

UM GIRO NA CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS: DIMENSÃO RELACIONAL

Ivone de Lourdes Oliveira

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Maria Aparecida de Paula

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Marlene Marchiori

Universidade Estadual de Londrina

Resumo

Propõe-se compreender a comunicação no contexto organizacional na sua dimensão estratégica a partir da perspectiva relacional do campo da comunicação e da estratégia, que articula os atores sociais, o contexto sócio-político-cultural e os aspectos simbólicos que perpassam uma interação. O olhar recai sobre a comunicação como processo e as organizações como realidades comunicacionais. Essa abordagem nos coloca de frente com as práticas discursivas e a produção de sentidos que, na contemporaneidade, se complexificam e promovem um giro na concepção de estratégias. O termo 'virada linguística' justifica na atualidade qualquer interesse na linguagem e no discurso. O discurso é visto como constituinte e constitutivo das organizações o que, por consequência, se estende às subjetividades e identidades, às relações sociais e aos sistemas de conhecimento. Tendo como referência teórica a estratégia como prática social evidencia-se como as estratégias comunicacionais das organizações estão em constante relação com as estratégias dos atores sociais, em uma interação negociada que envolve a construção de sentidos e contrassentidos. Uma dimensão estratégica da comunicação pressupõe considerar a natureza desta interação que, por sua vez, explica o imbricamento entre comunicação e estratégia, ultrapassando as abordagens do campo da economia sobre estratégias.

Palavras-chave: Comunicação; Estratégia como Prática; Organizações, Práticas Discursivas

Resumen

Se propone comprender la comunicación en el contexto organizacional en su dimensión estratégica, desde la perspectiva relacional del campo de la comunicación y de la estrategia, que articula a los actores sociales, que considera el contexto socio-político-cultural y que envuelve los aspectos simbólicos que deslizan una interacción. En este sentido, la mirada recae sobre la comunicación como un proceso, que significa movimiento continuo y permanente, siendo las organizaciones espacios complejos, multidimensionales, que se constituyen como realidades comunicacionales. Este enfoque nos coloca de frente con las prácticas discursivas y la producción de sentidos que, en la contemporaneidad, se complican y promueven un cambio en la concepción de las estrategias. El término "Giro lingüístico" justifica en la actualidad cualquier interés por el lenguaje y el discurso. El discurso es visto en esta obra como constituyente y constitutivo de la estructura social de las organizaciones, que por consecuencia se extiende a las subjetividades e identidades, a las relaciones sociales y a los sistemas de conocimiento. Teniendo como referencia teórica a la estrategia como práctica social. Es evidente que las estrategias de comunicación de las organizaciones están en constante relación con las estrategias de los actores sociales en una interacción que implica la construcción de los sentidos e contrasentidos. Una dimensión estratégica de la comunicación organizacional presupone considerar la naturaleza de esta interacción que, a su vez, explica la reciprocidad y la superposición entre la comunicación y la estrategia, que sin duda va más allá de los enfoques en el campo de la economía sobre estrategias.

Palabras clave: Comunicación, Estrategia como Práctica, Organizaciones, Práticas Discursivas

Abstract

This research seeks to understand the strategic dimensions of communication within the organizational context, based upon the relational perspective from the fields of communication and strategy. The perspective focuses on social actors within the socio-political-cultural context and the symbolic aspects that are key to interaction. In this sense, the lens shifts to consider communication as a process, in that it has a continuous and permanent movement due to the nature of organizations as complex and multidimensional spaces that are constructed by communicational realities. This approach emphasizes discursive practices and the creation of meanings that complicate and shift how strategies are conceived. The contemporary "linguistic turn" in research justifies such interest in language and discourse. Discourse is seen in this work as constituting and constitutive of organizational social structure, which in turn becomes evident in subjectivity, identities, social relationships, and knowledge systems. Using strategy as social practice as a theoretical reference, communicational strategies in organizations are seen as being in a constant relationship with social actors' strategies through negotiated interactions that involve the construction of meanings and counter-meanings. Such a strategic dimension to organizational communication must consider the nature of these interactions, explaining the mutuality and imbrications between communication and strategy, and extending far beyond economic approaches to strategy.

