

## **Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos<sup>1</sup>**

Isaura Mourão<sup>2</sup>

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

### **Resumo**

Este artigo tem como principal objetivo concatenar conceitos de estratégia e comunicação a fim de promover uma reflexão sobre o construto de planejamento estratégico de comunicação nas organizações. Para isso, discorre, a partir de uma revisão bibliográfica, sobre o surgimento e encadeamento do planejamento estratégico, sua adoção pelo campo da Administração e, posteriormente, pela comunicação no contexto das organizações. Paralelamente, busca promover a articulação entre os conceitos mencionados e analisar a importância dessa inter-relação para o desenvolvimento da estratégia planejada de comunicação enquanto prática social, sob a visada do paradigma interacional, que considera a complexidade desse processo associada à disputa e construção de sentidos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico de comunicação. Construção de sentido. Comunicação organizacional. Prática social.

### **Introdução**

Na atualidade, a expressão “comunicação estratégica” tornou-se lugar comum, especialmente no contexto das organizações que buscam alcançar resultados<sup>3</sup> por meio das ações e dos produtos comunicacionais. A partir da década de 1980, ganha força a ideia e a busca pelo planejamento estratégico de comunicação, desenvolvido a partir de metodologias oriundas do campo da Administração, como suporte à gestão das organizações e associado ao construto teórico do paradigma informacional<sup>4</sup>, cuja ênfase está na transmissão da informação. Pode-se dizer que, em função disso, adota-se o planejamento estratégico da comunicação a partir de uma perspectiva linear e reducionista: a ênfase está

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda em Comunicação Social – Interações Midiáticas na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas; Bolsista Fapemig; Especialista em Gestão e Comunicação Empresarial pelo IEC-PUC Minas; Jornalista pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; Consultora e Professora Universitária; [isaura@pontofinalci.com.br](mailto:isaura@pontofinalci.com.br).

<sup>3</sup> Devemos ressaltar que a ideia de resultados de comunicação está associada ao campo da Administração que considera estratégica a comunicação enquanto ferramenta e instrumento de suporte à gestão. Sendo assim, a ideia de comunicação estratégica está relacionada à busca por resultados, independentemente da natureza da organização – pode-se falar dos “resultados pretendidos” numa instituição pública, numa empresa privada ou numa organização não governamental.

<sup>4</sup> Essa perspectiva é oriunda da teoria *shannoniana* que, segundo Morin (2011, p.26), “não é capaz de compreender nem o nascimento nem o crescimento da informação. [...] Significa dizer que a informação não é um conceito de chegada, é um conceito de partida”.

no desenvolvimento de canais de comunicação ou mídias capazes de transmitir a informação, a mensagem que a organização quer “passar”, bem como a forma como a qual essas são recebidas pelos públicos de relacionamento, tanto interna quanto externamente.

Nessa formulação, o planejamento estratégico de comunicação pode ser compreendido enquanto ferramenta – ou dispositivo – de controle que busca reforçar os posicionamentos e atributos organizacionais, bem como promover a visibilidade e o engajamento dos públicos com os quais a organização se relaciona. Embora estudos recentes da comunicação adotem a perspectiva interacional<sup>5</sup>, levando-se em conta a interlocução<sup>6</sup>, o processo de construção e desconstrução de sentidos e a complexidade da comunicação, o planejamento estratégico da comunicação ainda ocorre a partir de uma perspectiva linear e reducionista.

Buscar promover uma reflexão sobre o tema é o objetivo deste artigo. Para isso, a partir de uma análise bibliográfica, discorreremos sobre os conceitos de estratégia e planejamento, seu encadeamento histórico e apropriação pelo campo da Administração; passamos pela *práxis* da comunicação no contexto das organizações e chegamos ao construto de estratégia planejada de comunicação enquanto prática social.

### **Estratégia, planejamento e comunicação: construtos associados**

Originária do grego, etimologicamente, a palavra estratégia significa a arte dos generais no comando de suas tropas para vencer a batalha – *strategos*, deriva de *stratos* (exército) e *agos* (comando) –, orientação conceitual predominante que fundamenta o paradigma militar da estratégia, hegemônico ainda hoje, com algumas derivações. Nessa linha, segundo Foucault interpretado por Castro (2009, p.152), a estratégia está relacionada à “escolha das soluções ganhadoras” ou aos “mecanismos utilizados nas relações de poder”. Conforme Maximiano (2008), no início do século XX, esse conceito de estratégia começou a ser transferido e adaptado à gestão das empresas para o desenvolvimento do que se convencionou denominar planejamento estratégico.

