



**REFLEXÕES INICIAIS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
NA ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

*INICIAL REFLECTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL COMMUNICATION  
AT STRATEGY AS PRACTICE APPROACH*

REFLEXIONES INICIALES SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
EN LA ABORDAJE DE LA ESTRATÉGIA COMO PRÁCTICA SOCIAL

**Natália Rese**

resenati@gmail.com  
IFSC/UFPR

**Adriana Machado Casali**

adrianamcasali@gmail.com  
UFPR

**Diego Iturriet Dias Canhada**

diego\_canhada@yahoo.com.br  
UFPR

## REFLEXÕES INICIAIS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

### Resumo

O objetivo do presente trabalho é refletir sobre a comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. Tal ponderação baseia-se nas contribuições da Escola de Montreal, a qual apresenta uma compreensão específica da comunicação como constitutiva das organizações. Neste ensaio teórico explora-se a interface entre os dois temas propostos - estratégia como prática e comunicação organizacional - evidenciando alguns estudos que já esquadriharam esta relação. Apresentam-se inicialmente as questões fundamentais sobre a abordagem da estratégia como prática. A seguir, são tecidas considerações sobre a comunicação nas práticas estratégicas e percebe-se que esta pode ser compreendida como uma forma de entender a prática estratégica; uma aproximação metodológica do processo e; uma metáfora do mesmo. Deste modo, apresenta-se o processo estratégico como uma construção organizacional pautada em ações e práticas comunicacionais e discursivas.

### Palavras-chave

Comunicação organizacional; Estratégia como prática; Práticas comunicacionais e discursivas.

### Abstract

In this paper we reflect about organizational communication in strategy as practice approach. This view is based on School of Montreal contributions, which presents a specific understanding of communication as constitutive of organizations. In this essay, we explore interfaces between two proposed themes - strategy as practice and organizational communication – highlighting some studies which had already shown this relationship. First we present fundamental issues about strategy as practice approach. Later, we discuss communication in strategic practices, arguing that it can be understood as a form to comprehend strategic practice, a methodological approach of process, and a metaphor of it. Thus, we present strategic process as a organizational construction based on communicational and discursive actions and practices.

### Keywords

Organizational communication; Strategy as practice; Communicational and discursive practices.

### Resumen

En este artículo, el objetivo es reflexionar sobre la comunicación organizacional en el enfoque de estrategia como una práctica social. Esta ponderación se basa en las contribuciones de la Escuela de Montreal, que tiene una comprensión específica de la comunicación como constitutiva de las organizaciones. En este trabajo teórico nosotros exploramos la relación entre los dos temas - la práctica la estrategia y la comunicación organizacional - que muestran algunos estudios que han rastreado esta relación. Inicialmente se presentan cuestiones fundamentales sobre el enfoque de la estrategia como práctica. Después, nosotros discutimos la comunicación en las prácticas estratégicas. Esto puede ser comprendido como una forma de entender la práctica estratégica, una aproximación metodológica del proceso, y como una metáfora de lo mismo. Así, el proceso estratégico constituyó una construcción organizacional basada en acciones y prácticas de comunicación y discursiva.

### Palabras-clave

Comunicación organizacional; Estrategia como práctica; Prácticas comunicacionales e discursivas.

## Introdução

Os estudos sobre estratégia, desde seus primórdios foram influenciados pela economia. No entanto, tem-se percebido que com esse foco alguns aspectos, como a prática da estratégia, ficaram sem espaço nas pesquisas acadêmicas. Desta maneira, acompanhando a “virada prática” da teoria social contemporânea a partir dos anos 1980 (WHITTINGTON, 2006), os estudos sobre estratégia também passaram a se preocupar com a dimensão da prática da estratégia, lançando sobre ela um “olhar sociológico”, “transformando um fenômeno que era considerado fundamentalmente econômico para uma prática social”<sup>i</sup> (WHITTINGTON, 2007, p. 1582).

Lançar sobre a estratégia esse “olhar sociológico” (WHITTINGTON, 2007) implica apreciar questões relacionadas à estratégia como prática, as quais estavam obscurecidas pelo foco econômico. Uma destas questões é a comunicação organizacional, cuja importância para os estudos sobre estratégia foi por muito tempo considerada como preponderantemente de caráter instrumental (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). Na perspectiva da estratégia como prática a comunicação adquire um contorno diferenciado, uma vez que ela passa a ser entendida como processo produtor de sentidos e significados, além de compreender as interações lingüísticas e simbólicas que permeiam a prática estratégica. Assim, a análise da comunicação possibilita a compreensão de aspectos essenciais ao estudo da estratégia como prática: os aspectos formais e informais, relacionados ao fazer estratégia, considerando os praticantes como atores principais.

Assim sendo, o presente artigo procura explorar algumas reflexões teóricas sobre a comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. Para isso, o artigo estrutura-se em quatro partes: (1) esta introdução, que faz uma breve contextualização do que será tratado ao longo do trabalho; (2) uma segunda parte que foca na questão da estratégia como prática, apresentando seus conceitos principais, (3) uma terceira parte que procura apresentar reflexões acerca da relação entre a comunicação organizacional e a estratégia como prática e (4) finalmente desenvolvem-se algumas considerações finais.

