UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

DANIELE APARECIDA BUENO

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO MIDIATIZADO:
A PERSPECTIVA DA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR DE BAURU/SP

Bauru/SP
2018

DANIELE APARECIDA BUENO

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO MIDIATIZADO: A PERSPECTIVA DA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR DE BAURU/SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestra em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Bauru/SP
2018

Bueno, Daniele Aparecida.
Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiatizado: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de Alimentação Fora do Lar de Bauru/SP/ Daniele Aparecida Bueno, 2018
117 f.

Orientadora: Maria Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2018

1. Comunicação estratégica. 2. Estratégias de comunicação. 3. Organizações. 4. Midiatização. 5. Micro, pequena e média empresa. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Bauru

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE DANIELE APARECIDA BUENO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 29 dias do mês de agosto do ano de 2018, às 14:00 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Profa. Dra. RAQUEL CABRAL do(a) Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, Profª. Drª. IVONE DE LOUDES OLIVEIRA do(a) Departamento de Comunicação Social / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de DANIELE APARECIDA BUENO, intitulada **Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiatizado: a perspectiva da micro, pequena e média empresas do setor de alimentação fora do lar de Bauru/SP.**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM

Profa. Dra. RAQUEL CABRAL

Profª. Drª. IVONE DE LOUDES OLIVEIRA

Aos meus pais, Sérgio e Luzia, e minha irmã,
Daiane, pelo apoio incondicional nesta e em
todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui apresentado é resultado da contribuição de muitas pessoas que foram essenciais em minha trajetória acadêmica e que resultou em muito crescimento, aprendizado e gratidão. Não será possível citar todos, mas espero que se sintam representados.

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Sérgio e Luzia, por todo o apoio, incentivo e compreensão durante minha ausência no período do mestrado. À minha irmã Daiane, grande companheira e conselheira, por sempre estar disposta a me ouvir em momentos de inseguranças. À minha família como um todo, pela ajuda em ocasiões cruciais nesses anos de estudos.

Faço um agradecimento especial também à minha orientadora, Professora Doutora Maria Eugênia Porém, por quem tenho grande admiração, pelo auxílio, paciência e todo o aprendizado compartilhado neste período e que levarei para a vida. Cada uma das conversas e encontros de orientação foram valiosos e me ajudaram a encontrar caminhos em momentos de dúvidas e inquietações.

À Professora Doutora Roseane Andrelo, por ter se disposto a compor minha banca de qualificação e por tecer comentários e sugestões que foram essenciais ao meu trabalho. Foi um prazer contar com a contribuição de uma professora por quem tenho muito carinho desde o período da graduação.

Às Professoras Doutoras Ivone de Lourdes Oliveira e Raquel Cabral, por gentilmente terem aceitado o convite para compor minha banca de defesa. Para mim é um presente poder contar com seus conhecimentos e experiências nessa etapa final de minha trajetória no mestrado acadêmico.

À Professora Doutora Tamara Guaraldo e às integrantes do Grupo de pesquisa CIG (Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão), Tainah, Monalisa, Cassiana, Gabriele, Marina, Cândice e Vitória, pelas conversas e trocas de conhecimentos. Foi um prazer conhecê-las e terei muitas lembranças dos momentos de estudos que passamos juntas.

Aos amigos de longe e de perto que, de algum modo, acompanharam essa trajetória e contribuíram com palavras acalentadoras e muita torcida. Incluo, aqui, minha amiga de infância, Jéssica, que também trilhou os caminhos da pós-graduação e viveu experiências desafiadoras e enriquecedoras semelhantes às minhas nesse mesmo período.

Aos colegas do mestrado pelas aulas, eventos científicos e demais vivências compartilhadas. Desejo-lhes muitos frutos em suas caminhadas.

RESUMO

Diante do cenário midiatizado atual e de relações sociais cada vez mais complexas, as organizações são desafiadas a repensar sobre seus processos, a exemplo da comunicação e da estratégia, que se constituem como foco deste estudo. Frente às instabilidades e fluidez desse cenário marcado pela intensa presença das mídias na dinâmica social, muitas organizações passam a transpor a esse novo panorama antigas lógicas herdadas de pensamentos e modelos de gestão que se consolidaram durante a Revolução Industrial. Nesse período, prevalecia uma abordagem simplificadora no modo de desenvolver ações e de estruturar os processos organizacionais. Na tentativa de aproximarem-se de seus interlocutores, elas tendem a desenvolver estratégias de comunicação, por exemplo, a partir de modelos e modismos que limitam-se a escolhas de canais de comunicação para emitir mensagens de um emissor – a organização –, evidenciando a lógica funcionalista, sem refletirem sobre a complexidade estratégica e comunicacional que envolve todo o processo e sobre a necessidade de pensar para além dos aspectos técnicos ao interagirem com os sujeitos. Por este motivo apresenta-se, neste trabalho, a comunicação estratégica como uma proposta integradora que pode nortear as ações organizacionais, incluindo as ações estratégicas de comunicação. Entende-se que a comunicação estratégica pode ser compreendida a partir de uma essência comunicacional para além de sua espontaneidade, sendo voltada e direcionada à ação. Parte-se do pressuposto de que prevalecem nas organizações estratégias de comunicação majoritariamente de cunho instrumental, distanciando-se de uma consciência integradora de comunicação estratégica. Para tanto, este trabalho tem como objetivo refletir sobre os conceitos de comunicação e de estratégia nas organizações em contexto midiatizado, a partir da identificação das estratégias de comunicação em organizações de diferentes portes, buscando compreender se essas se aproximam de uma lógica informacional ou se possibilitam uma perspectiva norteadora à comunicação estratégica. Assim, este trabalho caracteriza-se como de natureza conceitual e aplicada, e de abordagem qualitativa, composto por uma etapa inicial voltada ao referencial teórico desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e uma segunda fase empírica que se constitui de entrevista semiestruturada junto a três empresas de micro, pequeno e médio porte do segmento "Alimentação Fora do Lar" da cidade de Bauru/SP. Por fim, verificou-se que, embora as organizações pertencentes à amostra apresentem um sentido relacional no contato face a face junto aos seus públicos, ao desenvolverem ações direcionadas trabalham mais as estratégias de comunicação sob um viés funcionalista, acreditando ser um impasse para a constituição da comunicação estratégica como essência norteadora. Por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para os estudos da comunicação organizacional, especificamente da comunicação estratégica e instigue novas reflexões sobre a temática.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. Estratégias de comunicação. Organizações. Midiatização. Micro, pequena e média empresa.

ABSTRACT

In view of the current mediated scenario and increasingly complex social relations, organizations are challenged to rethink their processes, such as communications and strategy, which are the focus of this study. In the face of the instabilities and fluidity of this scenario marked by the intense presence of the media in the social dynamics, many organizations begin to transpose to this new panorama old logics inherited from thoughts and management models that were consolidated during the Industrial Revolution. During this period, a simplifying approach prevailed in the way of developing actions and structuring organizational processes. As an attempt to get closer to their interlocutors, they tend to develop communication strategies, for example, from models and fads that are limited to the choices of communication channels to emit messages from a source - the organization, evidencing the functional logic, without reflecting on the strategic and communicational complexity that involves the whole process and the need to think beyond the technical aspects when interacting with the subjects. For this reason, strategic communication is presented as an integrative proposal that can guide organizational actions, including strategic communication actions. It is understood that strategic communication can be comprehended from a communicational essence beyond its spontaneity, being directed to action. It is based on the hypothesis that communication strategies predominate in organizations, mainly as an instrumental nature, distancing themselves from an integrating consciousness of strategic communication. In order to do so, this work aims to reflect on the concepts of communication and strategy in organizations in a mediatized context, from the identification of communication strategies in organizations of different sizes, seeking to understand if they approach an informational logic or if they enable a guiding perspective for strategic communication. Thus, this work is characterized as a conceptual and applied one, and also has a qualitative approach, consisting of an initial stage focused on the theoretical framework developed by means of bibliographical research and a second empirical phase that consisted of a semi-structured interview with three micro, small and medium-sized companies, in the Food Service segment in Bauru city SP. As results, it was verified that, although the organizations belonging to the sample have a relational sense in the face-to-face contact with their publics, in developing directed actions, communication strategies work under a functionalist bias, believing it to be a deadlock for the strategic communication as the guiding principle. Finally, it is expected that this research can contribute to the study of organizational communication, specifically strategic communication and instigate new studies on the subject.

Keywords: Strategic communication. Communication strategies. Organizations. Mediatization. Micro, small and medium companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação integrada.....59
Figura 2 - Conexão entre comunicação estratégica e estratégias de comunicação 62
Figura 3 - Percurso metodológico 70
Figura 4 - Classificação do porte de estabelecimentos segundo Sebrae.....71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases da evolução da Estratégia 39
Quadro 2 - Estruturação das seções da pesquisa bibliográfica 68
Quadro 3 - Eixos temáticos 73
Quadro 4 - Perfil das empresas 76
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados 77
Quadro 6 - Eixos temáticos e as respectivas subcategorias 79
Quadro 7 - Subcategoria Cenário midiatizado 79
Quadro 8 - Subcategoria Entendimento e importância da comunicação 81
Quadro 9 - Subcategoria Relacionamento com clientes 82
Quadro 10 - Subcategoria Desafios da comunicação 84
Quadro 11 - Subcategoria Gestão da comunicação 86
Quadro 12 - Subcategoria Gestão das estratégias 87
Quadro 13 - Subcategoria Desafios da Estratégia 89
Quadro 14 - Subcategoria Comunicação x Estratégia 90
Quadro 15 - Ações de comunicação – E1 91
Quadro 16 - Ações de comunicação – E2 92
Quadro 17 - Ações de comunicação – E3 94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14

2.1 Comunicação e organização: articulação necessária 14

2.2 Estratégia: múltiplas acepções e entendimentos 33

2.3 Nexo comunicação e estratégia nas organizações em contexto midiatizado 52

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: RESULTADOS E DISCUSSÕES 67

3.1 Caracterização da pesquisa 67

3.2 Amostra e universo da pesquisa 70

3.3 Técnica de coleta de dados 72

3.4 Técnica de análise dos dados 74

3.5 Realização das entrevistas 74

3.6 Universo pesquisado: breve perfil das empresas e dos gestores entrevistados 76

3.7 Descrição e interpretação dos dados 78

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 97

REFERÊNCIAS 101

APÊNDICE A – Perfil do Entrevistado 112

APÊNDICE B – Roteiro-base da entrevista em profundidade 114

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda o tema da comunicação estratégica e das estratégias de comunicação nas organizações, considerando o contexto midiatizado na atualidade. Propõe-se uma reflexão pautada em discussões teóricas e empíricas de modo a promover uma compreensão aprofundada em torno do objeto pesquisado. Os termos "comunicação" e "estratégia", ao serem trabalhados tanto separadamente quanto articulados, revelam problemáticas que se apresentam diante de suas trajetórias teóricas, distintas dimensões e sentidos. Ademais, são termos polissêmicos e que possuem heranças instrumentais, no contexto das organizações, provenientes de estudos administrativos (PÉREZ, 2012), ressaltando-se a relevância do estudo sobre esta temática sob a ótica comunicacional.

Nessa pesquisa serão realizadas, portanto, reflexões sobre a Comunicação e a Estratégia nas organizações e o nexo entre esses conceitos a fim de possibilitar uma maior compreensão sobre a Comunicação Estratégica e a Estratégia de Comunicação. Este caminho teórico motivou-se pelo fato desses conceitos não apresentarem um corpo teórico definido, demandando estudos que voltem olhares para as especificidades desses termos sob uma perspectiva comunicacional, além da necessidade de refleti-los considerando o contexto atual permeado pela presença de diferentes mídias na dinâmica social, incluindo no cotidiano das organizações.

O cenário midiatizado atual evidencia o entrelaçamento entre mídia e sociedade. As relações sociais tornam-se mais complexas, configurando fluxos comunicacionais em novas ambiências – principalmente digitais. Verifica-se ainda o extenuamento da lógica pautada na linearidade emissor-receptor, característico do viés informacional da comunicação possibilitando, assim, novas produções de sentido (FAUSTO NETO, 2008; MARTINO, 2012).

Essas transformações impactam e são impactadas pelas organizações, que se veem na necessidade de repensar sobre seus processos comunicacionais e estratégicos. Diante de um contexto em que os indivíduos estão mais informados e em constante busca de ações que lhes deem sentido, as organizações atuam não somente face a um mercado composto por diferentes produtos e serviços, mas também formado por percepções, crenças e opiniões que interferem em sua realidade (MANUCCI, 2008).

Frente às instabilidades e fluidez desse cenário marcado pela intensa presença das mídias nos agrupamentos sociais, muitas organizações passam a transpor antigas lógicas de pensamento a novos panoramas (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). O período industrial, que apresentava como principais características o determinismo nas ações, a racionalidade e a

objetividade, influenciou muitos modelos de gestão (MORGAN, 2002) e também de comunicação, encontrando ressonâncias ainda hoje.

No entanto, como apontam Nadler e Tushman (2000, p. 60 apud KUNSCH, 2003, p. 65), "historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro será institucionalizar as mudanças". Compreende-se, assim, que essas transformações já estão ocorrendo de maneira ágil e dinâmica, mas muitas organizações não passam por um processo de reflexão sobre seus negócios e como essas mudanças as influenciam para poderem agir.

Na tentativa de aproximarem-se de seus interlocutores, passam a incorporar diferentes plataformas, modelos e modismos sem refletirem sobre a complexidade estratégica e comunicacional que envolve todo o processo e da necessidade de pensar para além dos aspectos técnicos ao interagirem com os sujeitos.

Essa ainda é a característica de muitas estratégias de comunicação, que tendem a limitarem-se a escolhas de canais de comunicação para emitir mensagens de um emissor – a organização –, evidenciando a lógica funcionalista. Apesar de constituírem-se como uma importante dimensão técnica da comunicação, as estratégias de comunicação, ao serem desenvolvidas, necessitam levar em consideração a complexidade das interações sociais que ocorrem nos distintos meios e novas demandas e valores que têm sido reivindicados na atualidade midiatizada.

Por este motivo apresenta-se, neste trabalho, a comunicação estratégica como uma proposta integradora que pode nortear as ações organizacionais, inclusive as ações estratégicas de comunicação. Ou seja, acredita-se que organizações em contextos midiatizados deverão ultrapassar a tecnicidade, as "[...] soluções normativas curativas, receitas ou fórmulas pré-estabelecidas [...] aplicadas em diferentes cenários" (MASSONI, 2013, p. 18, tradução nossa), que comumente caracterizam as estratégias de comunicação e a incorporarem a comunicação estratégica como instância comunicacional norteadora.

O conceito de comunicação estratégica é pautado em autores como Massoni (2000, 2011, 2013, 2015) Manucci (2005, 2008) e Oliveira e Paula (2014). Mais do que a soma automática dos termos que o compõe, a comunicação estratégica pode ser compreendida a partir de uma essência comunicacional para além de sua espontaneidade, sendo voltada e direcionada à ação, ou seja, à transformação.

Diante do exposto, tem-se como temática do problema de pesquisa a incorporação da comunicação estratégica como essência orientadora das estratégias de comunicação em organizações tensionadas pelo contexto midiatizado.

Parte-se da hipótese de que prevalecem nas organizações estratégias de comunicação majoritariamente de cunho instrumental, distanciando-se de uma consciência integradora de comunicação estratégica.

Deste modo, este trabalho tem como objetivo geral refletir sobre os conceitos de comunicação e de estratégia nas organizações em contexto midiatizado, a partir da identificação das estratégias de comunicação em organizações de diferentes portes, buscando compreender se as mesmas se aproximam de uma lógica funcionalista ou se possibilitam uma perspectiva norteadora de comunicação estratégica.

Em relação aos objetivos específicos, são eles:

- Refletir sobre os desafios das organizações em um contexto midiatizado;
- Refletir sobre a comunicação nas organizações como norteadora de suas ações;
- Estudar o conceito de estratégia a partir de um olhar comunicacional de modo a desmistificar sua herança enquanto um conceito estático, mas que se realiza nas práticas do dia a dia;
- Compreender como a comunicação e a estratégia podem se articular de modo a possibilitar uma compreensão da comunicação estratégica;
- Verificar como as estratégias de comunicação são entendidas e desenvolvidas em organizações de diferentes portes, sob a ótica dos seus gestores.

Para tanto, este trabalho caracteriza-se como de natureza conceitual e aplicada e de abordagem qualitativa. Como procedimentos técnicos, utiliza-se na primeira etapa a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios e na segunda etapa a pesquisa de campo, com fins exploratórios e descritivos. Para a coleta de dados é utilizada como técnica a entrevista semiestruturada aplicada junto a três empresas privadas, sendo uma micro, uma pequena e uma de médio porte do segmento “Alimentação Fora do Lar” da cidade de Bauru/SP.

Em função da conexão entre os assuntos pesquisados, decidiu-se estruturar a dissertação em seções. Portanto, ela está dividida em três seções, quais sejam: 1. Introdução; 2. Fundamentação teórica; 3. Caracterização da pesquisa: resultados e discussões.

A fundamentação teórica está estruturada em três subseções. A primeira, com o título “Comunicação e organização: articulação necessária”, busca refletir sobre a comunicação nas organizações como constituinte de suas ações, a exemplo da estratégia. A segunda, denominada “Estratégia: múltiplas acepções e entendimentos”, desenvolve uma reflexão sobre o conceito de estratégia de modo a desmistificar sua herança enquanto um conceito estático, mas que se realiza e atualiza nas práticas do dia a dia, sendo, portanto, constituído por diferentes acepções.

Já a terceira, “Nexo comunicação e estratégia nas organizações em contexto midiatizado”, aborda os conceitos de comunicação e de estratégia articulados, a partir do referencial teórico desenvolvido nas subseções anteriores e considerando o contexto organizacional midiatizado. Busca problematizar o modo de pensar sobre as estratégias de comunicação tomando como perspectiva a comunicação estratégica.

Na terceira seção da dissertação é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa, considerando toda a sua estrutura: caracterização quanto a métodos, desenvolvimento teórico, técnicas de coleta de dados e de análise, além da interpretação dos dados coletados.

Por fim, tem-se as considerações finais do trabalho, com a recapitulação dos conceitos abordados e as inferências obtidas na pesquisa aplicada e futuros desafios de pesquisa nesta temática de estudo.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para os estudos da comunicação organizacional, especificamente da comunicação estratégica, pois como apontado por Oliveira e Paula (2008), é um campo cujas bases teórico-conceituais ainda estão em processo de construção e consolidação, demandando constantes estudos – tanto teóricos, quanto empíricos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de atender aos objetivos propostos, esta primeira etapa do estudo compõe-se de reflexões teóricas em torno dos conceitos de comunicação, estratégia, estratégias de comunicação e comunicação estratégica, considerando o cenário midiatizado em que as organizações estão imersas.

Inicialmente, propõe-se realizar uma articulação entre comunicação e organização, evidenciando-se a perspectiva teórica que pautará as demais seções. Em seguida, será explorada a trajetória teórico-conceitual da estratégia, buscando compreender suas diferentes acepções e como estas se encontram diante do contexto midiatizado da atualidade. Por fim, após a exploração desses termos separadamente, objetiva-se estudar o nexo entre eles, a fim de tecer reflexões sobre as estratégias de comunicação, apresentando a comunicação estratégica como proposta conceitual norteadora.

Destaca-se a relevância dessas reflexões diante dos desarranjos teóricos existentes sobre os termos escolhidos para estudo e que podem reverberar nas práticas organizacionais. Ademais, objetiva-se desenvolver essa fundamentação teórica de modo a possibilitar e se complementar junto à realização da pesquisa aplicada, buscando-se compreender como esses conceitos estudados são incorporados no cotidiano das organizações.

2.1 Comunicação e organização: articulação necessária

Comunicação e organização são conceitos cuja compreensão perpassa por questionamentos quanto a relação existente entre eles. Como apontado por Caldas (2010), enquanto campos de estudos, ambos estiveram por muito tempo à margem de uma intersecção ou buscava-se evidenciar um em detrimento de outro, sem considerar que podem ser compreendidos como conceitos imbricados. Nas palavras de Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 77), “Talvez nenhum outro conceito esteja tão presente no estudo das organizações quanto o designado pelo termo comunicação. Essa onipresença faz com que o sentido de comunicação torne-se ardilosamente impreciso”.

Deste modo, torna-se relevante discutir as noções que fundamentam a comunicação e a organização, pois ambas muitas vezes se evidenciam como conceitos muito presentes no dia a dia, caracterizando-se como expressões da vida – o mesmo que ocorre com outros conceitos que serão abordados neste trabalho, como a estratégia –, mas que carecem de reflexões que promovam a ampliação de perspectivas.

Em relação à organização, “Sabemos intuitivamente sobre o que estamos falando quando usamos o termo, mas é difícil acudir-nos uma definição mais formal” (LITTLEJOHN, 1988, p. 288). Já segundo Taylor et al. (2001), o conceito de “organização” é um tema amplamente discutido. No entanto, é encarado como “uma abstração” ou ainda “uma nominalização”, em termos linguísticos, engessando seu entendimento, ou seja, como sendo um termo inquestionável do entendimento de todo indivíduo. O que se busca evidenciar é a necessidade de fluidez do conceito de modo a possibilitar sua reflexão sob a perspectiva da comunicação. Sabe-se que as organizações são “[...] fenômenos complexos e paradoxais [...]” (MORGAN, 2002, p. 17), havendo a necessidade de se levar em conta suas particularidades, visto que se singularizam quanto a “[...] seus aspectos econômicos, políticos, ambientais, demográficos, morais, éticos, culturais e sociais, e principalmente pelas questões de relacionamento” (MARCHIORI, 2010, p. 19). A partir de Marchiori (2010) e Morgan (2002) é possível compreender que cada organização é única, composta por particularidades que configuram sua realidade e que vão além de sua estrutura física.

Em relação à comunicação, como apontado por Wolton (2006, p. 13) ela “[...] parece tão natural que, a *priori*, não há nada a ser dito a seu respeito”. Neste sentido, a comunicação apresenta ser um conceito axiomático, de um caráter espontâneo, que perpassa os indivíduos, fenômenos e situações, ou seja, que está presente o tempo todo no cotidiano, mas que não necessita de explicações. Deste modo, acrescenta-se que, justamente por ser tão intrínseca aos sujeitos, ela deve ser constantemente estudada e reconhecida em sua potencialidade.

Ao mesmo tempo, o autor também expõe sobre sua polissemia, ao afirmar que ela “Escorrega assim que a abordamos, transborda de sentidos e referências, principalmente na sociedade contemporânea, dominada pela abertura e pelos incessantes intercâmbios” (WOLTON, 2004, p. 29). Neste ponto evidencia-se que, diante de fenômenos como a mundialização (GUIMARÃES, 2008) e a interligação de interlocutores e eventos por aparatos tecnológicos, em que se potencializa o contato humano – mas nem sempre a intercompreensão (WOLTON, 2006) –, e se multiplicam os meios de comunicação, tudo tende a ser consubstanciado como comunicação.

Apesar da aparente diversidade de acepções que pode ampliar sua incompreensão, a comunicação atualmente é um fenômeno cada vez mais conclamado em todas as esferas humanas (WOLTON, 2006; PERUZZOLO, 2006; SODRÉ, 2014). Como expõe Liesen (2014, p.), ela “[...] aparece como uma marca intrínseca ao mundo atual. Uma característica mágica que se adere a qualquer conceito ou objeto para emprestar-lhes ares de modernidade”. Essa grande evidência do fenômeno como marco – ou ainda “caricatura” (WOLTON, 2006) – de

meados do século XX e do século atual sem reflexão sobre suas implicações é um aspecto preocupante que pode contribuir para potencializar sua incompreensão. Nas palavras de Peruzzolo (2006, p. 17), a comunicação pode tornar-se, deste modo, "uma polifonia nem sempre orquestrada", ou seja, é um conceito formado por diferentes dimensões e entendimentos que nem sempre possibilitam uma compreensão sobre o que de fato ela significa e abrange.

No contexto das organizações, essas divergências conflitantes podem corroborar para que a comunicação seja "[...] um enigma difícil de ser decifrado [...]" (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Não por acaso, pode-se verificar que "[...] formas muito diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa" (ZARIFIAN, 2007, p. 151). Exemplificando essas disparidades, Kunsch (2013) aponta que muitas vezes a comunicação é interpretada nas organizações ora como um valor estratégico de resultados, ora como uma função meramente tática de elaboração de materiais informativos; como um fator de fácil gerenciamento ou ainda como um fenômeno espontâneo que não necessita ser pensado, pois ocorre naturalmente. Sobre este aspecto, verifica-se que a atenção dada à comunicação no contexto das organizações se correlaciona à importância dispendida a ela e ao entendimento que se possui sobre o conceito. Por exemplo, ao se manifestar sobre seu valor estratégico, apreende-se que ela se apresenta sob um patamar elevado na organização, no entanto, ela pode ser compreendida como um fator que deve ser gerenciado exclusivamente pela alta direção, correndo-se o risco de se "[...] privilegiar a 'fala do dono', o estrangulamento do debate e a ausência de pluralidade" (BUENO, 2007, p. 10).

Duarte e Monteiro (2009, p. 336) acrescentam ainda que, muitas vezes, a comunicação nas organizações é vista "[...] como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais agentes". Sobre esta ponderação, dois aspectos limitantes podem ser identificados: encarar a comunicação como um "problema", ou seja, sendo conclamada e gerida quando ocorrências comprometem a imagem e a sobrevivência da organização, e o fato de que ela somente deve ser pensada e reconhecida por profissionais da área.

Esta perspectiva "setorizada" e pontual de comunicação oculta sua essência enquanto processo que faz parte da existência e do cotidiano dos indivíduos: "[...] não existe vida individual e coletiva sem comunicação" (WOLTON, 2004, p. 30). Esse caráter intrínseco da comunicação aos sujeitos é apontado por Wolton (2006, p. 30) denominando-a como dimensão normativa sendo "[...] aquela que remete para o ideal de troca, de compreensão, de partilhas mútuas", visto que "é mesmo a interação que define a comunicação" (idem, 2004, p. 31). Peruzollo (2006) também exprime essa ideia ao afirmar que estar em relação é uma necessidade primitiva do homem. Neste sentido, se ela é condição *sine qua non* a todos os sujeitos do mundo,

ela também é indispensável aos sujeitos organizacionais e às suas práticas, ou seja, à organização. Assim, ao ser relegada a uma instância inferior, desconsidera-se a relevância da comunicação aos sujeitos, às organizações e seus processos podendo estar limitada a receituários de ações (PINTO, 2008).

Seguindo este entendimento, denota-se que a organização não é um dado *a priori* no qual a comunicação está inserida. Baldissera (2008a) esclarece a articulação entre os conceitos ao ressaltar que a base tanto da comunicação quanto da organização é a relação. Deste modo, "[...] se trata de pensar a comunicação a partir de um âmbito delimitado (o que não significa um recorte geográfico, fixo), que é o das relações organizacionais" (BALDISSERA, 2008a, p. 168).

É neste sentido que se procura, neste trabalho, trazer a comunicação ao centro da reflexão. Sendo a relação sua característica imanente, se discutirá sobre as relações organizacionais, pois é a partir delas que se propiciam a realização e concretização das práticas e das atividades neste espaço empírico. Como aponta Caldas (2010, p. 30), voltar o olhar comunicacional sobre as organizações contribui de modo a inserir nas reflexões "[...] dimensões subjetivas e interpretativas da realidade organizacional". Deste modo, pretende-se estender discussões próprias da comunicação aos fenômenos que serão abordados nas próximas seções, a exemplo da estratégia. Essa perspectiva corrobora com o que é exposto por Reis e Costa (2006, p. 5): "[...] a questão interacional deveria ser a angulação privilegiada dos estudos da Comunicação Organizacional".

Também, a fim de esclarecimentos quanto a terminologias, diante da variedade de expressões existentes neste âmbito de estudo, tais como comunicação organizacional, comunicação nas organizações e comunicação das organizações (LIMA, 2014), busca-se aqui elucidar que será explorado o termo comunicação no contexto das organizações, por possibilitar uma ampliação nas reflexões pretendidas.

Se a comunicação pressupõe a relação e esta é a base para as organizações, tal reflexão expõe sobre o caráter fundante da comunicação para a organização, compreendendo que esta "não se reduz à estrutura física (algumas até dispensam essa estrutura), aos equipamentos, aos recursos financeiros, a pessoas, mas, sim, 'realiza-se em relações'" (BALDISSERA, 2008a, p. 168). Sendo assim, "a comunicação é o lugar de sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional [...] Ela possibilita que a organização se configure e relacione; estabeleça seus contornos" (idem, 2008a, p. 169). Em outras palavras, "a comunicação é uma teia que entremeia os espaços organizacionais [...]" (MARCHIORI, 2010, p. 19).

Neste sentido, compreende-se que as organizações se constituem a partir das relações que estabelece. Todo processo que envolve os sujeitos está permeado pelas relações e interações

sociais. Lima (2008) expõe sobre esse aspecto, evidenciando o caráter constitutivo da comunicação nas organizações:

> Uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc. apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, em relação ao outro. Do mesmo modo, seus interlocutores se instituem como público – cliente, funcionário etc.-, precisamente na relação que estabelecem com a organização, naquele contexto específico (LIMA, 2008, p. 123).

É possível fazer uma reflexão semelhante sobre a inexorabilidade da comunicação para as organizações, independentemente da perspectiva que se procura compreender o conceito de organização:

> [...] la columna vertebral y las acciones resultantes del hecho de 'organizarse' es la interacción misma entre las partes involucradas, es decir la comunicación, ya que al margen de ella no sería posible la agrupación, cohesión y comunión de objetios (centro de la búsqueda de interacción entre las partes). Es por ello que el concepto de 'organización' puede ser definido desde distintos prismas y ser empleado en diversas aplicaciones [...]; a pesar de ello, su natureleza no puede ser explicada integralmente al margen de la comunicación (GARRIDO, 2003, p. 18, apud BALDISSERA, 2008a, p. 168).