---

<sup>5</sup> Conforme França (2007, p. 13), “a comunicação enquanto interação é uma relação de dois: um e outro estão lá desde o princípio, e não podem ser ignorados (ainda que nosso foco de análise incida mais particularmente sobre a ação de um deles). Não é possível, numa perspectiva interacional, analisar a intervenção de um emissor sem levar em conta o outro a quem ele se dirige e cujas respostas potenciais (as respostas do outro imediato e de outrem – o grupo ao qual pertence) já atuam com antecedência sobre o seu dizer”.

<sup>6</sup> Interlocução aqui deve ser compreendida como a não existência de um lugar fixo para emissor e receptor – um emissor pode tornar-se receptor e um receptor, emissor, num processo de alternância contínuo e numa perspectiva interacional (FRANÇA, 2007).

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. [...] consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. (Maximiano, 2008, p. 231).

Segundo Mintzberg (2004), planejamento e estratégia aparecem mais fortemente na literatura a partir de 1965, muitas vezes tratados como sinônimos. Ainda conforme o autor, desde a adoção desse conceito pela Administração, na primeira metade do século passado, são identificadas dez escolas do pensamento na formação da estratégia: três delas prescritivas, que buscam explicar as maneiras “corretas” de se ocupar com a elaboração da estratégia e as outras sete, escolas mais descritivas ou conceituais. A primeira dessas escolas, a do *Design* – também conhecida a partir de modelo de SWOT, que compara forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) internas, com oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) externas – considerada uma escola prescritiva, acaba por subsidiar as demais.

Na linha da Escola de *Design*, estratégias são “compreendidas como caminhos seguros – planejados e controlados – de condução ao desejável pela alta administração” (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010, p.171). Nesse encadeamento histórico, o desenvolvimento da estratégia nas organizações sempre esteve associado aos objetivos de longo prazo da empresa e aos modos de persegui-los (ACKOFF, 1975). Tal perspectiva traz a ideia de linearidade e controle a partir da elaboração e desenvolvimento de planos de ação em busca de um objetivo específico, numa alusão ao paradigma militar da estratégia. Foi também essa a linha assumida tanto pela prática profissional como pelos estudos da comunicação organizacional, no final da década de 1980, quando o conceito de estratégia passa a ser incorporado por esse saber.

Mintzberg (2004) ressalta ainda que estratégia e planejamento, embora complementares, são conceitos distintos. Segundo o autor, estratégia tanto pode ser um plano, como um padrão, uma posição ou uma perspectiva e o planejamento pode ser compreendido como o processo de elaboração da estratégia, no entanto destaca:

“planejamento estratégico” não pode ser sinônimo de *formação* de estratégia, que abrange tudo isso, e certamente não é eficaz nesse processo. A implicação disso é que o planejamento pode ter menos a ver com formação de estratégia do que geralmente se alega (MINTZBERG, 2004, p.39, grifo nosso).

A partir de Mintzberg (2004), planejamento estratégico pode ser a) pensar no futuro; b) controlar o futuro; c) tomada de decisão; d) tomada de decisão integrada; ou e) um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Dessa forma, segundo o autor, o planejamento deve ser visto “como o esforço de formalizar partes [dessas coisas] – por meio da decomposição, articulação e racionalização” (MINTZBERG, 2004, p.28). Pode-se concluir então que o planejamento é a formulação<sup>7</sup> da estratégia que considera a tomada de decisão, o pensar e a busca por controlar o futuro, numa articulação de todo esse processo.

Entretanto, o autor chama a atenção para as armadilhas do planejamento estratégico citando o seu uso artificial enquanto “relações públicas”. Nesse caso, conforme analisa, o planejamento pode se tornar um jogo para impressionar tanto interna como externamente, embora sem consistência enquanto planejamento efetivo. Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se “um mecanismo por meio do qual quase todos, independentemente de estarem obcecados pelo controle, perdem”. (MINTZBERG, 2004, p.181). Internamente, profissionais perdem tempo preenchendo formulários, a atenção dos gestores é desviada e, externamente, são feitos pronunciamentos superficiais, uma vez que o planejamento não é consistente. Dessa forma, conclui Mintzberg (2004, p.182), “o planejamento que é usado artificialmente, para imagem em vez de substância, não ajuda os gerentes ou influenciadores externos a controlar as organizações”.

