

Mesa de Debates I

UM OLHAR SOBRE A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA A PARTIR DAS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO E DO RELACIONAMENTO

Victor Gomes

(Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos)

Resumo

Este artigo propõe uma reflexão teórica com o objetivo de explorar a relação entre a comunicação e a prática da estratégia a partir das dimensões do relacionamento e do conhecimento. O ponto de partida para nossa reflexão foi a compreensão da comunicação a partir de uma perspectiva interacionista, como ambiente de informação e de relacionamento, e a compreensão do processo e da prática da estratégia como práticas comunicacionais. A discussão foi conduzida com base em teorias sobre estratégia organizacional, o processo da estratégia, a prática da estratégia e a comunicação organizacional, assim como em conceitos de relacionamento e conhecimento. Como resultado da reflexão, foram elaboradas questões para serem aprofundadas em estudos empíricos. As questões referem-se à confiança, ao comprometimento e à mobilização e ao acesso ao conhecimento necessário para a prática da estratégia, buscando incentivar a pesquisa desses elementos nas interações e práticas discursivas envolvidas no “fazer estratégia”¹. A partir dessa reflexão, entendemos que o relacionamento e o conhecimento são dimensões que podem ampliar a compreensão dos discursos, das interações/interconexões envolvidas no fazer estratégia.

Palavras-chave: comunicação; estratégia; organizações

Introdução

A reflexão teórica aqui desenvolvida tem por objetivo explorar possíveis dimensões para ampliar a compreensão da relação entre a comunicação e o fazer estratégia nas organizações. Nossa discussão considera, assim como Reis, Marchiori e Casali (2010), que a comunicação é intrínseca aos processos da estratégia nas organizações e que a prática da estratégia pode ser considerada uma prática comunicacional. No entanto, parece haver dimensões ainda pouco exploradas na relação entre comunicação e processos/práticas da estratégia nas organizações, que poderão indicar caminhos para novas investigações. A partir do entendimento da comunicação sob uma perspectiva interacionista, como ambiente de informação e relacionamento, proposta pela Escola de Palo Alto (Duarte; Monteiro, 2009), o conhecimento e o relacionamento emergem como dimensões possíveis para compreender a relação entre o processo/prática estratégica e a comunicação nas organizações. A comunicação parece intrínseca ao conhecimento e ao relacionamento, assim como parece intrínseca ao processo e à prática da estratégia. O conhecimento, que podemos pressupor necessário para a formação das estratégias, é construído a partir de relações sociais. Conforme Angeloni (2010, p. 58) o conhecimento depende “[...] da situação e das pessoas envolvidas, ou seja, da aproximação e do relacionamento entre elas [...]”. Assim, nossa proposta é justamente discutir como conhecimento e o relacionamento podem ser pensados no âmbito da relação entre comunicação e estratégia. O conhecimento é aqui compreendido como a informação interpretada e sistematizada. Ele é criado com base no fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (Nonaka; Takeuchi, 1997). O conhecimento é compartilhado através da comunicação e pode ser entendido como a realização de trocas formais e informais através de interações que estão ocorrendo e que mobilizam o conhecimento que é disperso em toda a organização (Makaela; Kalla; Piekkari, 2004). Já os relacionamentos são constituídos a partir de trocas e interações, ou seja, são construídos através da comunicação (Palmatier et al., 2006). O que sustenta um relacionamento, por sua vez, é a confiança, o comprometimento e a cooperação (Gronroos, 2003). Grunig (2005) defende que confiança, mutualidade de controle, satisfação e compromisso são aspectos que definem

a qualidade de relacionamentos. A discussão a seguir procura explorar a teoria acerca de processos e prática da estratégia, assim como a teoria sobre comunicação nas organizações, a partir das lentes do conhecimento e de relacionamento. Posteriormente, problematizamos a relação entre estratégia e comunicação, a partir de conceitos de conhecimento e relacionamento, levantando questões para serem investigadas em estudos posteriores.

