



COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: OUTRAS LÓGICAS E CONSTRUTOS NO CONTEXTO DE MEDIATEZACÃO¹

GT2: Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Ivone de Lourdes Oliveira

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil

ivonepucmg@gmail.com

Maria Aparecida de Paula

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil

mcida.com@terra.com.br

Resumo

Propõe-se refletir sobre a dimensão estratégica da comunicação face à complexidade das práticas discursivas e da produção de sentidos na contemporaneidade, tendo como marcos teóricos a perspectiva relacional e a concepção da estratégia como prática social. Esses referenciais articulam os interlocutores, o contexto sócio-político-cultural e os aspectos simbólicos que perpassam as interações e possibilitam perceber como as estratégias comunicacionais das organizações estão em constante relação com as estratégias dos atores, requerendo outras lógicas e construtos conceituais para além de qualificar a comunicação – como estratégica ou não. Essas questões assumem outros contornos com a mediação, que se apresenta como espaço de

¹ Trabalho apresentado ao GT2 - Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas do XII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). Lima: 6, 7 y 8 de agosto 2014.

enfrentamento simbólico. Nesta direção, evidencia-se a força das interações no contexto organizacional e da perspectiva processual da estratégia, que envolve intencionalidades em constante construção. Este artigo centra na revisão bibliográfica respaldada por dados empíricos desenvolvidas por outras instituições de pesquisas.

Palavras-chave: Comunicação; Estratégia; Organização; Midiatização.

Resumen

Se propone reflexionar sobre la dimensión estratégica de la comunicación en vista de la complejidad de las prácticas discursivas y de la producción de sentidos en la contemporaneidad, teniendo como marcos teóricos la perspectiva relacional y la concepción de la estrategia como práctica social. Estos referentes articulan los interlocutores, el contexto socio-político-cultural y los aspectos simbólicos que recorren las interacciones y hacen posible percibir como las estrategias comunicacionales de las organizaciones están en constante relación con las estrategias de los sujetos, haciendo necesario otras lógicas y constructos conceptuales además de calificar la comunicación – como estrategia o no. Estas cuestiones adoptan otras formas con la mediatización, que se presenta como espacio de enfrentamiento simbólico. En este sentido, queda evidente la fuerza de las interacciones en el contexto organizacional y de la perspectiva procesual de la estrategia, que incluye intencionalidades en constante construcción. Este artículo se centra en la revisión bibliográfica respaldada por datos empíricos apurados por otras instituciones de investigación.

Palabras-clave: Comunicación; Estrategia; Organización; Mediatización.

Introdução

O contexto contemporâneo convoca novas lógicas e construtos conceituais para refletir sobre a dimensão estratégia da comunicação. Do informacional ao relacional, da organização à sociedade midiaticizada, e do planejamento à estratégia, esses são os pontos de partida que propomos para repensar a importância dos processos de comunicação de uma organização e a relação com os seus interlocutores.

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. Quando falamos de estratégias de comunicação, 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.

Dada esta força, consideramos fundamental entender três dimensões que embasam esta abordagem, deslocando-a do eixo informacional para a perspectiva das relações e para a complexidade do fenômeno comunicacional organizacional que envolve vários grupos com perspectivas e demandas diferenciadas de relacionamentos. Primeira, na passagem da dimensão informacional da comunicação para a relacional, que centra na interlocução, nas práticas discursivas e no contexto. Ressalta-se que a dimensão informacional é um dos elementos da relacional, mas nessa, a centralidade não são os fluxos informacionais, eles são considerados como parte do processo de troca. Segundo, na mudança da ênfase na organização para as suas relações com a sociedade, onde os atores assumem cada vez mais a dinâmica interativa. Terceiro, na concepção da estratégia numa perspectiva processual, que envolve

intencionalidades em constante construção a partir das práticas dos atores em relação.