A partir da explanação desses dois últimos autores, busca-se aqui esclarecer as implicações e o elo entre interação e relação no campo comunicacional. Segundo Lima e Bastos (2012, p. 39), a interação "[...] é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se redefine permanentemente com a interação dos interlocutores". Neste sentido, compreende-se que a relação se ancora na construção do vínculo social e é possibilitada, fortificada e atualizada pelas interações cotidianas entre os indivíduos. Deste modo, ambas ligam-se à comunicação.

Neste entendimento, compreende-se que a comunicação não está limitada ao que "[...] é visível, controlável, tangenciável, possível de captar" (BALDISSERA, 2008b, p. 43). Ela "[...] somente se dá a conhecer no acontecer" (idem, 2008a, p. 169). Ou seja, a comunicação se torna visível na transformação, no que resulta da interação entre o eu e o outro. É neste aspecto que pode-se compreender seu potencial transformador.

Dessa forma, nota-se que a relação se liga ao reconhecimento do outro, a um encontro que propicia a afetação entre os sujeitos, resultando em novas acepções, pensamentos, atitudes e conhecimentos. É no contato recíproco com o outro, na abertura ao diálogo em um contexto específico que novas possibilidades emergem, não possibilitando previsibilidades, dado o seu caráter situacional (MASSONI, 2011).

Partindo desse entendimento, Lima (2008) também pontua sobre a interação entre os sujeitos nas organizações:

> Na interação, organização e interlocutores têm seus próprios objetivos e moldam suas ações de acordo com o posicionamento (projetado ou efetivo) do outro, naquele contexto. É desta forma que a interação é conformada pela ação dos sujeitos, referenciada no outro, e que os sujeitos também se conformam pela interação [...] (LIMA, 2008, p. 123).

Reconhece-se, assim, a necessidade de assumir a alteridade - o outro e suas especificidades -, para, deste modo, "[...] criar/reforçar/(re)afirmar espaços para que tal diversidade se manifeste seja pela crítica, pela resistência, pela colaboração, pelo comprometimento, pela rejeição, que, de modo geral, são relações que catalisam a criatividade" (BALDISSERA, 2008a, p. 172). Deste modo, é possível entender que a relação não ocorre somente a partir de concordâncias e consensualidades, mas também se manifesta a partir de contradições e diferenças, pois se está interagindo com as singularidades de cada sujeito:

> Relação é, ao mesmo tempo, conflito e cooperação. O excesso de conflito produz anomia e ruptura do tecido social. A falta de conflito pode significar ausência de ambição, de disputa, de jogo e, enfim, de competitividade. A atividade humana [...] avança com base numa articulação entre conflito e cooperação" (SILVA, 2008, p. 7).

Massoni (2009) corrobora com essa ponderação ao afirmar que esse encontro não quer significar exclusivamente consenso, "[...], mas dissenso sociocultural, e ação, não por mandato, mas porque interpela genuinamente aos atores envolvidos" (MASSONI, 2009, p. 440, tradução nossa). Para que isso possa ocorrer, destaca-se novamente a necessidade de reconhecer o outro e suas singularidades:

> O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação. Nem sempre síntese. Mas imperativamente reconhecimento do outro. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como um igual no campo da argumentação. Essa igualdade não quer dizer mesmo nível de conhecimento ou especialização, mas igualdade na capacidade argumentativa (SILVA, 2008, p. 9).

É por isso que "[...] é inconcebível pensar a comunicação, tal como praticada nas organizações, de forma divorciada de uma ideia geral de comunicação" (PINTO, 2008, p. 81). Esta noção macro da comunicação deve ser o lugar de partida para a reflexão sobre o tema, pois como explicita Kunsch (2012, p. 18): "em primeiro lugar, temos de pensar na comunicação entre as pessoas pelo simples fato de os seres humanos não viverem sem se comunicar". Deste modo, a organização é um dos contextos onde a comunicação se manifesta, como uma empiria (PINTO, 2008). Nas palavras de Fausto Neto (2008, p. 42), as organizações são "realidades

comunicacionais" e "nesse lugar dinâmico, atualizam-se estratégias, saberes prévios, desejos, expectativas, competências e habilidades diversas [...]" (BALDISSERA, 2008a, p. 171).

Sobre essa ideia geral da comunicação, compreende-se a partir do já exposto que o conceito está ligado à interação, à alteridade, à relação estabelecida com o outro. Segundo Silva (2008, p. 9): "comunicar, não se cansa de dizer Morin, é um fazer comungar". Essa noção pode ser encontrada na própria etimologia da palavra. Comunicação enquanto substantivo tem como sua derivação latina o *communicatio* – atividade realizada conjuntamente (MARTINO, 2001) e o seu desdobramento verbal *communicare*, origem de comungar e comunicar (DUARTE, 2003). Ainda segundo Nöth (2011, p. 86), "a origem desta palavra nos leva à língua latina, onde encontramos as palavras *communis* 'comum', *communio* 'comunidade' e *communicare* 'fazer' ou 'tornar comum'". Acrescenta-se também que a palavra latina que denomina comunicação provém do grego *koinonia* e remete ao discurso divino e, transposta para o vocabulário judaico-cristão, ganhou dois sentidos conectados: o interpessoal – de senso de comunidade – e o sacramental – de encontro com o sagrado (LIESEN, 2014).

Martino (2001) exemplifica esse sentido religioso inicial da palavra comunicação apontando que, nos mosteiros, o *communicatio* exprimia o rompimento do isolamento característico de suas práticas. Neste sentido, ele expõe que "tornar algo comum" não se trata de apenas ser membro de uma comunidade, mas como sendo "[...] o produto de um encontro social" (MARTINO, 2001, p. 14), ou seja, exprime a ideia de uma ação intencional com e sobre o outro, cujo encontro resulta em novas experiências e acepções. Essa explanação corrobora com o afirmado anteriormente de que só é possível conhecer a comunicação na transformação resultante dela.

Neste aspecto, verifica-se aqui a riqueza semântica da palavra comunicação, visto que demanda uma ação deliberada, ou seja, mais do que seu sentido espontâneo e natural, um direcionamento de querer estar em relação com o outro de modo a promover novas significações. No contexto das organizações, especificamente, pode-se compreender que é no "tornar comum", no encontro entre os sujeitos que se torna possível a realização de suas práticas.

Ainda sobre esta noção de "tornar comum", Martino (2001) evidencia dois aspectos que merecem atenção:

> [...] comunicação não é "ter algo em comum" no sentido de ter algumas características ou propriedades semelhantes, o termo não se refere à essência ou ao atributo das coisas. Assim, a constatação de que duas coisas tenham as mesmas propriedades não é suficiente para caracterizar uma relação comunicativa [...] E, por outro lado, comunicar não é "ter algo em comum",

> apenas por ser membro de uma mesma comunidade. Não se trata de comungar uma mesma prática, fazer alguma coisa conjuntamente com algumas pessoas, uma espécie de "ação ou hábito coletivo (MARTINO, 2001, p. 14).

Assim, a comunicação em sua essência etimológica não se liga diretamente a instâncias físicas, mas simbólicas, que promoverão transformação, pois os indivíduos estarão em interação, ou seja, colocando em relação seus contextos.

Deste modo, mesmo quando se questiona sobre o significado paradoxal de "'dividir' e 'separar'" (NÖTH, 2011, p. 86) que o autor afirma também existir na raiz da palavra comunicação, estes possuem um sentido restrito, visto que:

> O emissor só se desprende das suas ideias no sentido de que depois da comunicação delas ele não é mais o único que tenha o conhecimento das suas ideias, porque a partir do momento da comunicação delas ele divide este conhecimento com o receptor (NÖTH, 2011, p. 86).

Tal aspecto se reforça em relação à partilha, termo apontado por Winkin (1998) na língua francesa como associado à comunicação até o século XVI. Segundo o dicionário analógico de Azevedo (2010), que apresenta significados e informações de uso para palavras da língua portuguesa, "partilha" está relacionada tanto a termos como compartilhamento quanto a repartimento e divisão. Nesta aparente assimetria presente na origem da palavra comunicação, Nöth (2011) expõe que, mais do que dividir, comunicar é multiplicar, pois a troca entre os indivíduos resulta em conhecimentos, ideias e percepções que vão além do que cada um apresentava. Deste modo, a comunicação é sempre em relação ao outro, mesmo ocorrendo mediações por meio de dispositivos tecnológicos.

Essa compreensão se assemelha ao que Duarte (2003, p. 47) expõe apoiando-se em Merleau-Ponty (1945): "[...] na troca, ou na comunicação, entre mim e outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro". Deste modo, é possível compreender que pensar comunicação é estar em relação, não apenas permanecer na presença do outro, pois nesta relação, um afeta e transforma o outro.

Neste sentido, destaca-se que, apesar dos diferentes usos e aplicações da comunicação, é somente no encontro que é possível haver transformação. É no tornar comum que novas possibilidades surgem, pois antes de qualquer instrumentalidade, Sodré (2014, p. 9) aponta que "[...] os seres humanos são comunicantes, não porque falam (atributo consequente ao sistema linguístico), mas porque relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um *comum* a ser partilhado".

Assim, ainda sobre esta noção de “tornar comum”, Duarte (2003, p. 46) aponta que, para que ele aconteça, é necessário estar em relação. Deste modo, apoiando-se em Merleau-Pounty (1945), o autor expõe “[...] o ato de comunicar como sendo um encontro de fronteiras perceptivas [...]”.

Segundo o dicionário analógico de Azevedo (2010), encontro e encontrar estão relacionadas a palavras como convergência, descoberta e amizade, assim como contenda e resistência. Depreende-se então que encontro é estar em relação, integrar e promover transformação, mas não apenas de forma consensual, pois no encontro há também conflito. Ou seja, é estar em constante movimento.

Apesar dessas compreensões a partir da origem da palavra comunicação, outras acepções foram ganhando destaque ao longo do tempo. Para exemplificar, Liesen (2014) cita a formação do português moderno apresentado por Bluteau (1716), que incorporou palavras como “trânsito, transporte, comércio ou relações de troca”. Sodré (2014) afirma que a ideia de transmissão associada à comunicação é antiga, porém não originária na etimologia da palavra. Segundo Ferrara (2013, p. 80), “[...] a inserção cultural da comunicação foi de ordem instrumental” e, por esse motivo, “[...] confundem-se os meios e relações comunicativos, compreendendo-os como vetores sinônimos”.

Nöth (2011) evidencia que a ótica de transmissão relacionada a transportar mensagens pode ser ligada à função dos mensageiros. Nesta lógica, o autor expõe que, com o surgimento de novas tecnologias voltadas ao transporte e à comunicação, essa associação prevalece: “hoje, em vez de mensageiro pedestre, temos veículos motorizados que trazem mensagens em autoestradas e, desde a era da telecomunicação, as mensagens migram por fios e ondas eletromagnéticas” (NÖTH, 2011, p. 89).

Deste modo, a partir dos autores destacados, verifica-se “[...] uma ambivalência conceitual que perdura até hoje no sentido desta palavra, mas que vem sendo teoricamente suprimida desde as primeiras teorias da comunicação do início do século passado” (LIESEN, 2014, p. 90). Assim, apesar desta variedade de acepções, verifica-se a predominância de determinados sentidos em detrimento de outros, como ocorre com o sentido de comunhão da comunicação que, aos poucos, foi perdendo força com o surgimento e avanço das tecnologias específicas a cada momento histórico, principalmente com os meios de transporte e as mídias analógicas, digitais e as redes telemáticas.

Essa discrepância se concretiza ao observar que um dos primeiros estudos relacionado à comunicação volta-se a esse aspecto técnico, de transmissão. A Teoria Matemática da Informação de Shannon e Weaver foi desenvolvida em 1949 – contexto pós-guerra – a partir

dos telégrafos, cuja finalidade "[...] é meramente operativa e consiste em fazer passar, por meio de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo" (LIMA; BASTOS, 2012, p. 32). Esta teoria passou a influenciar diversas disciplinas científicas e foi utilizada amplamente, como no modelo de comunicação verbal proposto por Jakobson em 1963 (WINKIN, 1998). Neste modelo é elaborado um caminho esquemático da mensagem (código) emitida pelo emissor (remetente) através de um canal e que chega ao receptor (destinatário). Deste modo, aspectos como o ruído que extrapolam essa linearidade na transmissão das mensagens não são considerados.

Esse sentido de transmissão também pode ser notado nos próprios estudos voltados à comunicação nas organizações, destacadamente em seus primórdios. Putnam, Phillips e Chapman (2004) relacionam essa concepção a partir da metáfora do conduíte. Nessa leitura, a comunicação ganha uma ótica de canal pelo qual as mensagens são transmitidas aos subordinados buscando-se o mínimo de desperdício, além de ser considerada como "[...] ferramenta para atingir os objetivos organizacionais" (idem, 2004, p. 82). Verifica-se, deste modo, uma relação de contenção entre organização e comunicação, em que esta localiza-se dentro da estrutura organizacional, de modo a mantê-la operante (SMITH, 1993 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Deste modo, o que se busca evidenciar é que o aspecto técnico faz parte da comunicação como um todo, mas ela não se reduz a esta ótica. Reconhece-se a centralidade da comunicação nos processos organizacionais e nos indivíduos. Assim, para além de instrumentalidades, "[...] a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados" (OLIVEIRA, 2008, p. 97).

Não por acaso, existem diversos autores que apontam não somente o caráter constitutivo da comunicação nas organizações, como expõem que organização é comunicação (MARCHIORI, 2008; MCPHEE; ZAUG, 2000). Segundo Marchiori (2008), já na década de 1980 essa reflexão de comparar a comunicação à organização é possível de ser encontrada, reforçando a centralidade do conceito. Nessa perspectiva, Smith (1993 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004) a explica como sendo uma relação de equivalência, em que ambos os conceitos se instituem como um mesmo fenômeno, de modo isomórfico.

Para Silva (2008, p. 9), a partir de uma abordagem complexa, "organização e comunicação são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma depende da outra, uma alimenta a outra, uma se alimenta da outra". Assim, essa explanação revela a

articulação entre os conceitos, evidenciando-os como uma unidade indissolúvel; um não existe sem o outro.

Apesar da relevância de posicionar a comunicação no centro do debate sobre organizações, observa-se um movimento contrário: de comunicação enquanto um conceito basilar que deve ser reconhecido e deliberado nas organizações para um fenômeno a serviço de dirigentes, sendo "utilizada" quando conveniente. Nas palavras de Deetz (2010, p. 84), "a comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão".

Baldissera (2008b) expõe um apontamento que complementa essa reflexão e evidencia uma realidade presente nas organizações:

> Sabe-se que, no âmbito da práxis, a noção de comunicação organizacional tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e economia – uma constante, pois, em sentido amplo, grande parte das organizações afirma não dispor de tempo e recursos financeiros para a comunicação (BALDISSERA, 2008b, p. 31).

Um momento enérgico dessa concepção simplificadora pode ser verificado no período da Revolução Industrial – principalmente em seu segundo momento datado de meados do século XIX até aproximadamente a primeira metade do século XX – com o desenvolvimento das teorias administrativas e modelos de organização do trabalho, a exemplo da Teoria da Administração Clássica, da Administração Científica e da Teoria Burocrática.

Segundo Ferreira (2009), o período de maior consolidação e expansão da Revolução Industrial é marcado pelo desenvolvimento de novas tecnologias produtivas mecanizadas, que buscavam maior produtividade e retorno financeiro. Deste modo, demandaram-se alternativas para as técnicas de trabalho:

> Assim, os sistemas de produção eram desenvolvidos com base em uma concepção mecânica, destacando-se valores como padronização, regularidade, passividade e controle. Os próprios trabalhadores deveriam, de acordo com esse modelo, adotar padrões de produção similares aos das máquinas, incluindo a manutenção de uma postura passiva e obediente diante da autoridade de seus supervisores (FERREIRA, 2009, p. 34)

Deste modo, no início do século XX – embora já houvesse iniciativas relacionadas à gestão – foram desenvolvidos as primeiras teorias e modelos gerenciais bem delineados com o foco na produtividade e na obtenção de lucro. Na visão instrumental de gestão – perspectiva estrutural –, buscava-se "[...] organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem" (FERREIRA, 2009, p. 19). Neste sentido, verifica-se que a instrumentalização

proveniente das máquinas estendeu-se às práticas de gestão e aos próprios sujeitos e, consequentemente, à comunicação.

Como exemplo da perspectiva estrutural, tem-se o taylorismo proveniente da Administração Científica que defendia a premissa da "comunicação zero" que tinha princípios voltados à eficiência industrial e controle social. Assim, acreditava-se que a comunicação "[...] não gera nenhum valor econômico para a empresa. É, ao contrário, uma perda de tempo, um elemento de degradação da produtividade do trabalho" (ZARIFIAN, 2007, p. 152). Neste sentido, predominava-se "[...] uma linguagem *tecnicalizada*, desenvolvida pelos engenheiros e técnicos, linguagem essa que tem como função conceber, preparar, controlar o trabalho dos operários" (idem, 2007, p. 152).

A partir desse posicionamento é possível compreender que muitas organizações apresentavam – e ainda hoje possuem – um conceito pouco reflexivo de comunicação humana e interpessoal, reduzida à prática doméstica do falar, no sentido de simplesmente "jogar conversa fora". Bueno (2007) expõe sobre a visão negativa existente sobre as conversas informais e a chamada "rádio peão", tidas como propagadoras de boatos que tendem a desestabilizar as organizações, havendo o pensamento de que devem ser combatidas com autoritarismo e controle. Sob este aspecto, o autor aponta para a necessidade de se observar com outros olhos essa ótica da comunicação, pois "ela sintetiza, ainda que de maneira caótica [...] as vulnerabilidades, as fraquezas e as incompetências dos processos de gestão e de comunicação das nossas empresas" (BUENO, 2007, p. 26), expondo os descontentamentos, demandas e expectativas de funcionários. Nesse sentido, o autor complementa que "as empresas precisam assumir as suas fragilidades e enxergar nos sinais que se escancaram à sua frente oportunidades para aperfeiçoamento, mudança de rumos e de cultura de gestão (e de comunicação)" (idem, 2007, p. 30).

No modelo estrutural em específico, o foco está na observação pormenorizada das funções realizadas individualmente, a fim de se eliminar desperdícios de tempo e de recursos (MORGAN, 2002). Sobre essa perspectiva, verifica-se a tentativa de controlar e até mesmo bloquear as interações e relações sociais no ambiente organizacional. No entanto, como afirma Baldissera (2008b, p. 44) "[...] por mais que a ordem posta tente sufocar os processos comunicacionais não-oficiais, existirão fissuras pelas quais esses processos comunicacionais se infiltrarão, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle". Por este motivo, não se pode "[...] pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras" (PINTO, 2008, p. 88). Ou seja, sempre haverá pontos de fuga em meio a situações de controles e vigilância (FAUSTO NETO, 2008).

Nessas indústrias verifica-se, portanto, que o contato entre os trabalhadores era limitado, pois o foco estava na realização de suas atividades vinculadas às máquinas. Oliveira (2001) expõe sobre o modo como os processos de comunicação ocorriam:

> Um aspecto decisivo para caracterizarmos os fluxos de comunicação vigentes dentro das fábricas da segunda Revolução Industrial é o fato de os produtos serem feitos por intermédio de tarefas parciais, o que isola cada operário envolvido nas diferentes operações. A comunicação interpessoal, olho–no-olho, existente nas oficinas artesanais, base para a construção do forte sentimento de grupo, é substituída pela distância entre o capitalista e as massas de trabalhadores anônimos (OLIVEIRA, 2001, p. 66).

Deste modo, o *Homo humanus* (CHANLAT, 1996) transforma-se no *Homo faber* ou ainda *homo economicus*, evidenciando uma monocausalidade e desconsiderando que "o homem é um feixe de potencialidades" (SILVA, 2008, p. 7). Pinto (2008, p. 88) ressalta a importância de se estabelecer "[...] um pensamento sobre a comunicação no contexto das organizações que não seja serviçal, como tem sido até hoje, mas que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o *homo comunicans".*

A radicalidade dos primeiros modelos de gestão podia ser visível a partir do "giro de mão de obra" existente, que exigia condições de trabalho desgastantes (MORGAN, 2002). Ou seja, de fato o foco não estava nos indivíduos, mas nas máquinas, na produtividade e no lucro. Deste modo, aniquilava-se outra necessidade humana: a de estabelecer relações, de interagir um com o outro.

Segundo Morgan (2002, p. 17), esse pensamento de "[...] cada um desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo" configura a organização vista como máquina, que tem como princípios "[...] a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos" (idem, 2002, p. 26). À medida que se buscava a eficiência, reduzia-se a liberdade dos trabalhadores, subjugados a uma intensa rotina de produção fabril. Deste modo, a mecanização estendeu-se aos próprios indivíduos e também à comunicação que se caracteriza de modo verticalizado e assimétrico, ou seja, é "transmitida" do dirigente ao subordinado.

De acordo com Morgan (2002), essa característica de máxima eficiência tem heranças do militarismo, a exemplo do exército prussiano, reorganizado por Frederico, o Grande, no século XVIII. Este exército configurou-se em uma "máquina de guerra" a partir de procedimentos rígidos e sistemáticos, transformando seus soldados em autômatos. Assim, "a

visão de Frederico, o Grande, de um exército ‘mecanizado’ gradualmente tornou-se uma realidade, tanto nas situações de fábrica, como nas de escritório” (MORGAN, 2002, p. 26).

Segundo Ferreira (2009), essas primeiras abordagens de modelos de gestão incorporadas pelas teorias administrativas se instauraram também a partir de influências do pensamento cartesiano, que busca a explicação lógica e racional dos fenômenos. Por este motivo, essas perspectivas se configuram como “[...] extremamente prescritivas, desconsiderando os fatores circunstanciais envolvidos na gestão organizacional, como se a administração fosse uma ciência exata, com resultados previsíveis e condições de aplicação controláveis” (idem, 2009, p. 19). Assim, verifica-se que abordagens filosóficas voltadas ao pragmatismo também marcaram o desenvolvimento das sociedades industriais.

Morin (2015) associa esse pensamento ao paradigma simplificador que instaurou-se na ciência ocidental do século XVII ao final do século XIX e que apresentou reflexos a partir do século XX. Segundo o autor, esse paradigma tem como princípios a disjunção, a redução e a abstração, isolando elementos e fenômenos de seu ambiente ou unificando o que é diverso, obscurecendo assim a complexidade do real, ou seja, observam-se os fenômenos sob uma ótica redutora na tentativa de manter o equilíbrio, negando o erro e a contradição. Nas palavras de Morin (2015, p. 87), “não temos [...] de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, e relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes”.

Deste modo, não é possível pensar a comunicação nas organizações reduzida a uma atividade específica desenvolvida por um único indivíduo ou departamento. Como buscou-se evidenciar anteriormente, a comunicação perpassa por todos os processos, fenômenos e sujeitos constituindo-os como um “[...] oxigênio que confere vida às organizações” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334).

Baldissera (2008a) também pontua sobre essa perspectiva dada à comunicação:

> [...] a comunicação organizacional não obedece a simplificações (por mais que seus gestores desejem isso), não permite ser fragmentada, dilacerada; não se restringe ao planejado, ao legitimado pela organização, às ações de relações públicas, publicidade, propaganda e assessoria de imprensa; tampouco – e muito menos – limita-se ao desejo de poder da comunicação de marketing. Apesar de a comunicação organizacional também ser isso, diminuí-la a esses fazeres – compreendê-la como somente isso – significa apenas atender aos desejos de planejar, gerir, organizar, controlar, prever, ou seja, abreviá-la ao visível, ao tangenciável, ao possível de captar (BALDISSERA, 2008a, p. 169-170).

Neste sentido, Morgan (2002) expõe que, ao longo do tempo, críticas foram surgindo sobre a teoria mecanicista, emergindo novos pontos de vista em que se considera que os indivíduos são seres de necessidades, desejos e preocupações. Neste sentido, passou-se a incluir a questão da motivação do trabalho e esquemas de recompensas, relevando que as pessoas trabalham de maneira mais satisfatória quando têm suas necessidades atendidas, agregando-se assim o aspecto social ao técnico. Um exemplo dessa perspectiva é o Movimento das Relações Humanas, que tem como alguns de seus teóricos Maslow com a hierarquia de necessidades humanas (fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização). Apesar dos avanços de tais teorias, elas acabaram se constituindo como um reforço para os intuitos da organização voltados à produtividade.

Apoiando-se em Papa, Daniels e Spiker (2008,) Caldas (2010, p. 34) expõe que, tanto no modelo mecanicista quanto no organicista – que promove maior possibilidade de abertura para a dimensão social nos processos de gestão –, "[...] a comunicação acaba sendo *coisificada* como mero elemento ou instrumento gerencial em prol da efetividade organizacional". Elucida-se, deste modo, que a comunicação é encarada como um meio que pode ser "utilizado" para se chegar aos objetivos e metas e não como um processo que está presente o tempo todo no cotidiano das organizações.

Este foi o cenário do início dos estudos de comunicação organizacional que esteve atrelado às demandas de indústrias e empresários, ou seja, reflete as abordagens funcionalistas. Nos Estados Unidos sua origem culminou na vinculação entre academia, indústrias e militares, resultando na chamada comunicação industrial e de negócios. Neste período o foco estava para o desenvolvimento de habilidades comunicativas de gestores, além de contribuir para a produtividade e eficiência dos negócios (MATTOS, 2008). Segundo Taylor e Casali (2010), neste país, além da influência da Psicologia Social para os estudos da dinâmica da vida organizacional:

> [...] o desenvolvimento da comunicação organizacional na América do Norte também foi fortemente influenciado pelos estudos da retórica, os quais, nos Estados Unidos (e exclusivamente neste país) integram uma área de conhecimento denominada *speech communication* (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 71).

No Brasil os estudos também se iniciaram no período da Revolução Industrial. Primeiramente, adentrou-se no país como uma atividade profissional, como mão de obra técnica no mercado de trabalho, sendo incorporada inicialmente aos cursos de Administração e, posteriormente, às Relações Públicas (MATTOS, 2008).

Um modo de compreender os avanços dos estudos da comunicação organizacional, tendo as organizações como pano de fundo, são as metáforas de Putnam, Phillips e Chapman (2004). Mais do que figuras de linguagem, elas "facilitam a construção da realidade social ao trazerem compreensões inovadoras a respeito de alguma coisa à luz de outra, bem como apontam diferentes aspectos de teorias [...]" (PUTNAM, 2009, p. 44-45).

Na metáfora do conduíte, a organização é vista como um contêiner – com fronteiras bem definidas – que abriga os sistemas de comunicação e estes são encarados como transmissores de mensagens ou ainda como ferramentas para atingir um objetivo. Já a metáfora da lente – ou processamento de informação – assemelha-se a anterior, pois também é enraizada na transferência de ideias, mas considera receptores como agentes ativos. Nesta visão, "[...] a organização serve como um guia para escolhas sobre os padrões e as características do fluxo da informação" (idem, 2009, p. 48). Ocorre, portanto, um processo de filtragem das mensagens que devem ser enviadas aos receptores após receber seus estímulos. Esta característica reforça o início dos estudos da comunicação organizacional em um cenário de pensamento e modelos de gestão que estabelecem hierarquias e uma comunicação assimétrica entre gestores e trabalhadores.

Na metáfora da *linkage*, ou vínculo, "[...] a comunicação é o conector que une pessoas e configura as organizações como redes de relacionamento" (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2003, p. 88), além de sobrepor a visão de fronteiras organizacionais. No entanto, ainda apoia-se em uma visão de conduto, em que essa conexão depende da transmissão e da quantidade de comunicação.

Na metáfora do símbolo, os indivíduos constroem significados possibilitados pela comunicação. Podem ser identificados diversos sinais complexos, tais como rituais, narrativas e elementos físicos como a arquitetura, que sugerem interpretações socioculturais e a organização pode ser compreendida como "[...] uma coleção complexa de representações [...] (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2003, p. 94). Em relação à metáfora da performance, "[..] a interação social torna-se o ponto central para se analisar a comunicação organizacional" (PUTNAM, 2009, p. 55). Considera-se, portanto, os fluxos dinâmicos interativos e simbólicos que "materializam" as organizações e que contribuem para a construção de laços colaborativos.

Na metáfora da voz estudam-se a marginalização e os engajamentos de alguns indivíduos resultantes de estruturas de poder desiguais existentes nas organizações. Assim, esta metáfora "[...] trata a comunicação como expressão ou supressão da voz na vida organizacional" (PUTNAM. 2009, p. 57). Por fim, na metáfora do discurso considera-se a comunicação

enquanto conversação, focalizando a estrutura das linguagens e a configuração dos contextos, e as organizações são estudadas como textos.

A partir do entendimento dessas metáforas não se procura evidenciar uma única perspectiva como a mais relevante em detrimento de outras, pois elas coexistem nas organizações. No entanto, algumas dessas leituras podem ser subjugadas ou esquecidas no cotidiano organizacional. Assim, compreende-se que algumas práticas organizacionais, assim como determinados estudos, tendem a enfocar o nível tangível da comunicação, como ao encará-la como canal de transmissão de mensagens, processamento de informações e, às vezes, há o reconhecimento da necessidade de se estabelecer vínculos. No entanto, vozes, performances, discursos e símbolos (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004) tendem a ser mascarados, não auferindo a atenção necessária.

Apesar dessa diversidade de perspectivas sobre a comunicação e também de modelos gerenciais nas organizações, muitas das práticas comunicacionais e administrativas ainda se sustentam sobre a abordagem estrutural – mecanicista e econômica, ou seja, não houve de fato uma ruptura, apenas novas incorporações aos antigos modelos. No que se refere à gestão "ainda hoje, em meio às diversas inovações que são propostas pelos estudiosos e, por vezes, incorporadas por gestores organizacionais, convivemos com a base taylorista-fordista e burocrática que marca a chamada abordagem estrutural da administração" (FERREIRA, 2009, p. 32). Zarifian (2007) e Morgan (2002) corroboram com esta afirmação, apontando que ainda se carrega a herança desses modelos, tanto na forma de se estruturar as organizações, quanto no modo de pensar e desenvolver tarefas cotidianas.