Por outro lado, a comunicação tornou-se uma ferramenta dos planejamentos que passam a ser considerados, além de programação para as ações organizacionais, como “meios de comunicação e instrumentos de controle” (MINTZBERG, 2004, p.278). Dessa maneira, a comunicação torna-se um dos papéis ou capacidades do planejamento para que todos na organização – e aqueles públicos externos que a interessam – conheçam sua estratégia e posicionamento. Internamente, a comunicação, enquanto um papel do planejamento, também é imprescindível: por meio dela, os empregados sabem o que precisam fazer para que as intenções estratégicas sejam concretizadas. Nesse caso, “a comunicação, por meio do planejamento proporciona “um meio pelo qual a administração, como um todo, normalmente, [pode] falar em estratégia””. (MARKS, citado por MINTZBERG, 2004, p.279).

No entanto, a comunicação pode ser externa, assim como interna, com os planos sendo usados para buscar o apoio tangível, e também moral, dos

---

<sup>7</sup> Formulação aqui deve ser compreendida enquanto articulação dos elementos ou fatores que constituem a estratégia.

influenciadores [...]. Não estamos nos referindo ao que antes chamamos de planejamento como exercício de relações públicas – “planejamento para apresentação” porque parece bom, em vez de porque é bom. Ao contrário, pretendemos informar o público interno sobre a substância dos planos para que ele possa ajudar a organização a realizá-los. (MINTZBERG, 2004, p.280).

É nesse contexto que a comunicação estratégica ganha corpo, também a partir dos estudos da Administração e associada à intenção na implementação de projetos, planos e ações de comunicação com vistas aos resultados organizacionais. Por seu encadeamento podemos dizer que o conceito de comunicação estratégica reforça o paradigma informacional da comunicação no contexto das organizações. E pode-se também concluir, conforme Mattos (2008, p.21), que “[...] o forte viés ‘administrativo’ adotado pelos estudos de Comunicação Organizacional no Brasil reside justamente nessa dupla origem – mercado e ensino de Administração”.

### **A perspectiva interacional na estratégia planejada de comunicação**

Estudos mais recentes da comunicação – especialmente das últimas três décadas – têm se deslocado da perspectiva informacional para a interacional, colocando a comunicação como estruturadora do novo cenário organizacional: as organizações “substituem várias estruturas institucionais tradicionais, tais como a família, a igreja, os grupos sociais de relacionamento e o governo” (DEETZ, citado por REIS, MARCHIORI e CASALI, 2010, p.171), o que, certamente, também pode impactar na forma como conduzem seu planejamento estratégico de comunicação. Além disso, conforme Lyotard, Jameson, Deetz e Livingtone, citados por Reis, Marchiori e Casali (2010, p.170), as organizações não se limitam à ordem da racionalidade: “[...] há consenso de que os três elementos centrais e estruturadores deste novo cenário são: 1) as organizações formais 2) a comunicação e 3) o declínio do paradigma da racionalidade”.

Nesse novo cenário, as estratégias passam a ser compreendidas como

[...] perspectivas de longo alcance que, apesar de propostas pela alta administração, são, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), efetivamente construídas por meio da contribuição de vários agentes (internos, externos, hierarquicamente diferenciados). Tais contribuições, como elementos constituintes de processos de produção de sentido realizados pelas (e nas) interações e interpretações de um coletivo, dão à estratégia uma dimensão diferente daquela apresentada no contexto da modernidade: a estratégia deixa de ser compreendida como escolha unicamente racional e sempre antecipada de um caminho seguro a ser seguido. Sob a ótica contemporânea, vislumbra-se a estratégia como

processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com nossas escolhas. (REIS, MARCHIORI e CASALI, 2010, p.172).

A partir desse raciocínio e amparados pelos estudos de Maturana e Varela (1995), que introduzem os conceitos de *autopoiese*<sup>8</sup> e acoplamento, exemplificados a partir da atuação estratégica e de sobrevivência de uma célula que se abre para incorporar – ou acoplar – uma determinada molécula a seus processos; pode-se concluir que estratégia é uma atitude natural e de sobrevivência. Seus construtos mostram ainda que há entre os seres vivos uma interação social determinada também em função da sobrevivência: “todos os indivíduos de um formigueiro estão estreitamente acoplados em sua dinâmica estrutural fisiológica” (MATURNA E VARELA, 1995, p.211).