Keywords: Communication, strategy as practice, organizations, discursive practices

Introdução

A proposta deste trabalho é desenvolver uma discussão sobre a dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional, considerando as perspectivas dos atores envolvidos e problematizando os modelos referenciais de comunicação e de estratégia utilizados pelas organizações. Partimos do pressuposto de que elas se constituem como realidades de comunicação, marcadas por diferenças e diversidades e por isto são levadas a repensar suas práticas comunicativas a partir da complexidade dos processos históricos, econômicos, culturais e sociais e de sua essência, enquanto um ator social

O paradigma relacional da comunicação (França, 2001; 2012), as práticas discursivas e a construção de sentidos (Fairclough, 2001; Orlandi, 2012) e a concepção de estratégia como prática social (Whittington, 1996; 2006) constituem nossas matrizes teóricas, sem nos restringirmos a esses autores. Na tentativa de avançar, estabelecemos diálogo entre os campos da comunicação, da linguagem e dos estudos organizacionais para mostrar que o fenômeno da comunicação, no atual estágio de mediação da sociedade, necessita ser pensado a partir de parâmetros conceituais que abarquem as lógicas próprias de interação e da contemporaneidade.

Estudos recentes sobre comunicação organizacional têm buscado fundamentos teóricos que possibilitem compreender sua dimensão estratégica na perspectiva relacional, bem como modelos mais flexíveis para formular e conduzir estratégias, que considerem as diferenças e contradições inerentes às interações na sociedade e no âmbito organizacional.

A reflexão proposta caminha na direção das discussões desenvolvidas pelo Fisec - Fórum Iberoamericano sobre Estratégias de Comunicação – a partir das quatro primeiras transformações para embasar a construção da Nova Teoria da Estratégia. Buscamos ainda ampliar a reflexão por nós apresentada no VIII Encontro do Fisec (2008) que considerava a estratégia a

partir da matriz social e do paradigma relacional da comunicação, acrescentando ao presente trabalho a compreensão das práticas discursivas e da produção de sentidos no processo de estratégias comunicativas.

O trabalho remete, ainda ao giro lingüístico, tema da “Mesa de Debate 4” deste X Encontro. Se por um lado este movimento, iniciado na década de 1950, evidencia a revisão dos estudos sobre a língua e a linguagem, por outro nos convida a rever e problematizar fundamentos da dimensão estratégica da comunicação para avançar nos estudos e pesquisas sobre o tema. Isto porque “A linguagem deixa de ser um elo mediador entre individuo e sociedade para ser vista como algo capaz de construir a ambos (Chillón *apud* Peres, 2012).

A partir de olhares fundados em outros campos a concepção da estratégia e da comunicação no contexto organizacional se amplia, possibilitando entender que a condução de práticas comunicativas das/nas organizações não passa apenas pelo âmbito organizacional, mas também pela vida cotidiana e social. Por este motivo não se pode prescindir de entender os sujeitos em relação, as práticas discursivas que permeiam tal relação e perceber que eles são estrategistas, tanto quanto a organização. Se antes a centralidade das organizações na sociedade as sustentavam, hoje se veem provocadas pelos processos de interação, essenciais para os regimes de visibilidade. Um regime de visibilidade consiste não apenas no que é visto, como também em tornar possível o que se vê. (Bruno et al, 2010)

Dimensão estratégica da comunicação na perspectiva relacional

A reflexão sobre a dimensão estratégica da comunicação sob a perspectiva relacional do campo da comunicação implica também em uma concepção relacional da estratégia, de modo a abarcar a complexidade da sociedade e as suas implicações nas interações entre as organizações e os demais atores

sociais.

Para França (2001; 2012) a concepção relacional da comunicação articula os interlocutores, o contexto e os discursos produzidos na interação, no sentido de apreender o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando sua complexidade. Implica na consideração de três dinâmicas: 1) a produção e o compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores; 2) o contexto sobre o qual os sujeitos atuam e do qual recebem os reflexos; 3) e os aspectos simbólicos que perpassam essa relação. Revela-se nessa dinâmica a mútua afetação das instâncias da emissão, recepção e circulação, na medida em que pressupõe a comunicação como processo social. Há aqui o movimento oposto ao paradigma informacional, a partir do qual os significados são assumidos como existentes (DEETZ, 1992), bem como o rompimento com a percepção da comunicação que ora privilegia a produção, ora a recepção.