Cabe destacar ainda que é neste período (século XX) que conceitos como a estratégia e o planejamento começaram a ser largamente conclamados nos negócios, atrelados a ferramentas como a matriz SWOT[1] (acrônimo para representar a avaliação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades nas organizações) para diagnosticar e estruturar o cenário das organizações (SCHNEIDER, 2013).

Em relação à estratégia, devido à sua primeira acepção no âmbito militar, inicialmente as práticas administrativas passaram a seguir esta dinâmica dividindo-se, após, em inúmeras escolas teóricas e se associando a princípios como a competitividade. Já o planejamento, que

[1] Desenvolvida na escola de negócios de Harvard, nos Estados Unidos, na década de 1960, esta ferramenta avalia o ambiente interno da organização, detectando os pontos fortes (*Strenghts*) e os pontos fracos (*Weaknesses*), assim como o cenário externo, a partir da análise de Oportunidades (*Opportunities*) e das Ameaças (*Threats*).

ganhou o sentido estratégico, teve seu auge nos anos 1970, com foco nos custos das organizações (SCHNEIDER, 2013).

Ambos estavam associados a processos analíticos, formais e pormenorizados e tinham "[...] o objetivo de manter a organização estável para alcançar a sua própria sobrevivência no mercado" (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014, p. 66), sendo elaborados e gerenciados pela alta administração das organizações. No entanto, esses processos foram alvo de diversos questionamentos, a exemplo de Mintzberg (2004) que evidenciou a disparidade entre o planejamento e a ação.

Deste modo, é possível verificar a similitude em relação às características dos modelos de gestão apresentados e esses dois fenômenos no âmbito organizacional. Formalizações, racionalidade e previsibilidades são alguns dos princípios possíveis de serem observados nessa temática. Mesmo as escolas teóricas que seguem uma perspectiva mais processual, em que se considera as nuances do contexto, focalizam as ações nos estrategistas a fim de tê-las sob controle (LIMA, 2014).

Não por acaso, a comunicação recebeu o mesmo "molde". Diversos são os modelos que buscam categorizar etapas a serem seguidas para se elaborar ações de comunicação para contribuir para que as organizações atendam aos seus objetivos e metas. Neste sentido, compreende-se que ela está comumente associada a uma parte específica dos planejamentos, e não no todo.

> [...] se por um lado a noção de comunicação organizacional, particularmente aquela contemplada em/por planos, programas e/ou projetos, tende a ser simplificada (por razões diversas) para atender necessidades organizacionais, por outro, é equivocado pensar que a comunicação organizacional possa ser reduzida a isso, a essas práticas (BALDISSERA (20082b, p. 32)

Ademais, é constantemente reforçado sobre a necessidade de a comunicação ser estratégica nas organizações. Este é um ponto que se necessita atenção, visto que se costuma apropriar-se do termo comunicação estratégica tanto na práxis quanto no meio acadêmico desprovendo-se de reflexões aprofundadas e fundamentadas (OLIVEIRA; PAULA, 2014). Sobre este aspecto, observa-se que muitas vezes se vincula esse termo a funções exercidas pela alta direção das organizações, voltada à eficácia dos objetivos corporativos, buscando agregar valor aos negócios (KUNSCH, 2014). Ou seja, o caráter de racionalidade dado à estratégia se estende à comunicação, somando-se a esse pensamento instrumental a noção que se tem de comunicação como uma ferramenta a serviço das organizações.

A fim de elucidar melhor essa questão, busca-se destacar que a comunicação estratégica, diferentemente de vinculá-la a uma dimensão específica e instrumentalizada na organização, pode ser compreendida como uma comunicação que é deliberada.

> [...] uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais. Diante desse quadro, ampliam-se gradativamente suas interações internas e com a sociedade (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 23).

Verifica-se nessa explanação das autoras a questão da relação característica da comunicação. Inclui-se a esta reflexão o fato de que a comunicação tem uma dimensão espontânea, ou seja, ela ocorre naturalmente no cotidiano a partir das interações sociais. No entanto, essas interações podem ser direcionadas a fim de fortalecer vínculos com diferentes sujeitos e possibilitar transformações: "[...] a comunicação tem a dimensão de um fenômeno espontâneo, mas também de um fenômeno que pode ser pensado e, por isso mesmo, é intencional, direcionado e orientado por estratégias tanto da organização quanto dos grupos envolvidos" (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 68).

Nota-se que as autoras também apontam que a estratégia é desenvolvida por todos os sujeitos. Não é um processo institucionalizado somente pelas organizações; elas necessitam interagir com as estratégias dos demais indivíduos, seja os funcionários, clientes, fornecedores, ou a sociedade como um todo. Reforçando esta ideia, Pérez e Massoni (2009) afirmam que a estratégia, antes de qualquer instrumentalidade, é uma capacidade humana.

Neste sentido, nota-se que pensar a estratégia e o planejamento sob a lógica da linearidade e da previsibilidade não condiz com "as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais [...]" (MARCHIORI, 2008, p. 16). Afinal, "para além do planejado, do organizado, do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer" (BALDISSERA, 2008b, p. 32).

Muitos dos planejamentos e elaboração das estratégias estão associados a contextos estáveis. Nas perspectivas iniciais de gestão, "[...] considerar o imprevisto e o não-habitual é algo contrário à lógica do negócio" (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 92). Neste sentido, projetam-se mecanismos de controle na tentativa de resgatar "[...] uma realidade de estabilidade, determinação, previsão, não-ruptura, em suma, de não-dissenso" (FAUSTO NETO, 2008, p. 51), ou seja, busca-se uma "estratégia da completude" (idem, 2008, p. 52). No entanto, deve-se reconhecer que "as adaptações e as mudanças surgem no cotidiano como novas

situações relacionais e de aprendizagem, acontecem durante o processo e podem ser tão ou mais importantes que o próprio plano previamente estabelecido" (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 153).

Neste sentido, busca-se voltar o olhar para o aspecto constitutivo desses processos e práticas. É nas interações cotidianas que essas estratégias podem ser desenvolvidas e atualizadas. Assim, destaca-se a importância de não se perder de vista a dimensão macro da comunicação que se buscou evidenciar no início desta seção.

Ademais, em relação à comunicação, especificamente, mais do que pensar em adjetivações para o conceito ou relegá-la a uma dimensão comunicacional da estratégia, busca-se refletir sobre a comunicação como basilar para este fenômeno.

2.2 Estratégia: múltiplas acepções e entendimentos

Assim como a comunicação apresenta-se, em um primeiro momento, como um conceito axiomático diante de sua onipresença no cotidiano dos indivíduos, mas que se revela polissêmico (WOLTON, 2006), a estratégia também sustenta nuances controversas, visto que, sob a sua aparente estabilidade e consensualidade na linguagem comum, abarca em torno de si diversos enfoques teóricos, evoluções conceituais, perspectivas e aplicações, bem como problemáticas que não podem ser ignoradas ao esboçar reflexões em relação ao termo. Entender esses aspectos sobre a estratégia amplia a complexidade do tema, ao mesmo tempo em que promove novos olhares e aprofundamentos, como ocorre ao analisá-lo sob a ótica da comunicação.

Essa ilusória substancialidade da estratégia, no que se refere ao seu entendimento no cotidiano enquanto *práxis*, provém do fato de que se apresenta muitas vezes como um conceito pré-estabelecido e, portanto, indiscutível, cujo significado é assimilado de modo equivalente por todo indivíduo. Nas palavras de Nicolau (2001, p. 2): "à primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição".

No entanto, como expõe esse mesmo autor: "[...] um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas" (NICOLAU, 2001, p. 2). A partir de Martins (1984), é possível notar que a palavra é explorada em distintas situações e, portanto, apresenta diferentes entendimentos:

> A palavra estratégia usa-se hoje [...] a propósito das mais variadas coisas, desde o desporto - é frequente ouvirmos ou lermos referências – à estratégia deste ou daquele treinador para este ou aquele jogo – até às atividades empresariais – a estratégia desta ou daquela empresa para conquistar este ou aquele mercado – passando por diversíssimas situações e ambientes, mesmo, e é curioso notá-lo, em documentos militares, em que, por exemplo, se fala em estratégias' a propósito de execuções orçamentais (MARTINS, 1984, p. 99).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também dão um exemplo, especificamente no âmbito das organizações evidenciando que, na verdade, o termo apresenta um sentido singular a cada pessoa, se constituindo a partir das características contextuais dos indivíduos e do entorno, além das especificidades que o momento demanda:

> Peça a alguém uma definição de estratégia, e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Peça, a seguir, à mesma pessoa que descreva a estratégia que a sua organização, ou a de um concorrente, seguiu ao longo dos últimos cinco anos - não o que ela pretendia fazer, mas o que fez de fato. Você irá constatar que as pessoas, em sua maioria, ficam satisfeitas em responder a essa pergunta, ignorando o fato de que, ao respondê-la, elas fogem à sua própria definição do termo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

A partir da explanação desses autores, verifica-se a presença de um discurso generalizante e ubíquo, ou seja, padronizado, sobre a estratégia, reproduzido por muitos indivíduos, a exemplo dos gestores de organizações, mas que, nas práticas do dia a dia, se constrói diante das necessidades e das situações requeridas, além dos entendimentos e capacidades de cada um. Em complemento, pelo fato da estratégia evoluir ao longo do tempo tanto em seu campo de estudo e aplicação, quanto em seu enfoque e semanticamente, Pérez e Massoni (2009, p. 7, tradução nossa) afirmam que é "um saber que devemos ver mais como um processo do que como um objeto".

Não obstante, a estratégia é muito conclamada na atualidade como sendo uma máxima necessária a ser considerada em toda situação para se alcançar o objetivo pretendido ou para conceder ares de relevância, seja a um contexto pessoal ou em instâncias políticas, sociais, econômicas e organizacionais: "falar de estratégia é falar de um tema de moda, de um fenômeno que está vivendo um certo apogeu não somente no mundo organizacional e político, mas também em outras áreas" (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 26).

Por este motivo, nota-se que o termo hoje se apresenta como uma característica que se adere a qualquer fenômeno: "[...] estratégia tornou-se um termo genérico que serve para definir qualquer coisa" (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001, p. 49, apud CARTER; CLEGG;

KPRNBERGER, 2010, p. 19). Deste modo, Pérez e Massoni (2009) atentam para o risco da banalização do termo, devido ao seu amplo uso de forma avulsa, desprovida tanto de reflexões embasadas quanto do reconhecimento de sua trajetória conceitual. Diante desta conjuntura da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) apresentam um questionamento intrigante: "a palavra estratégia é muito influente. Mas o que ela significa realmente?".

Inicialmente, para responder a esta pergunta torna-se necessário compreender que a estratégia apresenta uma ampla diversidade de abordagens teórico-conceituais, perspectivas e aplicações que cada indivíduo concede ao termo, constituindo-se, portanto, de diferentes acepções, além de ser estudada sob o domínio de diferentes disciplinas científicas, a exemplo da Administração e da Comunicação. Essa pluralidade de enfoques disciplinares é evidenciada por Pérez e Massoni (2009):

> [...] a estratégia hoje em dia é objeto de estudo de uma variedade de disciplinas que a investigam a partir de perspectivas científicas e profissionais muito diversas que vão desde os estudos militares até a antropologia e as ciências neurocognitivas, passando pela teoria da decisão e a gestão (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 7, tradução nossa).

Sob a perspectiva da comunicação organizacional, por exemplo, considerando-a como basilar às organizações (BALDISSERA, 2008) e também aos seus processos e práticas e que possibilita as interações sociais, "a estratégia organizacional é compreendida como um conjunto de decisões constituídas, negociadas e representadas em processos de comunicação organizacional" (GOMES et al., 2017, p. 573). Neste entendimento, não há uma visão única e estável de estratégia, pois ela é atualizada constantemente a partir das interações sociais, além das necessidades e características do momento presente em que ela está se constituindo. Este entendimento estabelece um contraponto à lógica da imposição, hierarquização e linearidade presentes em muitos discursos do campo da estratégia atrelado à administração, que serão abordados nesta seção.

Não por acaso, a estratégia é um termo que tem adentrado cada vez mais o meio gerencial das organizações, sendo explorada tanto no cotidiano dos gestores quanto em publicações acadêmicas. Esse aspecto é tão evidente que, "[...] para muitas pessoas, falar de estratégia significa falar de empresas e mercados" (PÉREZ, 2014, p. 12, tradução nossa). No entanto, ressalta-se que a vinculação consciente entre a estratégia e os estudos da Administração instaurou-se apenas em meados do século XX, caracterizada por um contexto norte-americano pós-Segunda Guerra Mundial, demonstrando ser um fato recente no curso da história e nos estudos desta área (CARTER; CLEGG; KOREMBERGER, 2010; PÉREZ, 2014).

Nesse sentido encontra-se, atualmente, uma vasta literatura e multiplicidade de escolas teóricas sobre a estratégia no campo administrativo que foram se desenvolvendo ao longo do tempo e revelando que "não existe muita concordância a respeito de estratégia" (WHITTINGTON, 2002, p. 2). Ou seja, diferentes perspectivas científicas foram surgindo, refletindo os momentos históricos em que emergiram e "[...] o modo como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento" (NICOLAU, 2001, p. 3). Porém, destaca-se que elas não foram totalmente abandonadas conforme as transformações globais e locais as impactaram, mas passaram a coexistir, prevalecendo algumas tendências em detrimento de outras.

Assim, Carter, Clegg e Kornberger (2010) argumentam que, embora reconheçam a fluidez sobre as noções que se tem sobre a estratégia, há similitudes em relação aos estudos teóricos, ou seja, apesar da variedade teórico-conceitual, verifica-se a existência de alguns discursos dominantes que tem se ancorado ao longo do tempo, prevalecendo em muitos processos e práticas estratégicas nas organizações.

Os apontamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010) evidenciam alguns desses discursos comumente explorados na esfera gerencial, tanto na academia quanto no cotidiano de gestores:

> A maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferece essa definição, normalmente apresentada no capítulo introdutório, mais ou menos assim: "planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização" (Wright et al., 1992:3). Sem dúvida, tais definições têm sido memorizadas por gerações de estudantes, que mais tarde as usaram em milhares de relatórios corporativos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

Pérez (2012) também expõe alguns sentidos comuns em torno do termo que transparece influências de algumas tendências teóricas marcantes que serão exploradas ao longo desta seção:

> Na linguagem comum costuma designar o "como" se alcança uma meta. E consequentemente se entende por "estratégico" aquilo que serve para alcançar objetivos. Também aquilo que é muito relevante. Uma terceira acepção nos remete às decisões que se adotam a médio ou a longo prazo. E uma quarta às decisões que se tomam no nível diretivo mais alto (PÉREZ, 2012, p. 131, tradução nossa).

Deste modo, é possível notar algumas particularidades em torno das acepções comuns relacionadas à estratégia: ela apresenta um caráter ferramental ao se caracterizar ao *modus operandi*, ou seja, ao "como" alcançar um objetivo; possui também um sentido de projeção,

cujas ações são direcionadas pensando no futuro, relacionando-se, por exemplo, ao planejamento estratégico – modelo prescritivo e projetivo muito explorado na atualidade; e que está majoritariamente atrelada à alta gestão na hierarquia de cargos de uma organização.

Além de um entendimento voltado ao estabelecimento de planos mirando o futuro, como uma projeção de onde se quer chegar, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam outras quatro definições de estratégia comumente exploradas no que eles denominam de Escolas de Pensamento sobre formulação de Estratégia:

1. como padrão, em que as estratégias são pautadas com base no comportamento do passado da organização;
2. como posição, quando a organização olha para onde se encontra e para o mercado a fim de posicionar-se em um segmento específico;
3. como perspectiva, quando a organização olha para "dentro" de seu ambiente e para a grande visão da empresa;
4. como pretexto, compreendido como "[...] uma 'manobra' específica para enganar um oponente ou concorrente" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 29).

Embora os autores tenham proposto essas quatro compreensões sobre a estratégia, eles também sugerem não considerá-las de modo fragmentado, mas dentro de uma esfera de complementaridade, já que:

> [...] poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero [...] os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Deste modo, torna-se relevante compreender o modo como essas acepções foram emergindo e se consolidando no âmbito organizacional, visto que "um olhar para a história permite-nos saber de onde viemos, as circunstâncias em que determinadas decisões foram tomadas, a maneira pela qual influenciaram as coisas [...]" (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 22). Essa reflexão possibilita reconhecer que o sentido da estratégia é contextual, desenvolvendo-se a partir das situações e condições encontradas no momento em que foi trabalhada.

Voltar o olhar para as diferentes acepções predominantes que permeiam muitas organizações possibilita ainda compreender o quanto se aproximam ou se distanciam do entendimento da estratégia enquanto um conceito singular que está no olhar do observador, e que este tem seu repertório, suas vivências e experiências profissionais e pessoais impactando

no conceito que ele tem sobre estratégia. Se for tomada como um termo estático, por exemplo, a estratégia pode ser vista como um ponto de partida, como "[...] uma atividade essencial, sempre a mesma, em todos os lugares" (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 167). Se entendida como fluída e dinâmica, ela pode ser compreendida como interações e práticas "[...] que se transformam em 'objetos' ou 'eventos' que passam a ser vistos como 'estratégia' (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 168).

Autores como Whittington (2002)[2], Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)[3], Volberda (2004)[4] e Pérez e Massoni (2009)[5] explicam e categorizam de modos específicos a evolução do pensamento sobre a estratégia. Não se busca, aqui, uma descrição pormenorizada de cada abordagem, escola teórica e/ou paradigma que constitui a trajetória do conceito, visto que já foi realizado por esses e outros autores, mas objetiva-se explorar alguns pontos que se mostram relevantes para compreender problemáticas em torno do termo e embasar a reflexão que se propõe nesta seção.

Whittington (2002) evidencia que as noções iniciais da estratégia como disciplina administrativa exprimem "[...] a cultura americana do 'posso-fazer' e o crescimento contínuo [...]" (WHITTINGTON, 2002, p. 34), em que se valoriza o lucro, os procedimentos técnicos e o livre-mercado. Assim, verificam-se muitas influências da pesquisa e da prática norte-americana em muitas obras acadêmicas, visto que resultaram na elaboração de teorias clássicas reconhecidas no mundo todo (WHITTINGTON, 2002). Deste modo, "[...] as origens americanas do conceito de estratégia podem ainda restringir nosso entendimento do que estratégia envolve" (WHITTINGTON, 2002, p. 34). Essa afirmação pode ser compreendida pelo fato de que o contexto norte-americano não é o contexto do mundo todo, portanto, o conceito de estratégia também necessita ser relativizado e contextualizado. O autor explica, por exemplo, que os aspectos culturais de um país acabam influenciando também no conceito de estratégia.

[2] Whittington (2002) explica a evolução da estratégia na Administração a partir de quatro abordagens: clássica, evolucionista, processual e sistêmica.
[3] Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) evidenciam essas diferentes abordagens a partir de dez escolas teóricas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Poder, Aprendizagem, Ambiental, Cultural e Configuração.
[4] Volberda (2004) classifica a teoria estratégica como: clássica, moderna e pós-moderna.
[5] Pérez e Massoni (2009) levantam o panorama da estratégia considerando os seguintes paradigmas: militar, matemático e administrativo/econômico, sendo que as novas abordagens existentes – que tecem críticas às anteriores – eles denominam de IV Fase.

Para além e anteriormente a essas influências norte-americanas, a estratégia enquanto disciplina administrativa também possui raízes no contexto militar de períodos remotos, no pensamento cartesiano e na economia industrial, como pode ser visualizado no quadro 1:

Quadro 1 - Fases da evolução da Estratégia

Características	**I Fase: Paradigma Militar (A partir de 500 a.C.)**	**II Fase: Paradigma Matemático (A partir de 1944)**	**III Fase: Paradigma Administrativo/ econômico (A partir de 1954)**
O que é Estratégia?	Disciplina cujo objeto de estudo é a direção dos conflitos armados e a defesa dos Estados	Disciplina que tem feito das decisões ante incertezas estruturadas, seu objeto de estudo	Ferramenta de direção que facilita a adaptação da organização às mudanças do entorno
Contribuições	Pensamento calculado; planos de operações que supõem permitir a condução dos exércitos para objetivos previamente atribuídos	Métodos de análises e de cálculo para adotar decisões precisas e seguras	Guia normativo, métodos analíticos e modelos para tomar decisões na ação empresarial.
Objetivo	Defesa e segurança dos Estados e dos cidadãos. Para a dissuasão potencial ou real de seus supostos inimigos.	Minimizar o risco de perdas ou para maximizar a utilidade. Para assegurar os resultados. Para simplificar a tomada de decisões.	Selecionar a rota de êxito que alcance os objetivos empresariais/organi-zacionais.
Principais referências	Sun Tzu; Eneas o Tático, entre outros	John von Neumann e Oskar Morgenstern; Nash, entre outros	Drucker, Sloan, Newman; Barnard, Simon, Cyert, March/ Porter, Chandler, Ansoff, entre outros
IV Fase: busca por novos paradigmas (A partir de meados do século XX)			

Fonte: Adaptado de PÉREZ, MASSONI (2009)

Esses paradigmas representam apenas um modo de entender algumas trajetórias pelas quais os sentidos da estratégia foram se desenvolvendo. Optou-se por evidenciar a abordagem de Pérez e Massoni (2009) pelo fato dos autores apresentarem um panorama abrangente sobre o tema, para além do campo da administração. Porém, cabe ressaltar que não é possível obter uma linha cronológica categórica, visto que essas diferentes fases coexistem; tal postura é adotada por diversos autores de modo a facilitar a compreensão sobre o tema (CARTER, CLEGG, KORNBERGER, 2010).

Como evidenciado anteriormente, a estratégia enquanto disciplina administrativa consciente instaurou-se em meados da década de 1990, embora possua raízes mais remotas. Como expõem Pérez e Massoni (2009, p. 16, tradução nossa): “se os [anos] 50 constituem a

primeira fase do desenvolvimento da estratégia empresarial, é nos [anos] 60 quando a estratégia vai conhecer um primeiro momento de auge tanto no acadêmico quanto no profissional". Muitos desses estudos iniciais estiveram relacionados a observações de casos aplicados em grandes corporações, além do surgimento de consultorias estratégicas que delineavam modelos a serem explorados, evidenciando um caráter majoritariamente pragmático (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010; WHITTINGTON, 2004).

Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2010), as origens da estratégia contemplam épocas imemoriais e, embora não se possa estabelecer um histórico linear inteiramente coerente sobre o termo, seus registros iniciais estão comumente associados ao contexto castrense, na Grécia Antiga, expressando "[...] a ação de dirigir e liderar a tropa" (PÉREZ, 2014, p. 12, tradução nossa). Segundo Pérez (2012, p. 132), na China – também em um cenário de batalhas – a palavra aparece associada a outros termos, tais como "[...] projeto, plano, ideia, estratagema, tática, artimanha, truco".

A palavra estratégia:

> [...] vem do grego, mais precisamente das palavras gregas "stratos" e "agem", a primeira significando exército, a segunda, conduzir ou comandar. Da mesma origem pode referir-se ainda o substantivo grego "strategos", que significa general. Parece assim claro que na sua origem a palavra "estratégia" significaria muito simplesmente a ação de conduzir ou comandar os exércitos, ação essa que como sabemos competia aos generais (MARTINS, 1984, p. 101).

Uma obra que exemplifica a vinculação do termo nesse contexto é "A Arte da Guerra", do general chinês Sun Tzu, escrito provavelmente no século IV a. C. Muito influente na atualidade, "trata-se de um conjunto de princípios práticos, elementares, que consideram o contexto, a geografia e as características do exército inimigo a ser combatido" (SCHNEIDER, 2013, p. 2). Tamanha é a sua ressonância que, hoje, encontram-se obras que buscam aplicações práticas dos ensinamentos de Sun Tzu na área dos negócios e de liderança. Por este motivo, muitos dizem que "este livro é notavelmente contemporâneo" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 93).

Alguns autores também citam influências do general prussiano Carl von Clausewitz, autor do tratado militar "Da Guerra", publicado no século XIX. Nesta obra, "[...] Von Clausewitz faz clara distinção entre o nível estratégico e o nível tático, no qual o nível estratégico é amplo e abrange o nível tático, sendo a tática uma etapa para a concretização da vitória total" (SCHNEIDER, 2013, p. 2). O sentido majoritário atribuído a estratégia nesse momento reflete o contexto da defesa dos Estados, cujo pensamento e modo de defesa estava

atrelado a ferramentas bélicas no intuito de vencer o oponente fazendo o uso muitas vezes da força física.

Segundo Pérez (2012, p. 7), foi "[...] necessário aguardar o [início do] século XX para que seu uso analógico fosse aberto a outros conflitos civis sem a violência necessária". Deste modo, aos poucos a estratégia se estende para outros âmbitos além do militar, passando a "[...] abranger ações nos campos do relacionamento humano, político, econômico e no contexto empresarial, mantendo sempre o objetivo principal de estabelecer caminhos para alcançar os objetivos traçados" (MAIA, 2010, apud VICENTE et al., 2014, p. 11).

Assim, ao ampliar-se a outras áreas da vida social, a estratégia desvincula-se do uso da força física:

> A consciência de que existem outros conflitos além da guerra e que a força não é a única nem necessariamente a melhor forma de resolvê-los terminou por mover os princípios estratégicos a outros conflitos civis sem violência necessária e a outras áreas do conhecimento e atividade (PÉREZ, 2014, p. 12, tradução nossa).

Lima (2014) dá alguns exemplos de outras áreas em que a estratégia se desenvolve a partir da lógica de embate do contexto castrense, mesmo que sem violência:

> Na política, por exemplo, o estabelecimento de estratégias é fundamental na briga por votos de eleitores. Nos esportes, uma boa estratégia de jogo é determinante para vencer uma partida. E, no mundo dos negócios, a estratégia aparece como o planejamento de ações para, em última instância, diferenciar-se e vencer a concorrência (LIMA, 2014, p. 118-119).

Deste modo, do general ou soldado – que tem sua função específica no exército e no campo de batalha e que deve contribuir para combater o oponente e vencer a guerra –, passa-se ao sujeito civil que busca atingir seus objetivos pautando-se em princípios semelhantes:

> Nesse contexto, o homem é concebido como um solucionador de conflitos, um ser que tenta alcançar suas metas e para isso deve resolver os distintos conflitos que a vida o apresenta adotando um conjunto de decisões-eleições (estratégias) em função de suas finalidades. Isto exige aplicar certas regras e princípios estratégicos. Que melhor lugar para encontrar essas regras e princípios que os tratados militares (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 11, tradução nossa).

Esse período é caracterizado por Pérez e Massoni (2009) como paradigma militar da estratégia, cujas bases surtiram influências na estratégia aplicada à área da gestão de organizações empresariais. Segundo Whittington (2002, p. 16), "Certamente, as metáforas militares reforçam várias características típicas da abordagem clássica" da administração estratégica, que apoia-se também em princípios econômicos e cartesianos. Em relação a essas

metáforas, é possível fazer associações no âmbito das organizações, tais como: o mercado como sendo o campo de batalha, o concorrente como o oponente ou até mesmo inimigo, e as estratégias como força de embate para vencer a concorrência.

A relação entre o cenário militar e as organizações dos séculos XIX e XX não é desprovida de argumentações, pois Carter, Clegg e Kornberger (2010) explicam que muitos administradores desse período eram provenientes da academia militar[6]. Ademais, esses mesmos autores expõem que:

> Os exércitos foram as primeiras organizações de mobilização rápida a enfrentar um inimigo que representava uma ameaça direta à sua existência. À medida que as organizações foram ficando maiores e a concorrência mais feroz, a estratégia militar passou a ser vista como um cenário adequado para conversações e ordens emanadas dos conselhos administrativos das corporações (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 13).

De acordo com Whittington (2002), a figura do general, por exemplo, presidindo o topo de uma rígida hierarquia, pode ser visualizada nas primeiras ideias de estratégia na administração de negócios: "é isso que está subjacente à imagem do estrategista como um general em sua tenda, despachando ordens para o *front*. A execução das ordens ocorre relativamente sem problemas, garantida pela disciplina e obediência militares" (WHITTINGTON, 2002, p. 18-19).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 32) expõem reflexão semelhante sobre essa hierarquia de posições e funções no ambiente organizacional para o desenvolvimento de estratégias, afirmando que "existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista, que fica lá no alto concebendo as grandes ideias, enquanto todos os outros cuidam dos pequenos detalhes". Diante dessa tendência, os autores questionam sobre o caráter limitante que essa hierarquia resulta, pois há mudanças que ocorrem no entorno que essa separação entre as ações planejadas e a execução podem não dar conta de abarcar. "Assim, concluímos que as estratégias são, para as organizações, aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 32).

Essa expressão explorada pelos autores pode ser compreendida pelo fato de que muitas organizações se utilizam de meios para obter o controle sobre as ações que a envolvem, podendo limitar determinados comportamentos que favoreçam, por exemplo, a inovação. Essa postura é

[6] Segundo os autores, este foi um período norte-americano marcado pela expansão de ferrovias e que as organizações estavam tomando maiores proporções. Assim, o modo de administrar essa nova realidade foi pautada no modelo militar burocrático.

característica de modelos de gestão consolidados no período da Revolução Industrial. Deste modo, verifica-se que essa questão aborda, portanto, aspectos políticos, pois as organizações podem se mostrar abertas a mudanças até determinado ponto, onde não ameacem por completo sua ação controladora.