Pode-se, a partir daí, trazer o comportamento biológico, delineado estrategicamente – no caso, para a sobrevivência desses insetos sociais –, para as interações nos sistemas sociais humanos, cuja história contínua orienta, mantém ou muda seu modo particular de desenvolvimento, de maneira ainda mais complexa. Conforme Maturana e Varela (1995, p.224), “assim como a existência do organismo requer a estabilidade operacional de seus componentes, a existência de um sistema social humano requer a plasticidade operacional (comportamental) de seus componentes”. A esse raciocínio, deve-se acrescentar ainda que

[...] os homens fazem coisas e atuam muitas vezes “condicionados” pelos seus sistemas biológicos, pela natureza ou pelo poder econômico ou pelo medo, mas diferentemente da sociedade das formigas se comunicam por meio da linguagem, acham e imaginam alternativas, observam e interpretam o mundo e desenvolvem estratégias de ação. (VIZER, 2011, p.69).

Nesse sentido, estratégia seria então a capacidade natural do homem para aproveitar melhor as oportunidades, dentro de um sistema social e por meio da interação, em direção a um futuro eleito por ele e não a outro. Considerando o raciocínio de Maturana e Varela, Pérez (2012), afirma que a comunicação é uma das sete estratégias da vida e, portanto, comunicação e estratégia são conceitos imbricados.

Ainda segundo Perez (2012) a estratégia – dentre elas a de comunicação – pode ser compreendida a partir de sete dimensões: a) estratégia como antecipação, b) decisão, c) método, d) posição, e) marco de referência, f) perspectiva e g) relação com o entorno. Pode-se inferir que essa nova forma de compreender a estratégia de comunicação – que pode ou

---

<sup>8</sup> O conceito de *autopoiese* foi apropriado por Curvello (2009) para a comunicação no contexto das organizações, para buscar explicar a necessidade, até de sobrevivência dessas, em relação à abertura que proporciona a interação.

não ser planejada – vai ao encontro desse novo mundo dinâmico no qual nos inserimos, onde

o novo é a velocidade, a descontinuidade e a turbulência da mudança que vivemos desde os fins da década de 1980. Um tipo de mudança que não permite uma gestão incremental, mas que exige respostas cada vez mais rápidas em função da pressão dos mercados e da sociedade. (PÉREZ, 2012, p.35, tradução nossa<sup>9</sup>).

Conforme ressalta Pérez (2012), precisamos transformar a realidade, tomando decisões e assumindo riscos, modificando essa realidade para fazer melhor as coisas e cumprir metas estabelecidas por nós. No entanto, como estamos num contexto social e relacional, ao assumir os riscos na tomada de decisão, tornamo-nos construtores parciais de um futuro desejado, sem, portanto, termos a garantia de seu alcance. Afinal, estamos num contexto de interação constante, no qual os elementos não são controláveis. Assim o é nas organizações: trazendo essa nova perspectiva conceitual para o coletivo, pode-se tratar, de forma mais abrangente, das estratégias planejadas de comunicação no contexto organizacional.

Sendo assim, para compreender as estratégias de comunicação nesse contexto a partir dessa nova construção conceitual, devem-se considerar, a partir de Pérez (2012), quatro premissas: a) o pensamento complexo de Morin e os novos paradigmas científicos dos séculos XX e XXI; b) a necessidade de recuperar o ser humano só ou em grupo, mas sempre em relação como o verdadeiro protagonista de sua vida e de sua ação; c) as diferenças humanas como causa e como efeito: todos somos diferentes e as estratégias humanas estão ligadas a essa questão; e d) entender a comunicação e a estratégia como fenômenos próprios da vida.

A partir dessas premissas, podemos compreender estratégia como prática social e não um método estático e linear. E na prática social, segundo Braga (2012, p.44), encontramos circuitos<sup>10</sup> que “envolvem momentos dialógicos, momentos “especializados”; momentos solitários – o mundo circula em nosso *self* – e momentos tecno-distanciados, difusos”. Pode-se dizer que esse raciocínio vai ao encontro da nova perspectiva para os

---

<sup>9</sup> “[...] *lo nuevo es la velocidad, discontinuidad y turbulencia del cambio que vivimos desde finales de la década de 1980. Un tipo de cambio que no permite una gestión incremental, sino que exige respuestas cada vez más rápidas ante la presión de los mercados y la sociedad.*” (PÉREZ, 2012, p.35).

