções a longo prazo, com reações proativas pensadas e realizadas com a administração da organização.

Esse artigo desenvolve-se com a revisão da literatura nacional e internacional sobre o tema. Essa abordagem oferece condições para a elaboração do instrumento de

pesquisa e para o levantamento das opiniões dos gestores de comunicação das 500 Maiores Empresas do Brasil.

Referencial teórico

É fundamental compreender pensamento estratégico como um processo ininterrupto e interativo, o qual mantém necessariamente a organização integrada ao seu ambiente (CERTO et. al., 2005). A prática das Relações Públicas vem sendo muito discutida em relação à função exercida nas organizações. Tanto na função tática como na estratégica, as Relações Públicas devem ponderar sobre o equilíbrio na relação organização e públicos. Não basta construir bons relacionamentos sendo prioritário mantê-los e desenvolvê-los. A partir do instante que os diferenciais podem ser observados, inicia-se um processo de desenvolvimento estratégico desse ambiente. Grunig et. al. assim definem Relações Públicas: “função de gerenciamento única que ajuda a organização a interagir com os componentes sociais e políticos dos seus ambientes” (2002, p. 538).

Na função tática, as Relações Públicas possuem um planejamento com maior ênfase para as tarefas e técnicas que serão utilizadas na comunicação da organização, como por exemplo, a divulgação nas mídias e a utilização de meios de comunicação dirigidos. Já no campo estratégico, as Relações Públicas buscam a criação de planos estratégicos para o relacionamento com os públicos, principalmente os *stakeholders* e tem em vista atingir objetivos planejados previamente.

Nesse contexto, ao conhecer de que forma a atividade estratégica de Relações Públicas se dá nas organizações pode-se desvendar os relacionamentos organizacionais com seus públicos quando opera no nível tático e estratégico. Trabalhando nesse âmbito espera-se conhecer o quanto as Relações Públicas estão ligadas aos negócios da organização e como é a contribuição da área para a efetividade organizacional. Acredita-se obter a participação das 500 maiores empresas por ordem de vendas de 2010, contribuindo para a obtenção do conhecimento em relação à prática das Relações Públicas nas organizações

brasileiras junto aos gestores de comunicação / relações públicas.

Ao longo de sua história, a prática das relações públicas passou por grandes transformações (KUNSCH, 2006). De uma função meramente técnica e tática, é vista hoje como estratégica, sendo indispensável para que as organizações se posicionem institucionalmente e mantenham relacionamentos com os *stakeholders* (KUNSCH, 2003). Torna-se fundamental, a partir dessas observações, identificar de que forma a atividade de Relações Públicas permeia as organizações e torna os relacionamentos organizacionais com sentido, quando opera no nível estratégico.

Diante disso, as práticas das Relações Públicas devem atuar na intermediação e administração dos relacionamentos institucionais e mercadológicos da organização, com o público interno e o externo (FRANÇA, 1997). Segundo Hallahan et al., (2007), um dos objetivos das Relações Públicas nas organizações é criar e manter relacionamentos que sejam benéficos com seus públicos. Para tanto sua gestão necessita da comunicação estratégica para obter relações efetivas e prósperas com os públicos. A “qualidade dos relacionamentos resulta mais do comportamento da organização do que das mensagens que os comunicadores disseminam” (GRUNIG apud BOTAN e HAZLETON, 2006, p. 55)

A função estratégica das Relações Públicas se baseia no planejamento e na pesquisa, procurando fazer uso de estratégias da comunicação para promover relacionamentos efetivos com os públicos e a opinião pública com relação à organização (KUNSCH, 2003). Portanto, a atenção das Relações Públicas recai nos relacionamentos com os públicos estratégicos (GRUNIG, 2003). A essência da excelência das Relações Públicas está na reciprocidade, ou seja, baseia-se nos relacionamentos simétricos, com diálogos e estratégias comunicacionais (GRUNIG, 2003). Vale ressaltar que de acordo com Austin (2001), as Relações Públicas buscam colaborar com o desenvolvimento das organizações no sentido de criar e preservar uma gama de relacionamentos que assegurem sucesso em longo prazo.