Somado às máximas castrenses, a estratégia associada à gestão de empresas recebeu influências também de matemáticos como von Neumann e Morgenstern com a teoria dos jogos – desenvolvida em 1944 –, sendo esta "[...] um 'jogo' elaborado de movimento e reação, blefe e resposta, entre empresas concorrentes e ao mesmo tempo interdependentes" (WHITTINGTON, 2002, p. 17). Esse é o período que Pérez e Massoni (2009) denominam de paradigma matemático. Essa teoria apresentava um caráter pragmático e objetivo na tomada de decisões.

Deste modo, em um momento em que o sentido de colaboração está sendo cada vez mais aflorado, atitudes que visem enganar os indivíduos tendem a ser questionados, considerando ainda a fragilidade ética dessas ações. Na atualidade, em um cenário marcado pelo entrelaçamento entre mídia e sociedade, os indivíduos cada vez mais buscam por informações e relações que possam manifestar suas percepções, crenças e opiniões, vinculando-se a valores e ações que lhes deem sentido.

De acordo com Whittington (2002), foi a partir da influência da Economia e dos matemáticos que se introduziu a noção de homem econômico racional. O ideal desta personificação, "[...] projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar 'sua' vantagem econômica" (WHITTINGTON, 2002, p. 17). Nesse sentido, "somente esse dom da super-racionalidade permitiria a sequência dos cálculos matemáticos necessários para seguir a lógica do jogo" (idem, 2002, p. 17).

No âmbito dos estudos organizacionais,

> A economia sempre foi a disciplina central que guiou a área de estratégia, o que por um lado propiciou significativas contribuições ao campo, por outro limitou a visão dos pesquisadores e estudiosos em aspectos não estudados tradicionalmente pelos economistas (WHITTINGTON, 2006 apud RESE; CANHADA; CASALI, 2008, p. 2).

Deste modo, ao privilegiar somente a racionalidade, questões relacionadas às subjetividades dos atores envolvidos que também estão presentes nesse momento tendem a ser desconsiderados. Como reforça Gomes et al., (2017, p. 576): "o processo estratégico envolve

as atividades, as interações, as rotinas, os sujeitos e os recursos mobilizados para a formulação e implementação da estratégia".

Complementando essa ideia, pode-se dizer ainda que "[...] há interações no mundo real que não são propriamente 'econômicas': emoções, amizades, amores, sensações, etc. Todas elas jogam um papel fundamental em nossas vidas, mas não existem para a economia [...]" (PÉREZ, 2014, p. 16, tradução nossa). Assim, no paradigma administrativo/econômico a estratégia passa a ser estudada a partir de "[...] variáveis tangíveis, indicadores quantitativos, enfoques competitivos, estruturas hierárquicas, ferramentas matriciais, funcionalismo, fragmentação, atemporalidade, e racionalidade cartesiana [...]" (idem, 2014, p. 14, tradução nossa). Ademais, nota-se que este paradigma abarca heranças dos períodos anteriores.

Whittington (2002) expõe ainda que essa abordagem enfatiza a lucratividade, o lado racional do processo de elaboração das estratégias e o distanciamento entre a concepção e a execução. Ademais, sob um caráter dicotômico cartesiano, o pensamento consciente deve preceder a ação e somente depois da escolha e desenvolvimento da melhor estratégia é implementada. Outrossim, a formulação e o controle da estratégia deve ser restrita à atividade da gerência executiva, enquanto a implementação fica por conta dos gerentes operacionais dos setores.

> [...] o modo como a ênfase conservadora dos teóricos clássicos, no gerenciamento de cima para baixo e na maximização dos lucros como meta final unificadora, serve para reproduzir, de modo geral, as condições da sociedade capitalista organizada hierarquicamente (WHITTINGTON, 2002, p. 35).

Este paradigma, que tem como alguns de seus autores principais Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1985), instaurou-se no contexto norte-americano contemplando "[...] um período de crescimento contínuo e de confiança econômica e tecnológica americana" (WHITTINGTON, 2002, p. 45). As grandes corporações no século XX buscavam formas explícitas e articuladas para desenvolver e gerenciar seus negócios, encontrando nos princípios militares, em ferramentas e modelos da estratégia que estavam se desenvolvendo na academia e em casos práticos de grandes executivos o caminho para alcançarem os resultados pretendidos (CARTER; CLEGG; KOREMBERGER, 2010; SCHNEIDER, 2013).

As teorias presentes nesse paradigma costumam ser altamente prescritivas, evidenciando uma tendência à simplificação, característica do pensamento cartesiano que norteou muitos modelos de gestão tradicionais:

> A administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em

> etapas quase em cascata. Tal tendência se reflete fortemente na prática, particularmente no trabalho de departamentos de planejamento corporativos e governamentais, bem como em muitas empresas de consultoria (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 33).

Um exemplo dessa característica prescritiva na administração estratégica é o planejamento estratégico, processo metodológico que busca guiar as organizações no desenvolvimento e implantação das estratégias: "[...] o planejamento estratégico requer o gerenciamento dessas estratégias, formalizando-as e implementando-as na organização" (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014, p. 66). Nas palavras de Mintzberg (2004, p. 34), "um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões" (MINTZBERG, 2004, p. 34). Verifica-se, deste modo, que é um processo racional, sistemático e antecipado para a tomada de decisões.

O planejamento estratégico teve seu auge na década de 1970, a partir de características semelhantes a SWOT, enfatizando – além das análises internas e externas do ambiente organizacional – a importância de se estabelecer os objetivos iniciais e a elaboração de orçamentos, planos operacionais e técnicas de avaliação, majoritariamente orientados para a análise financeira. Deste modo, o planejamento estratégico resulta em uma extensa lista de etapas sequenciais:

> Assim, a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos "estratégicos" e abrangentes de longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos de médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais de curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais [...]) e uma hierarquia de programas de ação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010, p. 62).

Deste modo, analisando o rigor de suas etapas, compreende-se que "o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formulação" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 78).

O planejamento estratégico foi e continua sendo amplamente apropriado por gestores de todo o mundo, ganhando cada vez mais sofisticação quanto a sua elaboração. Nas palavras de Mendes, Binder e Prado Júnior (2006, p. 2), "no decorrer dos anos 70, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que buscasse alcançar desempenho superior, o que resultou em uma grande influência sobre a prática da administração". Pode-se atribuir a proeminência deste modelo até os dias de hoje ao fato de que "os procedimentos regulares e as quantificações precisas do planejamento

estratégico são rituais confortadores, cobertores gerenciais seguros em um mundo hostil" (WHITTINGTON, 2002, p. 27).

Eles operam de maneira mais satisfatória em cenários com mudanças lentas e graduais, pois permite exercícios projetivos com espaços temporais mais amplos (LIMA, 2014). No entanto, atualmente, verifica-se um contexto cada vez mais imprevisível e ágil, com fenômenos e atores intricados a uma dinâmica lógica (MANUCCI, 2008) em que "seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita de colidir com um iceberg" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 30). Assim, "[...] mais do que planejamento, o que se requer é justamente o contrário: a capacidade estratégica de improvisar" (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 36).

Complementando essa reflexão, Fleury e Fleury (1995) apontam que a mudança é uma característica intrínseca da atualidade:

> No fundo, todos, desde os mais altos dirigentes até os empregados em funções operacionais, esperam que após a turbulência provocada pela implementação das mudanças programadas com base nessas técnicas haja um período de calmaria, em que, respirando aliviados, possam concluir: *'chegamos, enfim, onde pretendíamos'*. Mas no limiar do século XXI, tudo indica que esta esperança não seja mais possível às organizações atuais. Se há alguma coisa permanente, é a mudança (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 15).

Assim, ao reconhecer essas imprevisibilidades que ocorrem sob uma dinâmica ágil como uma conjuntura permanente na atualidade,

> [...] as estratégias ganham novo significado: deixam de ser compreendidas como caminhos seguros – planejados e controlados – de condução ao desejável pela alta administração e se transformam em perspectivas de longo alcance (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010, p. 171).

Mesmo o planejamento recebendo críticas explícitas de diversos autores, ainda hoje encontra espaço em muitas organizações no auxílio de direcionamento de decisões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Minztberg (2004), por exemplo, apresenta algumas falácias deste modelo, provenientes de suas próprias características, dentre elas, a predeterminação: que demanda um cenário estável – e, portanto, ilusório no contexto atual – para que se possa prever o curso do ambiente; o desligamento: considera que com a sistematização das ações não é necessário integrar formulação e implementação, apenas reproduzir o que foi planejado; e a formalização, que expõe um excesso de procedimentos com vistas a execução de tarefas de modo satisfatório.

É por isso que, sob o paradigma da complexidade, Morin (2015) opõe estratégia à programa. Esta última seria "[...] uma sequência de ações predeterminadas que deve funcionar

em circunstâncias que permitem sua efetivação" (MORIN, 2015, p. 90). Deste modo, quando há alterações no ambiente externo, o programa é bloqueado (idem, 2011). Para o autor, diante das incertezas do cenário e superando pensamentos voltados diretamente à racionalidade e à funcionalidade, a estratégia é "[...] levada a se modificar em função das informações recebidas ao longo do caminho" (ibidem, 2015, p. 90). Ela "[...] examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades, as improbabilidades" (MORIN, 2011, p.79).

É possível tecer ainda reflexões conceituais sobre o próprio termo "planejamento estratégico". A primeira diz respeito ao fato de que, embora planejamento e estratégia sejam muitas vezes tratados como sinônimos, não surgiram juntos. A estratégia, como evidenciado nesta seção, provém de origens militares da Grécia Antiga; já o planejamento está relacionado à formalização de procedimentos; a palavra vem do latim "*planun*" que quer dizer superfície plana, e entrou na língua inglesa no século XVII significando as formas, como mapas ou plantas, que eram desenhadas em superfícies planas (MINTZBERG, 2004). O planejamento esteve inicialmente atrelado a orçamento e controle financeiro e voltado ao longo prazo de modo a gerenciar de forma mais efetiva o crescimento obtido pelas organizações, até ganhar o sentido estratégico diante da necessidade de medidas mais sofisticadas (GHEMAWAT, 2007).

Ademais, ao compreender que o planejamento estratégico exprime "[...] a ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 77), é possível notar um desarranjo semântico, pois:

> Converte-se o adjetivo, "planejamento", em substantivo e o substantivo, "estratégia", em adjetivo. Não se pode "estrategizar um plano" e, por outro lado, você pode e deve planejar uma estratégia previamente concebida e projetada. O que está planejado é o comportamento necessário para realizar a rota estratégia e não vice-versa (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 36, tradução nossa).

Outro aspecto que pode ser considerado tanto no planejamento estratégico quanto em demais modelos clássicos da estratégia é o fato de que os atores envolvidos no processo são substituídos "[...] por entidades simplificadoras ('*homo economicus*', 'ator racional', 'jogador' etc.) [...]" (PÉREZ, 2014, p. 17, tradução nossa). Deste modo, não se reconhecem "[...] sujeitos como comunicantes em processos interacionais constantes, propensos a falhas, não os reduzindo a receptores de informações numa relação biunívoca emissor/receptor" (MOURÃO, 2017, p. 297).

Por fim, a partir do exposto foi possível evidenciar que, desde a sua concepção enquanto um campo consciente presente nos estudos das organizações, a estratégia esteve vinculada a uma concepção modernista, em que "[...] considerou a imparcialidade científica superior ao

engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo" (WHITTINGTON, 2002, p. 45). No entanto, o autor afirma que, atualmente, é possível vislumbrar novos caminhos para a administração estratégica, embora muitos dos estudos ainda sejam recentes. Assim, reconhece-se que houve muitos avanços nos estudos da estratégia no âmbito organizacional, além do surgimento de perspectivas menos deterministas. No entanto, elas ainda são menos expressivas frente às abordagens tradicionais, pois os contextos organizacionais ainda seguem lógicas tradicionais (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010).

Segundo Lima (2014):

> Mesmo nas escolas da estratégia de caráter mais processual, que levam em consideração elementos do contexto em algum grau de reflexividade com a estratégia em curso, aprende-se que a estratégia é de domínio do estrategista, que deve ter sob seu controle o curso das ações (LIMA, 2014, p. 124).

Assim, a autora faz associação dessa hierarquia com o modelo informacional da comunicação, em que ela "[...] é resultado de uma intenção predeterminada de um emissor e a tentativa do controle do processo se dá via controle do conteúdo da mensagem, na sua adequação aos objetivos pretendidos e às características de um público-alvo" (LIMA, 2014, p. 124).

Deste modo, há iniciativas teóricas que criticam justamente a racionalidade e linearidade das perspectivas clássicas sobre a estratégia, mas segundo Pérez e Massoni (2009), muitas delas ainda arrastam e perpetuam vícios de sua origem. Este é o período que os autores denominam de IV Fase da Estratégia, marcada pelo surgimento de novas abordagens que passam a questionar o paradigma dominante (III fase), identificando carências e limitações, e dando à Estratégia um caráter multidisciplinar.

Reconhecem-se as contribuições que tiveram os modelos econômicos e empresariais, no entanto, "as exigências socioculturais, ecológicas, pedagógicas, sanitárias, redistributivas, políticas e mediáticas que projetam o início do milênio tem deixado obsoletos muitos dos antigos modelos" (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 30, tradução nossa).

Pérez e Massoni (2009) dispõem de atenção ao surgimento de propostas inovadoras, embora considerem-nas como não ruptivas. Como exemplo, apontam que alguns enfoques passaram a considerar componentes intangíveis da organização como "[...] cultura, valor, conhecimento/aprendizagem, competências, aprendizagens, capital emocional [...]" (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 19, tradução nossa). Assim, aos poucos, este campo de estudo está ampliando seus enfoques e visões, questionando abordagens padronizadas e levando em conta aspectos singulares presentes nas organizações. Não obstante, está incorporando outras

disciplinas para além da Administração e da Economia tais como Psicologia, Biologia, a Sociologia e a Comunicação.

Como exemplo, os autores citam Itami e Roehl (1987) que exploram os "ativos intangíveis" no ambiente organizacional; Nonaka e Takeuchi (1995) e Choo (1998) que, a partir de uma perspectiva sistêmica, contribuíram para reflexões sobre a gestão do conhecimento; neo-institucionalistas, como Mirowski (1989), que "[...] se preocupa com o poder e a cultura e dá ênfase na história e nas possibilidades futuras do ser humano" (PÉREZ; MASSONI, 2009, p. 32, tradução nossa); neo-evolucionistas, como Laszlo e Lauger (1998), que criticam a linearidade e defendem que soluções inovadoras surgem dentro da própria organização, adaptando-se às instabilidades; e a neuro-economia, que incorpora ao enfoque economicista os avanços das ciências neurocognitivas.

Cada abordagem se difere quanto a ideologias, enfoques políticos, econômicos, sociais; algumas são mais radicais, outras apresentam uma postura mais reflexiva, críticas específicas ou gerais (PÉREZ; MASSONI, 2009).

Não por acaso, os autores propõem a Nova Teoria Estratégica, uma teoria que busca refundar a estratégia, pautando-se no paradigma da complexidade, além de promover uma reflexão que transpõe o homem racional ao ator relacional, considera a organização como uma rede de inovação e significação e volta-se para uma ciência da articulação, ao invés do conflito, além de apresentar como matriz de estudo a comunicação e promover novas ferramentas na formulação de estratégias.

Pode-se citar também a abordagem da Estratégia como Prática Social, que enfatiza a estratégia como "[...] atividade empreendida por indivíduos [...] algo que as pessoas fazem" (JARZABKOWSKI, 2004, p. 529).

Reis, Marchiori e Casali (2010) apontam para algumas reflexões pertinentes à comunicação na perspectiva da estratégia como prática:

> [...] a primeira, é que, sendo prática social, a estratégia tem o *status* de atividade do dia a dia e, não, de atividade eventual; a segunda é que, sendo atividade rotineira, ela (necessariamente) passa a contar com a participação e a contribuição, em termos de *imputs*, de todos que estão envolvidos nessa prática; a terceira é que, sendo assim, a estratégia n]ao pode mais ser vista como algo excepcional, proposto de tempos em tempos pela alta administração, mas sim como um processo e, como tal, contínuo (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 173).

Nessa abordagem também é possível estabelecer relações com a comunicação, pois essa prática se concretiza a partir da interação entre os indivíduos, ou seja, não são ações pontuais e não se pautam em estruturas hierárquicas.

Assim, ao ampliar o enfoque dessas abordagens para além da racionalidade e da linearidade, e considerando aspectos inerentes aos sujeitos, tais como as particularidades de seus conhecimentos, percepções e anseios, privilegiam-se perspectivas relacionais e modelos flexíveis de elaboração de estratégias, aproximando-se de uma ótica comunicacional.

Este olhar possibilita uma alternativa de renovar as discussões em torno do tema, além de evidenciar que não se trata de um conceito estático, mas que se atualiza a partir das "[...] interações cotidianas, das relações e negociações emocionais, cognitivas, racionais, culturais e políticas" (PORÉM; VERAS, 2017, p. 125). É na troca de conhecimentos e percepções em contextos específicos que as estratégias são pensadas e desenvolvidas.

Sob reflexão similar, Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172) ressaltam a necessidade de deixar de pensar a estratégia como "[...] escolha unicamente racional e sempre antecipada de um caminho seguro a ser seguido, para compreendê-la como [...] processo de produção de sentido sobre o presente", e são resultantes das interações cotidianas entre diferentes agentes.

Deste modo, compreende-se que existem múltiplos sentidos da estratégia na organização, considerando as interações estabelecidas entre os indivíduos e destes com o entorno. Como exemplo pode-se citar as estratégias que necessitam ser formuladas no nível comercial: estas, apesar de haver a troca de conhecimentos entre os indivíduos, terá um caráter mais técnico. Caso ocorra em instâncias gerenciais ou ainda globais, mais atores poderão estar envolvidos e mais trocas simbólicas ocorrerão. No entanto, algumas delas podem não ser reconhecidas, principalmente aquelas que ocorrem no nível individual. Esse aspecto é evidenciado por Golsorkhi et al. (2010) a partir da perspectiva da estratégia como prática social:

> Primeiro, o mundo da estratégia não é mais tido como algo estável que pode ser observado, mas constitui uma realidade em fluxo. Segundo, estratégia não é mais considerada como "localizada" no nível organizacional; portanto, está espalhada por muitos níveis, desde o nível das ações individuais até o nível institucional. Terceiro, o mundo da estratégia constitui uma genuína realidade social criada e recriada nas interações entre vários atores dentro e fora da organização (GOLSORKHI et al., 2010, p.7, tradução nossa).

Assim, é possível distanciar-se do entendimento da estratégia como "[...] apenas uma propriedade da organização" (WHITTINGTON ET AL, 2003, APUD BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 151) ou ainda como formulada e pertencente somente à alta direção de uma organização, visto "[...] que as pessoas criam estratégias no seu cotidiano e que o termo não se restringe àquelas desenvolvidas pelas organizações" (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 73).

Complementando essa afirmação, verifica-se, então que "[...] as organizações convivem com estratégias dos vários grupos, levando-as a atualizar permanentemente suas próprias

estratégias e a pensar nas informações que querem estabelecer" (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 72).

Assim, ao estender um olhar comunicacional sobre a estratégia, compreende-se seu caráter constitutivo nos processos estratégicos: "[...] analisada em termos constitutivos, a estratégia tem a comunicação como um dos seus elementos estruturadores; ou seja, a comunicação é elemento constituinte da estratégia" (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 169). Essa reflexão se distancia da lógica racionalista modernista e flexibiliza o conceito de estratégia, possibilitando um pensamento voltado à colaboração e ao reconhecimento do outro como uma soma de potencialidades.

Dito de outro modo, a comunicação possibilita "alternativas de significados, de rumos e de ações" (MANUCCI, 2005, p. 13, tradução nossa). Assim, "desenhar estratégias implica a construção e a gestão de um processo" (MANUCCI, 2005, p. 24, tradução nossa) que é fluído e se altera constantemente, pois "através da comunicação as pessoas podem significar objetos, eventos e sucessos e construir uma narração coletiva dentro da qual interatuam e desenvolvem suas atividades" (MANUCCI, 2005, p. 26, tradução nossa).

Evidencia-se a relevância dessa reflexão, pois o cenário demanda comportamentos que vão além daquele pautado em ter um único ganhador – como em perspectivas do paradigma matemático, ou ao considerar os sujeitos como seres econômicos e atores racionais provenientes do da abordagem administrativa (PÉREZ; MASSONI, 2009). Para além do conflito e da competição, há a necessidade de colaboração para promover transformações, pois como apontado por Morin (2015), esses antagonismos fazem parte da realidade.

A relação intrínseca entre comunicação e estratégia pode ser percebida também a partir de Matilla (2007, apud SALAS FORERO, 2013, p. 91, tradução nossa) ao afirmar que "[...] quando se fala em estratégia discute-se, necessariamente, sobre o futuro e a comunicação entre pessoas; portanto, a interrelação de ambas constitui a ação humana permanente".

Por fim, compreende-se que a falta de uma consciência sobre o que significa a estratégia para cada organização e para cada indivíduo organizacional pode contribuir para a perpetuação de desarranjos conceituais e apropriações desprovidas de sentido. É na negociação de sentidos que esse conceito pode ser construído e institucionalizado. Para tanto, torna-se necessário refletir como a articulação entre a comunicação e a estratégia reverberam no cotidiano das organizações e, mais especificamente, sobre as estratégias de comunicação e a comunicação estratégica.

No âmbito das organizações, para além de seu caráter espontâneo e fluído, a comunicação, ou seja, as relações tecidas cotidianamente podem ser direcionadas para intuitos

organizacionais específicos, ou seja, podem ser estratégicas, mas partindo de uma essência que pode contribuir para que as estratégias desenvolvidas e retecidas constantemente não percam de vista e necessidade de considerar as idiossincrasias, desejos e opiniões dos públicos com os quais interage e as particularidades dos contextos. Deste modo, verificam-se as possibilidades de articulação dos conceitos, que possibilitarão reflexões sobre as estratégias de comunicação e a comunicação estratégica, que serão trabalhados na seção a seguir.

2.3 Nexo comunicação e estratégia nas organizações em contexto midiatizado

Estudar e refletir sobre os conceitos de comunicação e estratégia tanto separadamente quanto articulados constitui-se em um desafio, pois "estamos ante um objeto de estudo altamente elusivo e com múltiplas abordagens acadêmicas. Nem a estratégia nem a comunicação têm conceitualizações claras e consensuais cunhadas" (PÉREZ, 2012, p. 124, tradução nossa).

Reis, Marchiori e Casali (2010) reforçam os impasses e limitações relacionadas aos conceitos tanto na área dos Estudos Organizacionais quanto da Comunicação Organizacional:

> Comunicação e estratégia têm sido entendidas como processos distintos e independentes que, no máximo, podem colaborar um com o outro em situações específicas. No âmbito dos estudos organizacionais, a visão é de que a comunicação não é mais do que um instrumento de suporte para ações de implementação de estratégias; as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional, por seu lado, veem na estratégia, basicamente, um instrumento técnico-político de orientação e suporte à tomada de decisões para a ação comunicativa (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 169).

Neste sentido, mais do que conhecer as particularidades desses conceitos separadamente – já apresentados nas seções anteriores –, torna-se relevante compreender como se articulam e, também, como esse imbricamento pode reverberar no cotidiano das organizações, buscando refletir se ele se aproxima de antigas lógicas instrumentais que ambos os conceitos possuem heranças, ou se possibilita um entendimento norteador de comunicação estratégica, termo que será melhor explorado ao longo desta seção.

Para tanto, a fim de situar esta discussão, busca-se compreender o cenário atual em que as organizações estão imersas. Elas impactam e são impactadas por novas estruturas políticas, econômicas, sociais e culturais impulsionadas por fatores interconectados como a mundialização (GUIMARÃES, 2008) e o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) que interligam atores, fenômenos e processos de todo o mundo.

Atualmente, os interlocutores estão rodeados por diferentes meios eletrônicos e virtuais de comunicação que coexistem entre si e que se incorporam e alteram muitos de seus hábitos culturais e atividades cotidianas – seja no trabalho, no lazer ou em tarefas domésticas (FUENTE; PAULA, 2012). Muitas opiniões, ideias e conhecimentos são compartilhados em novas ambiências que se estruturam em plataformas digitais, além de não estarem subordinadas a lógicas de espacialidade e temporalidade, resultando em novos fluxos comunicacionais, fenômenos e processos que estão sendo constantemente estudados devido aos impactos de suas transformações.

Não obstante, esse panorama evidencia uma relação simbiótica entre mídia e sociedade, em um processo denominado de midiatização. Deste modo, compreende-se que "a mídia é parte do tecido social e não pode mais ser considerada mero instrumento para se alcançar determinado fim; é sim, um processo que afeta as organizações e os indivíduos em suas relações" (MARCHIORI, 2014, p. 23).

Por este motivo, Fausto Neto (2008, p. 89) pontua que, de uma "sociedade dos meios" em que as mídias assumiam uma função técnica, evolui-se para uma "sociedade midiatizada" em que elas ganham uma dimensão social e se convertem em referência, interferindo na dinâmica da sociedade: "[...] as mídias perdem este lugar de auxiliaridade e passam a se constituir em referência engendradora no modo de ser da própria sociedade e nos processos de interação entre as instituições e os atores sociais" (idem, 2008, p. 99).

Reconhece-se que este processo é uma configuração que apresenta nuances e variações de acordo com o contexto em que é refletido, visto que – embora se constitua como fator preponderante e até estruturante em diversos agrupamentos sociais – muitos dos seus impactos não contemplam sociedades cujas mídias ainda se apresentam de modo limitado e precário.

Apoiando-se em Tavares (2007), Fuentes e Paula (2012, p. 222) elucidam esse fenômeno ao afirmarem que é possível compreendê-lo "nos deslocamentos de uma sociedade em que a experiência era mediada pelos meios, para uma sociedade que midiatiza a experiência".

Martino (2012) também explicita sobre a midiatização como um processo marcante da atualidade que vai além de uma instância técnica e que incorpora uma dimensão social ao explanar que:

> [...] trata-se de um conceito que permite destacar, como componente fundamental da vida contemporânea, a presença ubíqua das mídias, não apenas como transmissores de mensagens, mas como dispositivos de produção de sentidos disseminados pela sociedade, em suas diversas

> mediações sociais, configurando-se como uma das referências às práticas cotidianas (MARTINO, 2012, p. 222).

Segundo Braga (2012, p. 35), "[...] o que ocorre agora é a constante aceleração e diversificação de modos pelos quais a sociedade interage com a sociedade". Assim, compreende-se então que esse cenário possibilita novas formas virtuais de interações sociais, em que estas se tornam mais complexas, pois os interlocutores de diferentes localidades e culturas podem se relacionar sem a delimitação de espaço-tempo.

Deste modo, não se define o início e o fim de uma interação, configurando-se em um fluxo contínuo, realimentando constantemente o processo de circulação. A estrutura comunicacional vai além do receptor, pois a partir desse momento ele pode reapropriar o que recebeu e reproduzir em outros meios, ou seja, existe um terceiro sistema de processos midiáticos que corresponde a atividades de resposta do receptor (BRAGA, 2006). Em outras palavras, há uma circularidade no sistema de interação social sobre a mídia, cujos conteúdos e produções circulam entre as pessoas, "[...] evidentemente trabalhadas, tensionadas, manipuladas, reinseridas nos contextos mais diversos" (BRAGA, 2006, p. 28). São trocas simbólicas que se movimentam de maneira difusa e diferida na sociedade posteriormente ao processo de recepção.

Assim, verifica-se ainda que essa configuração oportuniza a manifestação de idiossincrasias e formas de interação que antes não eram possíveis por outros meios.

> [...] a sociedade na qual se engendra e se desenvolve a midiatização é constituída por uma nova natureza sócio-organizacional na medida em que passamos de estágios de linearidades para aqueles de descontinuidades, onde noções de comunicação, associadas a totalidades homogêneas, dão lugar às noções de fragmentos e às noções de heterogeneidades (FAUSTO NETO, 2006, p.3).

Essa reflexão possibilita relacionar com a expressão metafórica de Wolton (2005, p. 19): "sonhou-se com uma aldeia global[7]; encontra-se a cacofonia de Babel[8]", ou seja, apesar dessas novas mídias terem possibilitado que as pessoas se comuniquem a distância sem a delimitação espaço-temporal, evidenciou-se as disparidades sociais e culturais que resultam em novas vulnerabilidades e ambiguidades. "Os homens 'comunicam-se' bem mais facilmente que

[7]Aldeia global é um conceito cunhado por Marshall McLuhan na obra "A Galáxia de Gutenberg" (1962). Para o autor, com o desenvolvimento de novas tecnologias eletrônicas distâncias seriam encurtadas e o mundo estaria interligado como uma grande aldeia.

[8]A expressão Torre de Babel faz alusão ao contexto bíblico como um conto relacionado à origem das diferentes línguas em que, após o ocorrido, os homens não compreendiam um ao outro.

no passado, ou seja, trocam com mais facilidade, mas a comunicação, isto é, a intercompreensão, não é proporcional à eficácia das técnicas" (WOLTON, 2005, p. 18).

Muitos interlocutores têm mais acesso a informações, potencializando seu repertório cultural e conhecimentos, além de poder se relacionar com indivíduos de diferentes culturas. No entanto, diante das inúmeras trocas e conexões sociais possibilitadas pelo desenvolvimento das tecnologias digitais, ocorre a busca constante por identidades e fenômenos que lhes dê sentido:

> Os outros, os receptores da mensagem, estão hoje mais presentes, mas também mais diferentes e exigentes em suas identidades, estilos, vocabulários. Por isso, a comunicação traz consigo um duplo desafio: aceitar o outro e defender sua identidade própria. No fundo, a comunicação levanta a questão da relação entre eu e o outro, entre eu e o mundo [...] (WOLTON, 2005, p. 14-15).