A complexidade destas dimensões assume outros contornos com o processo de midiática que, ao mesmo tempo, as potencializa. A esfera midiática se apresenta como um espaço de enfrentamento simbólico que demanda cada vez mais atenção para a compreensão da sociedade contemporânea. Nesse espaço os atores constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da repercussão e da visibilidade midiática. Os discursos são aceleradamente postos em circulação, apreendidos e reelaborados. O fenômeno da midiática se configura como o processo interacional estruturante (BRAGA, 2006; FRANÇA, 2012) e as interações midiáticas constituem instâncias privilegiadas para fundar novos regimes interacionais.

A metodologia do artigo proposto abrange revisão bibliográfica e dados empíricos de estudos conduzidos nos últimos três anos, com base em pesquisas junto a profissionais de comunicação de organizações no Brasil e em países europeus. O primeiro estudo se refere ao Mapa da Comunicação Brasileira 2013², elaborado pelo Instituto FSB Pesquisa, com o objetivo de criar referências e promover uma reflexão sobre as práticas de comunicação nas maiores organizações públicas e privadas no Brasil, bem como identificar tendências e perfil do conhecimento comunicacional dos profissionais da área.

² O estudo é desenvolvido desde 2009 com base em pesquisa qualitativa realizada junto a gestores de comunicação de 120 organizações privadas e públicas que atuam no Brasil, selecionadas a partir do ranking das 1.000 maiores empresas do jornal Valor Econômico e da Lista de Autoridades Governamentais (LAG). Em 2013 o Instituto FSB Pesquisa buscou a participação do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (UnB) nas fases de análise de dados e de edição do Mapa. Foram entrevistados naquele ano gestores de comunicação de 70 empresas privadas (40 de capital nacional e 30 de capital estrangeiro), e de 50 instituições públicas, com atuação direta com o consumidor ou o cidadão (B2C) ou relação com outras empresas (B2B).

O segundo estudo considerado é o *European Communication Monitor*³, abrangendo as edições de 2012 e 2013. Trata-se de um estudo empírico anual sobre tendências de comunicação estratégica em organizações na Europa, a partir do acompanhamento da visão de profissionais sobre essa dimensão da comunicação⁴.

Organização e dimensão relacional

Na contemporaneidade as organizações são compelidas a se reconhecerem como espaços complexos, no qual as interações não se realizam em termos simétricos. São também confrontadas por incerteza e paradoxos. Neste cenário adotam intensa produção discursiva sobre suas políticas e práticas, além de participarem da configuração e reconfiguração da estrutura social que, ao mesmo tempo, as constituem e as renovam. Ao se instituírem, elas se posicionam na sociedade, uma vez que sua atuação delinea diversas interferências sobre as formas de vida e de convivência no espaço que ocupam. Com isso buscam também justificar a sua existência, obter o apoio da sociedade às suas políticas e práticas, ter visibilidade em uma permanente construção simbólica da realidade.

Diante desta perspectiva, buscamos dialogar com a concepção relacional da comunicação (FRANÇA 2008), que articula os interlocutores, o contexto e os discursos produzidos na interação, no sentido de apreender o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando sua complexidade.

³ Pesquisa transnacional realizada desde 2007 junto a diretores de agências, gerentes e consultores de comunicação de organizações públicas, privadas e ONGs. É conduzida pela Associação Europeia de Relações Públicas, Educação e Pesquisa, Associação Europeia de Diretores de Comunicação e Communication Director Magazine for Corporate Communications and Public Relations, e liderada pelo prof. Ansgar Zerfass, da Universidade de Leipzig, Alemanha, envolvendo pesquisadores de 11 universidades da Europa.

⁴ Em 2012 foram entrevistados 2.000 profissionais de 42 países europeus e em 2013, 2.710 profissionais em 43 países.