Estratégia organizacional, processo e prática

A partir das concepções de autores como Day (1999), Henderson (1998) e Quinn (2001), é possível compreender a estratégia organizacional como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização em seu setor de atuação. A relação entre a organização e o ambiente parece ser uma discussão recorrente nas diferentes abordagens acerca da estratégia organizacional. Na perspectiva de Quinn (2001), é enfatizada a necessária relação entre a organização, seus recursos e competências, e o ambiente externo, com a finalidade de construir uma postura singular e viável, ou seja, uma vantagem competitiva. A estratégia é o elemento “integrador” entre a organização e o ambiente em que a mesma está inserida. Conforme Mintzberg (2001), a relação entre a organização e o ambiente já havia sido explorada por Selznick (1971) em seu trabalho sobre institucionalização. Selznick (1971) destaca o processo de adaptação da organização às pressões e necessidades do ambiente, que possibilita a construção de uma identidade própria, ou seja, a institucionalização da organização. Selznick (1971) desenvolve assim uma série de aspectos que hoje são fundamentais para a compreensão do conceito de estratégia: as competências e os compromissos da organização, que contribuem para a criação de sua identidade, ou seja, do “caráter da organização”. A necessidade de adaptação ao meio-ambiente pode ser associada a uma postura passiva, em que a organização busca constantemente adaptar-se às mudanças como forma de buscar sua sustentação ao longo do tempo. No entanto, esta postura passiva pode ser questionada a partir de outras abordagens que entendem a organização não só como um ator influenciado pelo ambiente, mas também

como um influenciador. Conforme Chanlat (1993), as organizações e os indivíduos não são apenas produtos da sociedade, mas são, ao mesmo tempo, produtores da ordem social. A partir de uma perspectiva da organização como produto/produtora da ordem social, a compreensão da estratégia pode ir além daquela que a considera apenas como um mecanismo de adaptação ao meio ambiente. A estratégia passa então a ser compreendida como um meio/movimento de adaptação e de transformação do ambiente.

Morin (2005) diferencia as noções de programa e de estratégia. Um programa seria constituído por uma série de ações predeterminadas, a serem cumpridas em circunstâncias favoráveis, para atingir determinado objetivo. Já a estratégia seria determinada a partir de situações imprevistas, elementos adversos e/ou adversários. Morin (2005) propõe que as organizações devem ser capazes de tratar elementos que possam contribuir para a elaboração e para o desenvolvimento da estratégia. A ideia de elaborar e desenvolver a estratégia, proposta por Morin (2005), parece muito próxima à concepção de Whittington (2004), para quem a estratégia é algo que as empresas fazem, antes de ser algo que as empresas possuam. O fazer estratégia nos leva a explorar a noção de processo da estratégia. A partir do trabalho de Mintzberg (2001) é possível identificar duas dimensões da estratégia: o conteúdo e o processo. O conteúdo da estratégia refere-se ao conteúdo das decisões propriamente ditas, como, por exemplo, a definição do foco de atuação da empresa, a seleção dos mercados de atuação e a definição dos diferenciais da organização. Já a dimensão do processo, envolve as etapas percorridas, as atividades, as habilidades, atitudes e comportamentos envolvidos na formulação e na implementação das decisões estratégicas. Ao detalhar a evolução da estratégia e da estrutura organizacional, Chandler (1998) em sua obra *Strategy and Structure*, publicada originalmente em 1962, contribuiu para a discussão sobre formulação e implementação de estratégias, ou seja, sobre o processo estratégico. Chandler (1998) define estratégia como o estabelecimento dos principais objetivos de longo prazo, acompanhados de linhas de ação e da alocação de recursos para atingi-los. A estrutura é definida como o modelo de organização através do qual a organização é administrada, envolvendo as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e os dados que