A perspectiva relacional da comunicação no âmbito organizacional considera, igualmente, os diferentes atores com os quais a organização interage, que constituem o *outro* da relação, inserido em um contexto específico. O contexto não é uma categoria objetiva, mas sim construto subjetivo e intersubjetivo que se atualiza na interação. Isto significa dizer que apesar de pertencerem ao mesmo contexto e a uma mesma situação social os sujeitos não pensam igual e não têm o mesmo discurso.

No contexto organizacional observa-se uma defasagem nas abordagens que consideram a comunicação como instrumento de gestão, uma vez que subestimam o caráter processual e constituinte das relações, bem como a produção e a disputa de sentidos neste espaço. Da mesma forma, essas abordagens não levam em conta as diferenças culturais, políticas e históricas que se entrelaçam e criam um tensionamento na relação das organizações. Conforme (França; Correa, 2012, p. 11) “A vida institucional de uma sociedade não se sustenta, não se preserva e não se transforma senão mediada pelas diferentes práticas e processos comunicativos empreendidos por sua

coletividade”.

Um olhar sobre a dimensão estratégica da comunicação nesse contexto recai sobre a comunicação como processo e sobre a organização como realidade comunicacional (FAUSTO NETO, 2008). Na contemporaneidade as organizações são compelidas a se reconhecerem como espaços complexos, no qual as interações não se realizam em termos simétricos. São também confrontadas pela incerteza, dissensos, paradoxos e riscos.

Por outro lado, a tecnologia em constante avanço e a força das redes sociais fazem emergir processos comunicacionais ainda mais dinâmicos, com implicações sociais e simbólicas que limitam pretensões de controle, uma vez que os efeitos das interações sociais e pessoais extrapolam a vigilância, como ressaltava Fausto Neto (2008). As exigências de pragmatismo e de controle não conseguem se opor à nova dinâmica da sociedade. Há assimetrias e desvios na pretensão de ordem das estratégias de comunicação das organizações, pelo fato de serem operacionalizadas em âmbitos marcados também por estratégias de outros atores, nomeadas de “estratégias desviantes” (Fausto Neto, 2008).

A esfera midiática se apresenta como um espaço de enfrentamento simbólico que demanda cada vez mais atenção para a compreensão da sociedade contemporânea. Nesse espaço os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da repercussão e da visibilidade midiática. Os discursos são aceleradamente postos em circulação, apreendidos e reelaborados. O fenômeno da midiatização se configura como o processo interacional estruturante da sociedade contemporânea (BRAGA, 2006; FRANÇA,

2012) e as interações midiatizadas constituem instâncias privilegiadas de análise, fundando novos regimes interacionais.

Braga (2006a) declara que no processo de midiaticização coexistem as lógicas anteriores de interação e as lógicas próprias de cada estágio social. A demarcação do espaço não se dá pela forma de transmitir informações e de produzir significados, mas, sobretudo pela maneira como a sociedade se estabelece em cada momento. Esta lógica direciona o olhar, o fazer as coisas e as formas de articulação social dos sujeitos. Ela é determinante para compreender as interações estabelecidas entre as organizações e os atores sociais. Acredita-se, assim, que o viés mais promissor de análise da midiaticização no campo da comunicação é entendê-la não apenas sob a ótica das intencionalidades dos emissores e receptores, mas também dos mecanismos de resposta social¹ que o discurso midiático produz.

Considerando que as organizações operam cada vez mais na lógica midiática e que esta lógica é reproduzida nas suas relações no sentido de obter visibilidade, amplia-se o envolvimento da sociedade com as questões organizacionais que são apropriadas e ressignificadas. Nessa perspectiva, as organizações se colocam em permanente transformação, criando estratégias comunicativas para operar com a lógica midiática, uma vez que essa se tornou um dos eixos articuladores da sociedade e da cultura.