Revela-se nessa concepção a mútua afetação das instâncias da emissão, recepção e circulação, na medida em que pressupõe a comunicação como processo social. Há aqui um movimento no qual os significados não são assumidos como existentes (PINTO, 2008), bem como a percepção da comunicação para além da produção e recepção de mensagens. O compartilhamento e a ênfase na alteridade expressam a globalidade e a intensidade do processo comunicativo.

Se transpusermos essa perspectiva para o âmbito organizacional, o contexto passa a ser analisado a partir não só dos parâmetros fundados na gestão, mas também dos diferentes atores com os quais a organização interage. O contexto não é uma categoria objetiva, mas sim construto subjetivo e intersubjetivo que se atualiza na interação. Isto significa dizer que, apesar de pertencerem ao mesmo contexto e a uma mesma situação social, os atores não pensam iguais e não têm o mesmo discurso. A alteridade ganha destaque, uma vez que os atores são considerados atores do processo que interferem e são afetados pelas políticas e estratégias da organização. A isto se somam as diferenças culturais, políticas e históricas que se entrelaçam e criam tensionamentos na sua relação com as sociedade.

Essas questões são evidenciadas entre as principais tendências identificadas no *European Communication Monitor* em 2012, que apontou que 82% das organizações têm mais oportunidades de interação (*touch points*) com seus públicos do que nos cinco anos anteriores, e três em quatro entrevistados consideram que a voz corporativa é criada por todos os integrantes da organização em interação com os atores. Já em 2013, o estudo destacou que os funcionários e os consumidores estavam mais ativos nas mídias sociais, sendo considerados mais relevantes do que 'blogueiros'.

Também no Mapa da Comunicação Brasileira 2013 é possível verificar a ampliação das interações das organizações com diferentes atores. O estudo aponta que sua relação com a sociedade se publiciza na esfera midiática e, embora ainda seja segmentada, já não se restringe a grupos do interesse ou relacionamento direto da organização. Um entrecruzamento e uma simultaneidade dos fluxos de informação nos vários canais de comunicação têm levado os setores de comunicação a monitorar e avaliar a opinião e o julgamento da organização pelos outros atores.

Braga (2006a) declara que no processo de midiatização coexistem as lógicas anteriores de interação e as lógicas próprias de cada estágio social. A demarcação do espaço não se dá pela forma de transmitir informações e de produzir significados, mas, sobretudo pela maneira como a sociedade se estabelece em cada momento. Esta lógica direciona o olhar, o fazer as coisas e as formas de articulação social dos atores. Ela é determinante para compreender as interações estabelecidas entre as organizações e os atores, bem como as estratégias comunicativas adotadas por cada uma dessas instâncias.

O discurso organizacional é marcado por elementos que buscam legitimar as estratégias organizacionais e construir credibilidade. Neste processo, no entanto, há assimetrias e desvios em função de estratégias dos demais atores, com os quais interagem. Este quadro se acentua à medida em que as organizações passam a operar cada vez mais na lógica midiática que é reproduzida nas suas relações. Elas criam estratégias comunicativas para operar nesta lógica, um dos eixos articuladores da sociedade e da cultura. Como atores coletivos, as organizações procuram validação de sua atuação junto à sociedade e para isto se valem, essencialmente, de suas competências discursivas que se veem confrontadas com a midiatização. Conforme ressalta Lima (2012, p.123) “ao

mediatizarem, as organizações transformam o contexto social, reconfiguram o estoque cognitivo dos atores, seus discursos e interações”.

Os estudos empíricos considerados apontam também essa realidade.