fluem através dessas linhas. Conforme Chandler (1998), as organizações só mudam de estratégia quando exigidas por pressões competitivas e as mudanças na estratégia são bem sucedidas quando são acompanhadas por mudanças na estrutura. Essas mudanças na estrutura, por sua vez, parecem depender da troca de informações e do relacionamento entre os envolvidos. A comunicação, portanto, assume um papel crítico na implementação da estratégia. Para Ansoff e McDonnel (1993), a formulação da estratégia não resulta em uma ação produtiva imediata, mas sim define as direções para o crescimento e desenvolvimento da organização. Na visão dos autores, a estratégia é um conceito abstrato que orienta a atuação da organização. Ansoff e McDonnel (1993), assim como Mintzberg (2004), associam a formulação da estratégia com a mudança. Um dos requisitos para a formulação de uma nova estratégia é a existência de uma mudança rápida ou de descontinuidades no ambiente da organização, o que pode acontecer devido à saturação dos mercados tradicionais, aos avanços tecnológicos ou à entrada de novos concorrentes. A essência da formulação da estratégia é representada pelas respostas a duas questões básicas: como selecionar as opções de crescimento e como mobilizar os envolvidos para realizar as mudanças. Entre as dificuldades enfrentadas durante o processo de formulação de estratégias Ansoff e McDonnel (1993) destacam as resistências culturais e da estrutura de poder das organizações, além do conflito que pode haver entre a formulação de estratégias e as atividades operacionais já existentes. Na perspectiva de Ansoff e McDonnel (1993), a mobilização dos envolvidos e as questões relacionadas a poder são críticas. Estes são fatores que podem ser associados à dimensão do relacionamento e, por sua vez, à comunicação. Mintzberg (2004), a partir de pesquisas realizadas na área, caracteriza o processo de formulação da estratégia como essencialmente dinâmico e complexo, envolvendo sutis e sofisticados mecanismos cognitivos e sociais. A informação é um insumo básico para o processo, mas muitas vezes ela não está disponível de forma organizada e quantificável. Sendo assim, o estrategista deve estar envolvido com os detalhes e conhecer o negócio em profundidade para conseguir realizar as leituras necessárias do ambiente. A formulação da estratégia pode, a partir desta perspectiva, ser compreendida como um

processo de aprendizado, onde o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel definitivo. Conforme Mintzberg (2004), o processo demanda insight, criatividade e síntese, além de estar associado a períodos de mudança e, muitas vezes, à mudança descontínua. Com relação à estrutura, ou seja, à implementação, Mintzberg (2004) afirma que não há uma “forma ideal”, mas sim uma necessidade de adaptação constante da estrutura à situação em que se encontra a organização e às suas estratégias. A troca de informações e o aprendizado, elementos essenciais do processo estratégico na visão de Mintzberg (2004), podem ser associados à dimensão do conhecimento.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o processo estratégico como um todo está diretamente relacionado com a situação ou contexto em que a organização se encontra, sendo que, em determinados contextos, a formulação e a implementação podem ser tão relacionadas que não faz sentido separá-las. Bulgacov e Bulgacov (2009) sinalizam que o processo estratégico perpassa múltiplos níveis organizacionais, influenciando as condições psicológicas e cognitivas de tomadores de decisão e influenciando e sendo influenciado pelos poderes existentes e as políticas organizacionais. Na visão dos autores, o processo envolve as normas, as rotinas, as decisões e as ações de seus participantes e exerce efeitos sobre os resultados das organizações. Discutindo as pesquisas realizadas acerca do processo da estratégia, Bulgacov e Bulgacov (2009) comentam sobre a necessidade de ampliar a compreensão acerca das interações entre os indivíduos envolvidos e sua influência sobre o conteúdo e o processo da estratégia.

Aqui, encontramos um elo importante entre os estudos de comunicação organizacional e os estudos de estratégia. É justamente esta relação, baseada na compreensão das interações envolvidas nos processos de comunicação e no processo de estratégia, que buscamos explorar.

Esta perspectiva nos leva a examinar uma nova tendência na pesquisa sobre a estratégia organizacional, relacionada à compreensão da mesma como uma prática social. Para Whittington (2004), estratégia não é algo que as organizações tenham, mas sim que algo que as organizações fazem.