Almeida (2013) também expõe sobre a complexificação das relações sociais na sociedade atual, em que diferentes realidades se aproximam, mas evidenciam as diferenças:

> São novos mundos que se caracterizam dialeticamente – fragmentados e globais, justapostos ou superpostos, efêmeros e duradouros, reais e virtuais. Como consequências, convivemos com múltiplas possibilidades: construção e desconstrução dos sentidos, textos e hipertextos, o presente determinado pela antecipação do futuro, representações e simulacros (ALMEIDA, 2013, p. 53).

Verifica-se então "[…] processos interacionais cada vez mais complexos e diversos nas sociedades contemporâneas, que são em grande parte mediados pelos dispositivos técnico-midiáticos e telemáticos" (MATTOS, 2008, p. 24).

Diante de um cenário marcado por relações mais fluídas, as organizações necessitam repensar constantemente no modo como interagem e se conectam com seus interlocutores, pois "[...] eles têm-se tornado cada vez mais exigentes e não só têm a expectativa de receber, como também demandam formalmente informações acerca das ações empresariais que atendam às suas expectativas" (ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p. 203). Nesse sentido, "as organizações vêm percebendo que suas ações são avaliadas pela sociedade e, por isso mesmo, precisam compreender as escolhas (decisões) tomadas como atos que têm implicações sociais e morais, além de avaliar os riscos que podem provocar" (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 104).

Por este motivo, Manucci (2008) afirma que uma organização "[...] compartilha espaços com outros produtos e marcas (como no tradicional espaço físico), mas também compete com crenças, valores, ideias, hábitos e atitudes (que formam o espaço virtual de significações sociais)" (MANUCCI, 2008, p. 8, tradução nossa).

Ou seja, mais do que oferecer produtos e serviços, as organizações necessitam oferecer uma proposta que dê sentido aos indivíduos considerados protagonistas de suas experiências e que interpretam os acontecimentos cotidianos "[...] a partir de um mapa próprio, construído a partir de valores, de experiências, de ambições e expectativas sobre os resultados de cada ação" (MANUCCI, 2008, p. 14, tradução nossa). Em outras palavras, as organizações atuam não apenas diante de um contexto físico, mas também simbólico, composto por uma trama de significados coletivos que interferem na realidade organizacional. Essa trama:

> [...] é o território onde se define a competência atual das organizações. É um espaço de desenvolvimento estratégico que transcende o âmbito produtivo, por que a possibilidade de inserção e permanência de uma proposta corporativa dependerá da trama de significados sociais que acolhe ou rejeita (MANUCCI, 2008, p. 8, tradução nossa).

Esse entendimento traz a ideia de que a organização, enquanto construção coletiva constituída comunicacionalmente, produz conceitos que são interpretados pelos indivíduos. Não são exclusivamente unidades físicas, mas realidades permeadas pelas interações sociais que ocorrem constantemente e que configuram sua realidade. Desta forma, compreende-se que elas atuam em um espaço de significações, ou seja, um espaço composto pelas percepções da organização que interagem com as percepções dos diferentes públicos (MANUCCI, 2009).

De acordo com Oliveira e Paula (2012, p. 75), neste cenário pode-se verificar diferentes atitudes das organizações: "algumas já atuam considerando essa realidade e buscam adaptar suas práticas e seus discursos; outras reconhecem que não tem prática nessa direção; outras ainda a ignoram. A natureza e o tipo da organização interferem no entendimento de cada uma".

Diante da intensa presença da mídia atualmente e novos fluxos comunicacionais, as organizações se veem na necessidade de acompanhar essas transformações tecnológicas e sociais, buscando outras formas de se relacionar, visto que as TICs impactam em suas formas de atuação e de relacionamento com diferentes interagentes. No entanto, perante a velocidade das transformações da sociedade e da necessidade de se atualizarem, muitas delas não passam por um processo de reflexão sobre seus negócios e como essas mudanças os influenciam para poderem agir, podendo ocorrer um descompasso entre antigos modelos mentais e novos panoramas. Segundo Baldissera (2008b) é frente a urgências da economia que no âmbito das *práxis* noções como a comunicação tendem a ser simplificadas, e as atenções acabam voltando-se mais a ações de assessoria de imprensa e publicidade, por exemplo, visto que estão relacionadas à imagem organizacional.

Não por acaso, muitas organizações passam a incorporar diferentes plataformas midiáticas de modo a se aproximar do seu público e ampliar ou assegurar suas possibilidades de lucro, mas sem refletir sobre a complexidade de todo o processo que envolve entender não somente os aspectos técnicos dessas novas ambiências, mas as relações que ali se enredam. Assim, suportes como sites, blogs corporativos, *intranets* interativas e demais plataformas digitais como o Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn estão se tornando uma realidade às organizações, sendo adotadas como estratégias de comunicação com vistas a garantir envolvimento e o vínculo com diferentes agrupamentos da sociedade:

> Podemos dizer que organizações tomam como empréstimo estratégias e lógicas do campo dos media (RODRIGUES, 1997) para assegurar a sua presença no espaço público e para instituir algumas formas de vínculo social com usuários de suas ofertas (SGORLA, 2017, p. 88).

No entanto, ressalta-se que não basta inserir meios tecnológicos no seu dia a dia para garantir que está próximo do contexto de seus interlocutores e "atualizado" diante das demandas e tendências do panorama atual. É necessário pensar sobre seus processos e, principalmente, sobre as relações que estabelece com seus públicos e no modo como eles se relacionam diante desses meios.

Deste modo, levanta-se a problemática de que o que pode ocorrer é a transposição da lógica informacional a essas novas mídias, ou seja, elas serem utilizadas como meros canais de transmissão de mensagens emitidas por um emissor, isto é, a organização, distanciando-se das potencialidades de interação que esses meios possibilitam. "As novas mídias são utilizadas como canais de informação e divulgação institucionais e não como alternativas que proporcionam a interação entre a organização e os públicos com os quais se relaciona" (OLIVEIRA, 2014, s/p. apud SGORLA, 2017, p. 89).

O mesmo tende a ocorrer com as estratégias de comunicação tradicionais, desenvolvidas sem a mediação de aparatos tecnológicos. Essas ações podem acabar reproduzindo as heranças de natureza majoritariamente racional e técnica tanto da comunicação como a estratégia. A partir de Corrado (1994) é possível compreender algumas associações comuns em torno das estratégias de comunicação:

> A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações (CORRADO, 1994, p. 34).

A partir dessa explanação, verificam-se aqui noções relacionadas ao processo informacional da comunicação, que evidencia o emissor, a mensagem, o canal e o receptor, além de uma hierarquização das ações e um foco eminentemente comercial. Reconhece-se a necessidade de sobrevivência das organizações e da importância da disposição de informações, no entanto, a realidade social da atualidade evidencia novas demandas que vão além dessa linearidade do processo comunicativo e da racionalidade das estratégias. Pensar sobre este processo a partir da perspectiva da comunicação desloca o foco das reflexões para instâncias relacionais.

Ademais, diante das urgências por competição e resultados do mundo atual, muitas organizações podem encarar as estratégias de comunicação como ações pontuais que são desenvolvidas em determinado momento, ou seja, como ações emergenciais pouco reflexivas e muitas vezes desconexas de outras ações organizacionais, sendo voltadas para o consumidor final, com o objetivo exclusivamente mercadológico. Há ainda aquelas que elegem serviços terceirizados para o desenvolvimento dessas ações comunicacionais, sem atentarem-se ao processo como um todo integrado, que deve estar norteado por princípios que se conectam com a sociedade. Segundo Massoni (2013, p. 18, tradução nossa), "tradicionalmente, se vinculam as estratégias de comunicação a soluções normativas, curativas, receitas ou fórmulas pré-estabelecidas para ser aplicadas em diferentes cenários".

Isso ocorre porque as organizações ainda têm um pensamento voltado à lógica do período industrial, que influenciou muitos modelos de gestão e também de comunicação. Essa perspectiva tem como característica o determinismo nas ações, a racionalidade e objetividade (MORGAN, 2002). Deste modo, corre-se o risco de muitas organizações transporem as mesmas práticas de lógicas deterministas a este novo contexto comunicacional, sem pensar nas interfaces socioculturais que perpassam suas ações.

> Os contextos organizacionais, apesar de transmudados pelas novas formas e dinâmicas interativas, ainda são estruturados pela lógica da organização do trabalho – mesmo quando flexibilizados – e pelas demandas negociais de sobrevivência organizacional [...] (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p.171).

Segundo Baspineiro (2006, p. 23, tradução nossa), "no geral, os indicadores que vemos nos planos de comunicação se limitam a sinalar números como 40 spots a difundir-se em tais canais durante tanto tempo". Para o autor, esse modo de desenvolver ações comunicacionais não garante que sejam de fato assimilados pelos públicos estabelecidos, refletindo "[...] fatores

de sucesso baseados na racionalidade de intercâmbio de mercado [...]" (idem, 2006, p. 23, tradução nossa).

Aqui, busca-se ressaltar sobre a necessidade de se detalhar uma ação quando ela é desenvolvida e reconhece-se que existem diferentes objetivos que uma organização pode estabelecer com essas ações, incluindo aqueles mercadológicos. O que se pontua é que, muitas vezes, as estratégias de comunicação são traçadas de maneira automática e mecânica, transpostas de um contexto a outro sem integração com as demais ações e sem considerar uma instância relacional da comunicação.

Sobre estratégias de comunicação sob a perspectiva técnica, Lupetti (2012) por exemplo, relaciona-as ao marketing das organizações e, dessa forma, elas acabam adquirindo uma instância mais mercadológica. Para esta autora, as estratégias de comunicação se ancoram no conceito instrumental de comunicação integrada, parte integrante da gestão estratégica, que abrange a comunicação institucional, a comunicação administrativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica. Seu conceito pode ser sintetizado na figura 1:

Figura 1 - Comunicação integrada

Fonte: LUPETTI (2012, p. 16)

As estratégias de comunicação, nessa esfera, são as técnicas de comunicação utilizadas para cada modalidade de comunicação integrada. No caso da comunicação institucional, algumas técnicas são o jornalismo empresarial e as relações públicas. Já na comunicação interna, o endomarketing é considerado como uma técnica. Portanto, para essa autora

estratégias de comunicação estão ligadas à gestão da comunicação de uma organização e são entendidas como:

> [...] ações planejadas e executadas a partir da análise ambiental interna e externa, de análise dos pontos fortes e fracos da organização, das ameaças e das oportunidades do mercado, do diagnóstico de comunicação, dos públicos envolvidos, dos objetivos de comunicação determinados e dos posicionamentos estratégico e específico da gestão da comunicação (LUPETTI, 2012, p. 89).

Deste modo, Massoni (2015) expõe um modo de olhar para as estratégias de comunicação que vai além dessa instrumentalidade:

> Uma estratégia comunicacional não é uma fórmula. Não é um conteúdo, não é uma mensagem, não é um plano prévio – elaborado para ser aplicado – mas um dispositivo flexível e especialmente atento ao situacional enquanto espaço fluído, enquanto lugar no qual coexistem as alteridades socioculturais [...] (MASSONI, 2015, p. 305, tradução nossa).

Assim, compreende-se que as estratégias de comunicação não devem ser estratégias com enfoque primordial nas mídias, ou estratégias voltadas àquilo que o emissor deseja transmitir ao receptor, mas estratégias que levem em conta em sua essência os relacionamentos, ou seja, que sejam estratégias que busquem a vinculação, que estimulem a troca de significados; em outras palavras, estratégias voltadas à transformação. Como apontado por Massoni (2000, p. 106), "a estratégia de comunicação [...] é um esforço constante por instalar uma conversação em um espaço determinado que se reconhece fluído". Busca-se esclarecer que, o que tradicionalmente se convencionou chamar de "estratégias de comunicação" e que são comumente aplicadas nas organizações de forma hierarquizada e persuasiva, quando tensionadas pelo contexto midiatizados das organizações deverão suplantar esse determinismo técnico e instrumental e adicionar aos seus enfoques e processos a dimensão da comunicação estratégica como norteadora de suas ações, planos e soluções. Defende-se que a comunicação estratégia se torne constituinte das estratégias de comunicação, tornando-se a sua essência comunicacional norteadora.

Pelo contrário, quando são adotadas estratégias pré-estabelecidas pela alta gestão de uma organização, sem passar por um momento de troca de conhecimentos e percepções entre os envolvidos e com foco meramente transmissional,

> [...] a comunicação não contribui para a constituição de (novos) significados no processo de produção das estratégias; ela apenas expressa, amplificando, em uma dinâmica instrumental reprodutiva, os significados já produzidos no âmbito das decisões estratégicas (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 175).

Reconhece-se a importância de compreender as características de cada plataforma midiática, como evidencia Correa (2016, p. 70): "[...] o desafio que se coloca para as organizações, ao pensarem em suas estratégias de comunicação na contemporaneidade digital, inicia-se no conhecimento, na compreensão e na identificação do ecossistema midiático no qual elas se inserem". No entanto, para além do aspecto técnico é preciso conhecer como as interações e construções de sentidos ocorrem em cada uma delas, quais as necessidades, dúvidas e interesses que fomentam essas interações para, a partir de então, aproximar-se dos interagentes e estabelecer diálogo em torno dos objetivos pretendidos.

Verifica-se que este enfoque no modo de pensar sobre as estratégias de comunicação vai ao encontro da essência comunicacional e das novas demandas e valores que têm sido reivindicados na atualidade, tais como busca por identidade e ações que realmente agreguem ao cotidiano dos indivíduos. Ao pensar sob esta perspectiva, compreende-se que "a estratégia de comunicação é um processo que implica desenhar significados, colocá-los em ação e gerir os resultados" (MANUCCI, 2005, p. 179, tradução nossa). O autor também complementa que esse olhar sobre as estratégias de comunicação "permite o desenho de realidades compartilhadas e a gestão dos símbolos que formam o horizonte futuro através do qual a organização define sua existência na sociedade (idem, 2005, p. 12, tradução nossa).

O autor procura ainda diferenciar "desenho" de persuasão, pois "[...] implica transcender a imposição de uma visão unívoca da realidade para chegar a sincronia e gestão de percepções e significados" (ibidem, 2005, p. 27, tradução nossa).

Assim, compreende-se que as estratégias de comunicação, apesar de estarem relacionadas a práticas de cunho operacional – importantes para as organizações –, devem estar ligadas a uma essência comunicacional norteadora que as conecte com as demais ações, considerando ainda as instabilidades dos micro e macroambientes e as condições socioculturais em torno da organização, não se limitando a objetivos econômicos. Essa conjuntura demanda um escopo conceitual que abarque reflexões em torno dos sujeitos e de seus contextos, flexibilizando as lógicas comunicacionais e estratégicas:

> As ações estratégicas específicas [...] não possuem a ideia orientadora que as conecta com as outras ações que podem ocorrer no mesmo campo e no curso de intervenção; falta um esquema direcionador que subsidie a estratégia e transmita coerência, favoreça as sinergias e, acima de tudo, ilumine o caminho a seguir (PÉREZ, 2001, apud PÉREZ, 2012, p.167, tradução nossa).

Por este motivo, defende-se a adoção de uma conduta de comunicação estratégica, de modo a contribuir para que os sujeitos organizacionais dotem de significado suas práticas, a

partir de uma consciência voltada ao diálogo e à transformação (MASSONI, 2011). A comunicação estratégica pode ser o elo norteador que conecta a organização com o contexto midiatizado, reconhecendo sua dinâmica, idiossincrasias, demandas, dilemas e desafios; que coloque em relação a organização com seus públicos e com o ambiente social, a fim de não se perder de vista as realidades interacionais complexas presentes nessa organização e que dão sentido às suas ações organizacionais. Entende-se que a comunicação estratégica pode colocar a organização em conexão social, política e cultural com o contexto e, dessa forma, qualificar as práticas de estratégias de comunicação. A demonstração dessa relação pode ser visualizada na figura 2:

Figura 10 - Conexão entre comunicação estratégica e estratégias de comunicação

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Defende-se aqui a comunicação estratégica que busca superar a comunicação atrelada à alta gestão de uma organização, voltada exclusivamente a resultados mercadológicos e ao intenso controle de trabalhadores e mensagens. Por este motivo, Cárceres (2011), por exemplo, propõe uma migração do sentido de difusão-dominação do conceito para a perspectiva da interação-colaboração, reflexão que vai ao encontro do proposto neste trabalho.

A fim de esclarecer um pouco mais sobre o conceito de comunicação estratégica, reconhece-se que ele é mais do que a simples soma dos termos comunicação e estratégia (PÉREZ, 2012). Pautada em uma essência comunicacional que permeia as relações, a comunicação estratégica vai além de um caráter comunicacional espontâneo, pois é voltada e direcionada à ação, ou seja, à transformação. Ela direciona os significados organizacionais,

portanto, possibilita a criação de novas realidades (MANUCCI, 2004) ao colocar sujeitos em interação. Nas palavras de Massoni (2013, p. 94-95, tradução nossa):

> Espaço de encontro de atores socioculturais. Momento relacionante da diversidade. É estratégico porque é onde ocorre a mudança, a transformação cognitiva dos atores. Implica a participação enquanto ação transformadora comum - com outros -, não simétrica e sem pretensões de completude.

Assim, esse foco de comunicação estratégica considera tanto as particularidades socioculturais e cognitivas dos sujeitos quanto a complexidade dos contextos, sendo, portanto, um conceito que estende seu olhar para a realidade social midiatizada atual. Em relação a este aspecto, especificamente, Massoni (2013) promove uma pertinente reflexão ao realizar uma associação quanto às novas atuações dos comunicadores voltados a este conceito:

> [...] comunicadores estratégicos não lidam com subjetividades (isto é feito, entre outros, por psicólogos e educadores), nem por sociedades (isto é feito, entre outros, por sociólogos e antropólogos); comunicadores estratégicos cuidam da comunicação como um espaço que emerge a meio caminho entre os dois. É por isso que definimos a comunicação como um encontro sociocultural. Uma tensão que nasce, às vezes mais perto de um polo ... às vezes mais próximo do outro ... sempre em uma situação (MASSONI, 2013, p. 1, tradução nossa).

A comunicação estratégica na atualidade é um conceito que tem sido explorado como uma nova perspectiva para se pensar a comunicação. Não por acaso, autores como Hallahan et al. (2007) a definem como um paradigma emergente capaz de aglutinar todas as instâncias e dimensões da comunicação. Para Massoni (2013), é um conceito multidimensional capaz de abarcar a complexidade dos fenômenos comunicacionais.

Assim, segundo Manucci (2005, p. 25, tradução nossa), "em uma abordagem de comunicação estratégica já não há um emissor controlando as mensagens a um receptor, mas atores intercambiando símbolos". Deste modo, compreende-se ainda que:

> A comunicação estratégica não é um conjunto de sinais e de meios, é um conjunto de símbolos compartilhados que somente são operativos se tem significado entre os diferentes atores no processo. Neste sentido, quando a organização define estrategicamente sua comunicação, define os parâmetros sobre os quais traça seu espaço de competência. Define uma narração e define os participantes com os quais vai interatuar para desenvolver sua atividade cotidiana (MANUCCI, 2005, p. 24, tradução nossa).

Portanto, a comunicação estratégica pode ser entendida como um norte conceitual ou ainda um conceito político pautado na negociação de sentidos, de conhecimentos, de repertórios, onde a organização tem a capacidade de extrair das pessoas a melhor essência para

trabalhar suas estratégias de comunicação. Voltada à conduta da organização, é uma maneira de pensar e, deste modo, não pode ser considerada apenas momento.

Essa consciência política da comunicação estratégica, considerando ainda o cenário midiatizado, resulta em "[...] uma significativa quebra de paradigmas quanto a relacionamentos, públicos, planos, prazos, resultados e demais variáveis formalmente conhecidas como integrantes do planejamento comunicacional" (CORRÊA, 2016, p. 72).

Em relação ao planejamento de comunicação, especificamente, Baspineiro (2006) ressalta a importância de pensá-lo a partir de uma identidade comunicacional, distanciando-se de perspectivas difusionistas e aproximando-se de abordagens mais participativas, que recuperem os sujeitos. "Necessitamos trabalhar enfoques, metodologias e também ferramentas com perspectiva da comunicação, e não aplicar de maneira mecânica nem ortodoxa o planejamento estratégico à comunicação" (BASPINEIRO, 2006, p. 17).

Tendo essa consciência da comunicação estratégica, as próprias estratégias de comunicação podem ser entendidas como "[...] dispositivos de desenho, enquanto modalidade de investigação "enactiva" centrada em acompanhar processos de mudança social conversacional operando no vínculo micro/macrossocial de geração de conhecimento para a inovação (MASSONI, 1990, 2011 apud MASSONI, 2013, p. 19, tradução nossa). Verifica-se deste modo que, ao possibilitar o encontro entre os atores envolvidos, pode-se resultar na criação de novas realidades e, ainda, em ações inovativas essenciais para que as organizações se tornem sustentáveis. Em outras palavras, a comunicação estratégica "[...] implica a busca de uma mudança sociocultural situada, guiada por valores e objetivos de transformação que se constroem em conjunto com outros" (MASSONI, 2013, p. 19, tradução nossa).

Esse caráter "enactivo" das ações apontado pela autora pauta-se em Varela (1996) e refere-se a conhecimentos e novas construções de sentido como "algo se que faz emergir", ou seja, não considera a realidade como um dado *a priori*: "[...] o conhecimento resulta das interações que se produzem na metade do caminho entre sujeito e objeto, portanto, remete a ambas as forças simultaneamente" (MASSONI, 2013, p. 158, tradução nossa).

Deste modo, compreende-se que a comunicação estratégica está ligada a novas significações, à relação de um sujeito com outro e, portanto, possibilita formas de participação e intercâmbio social. Assim, mais do que um momento, ela pode ser assumida como um projeto transformador que norteia as ações dos sujeitos organizacionais. É por isso que Massoni (2011, p. 44, tradução nossa) considera que "[...] a comunicação estratégica [...] é uma maneira de ser e de transformar", ou seja, pode constituir-se como essência das ações organizacionais e, deste modo, a partir do encontro de percepções, possibilitar novos sentidos.

No entanto, essa consciência sobre a comunicação estratégica pode não se desenvolver nas organizações diante da existência de modelos mentais ancorados a lógicas cartesianas e instrumentais comuns aos muitos modelos de gestão e também de comunicação. Assim, pode não haver espaço para que negociações de sentidos ocorram e que novas realidades sejam construídas.

Ademais, ao reverberar nas organizações um caráter instrumental tanto da comunicação quanto da estratégia, o protagonismo da própria comunicação estratégica, enquanto uma unicidade conceitual, pode ser enfraquecido. Por este motivo, defende-se a necessidade de abertura a novas perspectivas da comunicação e da estratégia, levando em conta a trama de significados que configuram as organizações atuais, a fim de constituir-se um caminho de reflexão para a comunicação estratégica.

Ainda, a problemática em compreender esse conceito nas organizações pode ampliar-se diante do fato de que é um campo que ainda está fortalecendo suas bases teórico-conceituais (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Deste modo, segundo Oliveira e Paula (2014, p. 3):

> Percebemos com certa frequência o uso da expressão comunicação estratégica de uma forma vaga, sem explicitação do seu conceito, muitas vezes tendendo ao senso comum [...] propomos ir além da ideia de qualificar a comunicação – como estratégica ou não -, mas sim evidenciar a força das interações e das relações estabelecidas nos processos comunicativos no contexto organizacional.

Pérez (2012) corrobora com esta assimetria conceitual presente em muitos estudos teóricos. Embora seja um termo muito explorado na literatura, existe uma carência de definições que possam aprofundar as reflexões sobre o campo. De acordo com o autor, há:

> Aqueles que usam a expressão comunicação estratégica, mas não se preocupam em explicar o que essa qualificação contribui para a comunicação. Eles apenas colocam "estratégico" onde antes disseram "persuasivos" ou não diziam nada. Parece que com isso eles pretendem dar uma ideia mais atual e moderna não tanto de comunicação como de si mesmos (PÉREZ, 2012, p. 161, tradução nossa).

Ainda, embora estratégia de comunicação e comunicação estratégica estejam interligadas, são conceitos distintos um do outro, não tornando claras essas especificidades em muitas discussões. Segundo Pérez (2012, p. 167, tradução nossa) "[…] estratégias de comunicação e comunicação estratégica são duas coisas distintas embora muitos autores as utilizem como sinónimos". Assim, esta é mais do que uma questão semântica, mas conceitual.

Defende-se, neste trabalho, que as estratégias de comunicação estão ligadas a instâncias técnicas, no entanto, a partir de uma reflexão comunicacional elas podem ser compreendidas mais do que receitas para emitir mensagens de um emissor aos receptores, de forma linear, com fins majoritariamente voltados ao lucro. Acredita-se que elas podem contribuir para desenvolver espaços de conversação e negociação de sentidos junto aos interagentes.

Para além da esfera instrumental das estratégias de comunicação é preciso sustentar que a comunicação estratégica pode apresentar-se como um projeto norteador pautado na singularidade dos sujeitos e do contexto em que eles estão imersos e, evidenciando que, no encontro entre essas diferenças, novas construções de ideias, conhecimentos e estratégias podem surgir, a fim de responder e atuar frente a novas demandas atuais. Mais do que uma essência comunicacional como um processo espontâneo, ela pode ainda direcionar ações, demonstrando seu caráter transformador.

Assim, diante de tais problemáticas, acredita-se que ancora-se nas organizações de maneira preponderante mais a noção de estratégias de comunicação com foco na lógica informacional do que sob uma consciência integradora de comunicação estratégica. A pouca reflexão sobre suas ações comunicacionais e estratégicas tende a desconsiderar a complexidade da sociedade e dos sujeitos presentes em um cenário midiatizado. Deste modo, destaca-se a necessidade de se desenvolver pesquisas aplicadas de modo a compreender como esses conceitos reverberam no cotidiano das organizações. Para tanto, o delineamento deste estudo será apresentado na seção a seguir.

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a operacionalização dos objetivos propostos neste trabalho, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados. Descrevem-se a caracterização da pesquisa, o universo e amostra selecionados, e as técnicas de coleta e de análise dos dados, além dos resultados e considerações.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho se compõe em duas etapas: a primeira parte consiste na elaboração da fundamentação teórica, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo de modo a atender aos objetivos propostos. Por isso, pode-se caracterizar esta pesquisa de natureza conceitual e aplicada.

Enquanto pesquisa conceitual, busca articular os principais conceitos que envolvem os objetivos da dissertação, quais sejam: comunicação estratégica, estratégias de comunicação, organizações e contexto midiatizado.

Já a pesquisa aplicada, "[...] concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções" (THIOLLENT, 1997, p. 49).

Como procedimentos técnicos, utilizou-se na primeira etapa a pesquisa bibliográfica com fins exploratórios e na segunda etapa a pesquisa de campo com fins exploratórios e descritivos.

De acordo com Gil (1994, apud LIMA; MIOTO, 2007, p. 40) a pesquisa bibliográfica permite "[...] um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto".

Para Stumpf (2005), a pesquisa bibliográfica constitui-se como etapa indispensável a todo trabalho de pesquisa, seja para estudos cuja estrutura metodológica é unicamente teórica, seja para aqueles que a adotam como parte inicial de pesquisas empíricas.

Por meio do levantamento de literaturas nacionais e internacionais, tanto em meios impressos quanto digitais, desenvolveu-se um referencial teórico que buscou articular os conceitos de comunicação estratégica, estratégias de comunicação, organizações e contexto midiatizado, buscando aprofundar as reflexões em torno da problemática proposta.

A proposta dessa primeira etapa foi construir uma fundamentação teórica que subsidiasse a pesquisa aplicada. Considera-se uma etapa essencial para sustentar a realização da pesquisa de campo.

A construção da fundamentação teórica foi pautada na estruturação de subseções de acordo com o quadro 2:

Quadro 2 - Estruturação das seções da pesquisa bibliográfica

SUB SEÇÃO	TÍTULO DA SEÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
2.1	Comunicação e organização: articulação necessária	Baldissera (2008a, 2008b) Lima (2008, 2014) Lima, Bastos (2012) Marchiori (2010) Putnam, Phillips, Chapman (2004) Morgan (2002) Ferreira (2009) Zarifian (2007)
2.2	Estratégia: múltiplas acepções e entendimentos	Carter, Clegg, Koremberger (2010) Whittington (2002) Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) Manucci (2005) Pérez, Massoni (2009) Pérez (2012, 2014)
2.3	Nexo comunicação e estratégia nas organizações em contexto midiatizado	Reis, Marchiori, Casali (2010) Massoni (2001, 2011, 2013, 2015) Pérez, Massoni (2009) Baspineiro (2006) Manucci (2004, 2005) Pérez (2012) Oliveira, Paula (2014) Lupetti (2012)

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Na segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa de campo de caráter exploratório e descritivo com o objetivo de entender de forma mais aprofundada o problema de pesquisa. A incursão exploratória tem "[...] como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores" (GIL, 1987, p. 44- 45). Segundo o autor, esses tipos de pesquisas "[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato" (idem, 1987, p. 44- 45). De acordo com Triviños

(1987, p. 109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Já a descritiva tem como objetivo descrever e explicar problemas, fatos ou fenômenos por meio da observação e estabelecendo “[...] relações e conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles” (MICHEL, 2009, p. 44).

Propôs-se a realização da pesquisa de campo de modo a obter uma melhor compreensão sobre como as estratégias de comunicação são pensadas e desenvolvidas em organizações de porte micro, pequeno e médio.

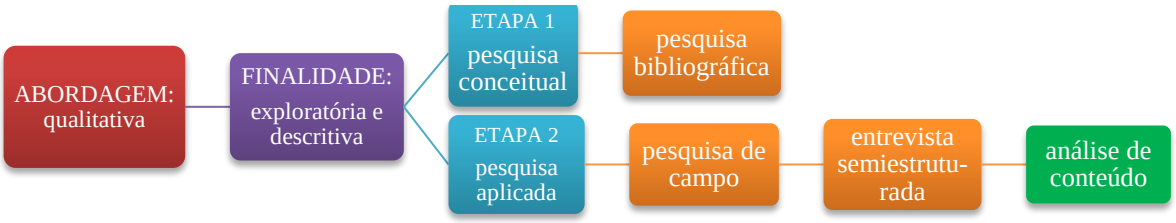
> [...] a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 85).