A comunicação das instituições contemporâneas precisa lidar com a vibrante *networked public sphere*, que amplifica a participação dos seguidores e dos grupos formados em seu território, alavanca a discussão de tópicos que ocupam a pauta de interesse dos cidadãos e das diversas tribos e deixa à mostra as crenças, as opiniões e as nuances ideológicas, religiosas, culturais e sociais. Este território [...] ainda é terra nua, no que tange à capacidade de conduzir modos de pensar e ações. [...] Estamos diante de uma dinâmica completamente nova de funcionamento da esfera pública de rede, contexto que impõe às empresas o desafio de criar novas formas de interação e de diálogo com os mais variados públicos. (MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA 2013, p.12)

Neste sentido, um desafio se apresenta aos profissionais de comunicação, identificado nos dois estudos. No resultado de 2012 do *European Communication Monitor* a grande maioria dos profissionais mostram uma capacidade moderada para lidar com as mídias sociais. No Mapa da Comunicação Brasileira 2013 as mídias sociais são citadas como maior desafio, no entanto sua importância ocupa a última posição, quando os profissionais falam sobre o foco da comunicação.

Mediatização e Práticas discursivas

A abordagem desenvolvida requer reflexão sobre as práticas discursivas e a produção de sentidos como elementos fundantes dos processos comunicativos do contexto organizacional. Recorremos a Orlandi (2012, p. 21) para ressaltar o lugar das práticas discursivas na dinâmica comunicativa das organizações: “A linguagem serve para comunicar e para não comunicar. As relações de linguagem são relações de atores e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados. Daí a definição de discurso: o discurso é efeito de sentidos entre locutores.”

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

Os discursos, em combinação com o contexto histórico e social, se complexificam e moldam a natureza das práticas discursivas. Existe aí uma mutualidade e interdependência de discursos e posturas, assim como de estratégias comunicativas, evidenciando as organizações como espaços de construção e disputa de sentidos. (BALDISSERA, 2010). Assim o sentido não existe em si, ao contrário é construído pelas relações de poder e pelas posições dos atores em um dado contexto sócio-histórico, no qual os discursos são produzidos.

A hegemonia da organização no processo interativo, assim como o controle e planejamento dos processos comunicacionais, torna-se dependentes dos repertórios interpretativos dos grupos que afetam as ações

organizacionais e são por ela afetados, já que o sentido é processado na instância receptora, fugindo, portanto, da perspectiva da gestão organizacional. (OLIVEIRA; PAULA (2011, p.105)

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

Se antes se pensava na possibilidade de controlar os sentidos a partir de estratégias de comunicação, na atualidade as organizações se deparam com a necessidade de considerar o imprevisto, as tensões e as rupturas nas suas estratégias. Como afirma Pinto (2008, p.87),

[...] há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas do nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida.

O construto subjetivo do contexto nos ajuda a entender a base comum e as representações sociais dos atores, apesar das diferenças discursivas. A produção de sentidos, que se dá em uma dinâmica comunicativa historicamente situada, é também uma prática social, na medida em que se pressupõe não apenas o uso da linguagem, mas que é a partir dela que se confere sentidos às

práticas organizacionais e sociais. (Oliveira; Lima; Monteiro, 2011). Como o sentido é da ordem do simbólico e da subjetividade fica evidente que a comunicação é uma construção conjunta que dificulta o controle e a regulação. A ação se dá independente da vontade e interesse da organização e coloca em cheque a ideia de que as intenções e estratégias organizacionais acontecerão tal como previstas, desconsiderando embates de forças, de opiniões e de sentidos ai presentes.

Os estudos empíricos analisados, no entanto, apontam que essa é ainda uma tendência nas organizações. O Mapa da Comunicação Brasileira 2013 mostra que as organizações estão presentes nas mídias sociais - 72% das empresas entrevistadas estão no Facebook e 58%, no Twitter. Entretanto não avançam nos processos interacionais nesta esfera, sendo este um ponto de interrogação.

Existe um descasamento natural com uma nova forma de comunicação que ainda está em transição A percepção de que é uma prioridade – de certa forma para não ir na contramão dos fatos do mercado – não se vê concretizada na cultura organizacional. [...] Muitas empresas sequer permitem que seus funcionários acessem redes sociais e, muitas vezes, a própria internet. Ainda perdura a ideia de perda de produtividade e um medo natural de “vazamento” de estratégias das empresas (MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA 2013, p. 11.)