Para Whittington (2004), o estudo da estratégia como uma prática social desloca a compreensão do fenômeno, de um enfoque sobre a performance e a vantagem competitiva das organizações, para um nível que considera a estratégia como um amplo campo de atividade social e que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos. Podemos considerar que a noção de Whittington (2004) aprofunda a dimensão do processo da estratégia e amplia as possibilidades de pesquisa em torno do fenômeno da estratégia, que, até então, favorecia uma abordagem de caráter predominantemente positivista. Whittington (2004) propõe uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia ancorada na prática. A agenda sociológica, baseada nas tradições das sociologias da elite, do trabalho e da ciência e tecnologia, envolvendo questões como o poder, os papéis dos estrategistas e as redes por meio das quais eles interagem, a divisão do trabalho estratégico e as habilidades envolvidas, o desenho e a utilização de tecnologias-chave para a estratégia. A agenda gerencial, partindo das três tradições sociológicas, pesquisando questões voltadas a compreender como se tornar um estrategista, quais as habilidades necessárias e como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial.

Aprofundando a compreensão acerca da estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolvem a noção do “estrategizar”. A estratégia passa a ser considerada como uma atividade social, sendo que o fazer estratégia, ou “estrategizar” envolve as ações, interações e negociações dos múltiplos atores envolvidos.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem três caminhos/dimensões, interconectados, de investigação da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis compreende as interconexões entre as ações de diferentes indivíduos e grupos, em relação às instituições/organizações em que atuam. O caminho das práticas busca estudar como os recursos comportamentais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos, são aplicados pelos atores em suas interações. O terceiro caminho enfoca os atores, os praticantes da estratégia, e como constroem a prática através de suas características pessoais, do seu modo de

agir e dos recursos que mobilizam. O “estrategizar”, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.

A seguir, nosso olhar foca a comunicação, buscando explorar elementos que possam esclarecer sua relação com o conhecimento e o relacionamento e também com a prática e com o processo estratégico.

Comunicação, comunicação organizacional e comunicação interna

A comunicação, para Maffesoli (2010), é uma forma de compreender a vida social, que hoje não pode ser mais reduzida apenas à visão baseada no *homo economicus*. Sob a perspectiva do autor, a comunicação também pode ser compreendida como uma maneira de “entrar em correspondência” (Maffesoli, 2010, p. 161) com o meio, com o espaço. É uma forma de participar do espaço social, de “viver simbolicamente a relação a um território pertencente a muitos” (Maffesoli, 2010, p. 162).

A partir de sua perspectiva social, estabelecemos uma relação entre a noção de comunicação de Maffesoli e a noção da comunicação como ambiente de informação e relacionamento. Esta última, proposta pela Escola de Palo Alto e destacada por Duarte e Monteiro (2009), tem por base as interações sociais, instalando uma perspectiva circular na análise do fenômeno e indicando sua complexidade.

Conforme Duarte e Monteiro (2009), a partir da perspectiva da Escola de Palo Alto, são dois os níveis que compõem o ato comunicativo: o do conteúdo da mensagem e o da relação estabelecida entre os participantes do processo. É através das interações, das trocas, que ocorre o processo da comunicação. Uma das premissas da Escola de Palo Alto é a de que estamos constantemente comunicando quando inseridos no convívio social. Goffman (2005), em sua obra “A Representação do Eu na Vida Cotidiana”, reforça esta ideia quando caracteriza duas formas de comunicação: a expressão transmitida e a expressão emitida. A primeira envolve a utilização de símbolos com a intenção de veicular

a informação. A segunda é a do tipo mais teatral e contextual, a de natureza não-verbal e presumivelmente não-intencional (Goffman, 2005). Com base nas

duas formas de comunicação, gerenciamos as impressões que causamos através do convívio social.