<sup>10</sup> Braga (2012, p.44) institui o conceito de circuitos para mostrar que a comunicação, hoje, ocorre a partir de “fatos comunicacionais da sociedade” que envolvem a tecnologia e a cultura, e “cada setor ou processo de sociedade participa de circuitos múltiplos” sendo também a sociedade ou os “campos sociais” atravessados por circuitos diversos.

estudos da estratégia, proposta por Pérez (2012): *a estratejar*<sup>11</sup>, que se sustenta na premissa de que o homem é um animal simbólico; vivendo num mundo de visões múltiplas, formadas por cada indivíduo, num jogo de percepções e ambiguidades semânticas. Sua proposta consiste em compreender esse ser humano relacional como base da estratégia. Conforme o autor,

é necessário abandonar as velhas metáforas e começar a pensar em um conjunto de fluxos e de elementos que se autoproduzem e reconfiguram. Pensar em uma rede de públicos dos quais dependemos e em uma rede de conversações da qual nasce a inovação e que nos ajuda a integrar-nos a nossos ambientes. (PÉREZ, 2012, p.175, tradução nossa<sup>12</sup>).

Nessa perspectiva, gerir ou gerenciar a mudança é gerenciar o futuro e isso, afirma Pérez (2012), é uma estratégia natural do homem. No entanto, esse gerenciar não traz o sentido de controle, mas de atuação na direção estabelecida pelo indivíduo. Trata-se da construção de sentido sobre o presente e a consequente reflexão sobre o futuro que estamos construindo com nossas escolhas. Afinal, estratégia é interface e, por isso, nenhuma estratégia pode nos garantir o sucesso porque toda a ação humana se move em incerteza. Portanto, não se deve esperar nenhuma estratégia infalível que nos leve passo a passo em direção a uma solução, mas, por outro lado, é importante que se tenha uma estratégia planejada de comunicação, com vistas à reflexão sobre as escolhas que podem nos aproximar do futuro eleito pela organização.

Podemos dizer, a partir do que aqui se coloca, que a associação dos conceitos de comunicação e estratégia à gestão das organizações pode ter duas definições antagônicas e, ao mesmo tempo, complementares: a partir da perspectiva do campo da Administração significa estabelecer ações e planos para se esperar e buscar resultados por meio da e/ou a partir da comunicação, numa tentativa de manter o controle e o poder institucionalizado. Já a partir do campo da Comunicação, pode-se traduzir estratégias de comunicação como a busca pela compreensão das interações e do re(conhecimento) do outro como um interlocutor e não um receptor, sujeito na produção e construção de sentidos.

Oliveira (2008, p. 97) reforça a ideia destacando que, para compreender comunicação e estratégia, parte-se do princípio de que a comunicação é um dos

<sup>11</sup> Tradução nossa para *la estratejar*, nomenclatura utilizada por Rafael Alberto Pérez para denominar o processo estratégico e para sintetizar a Nova Teoria da Estratégia, que começou a ser estudada em 2001 e deve estar concluída em 2016, cujas argumentações encontram-se no livro do autor, *Pensar la estrategia: outra perspectiva* (PÉREZ, 2012).

<sup>12</sup> “[...] *hay que abandonar las viejas metáforas y comenzar a pensar en un conjunto de flujos y de elementos que se autoproducen e reconfiguran. Pensar en una red de públicos de los que dependemos y en una red de conversaciones de las que nace la innovación y que nos ayudan a engancharnos en nuestros entornos.*” (PÉREZ, 2012, p.175).

constituintes das organizações, “tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”. Sendo assim, para se pensar em comunicação estratégica – ou estratégia planejada de comunicação que define melhor essa nova perspectiva,

os processos de comunicação precisam ser orientados por estratégias que são elaboradas com base em diferentes metodologias, entre as quais, o planejamento estratégico. Precisam também levar em consideração a realidade de comunicação e os diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa. (OLIVEIRA, PAULA, 2012, p. 71).

Deve-se ressaltar ainda que pensar a comunicação de maneira estratégica não significa definir um planejamento rígido ou de controle, uma vez que a comunicação é um processo dinâmico, moldado pelas interações e pelas relações entre os diferentes interlocutores, momentos, cenários e contextos distintos. Nesse sentido, a estratégia planejada de comunicação no contexto das organizações, orientada a partir do paradigma relacional e do novo conceito de estratégia que está sendo desenvolvido por Pérez (2012), pode tornar-se uma forma de interferir na comunicação no contexto das organizações de maneira planejada, mas não linear ou reducionista. E, numa alusão a Foucault (2012, p.25), essa interferência poderia significar a construção do novo não no que é dito, mas no que acontece à nossa volta.