Desenvolveu-se a pesquisa de campo em três empresas localizadas na cidade de Bauru/SP, cujo universo e amostra serão detalhados no tópico seguinte. Deste modo, foi possível aproximar-se do tema e dos fenômenos estudados a fim de obter maior familiaridade e compreensão sobre seus contornos. No caso específico deste trabalho buscou-se, além da compreensão sobre os conceitos de comunicação e de estratégia, mapear as estratégias de comunicação desenvolvidas pelas organizações pesquisadas a fim de atender ao objetivo proposto.

Finalmente, considera-se esta pesquisa de abordagem qualitativa, pois teve como modelo operativo a entrevista em profundidade, além da aplicação de análise de conteúdo. É possível caracterizar esta pesquisa como qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), pois debruça-se sobre o fenômeno a ser estudado, no intuito de compreendê-lo e interpretá-lo, cujos resultados não podem ser obtidos exclusivamente por procedimentos estatísticos. De acordo com Stake (2011), são diversas as possibilidades para o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, apresentando, de modo geral, um caráter humanístico, voltado a uma situação específica e com enfoque interpretativo.

No intuito de sintetizar o percurso metodológico, apresenta-se a figura 3 que busca ilustrar tal caminho:

Figura 17 - Percurso metodológico



Fonte: elabora pela autora (2018)

3.2 Amostra e universo da pesquisa

A amostra desta pesquisa se caracteriza como não probabilística, cuja "[...] definição depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio a partir do universo" (DUARTE, 2011, p. 69). Foram realizadas escolhas intencionais que, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 52), "nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos dela".

Pretendeu-se desenvolver a pesquisa junto a proprietários de três empresas privadas de porte micro, pequeno e médio do segmento "Alimentação Fora do Lar" ou *Food Service*, localizadas na cidade de Bauru/SP.

Para tanto, os critérios definidos para o universo e amostra da pesquisa aplicada são apresentados a seguir:

- Ser uma empresa legitimamente bauruense;
- Ser uma organização privada;
- Ser uma micro, pequena ou média empresa;
- Ter pelo menos cinco anos de existência;
- Estarem ligadas à atividade produtiva de "Alimentação Fora do Lar".

O foco da pesquisa aplicada voltou-se à micro, pequena e média empresa devido à necessidade de se desenvolver estudos que contemplem essas organizações, pois segundo a Secretaria da Micro e Pequena Empresa (2014), as micro e pequenas empresas, por exemplo, correspondem a 99% dos estabelecimentos privados não agrícolas e empregam mais de 50% dos empregados formais. Esses dados evidenciam a representatividade desses empreendimentos no país em meio às demais empresas.

Ainda, de acordo com o Sebrae (2014), as micro e pequenas empresas do setor de comércio já contribuem com 53,4% do PIB (Produto Interno Bruto) deste setor. E, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios. Assim, é possível compreender a importância socioeconômica desses empreendimentos ao país.

Ademais, Martinelli (2004), aponta que as pequenas e médias empresas têm grande poder de contribuição para o desenvolvimento local, ou seja, podem promover o fortalecimento de uma determinada região frente ao mercado globalizado, não apenas em termos econômicos, mas também sociais.

Para fins de esclarecimentos, ressalta-se que não existe unanimidade no modo de conceituar o porte de uma empresa. Segundo Leone e Leone (2011), há diferentes critérios utilizados para se referir a essas organizações, podendo ser quantitativos, como aqueles estabelecidos pelo número de empregados ou faturamento anual bruto; ou qualitativos, em que a classificação se ampara nas especificidades organizacionais ou decisionais.

A fim de possibilitar a escolha das empresas considerando seus diferentes portes, foi tomada como referência, neste trabalho, a classificação por número de pessoas ocupadas segundo o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2017), conforme figura 4. Optou-se por basear a amostra nessa classificação pela maior acessibilidade em obter esse tipo de informação pela pesquisadora.

Figura 4 - Classificação porte de estabelecimentos segundo Sebrae

Porte	Setores	
	Indústria[1]	Comércio e Serviços[2]
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2017)

Definido esse escopo, a amostra contempla uma micro, uma pequena e uma média empresa localizadas na cidade de Bauru/SP. A escolha dessa cidade justifica-se por ser local onde encontra-se a Universidade e o Programa de Pós-graduação em que a pesquisadora está matriculada. Segundo Oliveira Jr. (2014), as universidades em suas instâncias de ensino, pesquisa e extensão, podem ser consideradas indutoras do desenvolvimento socioeconômico para o local onde estão instaladas e regiões próximas, revelando, deste modo, a importância dos estudos regionais.

Já em relação ao tempo de existência, esse critério foi estabelecido, pois segundo dados do Sebrae divulgados pela Exame (2016), o índice de mortalidade das empresas tende a ser

maior nos dois primeiros anos de existência: cerca de um terço dos negócios fecha em dois anos. Assim, definiu-se como critério empresas com pelo menos cinco anos de atividades por apresentarem um maior histórico de ações e experiências. Reconhece-se que existem diferentes fatores que contribuem para a sustentabilidade de uma organização, no entanto, pautou-se nesses dados por apresentar ser um período em que as empresas já enfrentaram os desafios iniciais concernentes à abertura de um negócio.

Por fim, a escolha pelo segmento "Alimentação Fora do Lar", ou *Food Service*, para a aplicação da pesquisa, motivou-se pelo fato de ser um setor em crescimento no país, seja em questão de hábitos alimentares quanto na configuração de "[...] toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientando empresas que forneçam ou preparem refeições fora do lar" (SEBRAE, 2016, s.p.). Este segmento contempla restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, cafeterias e pizzarias, entre outros.

Segundo dados da última Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009 realizada pelo IBGE (2010), do valor mensal destinado pelas famílias brasileiras para a alimentação, 31,1% em média são gastos com alimentação fora do domicílio, equivalendo a um aumento de 7% em relação à pesquisa anterior realizada entre 2002-2003 (quando 24,1% das despesas com alimentação era destinada a alimentação fora do lar). Ademais, para as famílias com rendimentos mais altos (acima de R$ 10.375,00), a proporção da despesa com alimentação fora do domicílio, no total gasto com alimentação, foi de 49,3%, contra 50,7% de despesa com alimentação no domicílio. Ainda, a análise regional aponta que o maior percentual com alimentação fora do lar ocorreu na região sudeste (37,2%), com um aumento de 10,3 pontos percentuais comparado à pesquisa anterior realizada entre 2002-2003 (26,9%).

De acordo com Collaço (2003), o hábito de comer fora está associado a diversos fatores, como o crescimento urbano e a inserção das mulheres no mercado de trabalho, revelando ser uma tendência em crescimento e que sustenta um segmento específico da indústria alimentícia, além de evidenciar novas relações estabelecidas com o alimento, repercutindo em hábitos como frequentar restaurantes.

3.3 Técnica de coleta de dados

Escolheu-se como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade, que consiste em uma "[...] técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada" (DUARTE, 2005, p. 62).

As entrevistas foram compostas por questões semiestruturadas, partindo de um roteiro (APÊNDICE B) composto por perguntas-guia apoiadas pelo referencial teórico e que abrangeram o tema da pesquisa. Os tópicos do roteiro não possuem uma sequência pré-definida, permitindo adaptações de acordo com a fala dos entrevistados.

A entrevista semiestruturada "[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações" (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Deste modo, entre as vantagens desta técnica, Triviños (1987, p. 146) pontua que "[..] oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação".

Para a coleta dos dados, as entrevistas foram gravadas no formato de áudio a fim de possibilitar o registro completo das discussões para posterior transcrição e análise. Todos os entrevistados foram avisados sobre a gravação e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido.

O roteiro pautou-se em três eixos temáticos estabelecidos a partir dos objetivos do trabalho e o referencial teórico e podem ser visualizados no quadro 3:

Quadro 3 - Eixos temáticos

Eixo Temático	Objetivo do eixo temático	Associação entre o eixo e os objetivos específicos da pesquisa
Comunicação e organização midiatizada	Verificar se há o reconhecimento por parte dos entrevistados(as) sobre o protagonismo da comunicação nas organizações e as mudanças observadas considerando o cenário midiatizado	- Refletir sobre os desafios das organizações em um contexto midiatizado; -Refletir sobre a comunicação nas organizações como norteadora de suas ações;
Estratégia	Compreender como os entrevistados(as) associam o termo estratégia ao seu dia a dia	- Estudar o conceito de estratégia a partir de um olhar comunicacional de modo a desmistificar sua herança enquanto um conceito estático, mas que se realiza nas práticas do dia a dia; - Compreender como a comunicação e a estratégia podem se articular de modo a possibilitar uma compreensão da comunicação estratégica;
Estratégias de comunicação e comunicação estratégica	Identificar quais são as práticas de comunicação exploradas pelas empresas a fim de compreender se elas se aproximam mais de estratégias de comunicação ou de comunicação estratégica	-Verificar como as estratégias de comunicação são entendidas e desenvolvidas em organizações de diferentes portes, sob a ótica dos seus gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

3.4 Técnica de análise dos dados

A fim de estabelecer uma análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas aplicadas foi utilizado neste trabalho o método de análise de conteúdo (AC), realizando permanente articulação com a teoria que buscou dar suporte à pesquisa. A análise de conteúdo é:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Segundo Fonseca Júnior (2005), esta técnica de análise esteve atrelada ao campo comunicacional desde seus primeiros trabalhos e "[...] tem demonstrado grande capacidade de adaptação aos desafios emergentes da comunicação e de outros campos do conhecimento" (FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 280). Ademais, ela permite identificar aspectos que não estão explícitos de imediato na mensagem, possibilitando inferências mais aprofundadas do que uma leitura comum. "A leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das comunicações, não é, ou não é unicamente, uma leitura 'à letra', mas antes o realçar de um sentido que figura em segundo plano" (BARDIN, 2011, p. 48).

Para tanto, foram definidas categorias de análise com base na pesquisa bibliográfica e pesquisa aplicada, buscando contemplar os objetivos propostos. Segundo Fonseca Júnior (2005, p. 280), a técnica de categorização "[...] consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade".

3.5 Realização das entrevistas

Os dados da pesquisa foram coletados junto aos gestores das empresas participantes da amostra entre os dias 06 de junho e 03 de julho de 2018, por meio da aplicação de entrevista semiestruturada. Para a operacionalização desta técnica de pesquisa, realizou-se um contato inicial via telefone e/ou recurso de comunicação online – e-mail e Whatsapp – com os dirigentes para verificar interesse e disponibilidade e, em seguida, realizar as entrevistas de modo presencial. Nesse primeiro contato foi enviada uma carta de apresentação de modo a formalizar o convite feito a cada um deles e, no dia da aplicação da pesquisa, todos assinaram um termo de livre consentimento a fim de estarem cientes sobre seus direitos e as responsabilidades da

pesquisadora. As entrevistas ocorreram nos estabelecimentos que constituem a amostra e fora do horário de atendimento ao público. Cada uma delas teve a duração estimada entre uma hora e 1h30.

A fim de levantar o perfil dos entrevistados – idade, gênero, escolaridade, formação acadêmica e experiências profissionais anteriores – e dados gerais das empresas – tempo de existência, número de funcionários, segmento de atuação –, realizou-se, no dia da entrevista, uma pesquisa preliminar junto aos participantes (APÊNDICE A).

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos por especialista a fim de possibilitar posterior análise pela pesquisadora. A transcrição das três entrevistas totalizou 134.951 caracteres com espaços e resultou em aproximadamente 20 horas de trabalho de transcrição. Ressalta-se ainda que as falas foram grafadas corretamente, segundo a língua escrita, mas atendo-se a pausas, repetições e interjeições, pois esses elementos podem fornecer indícios para a pesquisa.

A fim de facilitar a visualização e a compreensão, os excertos evidenciados na análise a seguir serão indicados por aspas e em itálico, acompanhados pela identificação que cada entrevistado recebeu (E1G1, E1G2[9], E2G3, E3G4), ou seja, empresa 1 gestor 1 (E1G1) e assim sucessivamente. Ademais, foram inseridas palavras entre colchetes para melhor caracterização do que significam determinadas palavras ou quando os sujeitos estão ocultos nos trechos indicados.

Com os dados transcritos em mãos, realizou-se uma leitura cuidadosa do material de modo a destacar os conteúdos que mais correspondiam aos intuitos da pesquisa e organizá-los por categorias, levando-se em conta ainda o referencial teórico. Por fim, para a análise, foram incorporados mais alguns autores que complementam e seguem a linha da literatura levantada.

Notou-se, antes de dar início às entrevistas, uma sensação de insegurança por parte de dois participantes. Embora tenha sido reforçado que o intuito era unicamente coletar a opinião de cada um deles de maneira dinâmica, aberta e anônima, evidenciavam dúvidas se iriam responder corretamente às perguntas que seriam feitas a eles. Verificou-se, deste modo, a existência de uma mistificação em torno da entrevista de cunho científico, como se os entrevistados estivessem sendo analisados por meio de prova avaliativa.

Ademais, embora a pesquisadora não tenha fornecido com antecedência o roteiro-guia da entrevista de modo a não influenciar a resposta dos participantes, todos desejaram saber a formação e de que Programa de Pós-Graduação pertencia a pesquisadora, na tentativa de

[9] A empresa E1, pertencente à amostra, contou com dois respondentes e, por este motivo, eles foram identificados como E1G1 e E1G2 (empresa 1, gestor 1; empresa 1, gestor 2).

direcionar as respostas. Se, por um lado, pediam informações prévias no que se refere à comunicação, por outro, o conceito ainda esteve atrelado a noções de publicidade, ou seja, a aspectos tangíveis da comunicação.

3.6 Universo pesquisado: breve perfil das empresas e dos gestores entrevistados

A fim de preservar o anonimato dos participantes da amostra, as empresas serão identificadas por meio de letras e números (E1, E2 e E3). A descrição de cada uma das empresas foi obtida no dia da aplicação da entrevista em profundidade e a partir de dados coletados de seus respectivos sites e demais páginas que possuem na internet. Para facilitar a identificação elaborou-se o quadro 4, com o breve perfil de cada empresa:

Quadro 4 - Perfil das empresas

EMPRESA	TIPO	PERFIL
E1	Microempresa	**Descrição do negócio: Pastelaria e panquecaria** **Quantidade de funcionários: 9** **Tempo de existência: 18 anos** Atua no município de Bauru/SP desde 2007. As origens do negócio remontam os anos 2000 quando a idealizadora resolveu adquirir uma barraca de pastel e passou a realizar a venda na garagem da casa de sua sogra. Após um período de prosperidade, o negócio foi interrompido em 2005, momento em que a gestora mudou-se para uma nova cidade. No entanto, em 2007, juntamente com seu marido, retomou as atividades em um espaço mais amplo, com novo nome e um cardápio mais variado de produtos, constituindo-se nas características que se tem atualmente. A empresa oferece, hoje, além do pastel que é seu marco desde o início informal do negócio, panquecas doces e salgadas, lasanhas, beirutes e o trino, uma espécie de crepe com massa de panqueca prensada e recheada.
E2	Pequena empresa	**Descrição do negócio: Restaurante *self-service*/quilo** **Quantidade de funcionários: 11** **Tempo de existência: 5 anos** Atua há cinco anos na cidade de Bauru/SP. O negócio surgiu do desejo do dono em montar seu próprio estabelecimento após experiências anteriores no ramo de restaurantes no período em que morou na capital paulista. A ideia foi montar um restaurante com uma proposta dinâmica e mais simples em questão de estrutura em comparação a uma churrascaria. Deste modo, buscou oferecer um cardápio com produtos não encontrados em outros estabelecimentos da cidade, contemplando pratos quentes, saladas e sobremesas. O restaurante conta com estacionamento próprio, horário de funcionamento até às 15 horas e ar condicionado, além de espaço para crianças com monitores aos finais de semana e feriados.

EMPRESA	TIPO	PERFIL
E3	Média empresa	**Descrição do negócio: Lanchonete** **Quantidade de funcionários: 55** **Tempo de existência: 29 anos** Atua no município de Bauru/SP há 29 anos. Conta com dois sócios que gerenciam o estabelecimento desde 1998, ano em que compraram a lanchonete até então já existente há nove anos. Sem experiência no ramo até então, um dos dirigentes afirma ter enfrentado desafios, mas que tinham o intuito de fazer a empresa crescer. Em 2001, a lanchonete mudou de endereço, sendo construída no local onde encontra-se atualmente. O estabelecimento oferece mais de 100 tipos de lanches, além de ampla variedade de sucos e, há dois anos, obteve a certificação da prefeitura da cidade para oferecer em seu cardápio o lanche conhecido como Bauru, preservando a receita original. A lanchonete conta ainda com um *playgroud*, espaço recreativo para crianças e fica disponível todos os dias. Há aproximadamente cinco anos, realizou melhorias na lanchonete: foi inaugurado um espaço *delivery* na quadra ao lado do estabelecimento, onde os clientes podem realizar o pedido e o pagamento dentro do carro e retirar o produto em poucos minutos. Também foi ampliado o espaço da lanchonete e o estacionamento.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Todas as empresas que fizeram parte da amostra caracterizam-se como pertencentes ao setor alimentício, especificamente o denominado "Alimentação Fora do Lar", pois oferecem refeições prontas em seus estabelecimentos. Cada uma das empresas oferece uma cartela de produtos específicos, revelando uma proposta diferenciada no que se refere à estrutura de negócio.

Enquanto a micro e a média empresa (E1 e E3) abrem somente à noite, em um espaço maior de tempo – em média das 18 horas às 23 horas, de segunda a sábado (E1) e das 18 horas a 1h, de segunda a domingo (E3) –, a pequena empresa (E3) é um restaurante *self-service*/quilo que abre somente durante o horário do almoço (em média das 11:30 às 15 horas), evidenciando hábitos alimentares distintos.

Em relação ao perfil dos entrevistados, procurou-se desenvolver também o quadro 5 para facilitar a identificação dos mesmos. A única ressalva é que a empresa E1 decidiu que os dois gestores deveriam ser entrevistados.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Tópicos	**Empresa 1 (E1)**		**Empresa 2 (E2)**	**Empresa 3 (E3)**
	Gestor 1 (G1)	**Gestor 2 (G2)**	**Gestor 3 (G3)**	**Gestor 4 (G4)**
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	44 anos	44 anos	39 anos	58 anos
Escolaridade	Ensino Técnico Completo	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Completo	Ensino Superior Incompleto
Área de formação	Contabilidade e Administração	Ciências Econômicas	Psicologia	Ciências Econômicas

Tópicos	Empresa 1 (E1)		Empresa 2 (E2)	Empresa 3 (E3)
	Gestor 1 (G1)	Gestor 2 (G2)	Gestor 3 (G3)	Gestor 4 (G4)
Possui experiência anterior no segmento comércio alimentício?	Não	Não	Sim	Não

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A partir da análise do quadro 5 apresentado, pode-se caracterizar os entrevistados como majoritariamente do gênero masculino, com idade entre 40 e 60 anos. Em relação à empresa E1, ambos os dirigentes possuem o mesmo nível de responsabilidade no negócio. A gestora E1G1 deu início aos negócios até iniciar, em 2007, juntamente com o E1G2, o projeto que se configura na empresa que se tem hoje.

O gestor G2, que possui formação superior completa em Ciências Econômicas, foi o entrevistado que mais apresentou respostas com foco em planejamento financeiro e contextualizações sobre o cenário histórico, econômico, político e cultural do país. Ademais, seu trabalho anterior em uma grande empresa permitiu que desenvolvesse determinadas noções de gestão.

Apenas um dos entrevistados (G3) possui experiência anterior no ramo alimentício, na administração de restaurantes, sendo o gestor da empresa com menos tempo de existência. De acordo com o participante, ele procurou, desde o início, já montar um negócio bem estruturado em questão de administração, oferta de produtos e estrutura física, além de desenvolver ações mais direcionadas, por apresentar experiência prévia no ramo e já ter um histórico de erros e acertos.

3.7 Descrição e interpretação dos dados

A fim de realizar a análise do material coletado, elencaram-se subcategorias para cada eixo temático (quadro 6), definidos a partir dos dados provenientes da pesquisa aplicada e também do referencial teórico, tendo como foco o objetivo da pesquisa. Ressalta-se a dinamicidade e a conexão existente entre todos os eixos temáticos e as subcategorias de análise. Essa categorização foi estabelecida de modo a possibilitar a análise de maneira mais cuidadosa e aprofundada, debruçando-se sobre todo o material.

Quadro 6 - Eixos temáticos e as respectivas subcategorias

Eixo Temático	Objetivo	Subcategoria
Comunicação	Verificar se há o reconhecimento por parte dos(as) entrevistados(as) sobre o protagonismo da comunicação nas organizações e as mudanças observadas considerando o cenário midiatizado	Cenário midiatizado
		Entendimento e importância da comunicação
		Relacionamento com clientes
		Desafios da comunicação
		Gestão da comunicação
Estratégia	Compreender como os(as) entrevistados(as) associam o termo estratégia ao seu dia a dia	Gestão das estratégias
		Desafios da estratégia
		Comunicação x Estratégia
Estratégia de Comunicação	Identificar quais são as práticas de comunicação exploradas pelas empresas a fim de compreender se elas se aproximam mais de estratégias de comunicação de cunho instrumental ou de comunicação estratégica	Ações
		Objetivos
		Como é desenvolvida
		Investimentos

Fonte: elaborado pela autora (2018)

As respostas dos entrevistados foram agrupadas nas subcategorias concernentes a seus respectivos eixos temáticos e seguindo uma lógica de importância para o estudo. Abaixo de cada quadro, os resultados foram analisados a partir da articulação com o referencial teórico.

3.7.1 Eixo temático Comunicação

Quadro 7 - Subcategoria Cenário midiatizado

Subcategoria	Empresa	Apontamentos dos(as) entrevistados(as)
Cenário midiatizado	E1	G2: *"... a gente tem acesso muito mais facilitado a clientes, a novos clientes, a gente tem feedback muito grande através de rede social".* G2: *"... a gente deixa de ser um negócio do bairro e passa a ser um negócio maior".*
	E2	G3: *"A internet funciona [...] é uma ferramenta bacana [...] todo mundo tem acesso também, então ela [internet] facilita um pouco a publicidade..."*
	E3	G4: *"...essa mudança ela é muito grande, né, muito grande. E isso as pessoas, as empresas, elas sentem e não tem jeito, a gente precisa se adaptar, né..."* *"...tem que participar disso, não tem alternativa..."*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Ao serem questionados sobre os impactos nos negócios e no modo como as pessoas se relacionam, especialmente seus públicos, com a presença da internet, todos os entrevistados deram exemplos associados a sites de redes sociais [10] – pois acreditam que as pessoas atualmente as utilizam com frequência –, ou a facilidades que estas mídias proporcionam à publicidade.

Os gestores da empresa E1, por exemplo, ressaltam que o boca-a-boca sempre existiu e auxiliou os negócios, mas que, com a popularização da internet, foi possível ter acesso a mais clientes em potencial e, deste modo, o empreendimento ganhou nova amplitude, sendo este, portanto, um dos principais impactos que observaram.

Já o gestor G3 (E2) notou a necessidade de estar atento às mídias presentes na internet e ter páginas nessas plataformas, pois facilita a divulgação dos negócios ao proporcionar agilidade e que as pessoas costumam utilizar diferentes mídias online. Tal aspecto foi tão presente que realizou uma associação da internet às próprias ferramentas.

Em relação à empresa E3, como um de seus principais públicos são os jovens universitários, o gestor G4 notou que seria uma exigência inserir-se nessa dinâmica: *"[...] o público jovem, principalmente, é atingido de uma outra forma, ele está direto nas mídias sociais, então a gente tem que entrar nisso"*.

A partir do referencial teórico, foi possível compreender que, atualmente, existem diferentes fluxos comunicacionais que se estabelecem em novas ambiências digitais, evidenciando, deste modo, a complexidade das relações sociais, pois os indivíduos estão mais informados, participativos e exigentes em relação a conteúdos e o que lhes é ofertado. Há uma intensa conexão entre mídia e sociedade ao possibilitar novas experiências de interação social. Deste modo, como aponta Martino (2012), verifica-se uma onipresença da mídia em todas as esferas sociais, mas que estas, atualmente, não são meras ferramentas de transmissão de mensagens, mas dispositivos que possibilitam produção de sentido.

As três empresas estão atentas ao surgimento de novas mídias online, principalmente as redes sociais na internet, e notam que os indivíduos exploram constantemente essas plataformas, possibilitando às empresas aproximarem-se de seus públicos e aqueles em potencial. No entanto, é necessário reforçar que é importante compreender também como as relações sociais ocorrem nesses ambientes, pois há organizações que, muitas vezes, passam a incorporar diferentes plataformas digitais para se aproximar das tendências, sem refletir se este é o melhor caminho para seu negócio e às relações que tece com seus públicos.

[10] Diante da variedade de terminologias existentes, adota-se, aqui, o termo sites de redes sociais a partir de Recuero (2011).

Quadro 8 - Subcategoria Entendimento e importância da comunicação

Subcategoria	Empresa	Apontamentos dos(as) entrevistados(as)
Importância e entendimento da comunicação	E1	G2*: "…. então isso é comunicação. Então de fora pra cá, a gente fica muito antenado a essas coisas de ler jornal, de assistir jornal, de entrar nessas mídias sociais também pra ver o que acontece. Ah, vai acontecer um evento, opa, a gente tem que ver o que vai impactar esse evento pra nós..."*.
	E2	G3: *"A comunicação [...] é superimportante para o negócio, mas é o que eu disse no começo, [...], mas a gente precisa responder aqui dentro à comunicação".* *"...a comunicação é superimportante, mas ela precisa estar extremamente integrada ao que a gente está oferecendo...."*.
	E3	G4: *"... a gente não faz absolutamente nada sem ter a comunicação entre as pessoas, praticamente nada, tanto as pessoas que trabalham durante o dia [...] e a equipe que trabalha durante a noite, [...] e a relação que a gente tem que ter com as pessoas que são o grande público que são os clientes".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Ao perguntar-se sobre a importância da comunicação para a empresa, todos a reconhecem como essencial, no entanto, logo em seguida dois dos gestores fizeram a associação da comunicação ao âmbito externo (divulgação) e às diferentes ferramentas (jornal, mídias digitais).

Na empresa E1, reconhecem a relevância de todo "tipo" de comunicação, com destaque para o chamado "boca-a-boca" que contribuiu principalmente para o início da empresa, revelando, assim, a esfera informal da comunicação. Revelam também que o surgimento das redes sociais na internet contribuiu para alavancar os negócios. Realizou-se ainda um apontamento sobre a comunicação como suporte aos objetivos dos gestores, como um modo de obter informações que serão úteis para a organização. Porém, quando se trata de investimentos financeiros, ela não é o foco da organização. Ademais, quando questionados sobre as razões que fazem com que clientes queiram voltar sempre, é reforçada a questão da qualidade do produto. Entre a comunicação e o produto, reconhecem que o produto é o principal.

A empresa E2 reconhece a importância da comunicação e a necessidade de alinhar o discurso proferido e as ações realizadas pela organização, no entanto, é evidenciado um sentido de comunicação voltado à divulgação. Em dois momentos, por exemplo, o entrevistado reforçou que ele pode investir financeiramente em publicidade, mas se o cliente chegar ao estabelecimento e verificar que não foi cumprido o que foi divulgado, haverá decepção por parte do público, focando essa preocupação na qualidade do produto e da estrutura do restaurante. Toda a sua fala abrangeu esse viés da comunicação, tanto que se referiu quatro

vezes à palavra “publicidade” e três vezes à palavra “propaganda” ao longo da entrevista. No entanto, reconhece-se a preocupação de passar uma mensagem real sobre o que estão oferecendo.

Já em relação à empresa E3, quando é abordado sobre a importância da comunicação para o negócio, a fala do participante evidencia um sentido processual da comunicação e considera a relação entre as pessoas. Pondera-se que essa visão possivelmente foi evidenciada em virtude de estar constantemente em contato próximo tanto de funcionários quanto clientes para a tomada de decisões e transmissão de informações.

Ressalta-se aqui que, muitas vezes, não há o discernimento desse caráter mais processual e relacional da comunicação de forma consciente, ou seja, há a compreensão da existência da comunicação como essencial para que as relações aconteçam, mas, como é dito por Wolton (2006) e Pérez (2012), diante de seu caráter eminentemente natural, espontâneo, intrínseco e intangível e na ausência de reflexões mais críticas, corre-se o risco de banalizá-la e a associar apenas ao seu aspecto funcional. Ademais, Ferrara (2013) aponta que a incorporação da comunicação pela sociedade ocorreu de modo instrumental.