Assim as organizações reconfiguram um outro modo de estar no mundo e de envolver os atores com suas políticas e estratégias. Como atores sociais coletivos, elas procuram validação de sua atuação junto à sociedade e para isto

¹ O sistema de resposta social, postulado por José Luiz Braga (2006), se refere a um terceiro sistema presente nos processos midiáticos, para além dos sistemas de produção e recepção, que são responsáveis “pelo retorno da sociedade ao sistema produtivo, direcionando em parte, a própria produção” (BRAGA, 2006, p. 24). Para o autor, o sistema de resposta social faz parte da circulação, e por isso, tem características que o coloca junto às dimensões já reconhecidas e cristalizadas de emissão e recepção, como partes essenciais - e não dissociadas - do processo comunicacional.

se valem, essencialmente, de suas competências discursivas. Uma das estratégias discursivas utilizadas é se tornar conformadora da cultura e trabalhar com a dimensão simbólica dos processos comunicativos. Conforme ressalta Lima (2012, p.123) “ao mediatizarem, as organizações transformam o contexto social, reconfiguram o estoque cognitivo dos sujeitos, seus discursos e interações”. Essas questões corroboram para a compreensão das organizações como realidades comunicacionais.

2. Práticas discursivas e construção de sentidos na interlocução com a sociedade

A abordagem desenvolvida nos indica a necessidade de refletir sobre as práticas discursivas e a produção de sentidos como elementos fundantes dos processos comunicativos da sociedade, especialmente do contexto organizacional, nosso objeto de análise. Nesta perspectiva, relacionamos a noção de giro lingüístico para situar a mudança de percepção da constituição do processo comunicativo, ressaltando sua dimensão histórica, que se distancia do esquema elementar da comunicação percebida como transmissão de informações, para a percepção da linguagem como artefato que coloca em relação sujeitos e sentidos afetados pela história. Recorremos à reflexão de Orlandi (2012, p.21) para ressaltar o lugar das práticas discursivas na dinâmica comunicativa das/nas organizações. “A linguagem serve para comunicar e para não comunicar. As relações de linguagem são relações de sujeitos e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados. Daí a definição de discurso: o discurso é efeito de sentidos entre locutores”

O giro lingüístico contribui como uma possibilidade de minar o dualismo entre sujeito/objeto e de entender o espaço organizacional, a partir das relações e dos conflitos que surgem no processo de negociação de suas políticas e práticas. De acordo com Fairhurst e Putnam (2004; 2010) as organizações são

construções discursivas que se constroem e reconstroem por meio dos processos interacionais e de linguagem e, para Taylor e Van Every (2000), emergem entre conversações e textos. O discurso é, portanto, constituinte e constitutivo das organizações que, por consequência, se estende às subjetividades e identidades, relações sociais e sistemas de conhecimento.

Os discursos, em combinação com o contexto histórico e social, se complexificam e moldam a natureza das práticas discursivas. Existe aí uma mutualidade e interdependência de discursos e posturas, assim como de estratégias comunicativas, evidenciando as organizações como espaços de construção e disputa de sentidos, de “forças que, a partir de seus lugares socioculturais, de suas competências (lingüísticas, psíquicas, interpretativas, fisiológicas etc.), disputam os sentidos postos em movimento no processo comunicacional, (re)construindo-os”. (BALDISSERA, 2010, p.201-202). Assim o sentido não existe em si, ao contrário é construído pelas relações de poder e pelas posições dos interlocutores em um dado contexto sócio-histórico, no qual os discursos são produzidos.

Pensar as práticas discursivas e a produção de sentidos como instituidores dos processos comunicativos nos leva também a repensar as estratégias de comunicação, ampliando a sua dimensão e reconhecendo o compartilhamento de estratégias diferentes, porém interligadas por uma situação ou acontecimento que diz respeito aos envolvidos. Nesta articulação, os interlocutores passam a ser vistos não apenas como receptores, mas como sujeitos de comunicação e agentes de interpretação, significação e ressignificação dos discursos.