Mintzberg (2001) compreende estratégia como uma forma de pensar o futuro, a qual

integra-se ao processo decisório, sendo formalizada, tendo em vista os resultados para a organização. A estratégia está focada no futuro, isto é, no longo prazo da organização, sendo discutida, formulada, definida e decidida no nível institucional da empresa, entretanto a execução da estratégia requer esforço conjugado de todos os níveis e participantes da organização (CHIAVENATO, 2007). Com isso, a estratégia está necessariamente associada ao poder de decisão (HALLAHAN, *et al.*, 2007).

Segundo Quinn (1978, *apud* HALLAHAN, *et al.*, 2007), a estratégia se baseia na experiência e na ação precedente ou também chamada pelo autor de estratégia emergente. Deste modo, o autor afirma que isso legitima e valoriza ações e decisões dos trabalhadores em todos os níveis da organização por meio da comunicação.

A atuação estratégica oportuniza maior desenvolvimento dos ambientes organizacionais, o que certamente torna as organizações diferenciadas e inovadoras. A contemporaneidade exige comportamentos proativos das organizações que necessitam pensar e perceber a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo, para aqueles a favor de modelos de formulação e escolha de estratégia fundamentados em base econômica e posicionamento (Chandler, 1962 *apud* Jarzabkowski, 2004).

O marco do conceito das práticas estratégicas enquanto atividade social ocorre com a publicação do artigo de Richard Whittington (1996), no qual o enfoque passa a ser o processo de construir a estratégia através das pessoas. Para Jarzabkowski *et al.* (2009a) estratégia como prática consiste em uma situação de atividades socialmente realizadas, enquanto *strategizing* são as ações, interações e negociações de múltiplos atores. É interessante explicar como “atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas” ((WILSON & JARZABKOWSKI, 2004, p. 13), sendo vistas como recursos para a prática das ações do cotidiano para fazer estratégia. É fundamental refletir nas práticas em andamento, para que se selecione o movimento apropriado.

São três as dimensões mandatórias para o entendimento da abordagem da

estratégia como prática: práxis (fluxo de atividades realizadas socialmente), práticas (práticas cognitivas, comportamentais, discursivas, motivacionais e físicas) e praticantes (atores que moldam a construção da prática ao refletir sobre quem eles são, como agem e quais recursos empregam) (JARZABKOWSKI ET. AL., 2007). Observa-se que o *strategizing* se faz na confluência dessas três dimensões.

Analisada em termos constitutivos, a estratégia tem a comunicação como um dos seus elementos estruturadores (REIS et al., 2010, p. 169). Estratégia passa então a ser vista como algo que as pessoas fazem, ou seja, uma “prática social e não apenas uma propriedade da organização” (BULGACOV e MARCHIORI, 2010, p. 150). Torna-se primordial entender como a estratégia é constituída no campo profissional, observando como as concepções teóricas da estratégia se revelam no contexto das 500 maiores empresas do País.

Spee e Jarzabkowski (2008 apud REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010) elucidam que a formação estratégica se estabelece como “um processo comunicativo contínuo entre atores nos mais diferentes níveis organizacionais em um relacionamento recíproco entre o texto e a fala”. Isso demonstra que a estratégia tanto envolve empregados no nível técnico como gestores, por exemplo. Observa-se que no processo de criação e implementação da estratégia se requer esforço dos diferentes níveis organizacionais, o que requer repensar o “fazer” dos múltiplos níveis sociais uma vez que a estratégia se faz pelas pessoas.