Quadro 9 - Subcategoria Relacionamento com clientes

Subcategoria	**Empresa**	**Apontamentos dos(as) entrevistados(as)**
Relacionamento com clientes	E1	G1: *“... porque a gente cria um vínculo, né, com os clientes. Então ali você se tornava amiga, né, muita gente vinha desabafar, conversar, então deixava de ser clientes, eram amigos, como é até hoje, né, são clientes amigos”.* G2: *“...a gente fala cliente, mas entre nós a gente trata como amigo e não importa se conheceu hoje ou se conhece há anos, não importa. Porque são amigos, são pessoas que confiam naquilo que a gente faz. Então, para nós, é a satisfação [...] saber que a pessoa veio aqui e foi feliz. Você permitiu a ela momentos de felicidade. [...] então isso para nós é algo que é um prêmio”.*
	E2	G3: *“tem clientes que vem aqui diariamente, tem clientes que se tornaram amigos, mas [...], eu não chego lá, puxo a cadeira e sento do lado da mesa dele, [...] eu tenho que entender que, de repente, ele não está a fim de sentar com alguém do lado dele, ele está a fim de comer sozinho”. “É legal lidar com o público”.*
	E3	G4: *“...que você tem que ter bom atendimento às pessoas, porque, pelo menos no meu entender, todas as pessoas gostam de ser bem atendidas, e coisas que não custam nada, por exemplo, você chegar e falar um boa noite, um obrigado pela preferência, volte sempre, essas coisas elas são muito pequenininhas e são extremamente importantes. Então isso é uma coisa que a gente procura passar para os nossos funcionários”. “... eu gosto de estar no meio do público, você vai se comunicando, às vezes, a gente aqui pega as reclamações na hora, a gente vê a fisionomia da pessoa se ela não está contente”.*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Quando foi abordado sobre o relacionamento que as empresas constroem com seus clientes, verificou-se uma relação primordialmente interpessoal face a face e de proximidade entre os gestores e os clientes.

Os dirigentes da empresa E1 reforçam que, desde o início, possuem uma relação próxima com os clientes. Como exemplo, citam que no período em que o negócio teve um curto período de pausa as pessoas diziam que sentiam falta não somente do pastel que a dona do estabelecimento oferecia, mas o próprio modo como ela tratava os clientes. Tanto é que afirmam que, diante do projeto de tornar a empresa uma franquia, esse relacionamento que a gestora possui com os clientes é um ponto que costumam refletir, pois afirmam fazer parte da essência do negócio. O dirigente G2 afirma: *"...a [nome da gestora] é a marca da empresa".*

O gestor da empresa E2 também se refere aos clientes como "amigos" e evidencia uma preocupação de invadir o espaço do outro e fragilizar essa relação, pois como comenta, às vezes a pessoa deseja estar em um momento mais privativo.

Já na empresa E3 o gestor aponta que procura passar aos seus atendentes que demonstrem atenção para com os clientes, ao menos com cumprimentos simples quando estes chegam e deixam o estabelecimento, para que tenham uma experiência positiva nas horas que estiveram ali. O dirigente comenta ainda que, como a empresa está crescendo, constituindo-se hoje em uma média empresa, nem sempre é possível que ambos os gestores estabeleçam contato face a face diariamente com os clientes, diante das inúmeras responsabilidades que o negócio tem cada vez mais demandado: *"Nós tínhamos...assim...um relacionamento mais direto com as pessoas, hoje nós fazemos um trabalho um pouco diferente".* Deste modo, eles procuram treinar os atendentes e, quando algum cliente tenha ficado insatisfeito com algo que tenha ocorrido no estabelecimento, a orientação é que seja anotado o seu número de telefone para que os próprios gestores liguem a fim de esclarecer a situação. Ademais, afirma que a maioria das ações que implantam na lanchonete vêm de sugestão de clientes.

Sobre as falas dos entrevistados, ressalta-se o termo "amigo" explorado por três deles (G1, G2 e G3) para se referir aos clientes e a preocupação do gestor G4 em estar em contato face a face com esse público. Tal postura pode ser associada à informalidade estabelecida nas relações diante do contato próximo que eles possuem com esses indivíduos. No entanto, acredita-se ser um aspecto que possibilita aproximar-se do caráter relacional da comunicação, ao considerar a preocupação e atenção para com as relações tecidas junto aos sujeitos.

Torna-se relevante considerar também que, além do produto, as organizações atuam diante de percepções e interesses de sujeitos (MANUCCI, 2008). Assim, além da preocupação

em relação ao que está oferecendo, qual o conceito que está emitindo, sob uma instância simbólica.

Acrescenta-se também a reflexão de Torrès (2003 apud VERAS, 2016) que aponta que a proximidade é uma característica muito presente na gestão de pequenas empresas. Deste modo, acredita-se que esta especificidade permite aos dirigentes tecer relações próximas não somente com os funcionários – podendo resultar em novas ideias –, mas também com os clientes.

Quadro 10 - Subcategoria Desafios da comunicação

Subcategoria	**Empresa**	**Apontamentos dos(as) entrevistados(as)**
Desafios da comunicação	E1	*G1: "...a gente tem muito problema com relação a isso também. Com funcionário. Porque você tem que fazer o colaborador entender que o todo é mais importante do que o indivíduo. Isso é geral".*
	E2	*G3: "...o que gente encontra, é uma dificuldade muito grande de agência [de comunicação] ou de pessoas dispostas a um trabalho bacana".*
	E3	*G4: "A parte de funcionários, a parte de recursos humanos talvez seja uma das partes mais difíceis de serem administrados, justamente porque a relação interpessoal em qualquer empresa, em qualquer sociedade, ela é, vamos dizer assim, bastante... as opiniões divergem muito, acontecem conflitos, e que você tem que ter bastante tolerância, tem que ter habilidade para lidar, então isso é realmente assim uma dificuldade bem grande".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Em relação a alguns desafios de comunicação que foram identificados, é possível citar a relação entre funcionários e o modo de trabalho de agências de comunicação.

Os gestores da empresa E1 afirmam que possuem um relacionamento aberto com seus funcionários, no entanto, apontam para uma postura mais passiva no que se refere a sugestões e compartilhamento de ideias, afirmando não existir um senso de coletividade. Justificam que isso está atrelado a questões culturais e à própria característica dos empreendedores no país, sendo mais comum em pequenos negócios:

> *"O brasileiro é difícil, né, porque ele não aprende a ser empreendedor de um método, uma forma científica, ele aprende pela vida, e aí, o que acontece? Ele acaba levando muito para o individualismo, ele não vê o todo [...] você tem que fazer o colaborador entender que o todo é mais importante do que o indivíduo. Isso é geral"* (G2).

Deste modo, verifica-se que o sentido de encontro da comunicação estratégica tende a ser dificultado. Pensamentos característicos da modernidade, tais como extrema racionalidade, foco exclusivo no atingimento de resultados e valorização do individualismo observados a partir

de Ferreira (2009), Morgan (2009) e Pérez e Massoni (2009), somado a obstáculos governamentais e econômicos enfrentados por empreendedores constituem-se como desafios para a comunicação estratégica.

Para o gestor da empresa E2, um grande impasse enfrentado por ele é encontrar agências de comunicação que realizem um trabalho de ações mais integradas para o cliente e que expliquem com mais detalhes sobre o desenvolvimento dessas ações. Em suas palavras:

> *"... a gente tem uma dificuldade grande em agência, [...] o que falta muito é uma agência sugerir um plano de atuação pra você, não sei se esse é o nome, [...] as coisas chegam muito.... 'ah, tem o rádio, tem não sei o que..', mas não existe uma justificativa para aquilo... 'olha, acho que o rádio é legal porque ele vai atingir isso daqui, a internet é legal porque atinge isso daqui, o jornal está em queda, mas o jornal é legal porque ele atinge um público que a internet não pega..."* (G3).

Se, por um lado, o gestor, que não possui formação em comunicação, tende a apresentar um pensamento limitado sobre as potencialidades do conceito, por outro, as agências de comunicação poderiam sanar essas carências e propor reflexões aos seus próprios clientes. Deste modo, verifica-se a reprodução de um discurso pouco crítico sobre a comunicação em diferentes categorias organizacionais da sociedade. Assim, questiona-se aqui justamente a adoção de "receitas prontas" de comunicação (BALDISSERA, 2009, p.157) que tendem a simplificar os processos comunicacionais, sem considerar as especificidades do negócio, o cenário emergente e as relações estabelecidas com os públicos.

Já em relação à empresa E3, o gestor aponta que apresenta dificuldades também em relação ao contato próximo com funcionários, sendo um desafio gerenciar as diferentes opiniões. Assim, embora a proximidade destacada por Torrès (2003 apud VERAS, 2016) possa trazer contribuições, ela vem acompanhada de impasses diante das singularidades de cada indivíduo que tendem a causar conflitos e muitas vezes não são exploradas de modo a promover transformações.

A partir de Baldissera (2008), as autoras Oliveira e Paula (2010) expõem que o principal desafio das organizações na atualidade é o de reconhecer os atores sociais como sujeitos ativos que possuem suas contradições, subjetividades e que interferem no cotidiano organizacional. Deve-se reconhecer até mesmo os conflitos, os quais devem "[...] ultrapassar a ideia negativa a ele associada quando se admite o diálogo. A diversidade de percepções e posições dos atores envolvidos pode favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações de ambas as partes" (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 231).

Quadro 11 - Subcategoria Gestão da comunicação

Subcategoria	Empresa	Apontamentos dos(as) entrevistados(as)
Gestão da comunicação	E1	G1: *"Então, na verdade hoje em função do cenário, realmente a gente segurou bastante".* *"...a gente nunca viu necessidade, e aí talvez seja uma falha nossa de não buscar terceiros".* *"...é aquele negócio: bom, a economia hoje está mais lenta, então nós vamos ter que cortar em alguma coisa. É um dos investimentos que certamente vai cortar".*
	E2	*G3: "A gente tem uma empresa que a gente faz, eu acompanho diariamente as postagens [...] já tentei fazer por aqui também, fazer por aqui é difícil porque você tem um monte de afazeres durante o dia".*
	E3	G4: *"A gente procura, a gente está preocupado muitas vezes com outras coisas, entendeu, e a empresa que trabalha com isso ela tem que trazer essas coisas mais pra gente".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Em relação ao modo como a comunicação é trabalhada em cada uma das empresas, foi possível notar através das falas que ela é gerida de maneira intuitiva e que, para algumas ações, são contratadas agências para auxiliar na divulgação do estabelecimento e dos produtos, especificamente. Na empresa E1, em relação aos seus funcionários, os gestores realizem reuniões apenas quando acreditam ser necessário: *"É informal, muito informal, que nem, dá algum problema, no final da noite a gente se reúne e conversa" (G2).* Já no que se refere às ações voltadas ao público externo[11], são desenvolvidas por eles mesmos, a partir dos conhecimentos adquiridos em buscas na internet e observação.

Na empresa E2, as reuniões com os funcionários também são esporádicas*: "...converso com eles, mas não tem nada formal, a comunicação interna" (G3).* Em relação às ações em que são investidos recursos financeiros, realiza reuniões com a agência de comunicação quando necessário, e para se aprovar algo. Afirma que ele mesmo já tentou desenvolver essas ações, no entanto, diante de suas inúmeras funções no dia a dia, acaba não tendo tempo para gerenciar.

Já na empresa E3, por constituir-se como uma média empresa, o gestor identificou a necessidade de realizar contatos com funcionários a partir de seus setores. Por exemplo, procura fazer reuniões com todo o quadro de funcionários uma vez por mês, mas quando surgem assuntos mais emergenciais, as reuniões ocorrem ao longo das semanas junto aos responsáveis de cada setor. Ressalta ainda que procura ter contato mais frequente com os atendentes e realizam treinamentos, visto que esses possuem contato direto com os clientes. Em relação às demais ações, principalmente aquelas voltadas ao público externo, como o envolvimento em

[11] Reconhece-se a dinamicidade e a fluidez do conceito de público na atualidade, no entanto, tomou-se de empréstimo o termo público externo explicado por França (2008) como uma forma de referir-se aos clientes.

eventos, não há uma organização em relação a isso; ocorre conforme as pessoas os procuram e as divulgações ocorrem por meio de serviço terceirizado, através de agência de comunicação.

Pelo fato de terem contato diário com os funcionários, acreditam não ser necessário muitas formalidades e as informações podem ser passadas a qualquer momento, o que se pode entender como uma característica mais presente em empresas de menor porte.

A partir de Kunsch (2013), pode-se verificar que a comunicação nessas organizações aproxima-se de uma esfera tática/técnica em que se realizam divulgações, "[...] mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias" (KUNSCH, 2013, p. 134). Ou ainda, como uma comunicação improvisada, gerida em todas as suas instâncias pelos próprios dirigentes, conforme exista tempo e a partir de seus conhecimentos pautados em observação e buscas em páginas da internet.

Em relação a investimentos, verificou-se que dois deles dispendem de recursos financeiros de modo a auxiliá-los nas divulgações (a pequena e a média empresa).

> Uma empresa comercial de alcance regional tende a ter menos recursos (financeiros, humanos etc.) que uma multinacional de alcance global. Logo, a propensão da segunda a investir em ações de comunicação é maior que a da primeira. Entretanto, as variáveis não podem ser consideradas isoladamente, uma vez que a história e a cultura das empresas, associadas à mentalidade de seus líderes e aos valores que são disseminados nesses espaços, influenciam de forma incisiva em como a comunicação é desenvolvida (SOARES; MONTEIRO, 2012, p. 54).

Deste modo, compreende-se a partir dessas autoras que, embora os recursos financeiros sejam fator decisivo para muitas organizações, incluindo as micro, pequenas e médias empresas, o modo como os dirigentes reconhecem a comunicação e a importância dispendida a ela também influencia na forma como ela será gerida.

3.7.2 Eixo temático Estratégia

Quadro 12 - Subcategoria Gestão das estratégias

Subcategoria	Empresa	Apontamentos dos(as) entrevistados(as)
Gestão das estratégias	E1	G2: *"...a gente planeja tudo, faz um planejamento gigantesco, mas a gente faz um planejamento sabendo que vai ser cumprido daquele planejamento...60%".*
	E2	G3: *"...é meio empírico o negócio, a gente tem o acompanhamento dos anos anteriores, tem a experiência de outros negócios nesse ramo e você não...eu não consigo [...] planejar o ano inteiro, e´ uma coisa meio que mensal, até semanal, porque tem coisas que acontecem que fogem do seu controle".*
	E3	G4: *"A gente faz algumas coisas assim que, a gente procura, né, normalmente no início do ano a gente faz a reunião justamente com as pessoas responsáveis...".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Sobre o modo como as estratégias são traçadas pelas empresas, foi possível notar algumas variações. A empresa E1 foi a que mais apresentou estar ligada a planejamentos, à atenção rigorosa a cálculos e delimitação entre planejamento e ação. Muito dessa característica foi possível identificar que estava atrelada ao perfil dos gestores. O gestor G2, que fica mais responsável pela parte administrativa, afirma ser mais racional: *"... eu tenho esse negócio de primeiro eu vou pesquisar, eu vou medir" (G2).* Ademais, sua formação em Ciências Econômicas pode influenciar esse pensamento. Já a gestora G1 afirma ser mais dinâmica e tem o desejo de realizar as ações assim que as ideias surgem, fazendo as adaptações que forem necessárias ao longo do caminho: "*Eu sou assim, eu quero fazer pra agora" (G1).*

Deste modo, é possível identificar relações com os paradigmas da Estratégia a partir de Pérez e Massoni (2009). A consonância entre os paradigmas militar, matemático e administrativo tem como foco minimizar perdas, a superacionalidade e pauta-se primordialmente em variáveis tangíveis e indicadores quantitativos. Ademais, existe a influência da Economia nos estudos da estratégia. Tais características buscam o controle sobre as ações e operam de modo mais satisfatório em cenários mais estáveis.

É possível associar ainda a confrontação que Morin (2015) estabelece entre estratégia e programa, associando a estratégia à flexibilidade, à adaptabilidade, em oposição ao programa, que seria "[...] uma sequência de ações predeterminadas que deve funcionar em circunstâncias que permitem sua efetivação" (MORIN, 2015, p. 90). Neste sentido, programa remete à rigidez.

Já na empresa E2, o planejamento ocorre de maneira mais flexível: *"... eu sempre vi esse ramo como uma coisa diária, é um ramo diário, é difícil fazer um planejamento a longo prazo, pelo menos eu não consigo, o meu é o dia a dia" (G4).*

Ademais, acredita que esse modo de gerenciar provém das experiências anteriores que teve no ramo de restaurantes, já tendo aprendido com vários erros cometidos no passado. No entanto, ainda assim, acredita que não é possível prever tudo: *"... mesmo com toda a experiência, 'poxa, eu acho que isso aqui é perfeito, vai dar certo...'. Às vezes não dá..." (G3*). Como exemplo, ele relata que, recentemente, deve a ideia de abrir o restaurante também no período noturno, durante o verão. Manteve o projeto por seis meses, no entanto, não teve o resultado esperado. Outro exemplo foi um almoço especial feito para o Dia das Mães. Acreditava-se que daria certo, porém, observou que seu público, que frequenta o restaurante diariamente no intervalo do trabalho, em uma data especial como o Dia das Mães optou por ter um almoço em família em casa.

Na empresa E3 foi possível identificar que as estratégias são definidas com base na realidade presente da empresa, no que os dirigentes desejam/esperam, na análise do cenário, o sucesso conquistado até o momento e também a partir de sugestões dos próprios clientes. Ou seja, há uma complementaridade de pensamentos como evidenciam Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) ao exporem sobre as noções comuns em torno da estratégia (padrão, posição, perspectiva). Como exemplo de estratégia, o gestor aponta que foi estratégica a escolha do local do *delivery*, que se localiza na quadra ao lado, facilitando a administração e a alocação de produtos e funcionários.

Quadro 13 - Subcategoria Desafios da Estratégia

Subcategoria	**Empresa**	**Apontamentos dos(as) entrevistados(as)**
Desafios da Estratégia	E1	G2: *"... quando nós começamos a cumprir com aquilo que a gente tinha como projeto, a economia começou a declinar. E aí o negócio começou a ficar difícil".*
	E2	G3: *"Você depende muito do que está acontecendo no mundo externo".*
	E3	G4: *"Eu acho que o desafio maior hoje mudou um pouco porque o cenário mudou bastante...".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Os gestores apontaram que são intensamente afetados pela instabilidade do cenário atual no que se refere a questões econômicas, políticas, sociais e culturais. Diante de planejamentos, decisões e projetos, afirmam necessitar adaptá-los em função desse contexto.

Os gestores da empresa E1, por exemplo, afirmam que possuem um projeto de tornar a pastelaria em uma franquia. Para isso, têm se preparado e se informado com frequência, inclusive o gestor G2 fez um curso com este foco. No entanto, tiveram que pausá-lo, pois quando o projeto começou a criar forma, o cenário já era outro. Segundo os dirigentes, as questões econômicas são o principal elemento limitador que afeta principalmente as microempresas.

O gestor G3 da empresa E2 também cita essa questão econômica como fator desafiador para os pequenos empreendimentos e comenta também sobre a Copa do Mundo como um exemplo de acontecimento que os empresários do ramo necessitam estar atentos, pois interfere na dinâmica do negócio.

O dirigente da empresa E3 afirma que também já pensaram em projetos como franquia ou investir em uma cidade vizinha, no entanto, procuram desenvolver essa ideia com cuidado: *"... a gente procura fazer as coisas com pé no chão porque não adianta você querer dar um passo maior daquilo que é possível no momento" (G4).*

Verifica-se deste modo que, além da estratégia ser considerada como um processo que sofre alterações ao longo do caminho, os pequenos negócios são os que mais demandam encontrar alternativas para a sua sustentabilidade frente às instabilidades do cenário. A partir de Morin (2015), compreende-se que as organizações necessitam estar constantemente em processo de adaptabilidade e inventividade frente às ordens e desordens existentes. Assim, é importante estar preparado para os diferentes cenários, mas também ter em mente que a mudança é permanente como apontam Fleury e Fleury (1995).

Quadro 14 - Subcategoria Comunicação x Estratégia

Subcategoria	**Empresa**	**Apontamentos dos(as) entrevistados(as)**
Comunicação x Estratégia	E1	Ambos os gestores afirmaram que conversam sobre todas as decisões a serem tomadas: G1: *"A gente sente que tem essa necessidade…'ah, a gente tem que comprar isso'…"* G2: *"...eu acho que é uma falha que existe nas pequenas empresas [...] De se preocupar muito na maior parte com a parte financeira e de processos e esquecer um pouco a parte de divulgação da própria marca".*
	E2	Comunicação informal, conversas com os funcionários. As decisões são tomadas majoritariamente pelo gestor, mas ressalta que conversa com funcionários e recebe ideias e opiniões.
	E3	G4: *"... a gente discute tudo aquilo que acontece aqui dentro, né. Tudo que acontece não só aqui dentro como também no ramo, no mercado, aquilo que precisamos fazer, aonde nós temos que investir, né, sabe, se é em mídia, se é em estrutura, em equipamentos, em tudo, tudo é discutido, é discutido a parte financeira, toda a parte de pessoal junto com as pessoas responsáveis...".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Ao analisar a relação entre a comunicação e a estratégia presente nas falas dos gestores, notou-se que o tempo todo eles afirmam estar em conversação e negociação para definir as estratégias, ou seja, verifica-se o caráter constituinte da comunicação aos processos organizacionais. No entanto, quando vão dar exemplos, a comunicação é evidenciada de modo tangível, no que se refere às estratégias de comunicação. Tal compreensão tende a reconhecer que a potencialidade e efetividade das ações estão no resultado visível, no documentado. No entanto, até para que algo se torne um documento frente a uma equipe, por exemplo, é necessário passar por um processo de discussões.

Ao compreender a comunicação como constituinte da estratégia, esta ganha o sentido de decisões negociadas e representadas em processos comunicacionais (GOMES et al., 2017), atualizando-se constantemente. Porém, Reis e Casali (2010) comentam que ambos tendem a ser compreendidos como processos separados e distintos, como suporte de um ao outro. A

comunicação pensada para transmitir uma decisão, e a estratégia para definir uma ação de comunicação.

Há o reconhecimento da comunicação em seu aspecto informal, pois os gestores estão em contato constante com os funcionários, fornecedores e clientes, entre outros. No entanto, não é perante todos que existe o entendimento desse protagonismo da comunicação, pois esse caráter pode ser entendido como algo coloquial, corriqueiro e não pleno de potencialidade. Ademais, em momentos de instabilidade econômica, ela tende a ser dispensável. Deste modo, não é possível deixar de desenvolver estratégias ou de comunicar, pois ambos fazem parte do cotidiano dos indivíduos.

3.7.3 Eixo estratégia de comunicação x comunicação estratégica

A fim de facilitar a visualização e o entendimento, os quadros desse eixo temático serão apresentados por empresa pertencente à amostra, seguidos pelos apontamentos observados.

Quadro 15 - Ações de comunicação – E1

Ações de comunicação – E1	
Ações	Postagens no Facebook Postagens no Instagram Reuniões informais junto a funcionários
Objetivo	G2: *"É mais ou menos assim: quem não é visto, não é lembrado".*
Como é desenvolvida	G2: *"... então qual é a ideia do Facebook? É a gente ficar jogando* flyer, banner *a todo momento para sermos lembrados".*
Investimentos	G2: *"nós paramos... com investimento nesse segmento, investimento no ato mesmo de investir, mas é aquilo que eu falei, a gente continua com o Facebook, com o Instagram... sem ter um custo pra empresa".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

As ações de comunicação identificadas são desenvolvidas pelos próprios gestores, especificamente o gestor G2 e, segundo eles, atualmente focam nas redes sociais digitais, com destaque para o Facebook. Afirmam que não existe um planejamento para essas ações.

Ao serem questionados sobre como aprenderam a gerenciar páginas em redes sociais, afirmam que foi por buscas na internet e que o funcionamento desses sites é dinâmico. Reconhecem que, se fossem gerenciados por profissionais, seria ainda mais positivo: *"É obvio que talvez isso não tenha um impacto que de repente possa ter. Mas nos ajuda muito"* (G2).

Justamente por não contarem com o auxílio de profissionais da área, afirmam que tomam cuidado para não ampliar muito o leque de ações e incorporar mais mídias, pois podem não darem conta de gerenciá-las. Segundo a gestora G1: *"... a gente se preocupa muito com isso, com o cliente, de você abrir um leque desse e não conseguir dar conta, entendeu? [...]. O*

cliente merece o melhor, então você abre um serviço de WhatsApp daí eu demoro 20, 30 minutos para visualizar, entendeu? Não adianta nada".

Deste modo, afirmam que se baseiam em alguns parâmetros avaliativos provenientes da própria mídia para identificar se está dando certo o que estão oferecendo e desenvolvendo em questão de negócio:

> *"A gente tem como regra assim: por exemplo, no Facebook você tem aquele caminho de avaliação da empresa. Eu falo para ela: 5 estrelas para nós é perfeito. Nós não somos perfeitos. Então a gente não pode esperar 5 estrelas dos clientes, mas a gente tem graças a Deus muito 5 estrelas. Então, assim, o que a gente tem que achar normal, para nós, é 4 estrelas, sempre tentando buscar a 5ª estrela" (G2).*

Admitem ainda que, atualmente, não realizam investimentos financeiros voltados à comunicação: *"[...] a economia hoje está mais lenta, então nós vamos ter que cortar em alguma coisa. É um dos investimentos que certamente vai cortar"* (G2). Pontuam ainda que, embora no momento não realizem esses investimentos, acreditam que isso seja um erro das pequenas empresas, pois acreditam que ajudaria a alavancar esses empreendimentos.

Ao mesmo tempo, esse gestor pontua que as "ferramentas" de comunicação – e exemplifica com a publicidade e o marketing –, por acreditar não existirem há muito tempo, são dispensáveis:

> *"É histórico na verdade, né. [...], essas coisas, ela não existe há muito tempo, [...] lançada como uma ferramenta para ajudar no desenvolvimento da empresa [...]. Então, na verdade, aí a gente pensa assim: mas, espera aí, se daqui para trás sobreviveu, [...]esse é o nosso pensamento..."*

Destaca-se aqui que diferentes plataformas digitais voltadas ao relacionamento estão surgindo em função das transformações socioculturais do cenário e, refletindo sob a perspectiva da midiatização, as mídias, atualmente estão muito interligadas às experiências da sociedade. Como comenta Fausto Neto (2008), da "sociedade dos meios" evoluiu-se para a "sociedade midiatizada", onde as mídias ganham uma dimensão social.

Quadro 16 - Ações de comunicação – E2

Ações de comunicação – E2	
Ações	Postagens Facebook Postagens Instagram Google Adwords TripAdvisor
Objetivo	G3: *"... meio de trazer gente para cá".*
Como é desenvolvida	Reunião com agência de comunicação
Investimentos	Realiza investimentos desde o início dos negócios

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Segundo o gestor G3, atualmente, as ações de comunicação voltam-se primordialmente ao meio online. Como as publicações nas plataformas Facebook e Instagram são diárias, afirma contar com uma agência de comunicação para auxiliar na produção e gerenciamento dos conteúdos. Diante de seus inúmeros afazeres, comenta não dispor de tempo suficiente para gerir essas ações. Deste modo, afirma realizar o acompanhamento diário das postagens e aprovar os materiais.

Ele afirma ainda que procura ter muita cautela em relação ao que é divulgado, buscando aliar ao que ele realmente está oferecendo em seu estabelecimento: *"... a propaganda é uma parte, ela é uma ponta do negócio, você traz o cara pra dentro aqui, mas se você não entregar aquilo que você ofereceu, o efeito é curto, né"* (G3).

Esse foco mercadológico na comunicação é comum em organizações privadas:

> Em organizações como essas, a comunicação, como áreas de apoio, se desenvolve, na maioria dos casos, com o propósito de contribuir para que o objetivo central – lucro – seja alcançado. Nota-se, frequentemente, que os processos comunicacionais e as ações desenvolvidas no nível gerencial se preocupam com o estímulo ao consumo dos produtos e serviços ofertados por essas organizações, cujos princípios básicos estão relacionados ao direito de propriedade e ao acúmulo de capital. Assim, o aspecto mercadológico de comunicação fica em evidência, destacando-se as práticas como a publicidade e a propaganda. O objetivo empresarial é a venda, a lucratividade e, para isso, os produtos e serviços precisam ser expostos, por meio das mais diversas mídias, a potenciais consumidores (SOARES; MONTEIRO, 2012, p. 52).

No entanto, existe por parte do gestor G3 a preocupação de aliar discurso e ação, contanto afirma que optou por não fazer um evento de inauguração quando iniciou os negócios. Após algumas semanas que o restaurante estava aberto é que passou a pensar em ações voltadas à internet:

> *"No primeiro dia, você não está preparado, por mais experiência que você tem, eu não estou preparado com esse restaurante funcionando. Aí chega no dia, lota o restaurante. Provavelmente vai dar um monte de coisa errada, [...] e aí, eu acho que tem um efeito muito negativo, você acaba... em vez de ser uma coisa prazerosa, acaba sendo um momento de tensão, para você e para o cliente".*

Nas diferentes mídias online que possui, ele deixa a opção de comentários aberta para todos que tenham interesse em dar sua opinião, seja ela boa ou ruim, mas que costuma não as responder: *"o que eu vejo lá que se for pertinente e der para a gente melhorar, a gente melhora, e o que eu acho que não tem relevância, não tem o que fazer, mas o comentário continua lá"* (G3). Deste modo, embora não costume responder aos comentários deixados pelos clientes, ou

seja, dialogar e estabelecer relacionamento nesses meios, busca uma transparência ao não omitir as opiniões:

> *"... você não pode esperar que todo mundo que vem aqui dê 5 estrelas, nem sei se é assim que classifica, então ter o comentário negativo é pertinente, muitas vezes é válido, eu acho que passa mais realidade do que se você entra em algum lugar e só tem coisa positiva, não é real isso"* (G3).

Ademais, como destacado anteriormente, o gestor sentiu uma carência em relação ao modo como as propostas de agências de comunicação são apresentadas. Notou não existir justificativas esclarecedoras sobre as ações. Segundo Baspineiro (2006), a definição de mensagens e canais não garante a recepção segura por parte dos consumidores, havendo a necessidade de se considerar o relacionamento. Massoni (2015) também evidencia que estratégias de comunicação não podem ser entendidas apenas como fórmulas prescritivas aplicáveis a qualquer contexto.