A interpretação está presa em um sentido (Orlandi, 2012). A compreensão se referencia ao objeto simbólico (texto, postura, práticas discursivas, gestos) e busca entender os significados do discurso, o que permite captar outros sentidos presentes ali, nem sempre explícitos. Esta perspectiva revela a circularidade da comunicação e a interdependência entre aquele que inicia um

processo (emissão), o que compartilha (recepção) e a circulação dos sentidos. Oliveira e Paula (2011, p. 105) nos alerta para este ponto, quando declaram que:

A hegemonia da organização no processo interativo, assim como o controle e afetados, já que o sentido é processado na instância receptora, fugindo, portanto, da perspectiva da gestão organizacional.

Se antes se pensava na possibilidade de controlar os sentidos a partir de estratégias de comunicação, na atualidade, diante das grandes transformações, as organizações se deparam com a necessidade de considerar o imprevisto, as tensões e as rupturas nas suas estratégias. Como afirma Pinto (2008, p.87), há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas do nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida.

Evidencia-se assim a existência de um embate de forças, de opiniões e de sentidos. Conforme nos mostra Fairclough (2001) não se deve considerar apenas o texto, mas também a prática discursiva, nas suas condições de produção, de apropriação e de distribuição, o contexto, a força e a intertextualidade. A prática social é também considerada como parte do evento discursivo, assim como o texto e o discurso, apreendidos como um momento significativo. “As práticas, assim compreendidas, são constituídas na vida social, nos domínios da economia, política e da cultura, incluindo a vida cotidiana”. (Rezende, Ramalho. 2011 p.35) Neste sentido é preciso ir além do que as organizações dizem nos seus discursos e das suas estratégias de

comunicação. Sugerimos entender a relação a partir da articulação entre texto, práticas discursivas e práticas sociais, conforme trabalha Fairclough. (2001)

Assim para considerar as práticas discursivas no contexto organizacional, torna-se necessário o processo interativo a partir da articulação entre os discursos, os contextos, as posições dos interlocutores, e as relações de força, na medida em que a perspectiva teórica adotada extrapola a noção de texto.

O construto subjetivo do contexto nos ajuda a entender a base comum e as representações sociais dos sujeitos, apesar das diferenças discursivas. A produção linguagem, mas que é a partir dela que se confere sentidos às práticas organizacionais e sociais. (Oliveira; Lima; Monteiro, 2011). Como o sentido é da ordem do simbólico e da subjetividade fica evidente que a comunicação é uma construção conjunta que dificulta o controle e a regulação. A ação se dá independente da vontade e interesse da organização e coloca em cheque a ideia de que as intenções e estratégias organizacionais acontecerão tal como previstas.

As organizações adotam uma intensa produção discursiva para falar de suas políticas e práticas buscando organizar as formas de produção, reprodução e consumo. Por meio de suas ações participam da configuração e reconfiguração da estrutura social onde foram geradas mas que, ao mesmo tempo, as constituem e as renovam. Ao se instituírem, elas posicionam na sociedade, uma vez que sua atuação delinea diversas interferências sobre as formas de vida e de convivência no espaço que ocupam.

Com isso buscam também justificar a sua existência, obter o apoio da sociedade às suas políticas e práticas, ter visibilidade em uma permanente construção simbólica da realidade. Assim o discurso é marcado por credenciais e elementos que buscam legitimar as estratégias organizacionais, construir credibilidade e se declarar como identidade por meio de realizações, princípios e objetivos.

Com as possibilidades de produção e circulação de conteúdos a partir da *web*, novas configurações de interação se materializam e as organizações se deparam, como dito anteriormente, com outras conformações discursivas que vão modificar a dimensão estratégica dos processos comunicativos. Surgem novas características de interlocução, marcadas pela dispersão e fluidez. Desta forma, não é mais possível lidar com a ideia da dimensão estratégica da comunicação restrita ao planejamento, a uma visão instrumental e à perspectiva apenas da organização. O outro se torna fundamental para promover as interações no contexto organizacional.

Nesse sentido, os estudos da estratégia como prática (WHITTINGTON,

1996) contemplam as práticas sociais nas quais os sujeitos se envolvem, direcionando o olhar para o processo de construção da estratégia pelos atores sociais. Esses estudos inspiram uma abordagem comunicacional da estratégia, principalmente por se considerar que as organizações contemporâneas formam um mosaico de estratégias que se relacionam e não uma única estratégia, e que são validadas pelos sujeitos que, em interlocução contínua e simultânea, as produzem nos processos interacionais.