Nossa leitura é que o planejamento estratégico de comunicação no contexto das organizações, nos dias de hoje, é muitas vezes compreendido como um dispositivo de controle que busca resultados por meio da e/ou a partir da comunicação. No entanto, nesse contexto, não se pode desconsiderar a perspectiva interacional da comunicação, que considera a compreensão do outro – sujeito na disputa de forças –, reconhecendo nele um interlocutor e não somente um receptor – ou receptáculo de informações e ações –, mas sujeito na produção e construção de sentido na relação com a organização.

## **Conclusão**

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico de comunicação tem como objetivos promover visibilidade organizacional e engajar os públicos que se relacionam com a organização. No entanto, já não se sustenta mais – e pode-se até questionar se isso ocorreu algum dia – seu desenvolvimento a partir de uma perspectiva linear e reducionista. A complexidade do processo de comunicação e a compreensão da estratégia enquanto prática

social – e até de sobrevivência – deixam claro a impossibilidade de se desenvolver o planejamento estratégico de comunicação exclusivamente pela vontade de uma organização. Afinal, ele não pode se limitar apenas àquilo que a organização quer informar ou aos posicionamentos que pretende reforçar por meio da transmissão da informação.

Dessa forma, talvez seja melhor trazer à tona o conceito de estratégia planejada de comunicação enquanto prática social, a partir de uma perspectiva interacional. Nesse sentido, a estratégia afeta e é afetada pela troca e pelo processo de disputa e construção de sentidos que ocorre a partir das inter-relações dos diferentes públicos com a organização e dessa com esses. É esse movimento que viabiliza ou constrange o processo de comunicação estratégica, constituído por um encadeamento dinâmico e permanente a partir das interações.

Além disso, deve-se ressaltar que esse planejamento não pode ser visto como um sistema fechado, pressuposto para se pensar/planejar o processo de comunicação no contexto das organizações. Trata-se do modo como se constitui a comunicação nesse contexto, com suas inúmeras linhas de força e subjetividade, reflexos da constante disputa de sentidos – e de poder – entre os atores sociais envolvidos: organização, empregados, comunidade, fornecedores, concorrentes, opinião pública, mercado e sociedade enfim.

Deve-se destacar, ainda, a impossibilidade de se construir um planejamento estratégico de comunicação de caráter linear e estático, mesmo quando utilizado enquanto dispositivo de controle. Retomando Foucault (citado por Castro, 2009), o dispositivo é uma formação que precisa responder a uma urgência, num dado contexto e num dado momento, cujos efeitos, positivos ou negativos, pretendidos ou não, demandam adequação ou “um reajuste”.

O raciocínio aqui desenvolvido pode ser objeto de estudos mais elaborados visando a trazer mais clareza sobre essa nova perspectiva da estratégia planejada de comunicação o que, acredita-se, pode proporcionar o crescimento do domínio conceitual da comunicação no contexto das organizações e contribuir para a definição e implementação de um processo estratégico, coerente e consistente de comunicação nesse contexto.

### **Referências bibliográficas**

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. São Paulo: V. 10-11, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipurs, 2008).

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: JANOTTI, Jéder Jr.; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda. **Mediação & Mdiatização**. Salvador: Edufba; Brasília: Compós, 2012.

CASTRO, Edgardo; tradução XAVIER, Ingrid Müller. **Vocabulário de Foucault – Um percurso pelos seus temas, conceitos e autores**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional - Volume 1 - Histórico, fundamentos e processos**. 1.ed.São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANÇA, Vera Veiga. Interações comunicacionais: a matriz conceitual de GH MEAD. **XVI Encontro da Compós**, GT Epistemologia da Comunicação. Curitiba, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 25.ed. São Paulo: Graal, 2012.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. Campinas, SP: Workshpy – Livraria, Editora e Promotora de Eventos, 1995.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1.ed. – 4.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. **FISEC-Estrategias** - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año V, Número 14, (2010), mesa 1 pp 31-51.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia: otra perspectiva**. 1a.ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade**. Porto Alegre: Sulina, 2011.