A compreensão de Baldissera (2008b) acerca do fenômeno da comunicação destaca a complexidade das relações envolvidas na construção e disputa de sentidos. Para o autor, a comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2008b, p. 33). O aspecto relacional da comunicação é reforçado com a noção de disputa. Os sentidos são construídos a partir da relação, dos diálogos, ou seja, das interações.

Baldissera (2008b) ressalta que os sentidos podem ser postos em circulação de forma voluntária ou não. Os sujeitos estão em relação constantemente, construindo e disputando sentidos a partir de seus repertórios, suas competências, seus meios sociais, culturas e imaginários, entre outros. As intenções das instâncias produtoras da mensagem convivem com as intenções das instâncias receptoras, articulando a significação, assim como convivem os sentidos postos em circulação voluntariamente ou não.

O aspecto voluntário e involuntário dos sentidos que são postos em circulação nas interações entre sujeitos, assim como a multiplicidade de sentidos envolvidos nos processos de comunicação, aproximam as perspectivas de Goffman (2005) e de Baldissera (2008b) acerca do fenômeno da comunicação, nos indicando que as investigações dos processos de comunicação precisam considerar a “dualidade no seio da unidade” (Baldissera, 2008b, p. 41).

Baldissera (2008a, p.169) propõe a noção de comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. A comunicação organizacional, para Baldissera (2008a) parece não ficar restrita a esforços planejados, traduzindo a possibilidade de existência da organização. É na comunicação e através dela, que a organização materializa seus processos, comunica e têm sua existência reconhecida.

Ampliando a noção de Baldissera (2008b), é relevante para nossa discussão mencionar as noções complementares de microssistemas oficialmente legitimados e de microssistemas não-oficiais. Os primeiros incluem, por exemplo, as relações com a imprensa, a comunicação administrativa, enfim, todos os esforços autorizados de comunicação. Já os microssistemas não-

oficiais envolvem os fluxos informais, como as conversas nos refeitórios, os boatos, as fofocas e/ou especulações.

Como nossa reflexão procura esclarecer a relação entre comunicação e o “fazer estratégia”, entendemos ser relevante discutir especificamente a comunicação interna, ou seja, as interações que ocorrem no ambiente interno da organização e que podem ser relacionadas ao processo e à prática da estratégia.

Kunsch (2003) sugere diferentes modalidades da comunicação organizacional: a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. A comunicação interna procura viabilizar a interação entre funcionários e organização, procurando compatibilizar os interesses dos mesmos. Conforme Kunsch (2003, p. 159), “a importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional”. Através de sua concepção de comunicação interna, a autora defende o estabelecimento de um diálogo verdadeiro entre a cúpula diretiva e os funcionários, baseado em canais formais e informais de comunicação, visando ao benefício mútuo.

Uma noção de comunicação interna que considera as interações entre os indivíduos é proposta por Welch e Jackson (2007). Os autores explicam a comunicação interna como os esforços para a gestão das interações e relacionamentos entre os indivíduos que compõem os diferentes públicos internos da organização. Como objetivos da comunicação interna, sugerem: contribuir para o comprometimento, promover um senso de pertencimento, sensibilizar para as mudanças ambientais e desenvolver uma compreensão acerca dos objetivos, estratégias e necessidades de mudança organizacional. Com relação às mudanças do ambiente e às necessidades de mudanças organizacionais, Cabral (2004) chama a atenção para dificuldade de aproximar o discurso da prática na gestão da comunicação interna. Apesar das novas tecnologias e dos avanços nos estudos da comunicação, ainda hoje não é difícil encontrar grande parte do público interno sem compreender onde as organizações pretendem chegar com as mudanças implementadas.

Duarte e Monteiro (2009) propõem a criação de uma consciência comunicativa, ou seja, uma cultura organizacional que estimule a transparência, a confiança e

o estímulo à cooperação. Os autores valorizam o compartilhamento de informações como um dos resultados mais significativos da consciência comunicativa. As informações passariam a ser compartilhadas entre todos os níveis e em todos os sentidos: das instâncias superiores para as inferiores e das inferiores para as superiores. A consciência comunicativa é, portanto, construída com base em cinco pilares: informação compartilhada e integrada; pertencimento; empoderamento; autonomia; governança.