3. Estratégia como prática e dimensão estratégica da comunicação

A matriz teórica da estratégia como prática está intrinsecamente embasada na interação social. Nesta matriz, compreende-se que a estratégia é um processo permanente dos atores na sociedade, não se restringindo somente a uma iniciativa das organizações. (WHITTINGTON, 1996) Além disso, evidencia como as estratégias organizacionais estão em constante relação

com as dos demais atores sociais, em uma interação negociada que envolve a construção de sentidos e contrassentidos.

Outro fundamento dessa concepção é que as pessoas criam e modificam as estratégias no seu cotidiano, inserindo inclusive novos atores, bem como desenvolvendo suas habilidades e desempenho no processo. Considerar o que os sujeitos realizam, significa certamente ponderar sobre o desenvolvimento dos processos organizacionais, compreendendo de que forma são constituídos (BULGACOV; MARCHIORI, 2010).

No âmbito organizacional, os significados das estratégias são construídos a partir de relações permanentes da organização com os atores e entre eles, em um processo constante de resignificação e redesenho das estratégias organizacionais. Para Shotter, *apud* Reis, et al. (2010, p. 176), “é na interação entre as pessoas que as atividades acontecem, sendo construído o significado”. Entra em cena o conjunto de fluxos e seus relacionamentos, emergindo, segundo Deetz (1992), as identidades, as respostas afetivas e as produções sociais de percepções. Bulgacov; Marchiori (2010, p. 180) entendem que “o processo de desenvolvimento da estratégia envolve interação humana e por isso a relação entre comunicação e estratégia pode ser redefinida como constitutiva”, o que certamente desabilita o seu caráter instrumental, como suposto nas abordagens tradicionais.

As dimensões da estratégia como prática (JARZABKOWSKI ET. AL., 2007), apresentadas na Figura 1 ressaltam a interação e a afetação mútua da perspectiva relacional da comunicação.

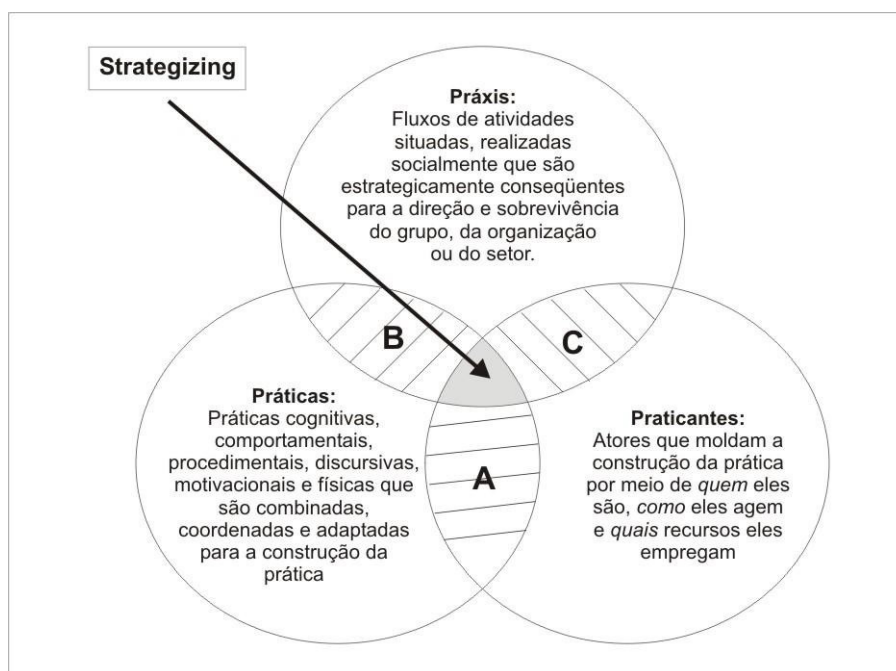


Figura 1. Um modelo conceitual para analisar a estratégia como prática

Fonte: Adaptado por Rese (2009), com base em Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007) *apud*

BULGACOV; MARCHIORI.