E como as Relações Públicas se inserem no contexto das organizações? As atuações das Relações Públicas nas organizações permeiam as funções táticas e estratégicas. A função tática é especificamente as atividades pelas quais as estratégias são colocadas em prática, é o fazer das Relações Públicas ou o aspecto técnico da mesma (BOTAN, 2006). Já a ideia de estratégia está relacionada à determinação dos objetivos básicos para longo prazo e adota a ação e a alocação dos recursos necessários para realizar estes objetivos (CHANDLER, 1962).

Dozier (1992, apud HALLAHAN, et al., 2007), argumenta que os gerentes de Relações Públicas tomam decisões estratégicas e que os

técnicos simplesmente executam essas decisões. Nesse caso, o conceito de Quinn (1978) sobre estratégia emergente, mencionado anteriormente, rejeita essa ideia e defende que o sucesso das ações dos técnicos leva à tomada de decisão estratégica de sucesso.

No campo das Relações Públicas Botan (2006) sugere duas distinções: a estratégia e a grande estratégia. Estratégias são atividades que envolvem o planejamento e a captação de recursos para a criação de campanhas de comunicação (BOTAN, 2006). Está ligada às campanhas e algumas decisões mais simples na organização. Já a grande estratégia envolve questões políticas e o planejamento nos níveis superiores de uma organização, bem como diplomacia e alianças nacionais e se forem adotadas estratégias incoerentes com as políticas da grande estratégia, as ações de Relações Públicas não resultam em mudanças para a organização (BOTAN, 2006).

Salienta-se que a atuação estratégica das Relações Públicas não invalida as atividades táticas, que trazem o equilíbrio nas ações organizacionais e permitem a manutenção dos direcionamentos traçados. Para Smith (2005), os gestores táticos tomam decisões diárias em questões tidas como práticas e específicas, já os estratégicos estão preocupados com as políticas e com a estrutura corporativa, por exemplo. Evidencia-se que tanto a esfera tática quanto a estratégica se fazem presentes, o que torna essas atividades fundamentais e dependentes uma das outras nos ambientes organizacionais.

A atividade de Relações Públicas vem se tornando mais estratégica, mais científica (SMITH, 2005). A perspectiva estratégica é a que diferencia os praticantes efetivos daqueles que simplesmente atingem objetivos e provêm serviços básicos. Assim, quando os praticantes respondem aos problemas ou desafios organizacionais estão, de certa forma, colaborando para que a organização atinja seus objetivos, solucione seus problemas e ajuste as expectativas dos *stakeholders* em caminhos mutuamente benéficos (SMITH, 2005). Nesse sentido, Relações Públicas estratégicas pensam e agem em prol da organização a qual representam,

trabalhando o relacionamento com os públicos estratégicos para que haja um equilíbrio entre os anseios destes e da empresa. Utilizam sua criatividade, raciocínio e habilidades estratégicas, sempre prevendo possíveis situações as quais sua organização enfrentará, tanto positivas quanto negativas. Quanto a isso, Hallahan (*et al.*, 2007) utiliza o termo “comunicação estratégica” como sinônimo para as Relações Públicas, em ações para enfrentar crises e promover o crescimento de marcas, dentre outros usos.

Assumindo a função estratégica, a atividade de Relações Públicas assessora os dirigentes, identificando os problemas e as oportunidades em relação à comunicação e a imagem institucional da organização. Para tanto, as Relações Públicas devem assumir uma postura proativa diante das situações, encontrando as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e sua opinião sobre a organização (KUNSCH, 2003). Porém, o desempenho das Relações Públicas estratégicas demanda que a organização tenha um perfil positivo, bem como que os profissionais tenham visão estratégica (VALÉRIA LOPES, 2005).

A função estratégica de Relações Públicas está relacionada à efetividade da organização na sociedade e em suas atividades (GRUNIG, 2003). Isso significa que planejando e pensando de forma estratégica, observando concepções teóricas e praticando-as para garantir e trazer qualidade nos relacionamentos com os públicos e atuando em conjunto com os dirigentes das organizações, as Relações Públicas contribuem para o crescimento e para uma boa reputação da empresa perante seus públicos.