O papel da comunicação para a gestão do conhecimento é discutido por Tucker, Meyer e Westerman (1996). Os autores consideram que o sistema de comunicação organizacional é responsável pelo fluxo transfuncional e multilateral de informação e conhecimento na organização. Segundo os autores, um sistema de comunicação organizacional eficaz propicia acesso a conhecimento tácito e explícito, que constituem a base para colaborações internas e externas. A comunicação é responsável pela manutenção e disseminação de capacitações estratégicas baseadas em conhecimento. Com isso, a comunicação nas organizações passa a ser um ativo estratégico capaz de gerar vantagem competitiva e melhorar a performance do negócio. Conforme Welch e Jackson (2007), na era da informação os ativos de uma organização incluem o conhecimento e o relacionamento entre seus colaboradores. O desafio é utilizar a informação, através do potencial criativo e intelectual de seus colaboradores, e processá-la para gerar valor. A comunicação interna passa a ser o processo central através do qual as organizações podem criar esse valor.

A importância da comunicação para o relacionamento nas organizações é destacada por Dolphin (2005). O autor afirma que a chave para o sucesso nos relacionamentos é a troca de informações e o desenvolvimento, através da comunicação, de relações de confiança.

O valor da comunicação para a construção de relacionamentos também é explorado por Hermosa (1990 *apud* Cabral, 2004), que identifica como principais objetivos da comunicação interna o estreitamento dos laços entre a gerência e os colaboradores, a redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, a busca da sinergia e a construção de uma identidade organizacional

coerente e verdadeira, alinhada com um sistema de valores reconhecido e compartilhado.

Yates (2006) discute um conjunto de práticas eficazes em comunicação interna, baseada em uma pesquisa quantitativa para avaliar a eficácia da comunicação em 335 empresas americanas e canadenses. As práticas são divididas em três categorias. As duas primeiras estão relacionadas ao fluxo de informações, à conexão e alinhamento estratégico. A terceira categoria é comportamental e pode ser relacionada à dimensão do relacionamento interno, destacando o papel da comunicação para a ampliação do comprometimento e para o envolvimento dos colaboradores com os resultados do negócio.

Compreendendo a relação entre comunicação e estratégia através do relacionamento e do conhecimento

Conforme sinalizam Reis, Marchiori e Casali (2010), a relação da comunicação com a estratégia é muitas vezes considerada a partir de sua natureza técnica, de apoio ao processo estratégico. Assim, mobilizar, informar, garantir adesão e gerar conhecimento seriam funções técnicas da comunicação durante a formulação e implementação das estratégias.

É possível associar essa perspectiva instrumental da comunicação para o processo estratégico com o trabalho de Ansoff e McDonnell (1993), quando os autores mencionam a necessidade de mobilizar os envolvidos para a realização de mudanças. Até mesmo a troca de informações e o aprendizado, destacados por Mintzberg (2004) como essenciais para o processo estratégico, podem ser compreendidos por um viés instrumental.

Dessa forma, um primeiro olhar para a discussão aqui proposta poderia ficar restrito aos aspectos instrumentais do conhecimento e do relacionamento, viabilizados pela comunicação e necessários para a condução das atividades envolvidas na prática da estratégia. Poderíamos, por exemplo, agrupar e hierarquizar elementos a partir das duas dimensões. Mobilizar e garantir adesão poderiam ser elementos vinculados à dimensão do relacionamento e informar e gerar conhecimento, à dimensão do conhecimento.