Os autores evidenciam a interseção entre as dimensões da práxis, das práticas e dos praticantes. Para eles a práxis envolve os fluxos de atividades realizados na elaboração de estratégias; as práticas incluem, as racionais (planejamento, orçamentos, previsões, etc.), as discursivas (conhecimento, interação) e as interativas (reuniões, encontros de trabalho); e os praticantes, por sua vez, são constituídos pelos atores envolvidos na elaboração e desenvolvendo das estratégias. A articulação entre as dimensões

cria um movimento contínuo que se institui no processo de estratégia. Por sua vez o envolvimento dos sujeitos (praticantes), em diálogo, a constitui. Podemos identificar o processo de fazer estratégias (*strategizing*) na interseção das três dimensões. “Na estratégia como prática, o destaque é dado com o intuito de considerar não apenas o contexto em que a organização está inserida, mas também de observar como os praticantes influenciam, de alguma forma, o ‘fazer estratégias’”. (BULGACOV; MARCHIORI 2010, p.

158).

É pertinente destacar ainda que essa matriz teórica considera que toda estratégia organizacional afeta de alguma forma a sociedade, sendo, portanto, necessária a consideração das questões políticas e sociais que a perpassam. Whittington (2004) ressalva que, embora as estratégias organizacionais não se restrinjam àquelas formuladas com base em metodologias e orientações de especialistas, isto não significa que se possa prescindir de métodos na sua elaboração e condução. Estratégia, no contexto das organizações, demanda suporte metodológico, mesmo considerando que elas reúnem aspectos culturais e estruturais que predisõem práticas recursivas e adaptativas. Morin (2008) também aponta o lugar do método ao refletir sobre estratégia na complexidade, diferenciando-o de metodologia e de planejamento.

Ao discorrer sobre estratégias comunicacionais como prática Marchiori; Bulgacov (2012) assumem o entendimento de que a comunicação cria as experiências organizacionais. Isso significa ampliar o olhar das organizações para a questão comunicacional, priorizando-a como inerente aos seus processos. Nas dinâmicas de interação, as realidades se criam e as ações coletivas emergem, dando sentido para as estratégias que são, em sua essência, um processo articulado pela e na comunicação. Reis; Marchiori;

Casali (2010) também ressaltam a relação entre estratégia e comunicação e defendem que a comunicação é um processo constituinte e instituinte dos processos estratégicos, que se realizam na interação entre atores.

5. Conclusões

A partir da articulação conceitual desenvolvida, percebemos que o tema da Mesa “A explicação – do giro lingüístico para a comunicação estratégica organizacional”, evidencia a força das interações e das relações estabelecidas nos processos comunicativos no contexto organizacional. Dada esta força, consideramos fundamental nos referirmos à dimensão estratégica da comunicação, indo além da ideia de qualificar a comunicação – como estratégica ou não -, bem como do processo comunicativo centrado na organização.

Esse deslocamento se dá em três direções. Primeiro, na passagem da perspectiva informacional para a relacional, que se volta para a interlocução, as práticas discursivas e o contexto. Segundo, na mudança da ênfase na organização para as suas relações com a sociedade, onde os atores assumem cada vez mais a dinâmica interativa. Terceiro, na concepção da estratégia, que passa de uma visão instrumental, voltada para os aspectos táticos e operacionais, para uma compreensão processual que envolve intencionalidades em constante construção a partir das práticas dos sujeitos em relação.

Ao ressaltarmos os aspectos relacionais do campo da comunicação e da estratégia, mostramos que as estratégias estão presentes na sociedade e podem ser pensadas como prática social, envolvendo a organização e os diversos atores, o que tem implicações na concepção de estratégias comunicacionais.

O reconhecimento das organizações como realidades comunicacionais

evidencia as premissas da estratégia como prática. No que se refere às estratégias organizacionais, esta concepção permite afirmar que elas não apenas sofrem interferências da ação dos atores sociais, como se concretizam e se atualizam por meio das interações. Ressaltamos, assim, a força do sujeito no processo e o fato de que as estratégias da organização convivem e disputam com as estratégias dos grupos com os quais interage. Emerge, então, a perspectiva multidimensional e multidirecional dos processos comunicativos e de estratégia.