O planejamento estratégico se torna uma ferramenta administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possam exercer ações estratégicas (ALMEIDA, 2001). Nesse contexto, o planejamento estratégico se insere nas organizações como uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida (OLIVEIRA, 1999). Já o pensamento estratégico consiste em um processo contínuo e interativo, no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao

seu ambiente (CERTO *et al*, 2005). Ao exercer a prática do planejamento e do pensamento estratégico, considerados processos intrínsecos com forte inter-relação, é possível adequar a organização ao ambiente em que está inserida, verificando oportunidades, ajustes e mudanças no decorrer das atividades de comunicação. O pensar e o agir estrategicamente são intrínsecos.

O pensar estratégico ocorre quando os administradores são capazes de visualizarem o futuro que desejam para sua organização, reposicionando recursos, competindo nos mercados, correndo riscos. Esses executivos refletem e definem as questões que o plano estratégico deve responder, as etapas, os modelos que implementarão o pensamento estratégico (ZABRISKIE & HUELLMANTEL apud STACEY, 1993).

Observa-se que o pensar estratégico não é suficiente sem a ação. Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 13) sugerem que o “pensar e agir estrategicamente” são processos que devem coexistir. O pensar estratégico ocorre quando as ideias mapeadas são entendidas e processadas, sendo que o agir engloba uma forma de ação, para que o “movimento estratégico possa ser identificado e entendido” (WILSON & JARZABKOWSKI, 2004, p. 13), ou seja, se mobiliza recursos. Assim, o “fazer estratégia” pode compreender a estratégia como propriedade da organização ou a estratégia como um processo de interação e de comunicação, ou “como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação)” (WILSON & JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). É fundamental identificar e conhecer as interações que ocorrem.

Deve-se ainda considerar que a estratégia também demonstra a importância e a contribuição do nível tático concretizando a comunicação em todos os fluxos (HALLAHAN, *et al.*, 2007). O conhecimento nesse campo se dá justamente nos estudos detalhados sobre as práticas iterativas que são utilizadas pelos estrategistas para que possam engajar-se em atividades práticas (JOHNSON ET AL., 2003). É premente considerar o contexto em que a ação se desenvolve.

Entende-se que o pensar e o agir estratégico colaboram no sentido das Relações

Públicas obterem a excelência na comunicação simétrica (GRUNIG e HUNT, 1984), uma vez que esses processos podem demonstrar como a “estratégia emerge” (WILSON & JARZABKOWSKI, 2004, p. 13). Portanto, voltadas para esse entendimento, as Relações Públicas identificam os públicos estratégicos e analisam os diferentes relacionamentos, o grau de intensidade, de proximidade, para a partir daí, interagirem de forma estratégica.

A preocupação com o pensamento estratégico da comunicação e das relações públicas leva a uma reflexão cotidiana para que as ações modifiquem a realidade vivenciada. Esse comportamento exige o entendimento da organização e por conseqüência da sua cultura a qual é construída pelas pessoas que ao criarem significados e entendimentos tornam-se fomentadoras das culturas em uma organização, assim como recebem influência desse mesmo processo (MARCHIORI, 2006).

Nesse sentido, torna-se possível entender que a comunicação se faz nos movimentos que antecedem uma realidade. Ou seja, a comunicação é a que possibilita a construção de inúmeras realidades que se relacionam e se diferenciam, mas que constroem sentido naquele processo vivenciado pela organização. Realidades se fazem na e pela comunicação. Esses comportamentos afetam as configurações que podem emergir na abordagem da estratégia no contexto das organizações. Uma característica unificadora é a ênfase no que ocorre quando “a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram” (WILSON & JARZABKOWSKI, 2004, p. 12). Espera-se com o desenvolvimento do estudo empírico uma postura analítica em relação às abordagens discutidas para se entender a estratégia como prática comunicacional (Marchiori & Bulgacov, 2011), uma possibilidade de um desafio teórico.