Com a ampliação das possibilidades de produção e circulação de conteúdos a partir da midiatização, novas configurações de interação se materializam e as organizações se deparam com conformações discursivas que demandam outros construtos teóricos e a problematização da dimensão estratégica da comunicação.

Conforme *European Communication Monitor* 2013, o discurso organizacional extrapola os posicionamentos oficiais, ele é construído por todos os atores nos processos de interlocução da organização, em um espaço marcados pela dispersão e fluidez.

Construtos da dimensão estratégia da comunicação

As pesquisas e estudos de comunicação organizacional têm buscado, desde a década de 1990, fundamentos teóricos para compreender sua dimensão estratégica, considerando as diferenças e contradições inerentes às interações na sociedade. Ao aprofundar essa reflexão Oliveira e Paula (2007)⁵ identificaram cinco componentes que conferem essa dimensão ao processo comunicativo: tratamento processual, inserção na cadeia decisória, gestão de relacionamentos, planejamento e monitoramento.

O tratamento processual contempla a construção de sentidos das políticas, objetivos e estratégias organizacionais, assim como a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais, e as interfaces com as diferentes setores da organização. A gestão de relacionamentos é uma exigência colocada às organizações pelas características da sociedade midiaticizada e pelos múltiplos papéis dos atores. A inserção da comunicação na cadeia de decisões é um requisito para orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores e a adoção de mecanismos que as considerem. Essa inserção decorre do entendimento da alta administração sobre a comunicação.

⁵ O que é Comunicação Estratégica nas Organizações? Obra produzida pelas autoras a partir da tese de doutorado “Dimensão Estratégica da Comunicação Organizacional no Contexto Contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica”, apresentada por Ivone de Lourdes Oliveira à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil, em 2002.

Os componentes planejamento e monitoramento apresentam uma interrelação significativa. O apoio da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais e a necessidade de contemplar a perspectiva dos atores requerem intencionalidade nos processos comunicativos, pautada em metodologias, sendo o planejamento estratégico uma das mais evidenciadas. Já o monitoramento se mostra fundamental para a identificação e acompanhamento de cenários, expectativas e demandas dos atores, e de resultados das estratégias comunicativas.

Após quinze anos da realização da pesquisa, o conjunto dos cinco componentes se mostra presente ao analisarmos os dados empíricos usados neste artigo. O Mapa da Comunicação Brasileira 2013 evidencia esses componentes e aponta mudanças nos processos comunicativos decorrente das transformações na gestão organizacional nos últimos anos: “Para 89% dos gestores, a comunicação está desenhada de forma coerente com a missão, a visão e os valores da organização. Esse entendimento cresceu em todos os setores desde a 2ª edição do Mapa em 2011 [...]”. (MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA, 2013, p. 24). Além disso, 88% apontam que o planejamento anual é uma realidade nas organizações nas quais atuam. Entretanto, para 73% dos profissionais a posição da comunicação não é levada em conta nos processos de decisão da alta direção.

Os dois estudos indicam dificuldades dos profissionais em evidenciar a contribuição das estratégias de comunicação para os objetivos organizacionais, embora haja evidências de metodologias para equacionar essa dificuldade. Por outro lado a presença nas mídias sociais exige mais investimentos em monitoramento. O Mapa indica, ainda, a necessidade de traduzir as estratégias organizacionais na linguagem das mídias sociais e lidar com uma dinâmica de relacionamento diferente das anteriores, centradas na emissão e transmissão de informações. No entanto constata a valorização de eventos e feiras, apontada

em 2011 como tendência, mostrando a relevância de oportunidades de relacionamento presenciais, apesar do predomínio de relações virtuais na sociedade. Observamos aqui a visão de Braga (2006) de que diferentes lógicas de interação convivem no espaço social.