A perspectiva de que as organizações se constroem na linguagem nos indica que elas formam uma realidade que depende dos sujeitos em ação, momento no qual se apresentam as subjetividades, comportamentos, poder e expectativas. Desta forma, a interação se constitui na relação com o outro, em uma dinâmica onde a influência é mútua, mas não simétrica. Essa perspectiva traz à tona práticas discursivas e construção de sentidos que ultrapassa as abordagens do campo da economia sobre estratégias. Igualmente, a dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional nos instiga a refletir sobre a natureza de práticas comunicativas que, muitas vezes, se voltam mais para velar, do que para desvelar. A afirmação de Orlandi (2012) de que “A linguagem serve para comunicar e para não comunicar”, nos provoca a problematizar a dimensão estratégica da comunicação nessa direção.

Bibliografia

- BALDISSERA, Rudimar. (2011). Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base na complexidade. OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações, São Caetano do Sul: Difusão Editora. P.171-177.
- BRAGA, José Luiz. (2006). A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus.
- BRUNO, Fernanda; KANASHIRO, Marta; FIRMINO, Rodrigo. (Org).

- (2010). Vigilância e visibilidade: espaço, tecnologia, identificação. Porto Alegre: Paulus.
- BULGACOV, S; MARCHIORI, M. (2010). Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. MARCHIORI, M. (Org) Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano, SP: Difusão Editora. P. 149-165.
- COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; EVERY, E.J. V. (2006). Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- DEETZ, S. Democracy in na age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life. (1992). New York: State University of New York Press.
- FAIRCLOUGH, N. (2001). Discurso e mudança social. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. Organizações como construções discursivas. In: Marchiori, M. (Ed.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas, 2010, 102-148.
- FRANÇA, Vera Veiga. (2001, edição especial). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? Ciberlegenda, No5. Acesso em 25 de julho de 2002, <http://www.uff.br/mestcii/repant2.htm>.
- FRANÇA, Vera Veiga; CORREA, Laura G. (Orgs). (2012) Mídias, instituições e valores. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- FAUSTO NETO, Antônio. (2008). Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza N. (Orgs). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações, São Caetano do Sul: Difusão Editora. P. 39-64.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. (2008). Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza. Interfaces e tendências

- da comunicação no contexto das organizações, São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.91-108.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. (2012, maio). Para além das idéias e planos: processos e estratégias de comunicação. OLIVEIRA, Ivone de L. LIMA, Fábila. Proposta Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Editora Senac Rio. P.67-77.
- OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P.; MONTEIRO, Luisa S. (2011). Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: Perspectivas teórico- metodológicas para apreensão do fenômeno. Revista FAMECOS (Online), v. 18, p. 557-575.
- OLIVEIRA, Ivone de L.; HENRIQUES, Márcio S.; PAULA, Maria Aparecida. (2012). A sociedade enfrenta suas organizações? Interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade. Artigo apresentado ao XXI Encontro Anual Compós, Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Comunicação. Juiz de Fora, 12-15 junho 2012.
- ORLANDI, Eni. P. (2012). Análise de Discurso - princípios e procedimentos. Campinas, SP: Pontes Editores.
- PERES NETO, Luis. (2012). Apontamentos teóricos sobre o uso dos estudos críticos do discurso na pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Artigo apresentado ao XXI Encontro Anual Compós, Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Comunicação. Juiz de Fora, 12-15 junho 2012.
- PINTO, Júlio. (2008). Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações, São Caetano do Sul: Difusão Editora. P. 81-90.
- RESENDE, Viviane M.; RAMALHO, Viviane. (2011). Análise de Discurso Crítica.

São

Paulo: Contexto. Editora.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, M.; CASALI, Adriana M. (2010). A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. MARCHIORI, M. R. (Org.). Comunicação e Organização em Processos e Práticas, São Caetano: Difusão Editora. P.168-197.

WHITTINGTON, Richard. (1996). Strategy as practice. Long Range Planning, V. 29, No 5. P.731-735.

WHITTINGTON, Richard. (2004, outubro-dezembro). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. ERA - Revista de Administração de Empresas, V. 44, No 4. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. P 44-53.