Metodologia

Para GIL (2002) o objetivo de uma pesquisa é proporcionar respostas aos problemas

que são propostos. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias” (GIL, 1999).

A metodologia dessa pesquisa é de natureza quantitativa, de caráter exploratório com intenção censitária, ou seja, todas as unidades do universo foram convidadas a participar. A pesquisa exploratória permite aumentar a experiência em torno do problema (TRIVIÑOS, 1987). Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999) e justificam-se por versar sobre uma área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2005) e por não se ter uma ideia clara dos problemas que o estudo vira a enfrentar (COOPER & SCHINDLER, 2001).

A opção pelo método quantitativo evita distorções de análise e interpretação, ao possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências, além do intento em garantir a precisão de resultados (RICHARDSON, 1999) e sua organização por categorias ou em percentagens (OLIVEIRA, 1995).

O critério adotado para a formação do banco de dados teve como base a lista das 500 Maiores Empresas do Brasil, por ordem de vendas em 2010, conforme publicação da Revista Exame de julho de 2011. A segunda etapa foi a seleção dos sujeitos adotando-se como critério para o levantamento das informações de contato o gestor de comunicação ou relações públicas da organização, como pessoas habilitadas a responderem a pesquisa. A pesquisa foi formalmente comunicada por email, seguida de *follow-up* ativo por meio de contato telefônico com todos os participantes. Em paralelo a formação do banco de dados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual contou com extensa revisão da literatura.

A coleta de dados vem sendo realizada desde agosto de 2011 e tem como objetivo levantar informações e conhecimentos em relação ao problema, descobrindo-se novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS e MARCONI, 2003). O instrumento de coleta (anexo I) encontra-se *online* com senha para acesso, na página do grupo de pesquisa, desenhado em modelo de questionário misto com

questões estruturadas e semi-estruturadas, criado e desenvolvido pelo grupo de pesquisadores, tendo sido devidamente pré-testado.

Os participantes não são identificados sendo solicitada a concordância ou não com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e o levantamento das variáveis: sexo, cargo, tempo de exercício, entre outras. A previsão de finalização da coleta é novembro de 2011. Em uma última etapa, se realizará a tabulação e a categorização das respostas para que os resultados possam ser discutidos frente ao corpo teórico desenvolvido e a problemática proposta.

Possíveis considerações

O presente estudo ao compreender como se dá a atuação das relações públicas estratégicas e táticas no campo profissional poderá contribuir para o direcionamento do ensino e da prática da comunicação e das relações públicas.

Espera-se que os resultados apontem para o entendimento da estratégia como processo em contraste com a perspectiva dominante de posicionamento. Espera-se ainda que possa ser identificada a aproximação e a relação entre estratégia e comunicação, ao se entender que “o comportamento humano não é apenas uma variável dependente de um ambiente objetivo, passando a ser um agente da construção desse ambiente” (VASCONCELOS, 2007, p. 30). Para que um ambiente possa ser construído socialmente a fala, a conversação, o diálogo, tornam-se campos construtores das organizações.

As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. Para Taylor (2005) a auto-organização é um fenômeno comunicacional. Dessa forma podemos sugerir que a relação que se dá entre comunicação e estratégia como prática é justamente vê-las como possibilidades de se constituir organizações como espaços de conhecimento, mas fundamentalmente dependente das pessoas para seja uma construção possível.

Referências

AUSTIN, Erica Weintraub; PINKLETON, Bruce. E. (2001) *Strategic public relations management: planning and effective communication programs*. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Publishers, 2001.

BALDISSERA, R. *Estratégia, Comunicação e Relações Públicas*. (2001) Anais do 24. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Campo Grande/MS, setembro 2001 [cd-rom]. São Paulo, Intercom/Portcom: Intercom.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. (2003) *Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002*. *RAE* • VOL. 43 • Nº 4 p 48-62 out/dez.