Apesar da pertinência dos cinco componentes da dimensão estratégica da comunicação parece-nos fundamental buscar outras lógicas e construtos conceituais para avançarmos nessa reflexão, diante da complexidade dos processos interacionais das organizações e os contornos que assumem com a midiatização. Encontramos na concepção relacional da comunicação e da estratégia como prática relevante respaldo para isso.

A matriz teórica da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996) contempla as práticas sociais nas quais os atores se envolvem, direcionando o olhar para o processo de construção da estratégia. Nela, ganha relevo o fato de que as estratégias organizacionais afetam de alguma forma a sociedade, sendo, portanto, necessário considerar as questões políticas e sociais que a perpassam. Além disso, considera que elas convivem com as estratégias dos atores, não se restringindo a uma iniciativa das organizações. Outro fundamento dessa concepção é que os atores criam e modificam as estratégias no seu cotidiano. No âmbito organizacional, os significados das estratégias são construídos a partir de relações permanentes da organização com os atores e entre eles, em um processo constante de resignificação e redesenho das estratégias organizacionais.

Whittington (2004) destaca ainda que as estratégias organizacionais não se restringem àquelas formuladas com base em metodologias e orientações de especialistas. Isto não significa que se possa prescindir de métodos na sua elaboração e condução. O autor enfatiza também que a condução compartilhada

é uma grande transformação na elaboração e condução de estratégias organizacionais, o que representa um avanço do modelo de planejamento estratégico centralizado e profissionalizado dos anos de 1960 e 1970.

Jarzabkowski et. al. (2007) evidenciam a interseção entre as três dimensões da estratégia como prática - a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis envolve os fluxos de atividades realizados na elaboração de estratégias; as práticas referem-se a aspectos da materialidade do processo (planejamento, orçamentos, previsões etc), da discursividade (conhecimento) e da interação (reuniões, encontros de trabalho); e os praticantes são constituídos pelos atores envolvidos na elaboração das estratégias. A articulação entre essas dimensões cria um movimento contínuo que se institui no processo de estratégia a partir do envolvimento dos praticantes: “Na estratégia como prática, o destaque é dado com o intuito de considerar não apenas o contexto em que a organização está inserida, mas também de observar como os praticantes influenciam, de alguma forma, o ‘fazer estratégias’”. (BULGACOV; MARCHIORI 2010, p. 158).

Este movimento ressalta a interação e a afetação mútua que encontramos na perspectiva relacional da comunicação. Reis; Marchiori; Casali (2010) evidenciam a relação entre estratégia e comunicação ao assumir que esta é um processo constituinte e instituinte dos processos estratégicos. Se antes a centralidade das organizações na sociedade as sustentavam, hoje se veem provocadas pelos processos de interação, essenciais para os regimes de visibilidade. Um regime de visibilidade consiste não apenas no que é visto, como também em tornar possível o que se vê. (Bruno et al, 2010).

Nesse sentido, não é mais suficiente lidar com a ideia da dimensão estratégica da comunicação restrita à perspectiva, aos interesses e às

intencionalidades da organização, que muitas vezes se limitam a ideias de planejamento e de gestão. A alteridade se apresenta nas interações no contexto organizacional, envolvendo intencionalidades em constante construção e evidenciando que as estratégias comunicacionais das organizações estão em constante relação com as estratégias dos demais atores. Consideramos, por isso, a concepção relacional da comunicação e a estratégica como prática promissoras para a reflexão aqui proposta.

Considerações preliminares

Nossa proposta neste trabalho foi evidenciar que a dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional demanda problematização dos modelos referenciais de comunicação e de estratégia utilizados pelas organizações. Como foi exposto, os cinco componentes identificados pelas autoras apresentam validade na prática profissional. No entanto, a complexificação dos processos comunicativos e os contornos da midiatização como espaço de enfrentamento simbólico trazem a necessidade de identificar outras questões que perpassam essa dimensão na atualidade.