Por outro lado, acreditamos que as dimensões do relacionamento e do conhecimento podem expandir a visão sobre o problema da relação entre comunicação e estratégia, indicando novos elementos a serem explorados à luz de uma abordagem interpretativa. Nesse sentido, propomos um olhar sobre as interações que constituem o fazer estratégia, buscando desvendar como essas interações podem ser relacionadas às dimensões do relacionamento e do conhecimento e, por sua vez, como essas dimensões podem ampliar a compreensão acerca da relação entre a comunicação e a estratégia.

Conforme Reis, Marchiori e Casali (2010) a comunicação é parte do processo estratégico, ela não acontece somente após o desenvolvimento de um plano estratégico. Assim, podemos entender que os significados são construídos em todas as interações entre os diferentes envolvidos no processo. Bulgacov e Marchiori (2010, p. 160) ainda defendem que “[...] as organizações e suas estratégias são socialmente construídas, legitimadas e institucionalizadas a partir das interações e práticas sociais [...]”. As interações, portanto, fazem parte tanto do planejamento quanto da implementação das estratégias. A partir dos três caminhos de investigação propostos por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) podemos pensar em aspectos relacionados ao conhecimento e ao relacionamento. A práxis envolve as interconexões, ou melhor, conforme Jarzabkowski (2005 *apud* Bulgacov; Marchiori, 2010), o trabalho que é realizado durante o fazer estratégia. Interconexões são relacionamentos e dependem de confiança, comprometimento e colaboração. Os recursos comportamentais, cognitivos e discursivos mobilizados pelos praticantes durante as práticas estão intrinsecamente relacionados com habilidades necessárias para a construção de relacionamentos e de conhecimento. Por exemplo, o compartilhamento de informações, as colaborações e o próprio conhecimento aportado ao fazer estratégia. As características dos praticantes ainda podem indicar seu conhecimento e habilidades relacionais envolvidos na prática.

Compreender os discursos, as interações/interconexões envolvidas no fazer estratégia são abordagens possíveis para a investigação da relação entre comunicação e estratégia. O que propomos aqui é interpretar os discursos e interconexões a partir das dimensões do conhecimento e do relacionamento.

Como a confiança entre os praticantes é tratada nos discursos? Como a confiança influencia as interações do fazer estratégia? Estas questões são baseadas na importância da confiança para a construção de relacionamentos, destacada por Grooten (2003) e Grunig (2005). Já Dolphin (2005) destaca que através da comunicação são desenvolvidas relações de confiança. As relações de confiança podem ser explicitadas ou não nos discursos, podem facilitar ou não as interações envolvidas no fazer estratégia.

O comprometimento é outro componente de relacionamentos de qualidade, conforme Grooten (2003) e Grunig (2005). Por sua vez, Welch e Jackson (2007) consideram que contribuir para o comprometimento é um dos objetivos da comunicação interna. Assim, nos questionamos como o comprometimento é criado, através da comunicação, ao longo do processo e da prática da estratégia? E ainda, quais os diferentes níveis/tipos de comprometimento entre os praticantes da estratégia? É possível dizer que o conhecimento é gerado a partir de interações, ou seja, a partir da comunicação (Nonaka; Takeuchi, 1997; Makaela; Kalla; Piekkari, 2004). A comunicação pode propiciar acesso a conhecimento tácito e explícito, que são base para colaborações internas e externas (Tucker; Meyer; Westerman, 1996). Assim, podemos compreender a prática da estratégia como um conjunto de interações que mobilizam e acessam o conhecimento necessário para a formação da estratégia. Nesse contexto, é possível propor algumas questões: como o conhecimento é mobilizado e acessado através das interconexões da práxis? Como as práticas discursivas contribuem para explicitar o conhecimento necessário ao fazer estratégia?

Considerações finais

Nosso objetivo com esta reflexão foi o de levantar novas possibilidades para a análise da relação entre comunicação e estratégia, a partir das dimensões/noções de conhecimento e de relacionamento. A discussão foi baseada em uma revisão da teoria sobre estratégia e comunicação organizacional, gerando um conjunto de questões que deverão ser aprofundadas em estudos empíricos.