BOTAN, Carl; HAZLETON, Vicent (org.). (2006) *Public Relations Theory II*. 4a. ed. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Publishers.

BOTAN, Carl. (2006) *Grand Strategy, Strategy and Tactis in Public Relations*. In: BOTAN, Carl; HAZLETON, Vicent (org.). *Public Relations Theory II*. 4a. ed. Nova Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Publishers.

BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. (2010) *Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional*. In: MARCHIORI, M. (Org) *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão Editora, p. 149-165.

CHANDLER, Jr. (1962) *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Mit press.

CERTO, S.; PETER, J.P.; MARCONDES, R.C.; CESAR, A.M.R. (2005) *Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia*. 2.ED. São Paulo: PEARSON, PRENTICE HALL.

CHIAVENATO, I. (2007) *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de janeiro: Elsevier.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. (2004) A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE*, V 44, no. 4, p. 21-31.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. (2001) *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

FILHO, R. G. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. (2006) *Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração*. In: ENANPAD, 2006, Salvador. Anais. Salvador. ANPAD.

FRANÇA, Fábio. (1997) *Relações Públicas: Visão 2000*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira.

GIL, Antônio Carlos. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GRUNIG, L; GRUNIG, J.; DOZIER, D. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

GRUNIG, James E. (2009) Uma Teoria Geral das Relações Públicas. In: *Relações Públicas, teoria, contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão Editora.

_____. (2003) A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. de John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem..

HALLAHAN, Kirk; HOLTZHAUSEN, Derina; VAN RULER, Betteke; VERČIČ, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy. (2007) Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1: 1. London: Publisher Routledge, p. 3–35.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*. v. 60, n. 1, p. 5-27.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. (2009a) Strategizing: The challenges of a practice perspective. . *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, p. 5-27, March.

JARZABKOWSKI, Paula; PAUL SPEE, Andreas. (2009b) Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, pp. 69-95, March.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. (2007) *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. (2003) Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p. 3-22.

KUNSCH, M. M. K. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação*

Integrada. 4.Ed. São Paulo: Summus.

KUNSCH, Margarida M. K. (2006) Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Unirevista*, vol. 1 no.3, p. 1-14.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

MARCHIORI, Marlene. (2006) *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão.

MARCHIORI, M. (2008) *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão.

MARCHIORI, M. (2010) *Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade*. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Caxias do Sul.

MARCHIORI, M; BULGACOV, S. (2011) *Strategy as communicational practice in organizations*. Trabalho apresentado na Pre-Conferencia de Comunicação Estratégica no ICA Conference – International Communication Association, Boston, Estados Unidos, Maio.

MINTZBERG, Henry. (2004) *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, D. P. R. (2006) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A.M. (2010) A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (Org) *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão Editora, p. 165-187.

STACEY, R. (1993) *Pensamento estratégico e gestão de mudanças*. Lisboa/PT: Publicações Dom Quixote.

TAYLOR, J.R. (2005) Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, p. 197-221

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

VASCONCELOS, F. C. D. (2002) *Estratégia Empresarial e Construção Social da*

Realidade: O Caso da Internet no Brasil. In: ENANPAD, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD.

VASCONCELOS, F. C. de. (2007) *Dinâmica organizacional e estratégia*: imagens e conceitos. São Paulo: Thomson Learning.

VERGARA, S. C. (2005) *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

WHITTINGTON, Richard (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, v.29, n.5, p.731-735.

WILSON, D.C., JARZABKOWSKI, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *RAE*, Vol. 44, No. 4, pp. 11-20, Out/Dez.

ZERFASS, A., VERHOEVEN, P., TENCH, R., MORENO, A., & VERCIC, D. (2011) *European Communication Monitor 2011*. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu), 2011. Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>. Acesso em 20 de julho.