Quadro 17 - Ações de comunicação – E3

Ações de comunicação – E3	
Ações	Postagens Facebook Postagens no Instagram Ifood Ponto de venda de ingresso de eventos Promoções
Objetivo	*G4: "A gente usa hoje, né, as redes sociais praticamente pra tudo, para divulgar nosso produtos, a nossa marca".* *"A gente procura usar esses eventos para que as pessoas venham para cá".*
Como é desenvolvida	*G4: "A gente seguidamente conversa com o pessoal [agência] e nós colocamos um funcionário nosso que mantem uma ligação e ali vem as sugestões, né, de fazer promoções, conforme as datas, a gente faz algum sorteio de lanche, a gente faz uma promoção, faz um combo, tudo bem... e isso são coisas que são feitas como forma para divulgar, para passar...então a gente tem contato dessas empresas que conhecem a empresa para poder divulgar isso para gente".*
Investimentos	*G4: "a gente tem uma terceirizada que faz essa parte de divulgação ou, que seja, vamos dizer assim, de mídia".*

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Segundo o gestor G4, atualmente as principais ações de comunicação são voltadas para sites de redes sociais. Ademais, permite que o estabelecimento seja ponto de venda de ingressos para eventos de diversos tipos, como aqueles promovidos por universitários e casas noturnas. Em alguns momentos, quando é possível, também se dispõe como patrocinador por meio de recursos financeiros. De acordo com o entrevistado, essa é uma forma de atrair pessoas para a lanchonete. Verifica-se aqui que essas ações se voltam ao que Lupetti (2012) denomina de comunicação mercadológica.

Nos sites de redes sociais, afirma que procura, através da agência de comunicação contratada, realizar promoções de produtos e sorteios de combos (lanche, batata e suco), por exemplo. E, em relação ao contato com essa agência, comenta que dispõe um funcionário para intermediar as informações, mas realizam reuniões para que sejam discutidas as ideias e que sejam aprovadas as sugestões da agência: *"... a gente está preocupado muitas vezes com outras coisas, entendeu, e a empresa que trabalha com isso tem que trazer essas coisas mais para a gente"* (G4).

Embora não seja uma realidade para essa empresa em específico, destaca-se aqui o cuidado com o que Duarte e Monteiro (2009, p. 336), por exemplo, comentam que, muitas vezes, a comunicação é encarada como "[...] como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais agentes". Assim, quando ocorre a terceirização, torna-se relevante tanto as agências terem a atenção de evidenciar o protagonismo da comunicação, quanto as empresas contratantes de buscar acompanhar e entender todo o processo que está sendo desenvolvido.

3.7.4 Síntese das análises

A partir da articulação entre o referencial teórico e a análise da pesquisa aplicada, verificou-se o modo como os processos comunicacionais e estratégicos são encarados e trabalhados nas organizações presentes na amostra.

Todas notaram algumas mudanças no cenário no que se refere ao advento e avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A percepção perpassa pela observação de que os indivíduos, especificamente seus clientes, estão presentes em diferentes sites de redes sociais, havendo a necessidade de inserirem-se nessa dinâmica. Ademais, pontuam sobre a facilidade e acessibilidade dessas mídias para pequenas empresas no que se refere à divulgação de seus produtos, contribuição para a amplitude do negócio e acesso a mais informações e novos conhecimentos.

Todas reconhecem a importância da comunicação, pautando-se em sua contribuição para alavancar as empresas. Assim, quando vão falar sobre a comunicação, apropriam-se de meios tangíveis. O sentido mais relacional da comunicação foi observado como mais presente no contato face a face que os gestores possuem com os clientes e funcionários, podendo ser compreendido como característica mais notória em micro, pequenos e médios empreendimentos.

Deste modo, embora o caráter constitutivo e relacional da comunicação seja observado nessas organizações, ao desenvolver ações direcionadas esse sentido se perde. As estratégias de comunicação passam a voltar-se majoritariamente à divulgação de produtos. A questão da construção de relacionamentos foca-se no contato próximo e físico entre gestores e clientes/funcionários. Quando se trata de desenvolver ações conscientes e direcionadas, estas iniciativas pautam-se no viés funcionalista da comunicação.

Internamente, a comunicação é gerida de modo intuitivo e conforme os acontecimentos surgem. Quando se trata de definir um planejamento para ações junto a clientes, por exemplo, na empresa E1 isso ocorre de modo improvisado e nas demais há o apoio de agências de comunicação, mas o contato limita-se a uma discussão inicial sobre o perfil dos conteúdos a serem divulgados e as aprovações dos materiais.

Na empresa E1 verificou-se a preocupação em relação a planejamentos financeiros e altos investimentos em equipamentos, e menor atenção desse quesito à comunicação e, em momentos economicamente instáveis, cortam-se os investimentos nessa área. Na empresa E2 o planejamento ocorre de maneira mais intuitiva, mas respaldada em experiências profissionais anteriores, a partir das percepções e observações ao longo do caminho. A empresa E3 foi a que mais apresentou implantar ações a partir de sugestões de clientes.

Como desafios comunicacionais foi possível notar a ausência do pensamentos e ações voltados ao coletivo por parte dos funcionários a fim de trazer contribuições a todos os envolvidos, o trato com diferentes opiniões e o contato com agências de comunicação que desenvolvam um trabalho que considere o processo a ser desenvolvido como um todo, e não como ações desconexas e automáticas.

Por fim, notou-se que, ao serem incorporadas novas mídias, destacou-se muito mais os aspectos técnicos do que a complexidade das relações que ali ocorrem. Acredita-se que tais mídias podem ser mais bem exploradas visto que se apresentam como alternativas mais acessíveis financeiramente em relação a demais meios, podendo constituir-se como uma iniciativa possível aos pequenos e médios negócios.

Compreende-se que a comunicação estratégica está relacionada a tecer relações, criar vínculos, manifestar as diferenças, construir e compartilhar novos significados, indo além da instrumentalidade pautada na emissão de mensagens em que se privilegia o emissor. Ao se valorizar os relacionamentos, o modo como as ações comunicacionais são exploradas poderão possibilitar novas produções de sentido e gerar maior identificação dos públicos para com os conteúdos e pensamentos das organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs uma reflexão sobre o modo como as estratégias de comunicação são trabalhadas nas organizações, considerando o cenário midiatizado, a fim de verificar de que maneira esse entendimento pode impactar no reconhecimento da comunicação estratégica como essência norteadora de suas ações. Para tanto, a fim de atender aos objetivos estabelecidos nesta dissertação, procurou-se estudar, primeiramente, os conceitos de comunicação e de estratégia, visto que ambos estão envoltos a problemáticas que podem se acentuar e se perpetuar na ausência de reflexões aprofundadas e embasadas que considerem suas particularidades teórico-conceituais e que agreguem sentido às vivências dos indivíduos.

Em relação à comunicação, especificamente, as dissonâncias e incompreensões em torno do conceito podem ser entendidas pelo fato dela apresentar-se, em um primeiro momento, como um fenômeno natural e intrínseco à existência humana (WOLTON, 2006). Ademais, por permear e possibilitar as relações sociais, verifica-se que ela está ligada a uma dimensão intangível, tornando-se visível nas transformações que promove, ou seja, no acontecer (BALDISSERA, 2008a). No entanto, diante das constantes transformações tecnológicas, em que se verifica uma multiplicidade e acentuada presença das mídias no cotidiano dos interlocutores, tende-se a associar e limitar o entendimento da comunicação à sua dimensão técnica, ou seja, às ferramentas, ocultando sua complexidade e multidimensionalidade (MASSONI, 2015).

No âmbito das organizações, por exemplo, por muito tempo – e ainda hoje – ela esteve atrelada a formas de obter controle e persuadir públicos e mensagens, refletindo nos próprios estudos iniciais do campo da Comunicação Organizacional (BALDISSERA, 2008b; TAYLOR; CASALI, 2010; MATTOS, 2008). Este pensamento se fortalece por lógicas simplificadoras que ainda permeiam muitos discursos organizacionais (MORIN, 2015, FERREIRA, 2009), não dando espaço para reflexões que promovem um entendimento da comunicação como constituinte dos processos (OLIVEIRA, 2008; LIMA, 2008).

Já no caso da estratégia, sua aparente consensualidade no cotidiano como um plano pré-estabelecido para se atingir objetivos majoritariamente mercadológicos se desmantela ao compreender que o conceito apresenta uma ampla diversidade de abordagens teórico-conceituais, perspectivas e aplicações. Verifica-se que a concepção estática, instrumental e atemporal que comumente se emprega, possui heranças do paradigma militar e matemático que se soma à perspectiva administrativa atual voltada a objetividade, racionalidade e previsibilidade (PÉREZ; MASSONI, 2009). Sob este aspecto, constantes críticas têm sido

desenvolvidas – também no campo da comunicação –, pois nem tudo pode ser planejado a partir de receitas preestabelecidas (PÉREZ; MASSONI, 2009).

Diante do estudo desses conceitos foi possível tecer relação entre ambos de modo a promover reflexões sobre a estratégia de comunicação e a comunicação estratégica, tanto sob o âmbito teórico quanto empírico. Deste modo, notou-se que, ao lidar com estratégias de comunicação de maneira pontual e desconexa de outras ações organizacionais, não se evidencia a perspectiva do diálogo e o caráter processual da estratégia. Assim, conclui-se que as organizações perdem estrategicamente, pois não desenvolvem ações tendo como norte um conceito comunicacional.

A comunicação faz parte da existência dos indivíduos e da realidade organizacional. Ela está presente quando as empresas desenvolvem seus planejamentos, suas estratégias, e quando estão conversando com os clientes. Por este motivo, ela não pode ser entendida como um momento específico, conclamada somente quando atende a objetivos financeiros.

Defendeu-se aqui a comunicação estratégica não somente como um processo que ocorre no patamar elevado da empresa e que gera resultados, mas aquela que conecta anseios, desejos e contextos, que não fica no plano superficial, que gera vínculo e, portanto, a transformação.

É por este motivo que se reconheceu, neste trabalho, a necessidade de se tensionar os conceitos comunicação e estratégia separadamente, em um primeiro momento, a fim de possibilitar a compreensão da comunicação estratégica a partir de um escopo que vai além da objetividade e da racionalidade. Resgatou-se e problematizou-se os conceitos para possibilitar novas reflexões e entendimentos sobre comunicação estratégica não somente a partir do pré-estabelecido, mas de modo a aprofundar pensamentos.

Em relação ao estudo empírico, notou-se que, embora exista a valorização da comunicação em seu aspecto informal e atenção voltada aos clientes, as organizações que constituíram a amostra, ao desenvolverem ações direcionadas, trabalham mais as estratégias de comunicação sob um viés funcionalista, acreditando ser um impasse para a constituição da comunicação estratégica como essência norteadora. Tais considerações reforçam a hipótese levantada nesta dissertação em relação a como esses conceitos são desenvolvidos nas organizações.

Ter a comunicação estratégica como aporte norteador pode fazer com que se delineie estratégias de comunicação mais genuínas, voltadas à criação de vínculo e novas construções de sentido, ampliando o escopo comumente existente sobre o termo. Deste modo, acredita-se que é possível pensar em estratégias voltadas não somente ao âmbito individual, partindo da perspectiva do “eu”, mas um pensamento que também inclua o “outro”. Essa reflexão

possibilita o reconhecimento do encontro entendido como basilar do conceito de comunicação. Destaca-se a relevância dessa reflexão, pois atualmente os indivíduos, mais atentos e exigentes, reconhecem quando a ação é genuína, e cria-se uma conexão.

Existe a necessidade de se pensar nos aspectos técnicos da comunicação, e as organizações têm objetivos financeiros, e necessitam garantir sua sobrevivência, incluindo a financeira, mas acredita-se que tendo como norte a comunicação estratégica é importante refletir sobre seu próprio papel na sociedade.

Deste modo, tem-se como desafios futuros dar continuidade aos estudos voltados à comunicação estratégica, para o fortalecimento de seu campo teórico-conceitual. Embora os estudos em comunicação organizacional tenham avançado em novas perspectivas mais relacionais, o cenário empírico ainda se encontra amparado em um viés mecanicista da comunicação, justificado por fatores como o pensamento cartesiano e as incursões do período industrial, característicos do início dos estudos da comunicação e da estratégia nas organizações de modo consciente, e a tentativa de assimilá-los ao que é tangível. Somado a isto, existe a necessidade de pensar a comunicação para além do espontâneo, do momentâneo e também do controlado, para que ganhe um sentido estratégico, pois como evidenciou Manucci (2005, p. 24, tradução nossa) “a comunicação estratégica não é um conjunto de sinais e de meios, é um conjunto de símbolos compartilhados que somente são operativos se tem significado entre os diferentes atores no processo”.

Neste mesmo caminho de propostas, destaca-se a relevância de pensar em possibilidades e reflexões para desmistificar a comunicação enquanto um conceito instrumental junto a gestores organizacionais, face aos desafios enfrentados pelas organizações no cenário midiatizado, pois se os sujeitos vivem em uma realidade comunicacional, torna-se relevante refletir que sentido de comunicação desejam compartilhar: se é uma comunicação voltada somente à transmissão de informação, em que todos estão mais dispostos a emitir mensagens do que a ouvir, dando-se menos atenção às instâncias de recepção; ou se é um sentido comunicacional que reconhece o outro e a potencialidade da partilha. O mesmo ocorre com o sentido de estratégia. Se o intuito é trabalhar com um conceito de estratégia que valoriza o individualismo, o racional, a competição, ou uma estratégia que valoriza o compartilhamento de ideias para direcionar as ações.

Destaca-se ainda, como proposições futuras, a necessidade de estudos empíricos voltados aos processos comunicacionais de micro, pequenas e médias empresas, especificamente. Essas organizações enfrentam inúmeros desafios para garantir sua sustentabilidade, demandando olhares constantes sobre suas particularidades e potencialidades,

pois como se evidenciou, elas apresentam poder de contribuição tanto para o desenvolvimento socioeconômico local quanto nacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, M. (Org). **Estudos organizacionais em interface com Cultura**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac, 2013. p. 53-70.

ALMEIDA, A. L. C.; BERTUCCI, J. L. O. Gestão estratégica de stakeholders: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 191-207.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa**: ideias afins. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional.** Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a. p. 149-177.

_____. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). **O diálogo possível**: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008b. p. 31-50.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASPINEIRO, A. C. Planificación Estratégica de la Comunicación. In: CIESPAL (Org.). **Comunicación estratégica para las organizaciones**. Quito, Ecuador: Quipus - CIESPAL, 2006.

BRAGA, J. L. **A sociedade enfrenta a sua mídia**: dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. Circuitos versus campos sociais. In: MATTOS, M. A.; JANOTTI JUNIOR, J.; JACKS, N. (Orgs.). **Mediação & midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p. 29-52.

BRASIL. Cartilha da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República. **Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas**: legislação para estados e municípios: atualizações no Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa. Brasília, DF: Senado Federal, 2014. Disponível em: <http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf/view>. Acesso em: 10 jun. 2017.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: Mojoara, 2007.

BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 149-166.

CALDAS, M. Prefácio. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 29-46.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT, 1962.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COLLAÇO, J. H. Um Olhar Antropológico sobre o Hábito de Comer Fora. **Campos** - revista de antropologia, v. 4, p. 171-194, 2ª semestre, 2003. Disponível em:< https://revistas.ufpr.br/campos/article/viewFile/1615/1359>. Acesso em: 08 jun. 2018.

CORRADO, F. M. **A força da Comunicação**: quem não se comunica... São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, E. S. A Comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Sumus, 2016. p. 59-76.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2010. p. 83-101.

DUARTE, E. Por uma epistemologia da Comunicação. In: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 41-54.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-83.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a Comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359.

ESTADÃO CONTEÚDO. Um terço dos negócios no Brasil fecha em dois anos. **Exame**, São Paulo, 15 dez. 2016. PME. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/um-terco-dos-negocios-no-brasil-fecha-em-dois-anos/>. Acesso em: 06 maio 2018.

FAUSTO NETO, A. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 17-38.

_____. Midiatização, prática social - prática de sentido In: XV ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 15., 2006, Bauru, São Paulo. **Anais eletrônicos**... Bauru, SP: UNESP, 2006. Disponível em: <http://compos.org.br/data/biblioteca_544.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

_____. Fragmentos de uma analítica da midiatização. **Matrizes**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 89-105, abr. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/38194/40938>. Acesso em: 30 jan. 2018.

FERRARA, L. D. Organização da Cultura e Cultura da Organização. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac, 2013. p. 75-87.

FERREIRA, V. C. P. et al. Contextualização dos modelos de gestão. In: FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. p. 17-43.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Os desafios da Aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 14-20, set.-out. 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000500011.pdf >. Acesso em: 22 dez. 2017.

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 280-304.

FRANÇA, F. **Públicos:** como identifica-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

FUENTE, A. M.; PAULA, C. F. C. O processo social de midiatização: consequências para a comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA; F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 119-136.

GALINDO CÁCERES, J. Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación (Rafael Alberto Pérez, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001. **Razón y Palabra,** n. 75, feb-abr, 2011. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/17_Galindo_M75.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2018.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 1984

GOLSORKHI, D. et al. Introduction: what is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D. et al. (Org.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University, 2010.

GOMES, V. M. L. R. et al. Um estudo preliminar sobre os sentidos da estratégia organizacional: possíveis relações entre textos institucionais e o noticiário de negócios. In: MARQUES, A. et al. (Orgs.). **Comunicação organizacional**: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 572-587. Disponível em: <http://seloppgcom.fafich.ufmg.br/index.php/seloppgcom/catalog/view/8/6/14-1>. Acesso em: 04 maio 2018.

GUIMARÃES, E. Notas sobre a complexidade nas organizações e nas Ciências Sociais. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 131-148.

HALLAHAN, K. et al. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 05 dez. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45130.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Prefácio. In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA; F. P. (Orgs). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac, 2013. p. 129-151.

_____. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, art. 6, p. 67-83, 2011.

LIESEN, M. Communicatio: communio: koinonia. **Questões Transversais** – Revista de Epistemologias da Comunicação, v. 2, n. 4, jul-dez, 2014. Disponível em: < http://revistas.unisinos.br/index.php/questoes/article/view/9624/PDF>. Acesso em: 04 nov. 2017.

LIMA, F. P. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 109-127.

_____. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. 408 f. Tese

(Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-18052015-161558/pt-br.php>. Acesso em: 18 out. 2017.

LIMA, F. P.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da Comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA; F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, p. 35-45, 2007.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da Comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da Comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MANUCCI, M. **Atrapados en el presente**: la comunicación, uma herramienta para construir el futuro corporativo. Quito, Ecuador: Quipus – CIESPAL, 2005.

_____. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

_____. Modelo estratégico de Comunicación Organizativa. In: PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009. p. 441-450.

MARCHIORI, M. Apresentação. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2010. p. 19-22.

_____. Epílogo: Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.

_____. Apresentação da face. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Contexto organizacional midiatizado**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. p. 23-29.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.; FRANÇA, V. (Orgs.). **Teorias da Comunicação**: escolas, conceitos e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-25.

MARTINO, L. M. S. Mediação e midiatização da religião em suas articulações teóricas e práticas: um levantamento de hipóteses e problemáticas. In: MATTOS, M. A.; JANOTTI JR.,

J.; JACKS, N. (Orgs.). **Mediação & midiatização**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p. 219-244.

MARTINS, R. F. R. C. Acerca do conceito de estratégia. **Nação e defesa**. Lisboa, ano 9, n. 29, p. 99-125, jan.-mar., 1984. Disponível em: <http://www.idn.gov.pt/publicacoes/nacaodefesa/textointegral/NeD29.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2017.

MASSONI, S. **Metodologías de la Comunicación Estratégica**: del inventario al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens Ediciones; Facultad de Ciencia Política – UNR, Argentina y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2013.

_____. Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. In: CÁCERES, J. G.; CARMONA, O. I. (Coord.). **Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica**. La Laguna,Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social, 2015. p. 303-321.

_____. Estrategia de Comunicación: tiempo de investigarmos vivos. **Comunicación y Sociedad**, Guadalajara, n. 37, p. 87-109, enero-jun. 2000.

_____. **Comunicación estratégica**: communicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011.

_____. Modelo de comunicación estratégica. In: PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel Comunicación, 2009.

MATTOS, M. A. Interfaces do saber comunicacional e da Comunicação Organizacional com outras áreas de conhecimento. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 17-37.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framewotk for explanation. **The Electronic Journal of Communication**, v. 10, n. 1-2, 2000. Disponível em: <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>. Acesso em: 18 ago. 2017.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR, S. T. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: ENANPAD. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, **Anais**...Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2072.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: Possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014. Disponível em: < http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2405/2197>. Acesso em: 08 ago. 2017.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2011.

MOURÃO, I. Articulações que fazem emergir a prática discursiva da comunicação organizacional. In: MARQUES, A. et al. (Orgs.). **Comunicação Organizacional**: Vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. v. 1.

NICOLAU, I. **O conceito de Estratégia**. Lisboa: Instituto de Desenvolvimento da Gestão Empresarial/ISCTE, set. 2001.

NÖTH, W. Comunicação: os paradigmas da simetria, antissimetria e assimetria. **Matrizes**. v. 5, n. 1, p. 85-107 jul./dez., 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/38310/41151 >. Acesso em: 01 nov. 2017.

OLIVEIRA JR., A. A universidade como polo de desenvolvimento local/regional. **Caderno de Geografia,** v. 24, número especial 1, 2014. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/geografia/article/view/7581/6586>. Acesso em: 06 jun. 2018.

OLIVEIRA, P. R. N. **Comunicação e Organizações Brasileiras nos anos 1970**? 133f. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, I. L. Constituição do campo da Comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentidos. In: JESUS, E.; SALOMÃO, M. (Orgs.). **Interações plurais**: a comunicação e o contemporâneo. Belo Horizonte: Annablume, 2008. p. 91-108.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 67-77.

_____. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

_____. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de midiatização. In: XII CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 12., 2014, Lima, Peru. **Anais eletrônicos**... Lima, Peru:

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2014. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Oliveira-Paula.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2016.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é Comunicação Estratégica nas organizações**? 2. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

_____. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 223-235.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel Comunicación, 2009.

PÉREZ, R. A. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. **Mediaciones Sociales**, n. 10, p. 121-196, enero.-jun. 2012. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/39684/38179>. Acceso en: 02 marzo 2017.

_____. La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? **Revista Mediterránea de Comunicación**, Alicante, v. 5, n. 2, p. 9-31, jul.-dic. 2014. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43161/5/ReMedCom_05_02_03.pdf>. Acceso en: 15 ago. 2017.

PERUZOLLO, A. C. **A Comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.

PINTO, J. Comunicação Organizacional ou Comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 81-89.

PORÉM, M, E.; VERAS, T. S. Comunicação e estratégia nas organizações: a soma das partes e o todo. In: MARQUES, A. et al. (Orgs.). **Comunicação organizacional**: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 115-130. Disponível em: <http://seloppgcom.fafich.ufmg.br/index.php/seloppgcom/catalog/view/8/6/14-1>. Acesso em: 04 maio 2018.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free, 1985.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 77-130.

PUTNAM, L. L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Relações Públicas e Comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2011.

REIS, M. C.; COSTA, D. A zona de interseção entre o campo da Comunicação e o dos estudos organizacionais. In: XV ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 15., 2006, Bauru, São Paulo. **Anais eletrônicos**... Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_475.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2017.

REIS, M. do C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação Comunicação-Estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 167-187.

RESE, N.; CANHADA, D. I. D.; CASALI, A. M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO158.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2017.

SALAS FORERO, C. Estrategia y proceso estratégico: el caminho organizacional hacia el diálogo, la articulación y la innovación. **Poliantea**, Bogotá, v. 9, n. 16, p. 73-97, sem., enero-jun. 2013. Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/394/372>. Acceso en: 02 mayo 2017.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. In: Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, 6., 2013. **Anais eletrônicos**... Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

SERVIÇO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, jul. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2017.

_____. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2015**. 8. ed. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2018.

_____. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/BIS/Imagens/Alimentacao-fora-do-lar-Sebrae.pdf >. Acesso em: 01 mar. 2018.

SGORLA, F. As interações na "zona de contato" das organizações em um contexto de intensificação da midiatização. In: MARQUES, A. et al. (Orgs.). **Comunicação organizacional**: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 86-99. Disponível em: <http://seloppgcom.fafich.ufmg.br/index.php/seloppgcom/catalog/view/8/6/14-1>. Acesso em: 04 maio 2018.

SILVA, J. M. Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. (Org.). **O diálogo possível**: Comunicação Organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 7-10.

SOARES, A. T.; MONTEIRO, L. S. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 49-66.

SODRÉ, M. **A ciência do comum**: notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 51-61.

TAYLOR, J. R. et al. Organizational communication research: key moments, central concerns and future challenges. In: GUDYKUNST, W. B. (Ed). **Communication Yearbook**. Thousand Oaks: Sage, 2001. v. 24, p. 99-137.

TAYLOR, J.; CASALI, A. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERAS, T. S. **O nexo entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2016. Disponível em:< https://alsafi.ead.unesp.br/bitstream/handle/11449/144212/veras_tsf_me_bauru.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Acesso em: 10 jan. 2017.

VICENTE, N. et al. Estratégia como prática: um estudo na Di Gráfica e Editora LTDA. **Connexio**, v. 3, n. 2. fev.-jul., 2014. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/651/468>. Acesso em: 03 dez. 2017.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, out.-dez. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000400005.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2017.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**? São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WINKIN, Y. **A nova Comunicação**: da teoria ao trabalho de campo. Campinas, SP: Papirus, 1998.

WOLTON, D. **É preciso salvar a Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Pensar a Comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

ZARIFIAN, P. A questão da Comunicação. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 149-170.

APÊNDICE A – Perfil do Entrevistado

Dados Gerais

Questões gerais sobre o entrevistado:

1.Gênero:

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outro _____.

2.Idade: _____.

3. Naturalidade: _____.

4.Escolaridade:

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino técnico incompleto

( ) Ensino técnico completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Pós-graduação incompleta

( ) Pós-graduação completa

5. Caso possua ensino técnico, superior completo ou cursando, indique o(s) curso(s):

_____.

6. Possui experiência profissional anterior à gestão da empresa atual?

( ) Sim

( ) Não

7. Segmento de atuação anterior ao negócio atual:

_____.

Questões gerais sobre a empresa:

8. A qual ramo de atividade pertence a empresa?

( ) Prestação de serviços

( ) Industrial

( ) Comercial/ Varejo

9.Quantos funcionários tem a empresa? _____.

10.Quanto tempo a empresa tem de existência?

_____.

APÊNDICE B – Roteiro-base da entrevista em profundidade

Elencou-se uma considerável variedade de tópicos balizadores que foram abordados durante a entrevista. Os eixos temáticos foram definidos a partir do referencial teórico e do objetivo da pesquisa. Como a técnica de coleta de dados deste trabalho caracteriza-se como entrevista semiestruturada, os tópicos levantados serviram para norteá-la e as perguntas foram feitas a partir do andamento das respostas dos entrevistados e da relação entrevistador-entrevistado.

EIXO 1: Comunicação e organização midiatizada

Objetivo: verificar se há o reconhecimento por parte dos entrevistados(as) sobre o protagonismo da comunicação nas organizações e as mudanças observadas considerando o cenário midiatizado.

Tópicos:

- Mudanças na forma como as pessoas se comunicam em uma era marcada pela presença da internet;
- Mudanças no comportamento das pessoas em geral com o avanço da internet (se questionam mais, se participam mais);
- Mudanças observadas nos públicos da empresa (mapear os públicos: clientes e funcionários, entre outros);
- Modo como essas mudanças impactam/impactaram (ou não) os negócios;
- Modo como a empresa atua perante essas mudanças;
- Modo como a empresa se relaciona/comunica com seus diferentes públicos frente a essas mudanças: relacionamento empresa – funcionários – clientes (se há abertura ao diálogo);
- Possíveis imprevistos ocorridos no relacionamento com públicos. Como a empresa lidou com isso;
- Relevância da comunicação na empresa para o entrevistado(a);
-Descrever como a comunicação é trabalhada na empresa (formal/informal; se há planejamento; se o plano é atualizado constantemente; quem são os envolvidos; se é terceirizada);
- Objetivos de comunicação da empresa.

EIXO 2: Estratégia

Objetivo: compreender como os entrevistados(as) relacionam o termo estratégia ao seu dia a dia.

Tópicos:

- Significado do termo "estratégico"; para você estratégia se relaciona com o quê? (uma palavra, uma metáfora)
- Verificar como a estratégia é desenvolvida na empresa; exemplos; quem são os envolvidos; quando é realizada;
- Há algum método, ferramenta para formular a estratégia?
- Verificar se as estratégias definidas foram alcançadas. Justificar.
- Relacionamento entre os envolvidos no processo de elaboração e implementação das estratégias.
- Em relação às mudanças no cenário. Elas têm afetado as estratégias da empresa?
- Estratégias frente a imprevistos em algum processo da empresa;
- Relação comunicação x estratégia: colaboração dada pela comunicação no processo de desenvolvimento das estratégias.

EIXO 3: Estratégia de comunicação e comunicação estratégica

Objetivo: Identificar quais são as práticas de comunicação exploradas pelas empresas a fim de compreender se elas se aproximam mais de estratégias de comunicação ou de comunicação estratégica.

Tópicos:

- Quais são as práticas de comunicação desenvolvidas na empresa?
- O que fazem para se relacionar com clientes, funcionários e demais públicos?
- Mapeamento das estratégias de comunicação: Quais são? Há um planejamento? Quando elas ocorrem? Quem são os envolvidos?
- Intuito dessas práticas de comunicação da empresa;
- Como vocês avaliam essas práticas de comunicação? Como identificam que chegaram ao objetivo pretendido?

- Estratégias de comunicação no início dos negócios x agora: houveram mudanças no modo de desenvolver essas estratégias?
- Há alguma palavra ou expressão que sintetize o que é importante ter em mente quando vão desenvolver essas práticas de comunicação?
- Como você tem observado a resposta dos públicos frente às estratégias de comunicação da empresa?
- Já tiveram uma reação inesperada e tiveram que adaptar suas estratégias de comunicação? Explique.