O ponto de partida para nossa reflexão foi a compreensão da comunicação a partir de uma perspectiva interacionista, como ambiente de informação e de relacionamento, e a compreensão do processo e da prática da estratégia como práticas comunicacionais. Ou seja, a comunicação como elemento intrínseco à prática da estratégia. Da mesma forma, entendemos que a comunicação é intrínseca ao relacionamento e ao conhecimento e que, assim, essas duas dimensões poderiam ser utilizadas para ampliar a perspectiva de análise sobre a relação entre comunicação e estratégia.

Foram propostas questões relativas à confiança, ao comprometimento, à mobilização e acesso ao conhecimento, reconhecendo e explorando a relação desses com a comunicação e a prática da estratégia. Procuramos, dessa forma, contribuir para as discussões que serão conduzidas durante o IX Encontro Ibero Americano sobre Estratégias de Comunicação, especificamente para aquelas em torno do intercâmbio entre a pesquisa e a prática da comunicação nas organizações.

Referências

- Angeloni, M. T. (2010). Comunicação nas organizações da era do conhecimento. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I.; McDonnel, E. J. (1993). Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Baldissera, R. (2008a). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. Oliveira, I. L.; Soares, A. T. N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão. p. 149-177
- Baldissera, R. (2008b). Por uma compreensão da comunicação organizacional. Scroferneker, C. M. A. (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS. p. 31-50.
- Bulgacov, S.; Marchiori, M. (2010). Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. Marchiori, M. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora. p. 149-166.

- Bulgacov, S.; Bulgacov, Y. L. M. (2009). Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados. IV Encontro de Estudos em Estratégias. Recife. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD.
- Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 1, n. 1, São Paulo, p. 54- 71.
- Chandler, A. D. (1998). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chanlat, J. F. (1993). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. Torres, O. L. S. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas. p. 21-45.
- Day, G. S. (1999). Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. Day, G. S.; Reibstein D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dolphin, R. R. (2005, sep.). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, v. 11, n. 3, p. 171–190.
- Duarte, J.; Monteiro, G. (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. Kunsch, M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional*. V. 2. São Paulo: Saraiva. p. 333-359.
- Goffman, E. (2005). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Gronroos, C. (2003) *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grunig, J. E. (2005). Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 2, n. 2, São Paulo, p. 47- 69.
- Henderson, B. D. (1998). As origens da estratégia. Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, London, p. 5-27.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

- Maffesoli, M. (2010). O conhecimento comum: introdução à sociología compreensiva. Porto Alegre: Sulina.
- Makaela, K.; Kalla, H.; Piekkari, R. (2004) Knowledge sharing within multinationals: the phenomenon of clustering. EIBA Annual Conference, 2004, Ljubljana. Annals ... Ljubljana.
- Mintzberg, H. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001). Os cinco Ps da estratégia. Mintzberg, H.; Quinn, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Morin, E. (2005). Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina. Nonaka, I. A.; Takeuchi, H. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- Palmatier, R. W.; Dant, R.P.; Grewal, D.; Evans, K.R. (2006, oct.). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. Journal of Marketing, v. 70, Chicago, p. 136-153.
- Quinn, J. B. (2001). Estratégias para mudança. Mintzberg, H.; Quinn, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Reis, M.C; Marchiori, M.; Casli, A.M. (2010). A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. Marchiori, M. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora. p. 167-187.
- Selznick, P. (1971). A liderança na administração, uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV.
- Tucker, M. L.; Meyer, G. D.; Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. The Journal of Business Communication. v.33. n. 1. p. 51-69.
- Welch, M.; Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, v. 12, n. 2, p.177-198.

- Whittington, R. (2004, out-dez). Estratégias após o modernismo: recuperando a prática. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, São Paulo, p 4-53.
- Yates, K. (2006, summer). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. Journal of Organizational Excellence. Published online in Wiley InterScience. v. 25. n. 3. p. 71-79. Disponível em: <www.interscience.wiley.com.> Acesso em: 05 ago. 2011.