Nesta direção, propusemos uma reflexão sobre a necessidade de novos referenciais para os estudos e a compreensão da dimensão estratégica face às novas configurações e à força das interações no contexto organizacional. Ao estabelecermos diálogo entre os campos da comunicação e da sociologia das organizações realçamos que o fenômeno da comunicação na sociedade midiatizada requer parâmetros conceituais que abarquem lógicas próprias e que as práticas comunicativas das organizações extrapolam o seu âmbito, contemplando os atores na vida cotidiana, que são também estrategistas. Esta realidade requer outras lógicas e construtos para além de qualificar a comunicação como estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldissera, R. (2011). Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base na complexidade. Oliveira, I. de L., & Soares, A. T. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. (pp. 171-177). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Braga, J. L. (2006). *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus.
- Bruno, F., Kanashiro, M., & Firmino, R. (org). (2010). *Vigilância e visibilidade: espaço, tecnologia, identificação*. Porto Alegre: Paulus.
- Bulgacov, S., & Marchiori, M. (2010). Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. Marchiori, M. (org) *Comunicação E Organização: Reflexões, Processos E Práticas*. (pp.149-165). São Caetano, SP: Difusão Editora.
- European Communication Monitor - ECM Relatório (2012). 124 p. Disponível em: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>
- European Communication Monitor - ECM Relatório (2013). 120 p. Disponível em: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>
- França, V. V. (2008). Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. Primo, A. et al. (Org.). *Comunicação e Interações* (pp. 71-91). PortoAlegre: Sulina, Compós.

França, V. V., & Correa, L. G. (orgs). (2012). *Mídias, instituições e valores*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.

INSTITUTO FSB PESQUISA. (2013). Mapa da Comunicação Brasileira 2013. Brasília, DF: FSB Comunicações, (3ª ed). Disponível em http://www.institutofsb_pesquisa.com.br/publicacoes/mapa-da-comunicacao-brasileira/

Jarzabkowski, P., J. Balogun, & D. Seide (2007) Strategizing the Challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (5), 5-27.

Oliveira, I. de L., & Paula, C. F. C. (2008). Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. Oliveira, I. de L., & Soares, A. T. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. (pp. 91-108). São Caetano do Sul: Difusão Editora

Oliveira, I. de L. (2002). *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro, Brasil: UFRJ, Escola de Comunicação.

Oliveira, I. de L, & Paula, C. F. C. (2007). O que é comunicação estratégica nas organizações? (1ª ed.) São Paulo: Paulus.

Oliveira, I. de L., & Paula, C. F. C. (2012). Para além das idéias e planos: processos e estratégias de comunicação. Oliveira, I. de L., & Lima, F. *Proposta Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional*. (pp. 67-77). São Caetano do Sul: Difusão Editora; Editora Senac Rio.

- Oliveira, I. de L., Lima, F. P., & Monteiro, L. S. (2011). Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: Perspectivas teórico- metodológicas para apreensão do fenômeno. *Revista FAMECOS (Online)*, 18 (557-575).
- Marchiori, M. R., Oliveira, I. de L., & Paula, M. A. (14\12\2012). Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. *FISEC- Estrategias. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año VII, 1(17)*, 133-153. Disponível em:: www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1749
- Orlandi, Eni. P. (2012). *Análise de Discurso - princípios e procedimentos*. Campinas, SP: Pontes Editores.
- Pinto, J. (2008). Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? Oliveira, I. de L., & Soares, A. T. N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. (pp. 81-90). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Reis, M. Do C., Marchiori, M., & Casali, A. M. (2010). A relação comunicação- estratégia no contexto das práticas organizacionais. Marchiori, M. R. (org.). *Comunicação e Organização em Processos e Práticas*. (pp. 168-197). São Caetano: Difusão Editora.
- Whittington, R. (1996). *Strategy as practice*. *Long Range Planning*, 29 (5), 731-735.



Whittington, R. (2004, outubro-dezembro). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *ERA - Revista de Administração de Empresas*, 44, (4), 44-53. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.