### **A estratégia como prática social: concepções fundamentais**

Pensar em estratégia e em sua conceituação é deparar-se com um sem-número de entendimentos, abordagens e fundamentalmente discursos que procuram definir esse campo de estudos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao tratar do assunto do processo da estratégia descreve dez escolas que entendem de forma diferente a estratégia e que se constituem em discursos que perpassam o domínio dos estudos estratégicos. A área de estudos organizacionais é interdisciplinar em essência, mas especificamente no que diz respeito aos estudos em estratégia, a disciplina que a influencia historicamente é a economia (WHITTINGTON, 2006). A economia sempre foi a disciplina central que guiou os estudos sobre estratégia, o que por um lado propiciou significativas contribuições aos mesmos, mas, por outro lado restringiu a visão dos pesquisadores e estudiosos quanto às nuances da estratégia não destacadas tradicionalmente pelos economistas. Aos poucos, os estudos em estratégia foram sendo enriquecidos com aportes teóricos de outras disciplinas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), mas é com a corrente denominada estratégia como prática, que a teoria social contemporânea, em especial a sociologia, foi incorporada definitivamente aos estudos da área (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004). Tais contribuições possibilitaram um melhor entendimento de alguns processos sociais, organizacionais e estratégicos que eram desconsiderados nas escolas de pensamento tradicionais.

A estratégia sendo entendida como uma prática social, sem desconsiderar as contribuições de outras disciplinas e correntes teóricas, evidencia as micro-atividades (processos) realizadas pelos indivíduos, que em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem que ela tenha resultados (conteúdo) desejados ou não. Aliado a esse entendimento e foco de pesquisa, os teóricos dessa corrente evidenciaram o fato de que a estratégia é contextualizada e precisa ser entendida dentro de um contexto sócio-cultural específico. As ferramentas e conceitos utilizados pelos atores organizacionais são tomados de seu meio através das instituições e de processos de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2003; SCOTT, 2003), como por exemplo: escolas de administração, empresas de consultoria, editoras de livros de estratégia. Mais do que apenas usá-los de forma neutra, os atores organizacionais interpretam e atribuem determinados significados a esses modelos, técnicas e teorias para colocá-las na prática de um modo específico. Com isso, a perspectiva da estratégia como prática relaciona atividades organizacionais realizadas pelos indivíduos com seu contexto ambiental em uma análise que pode ser chamada de vertical, bem como relaciona essas atividades (processos) com seus resultados (conteúdo), em uma análise que pode ser chamada de horizontal (WHITTINGTON, 1996; 2002; 2003; 2004; 2006; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Outras correntes de pensamento em estratégia tendem a focar apenas uma dessas análises ou mesmo desconsiderar um dos elementos de qualquer análise, seja vertical ou horizontal.

Com esta perspectiva é possível entender por que um mesmo modelo de estratégia, quando implementado, pode contribuir para atingir os objetivos de uma organização e não ter funcionalidade alguma em outra, podendo até mesmo se constituir em um empecilho ao desempenho organizacional. O contexto sócio-econômico e cultural em que a organização está inserida, os significados atribuídos aos modelos, teorias e técnicas utilizadas pelos indivíduos nas organizações, bem como as interações pessoais, relações de poder e limitações de recursos que condicionam o uso dos modelos serão alguns dos determinantes da maneira como essa estratégia é implementada na prática. O sucesso ou fracasso de uma organização não pode ser atribuído apenas aos modelos, teorias ou a técnicas em si, mas aos usos que deles são feitos, ou seja, no modo em que são implementados na prática. Da mesma forma que uma regra, em sua formulação aberta, assume várias qualificações específicas (GIDDENS, 2003), um modelo de estratégia será melhor compreendido a partir da prática social que ele condiciona, pois assume as especificidades da organização que o utiliza. Mesmo que os praticantes dissociem um modelo de suas bases teóricas, é importante estudar como estes modelos estão sendo usados (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2003) e os resultados sociais e organizacionais atingidos.

A estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), ao considerar o conceito de prática, acomoda influências de diferentes autores da teoria social, como Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault e Antony Giddens (JOHNSON et al., 2007). A estratégia como prática trabalha em uma perspectiva interdisciplinar, assim como a maioria dos estudos organizacionais, com influência marcante da sociologia contemporânea, sem deixar de lado contribuições de outras correntes de pensamento tradicionais sobre estratégia, como as que pesquisam conteúdo e processo estratégicos. Entender a estratégia como uma prática é vê-la como uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores que realizam a prática estratégica, sejam eles estrategistas ou executores da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005). Para Johnson et al. (2007, p. 7) a estratégia como prática “preocupa-se com o que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isto é influenciado e

influencia seu contexto organizacional e institucional”<sup>ii</sup>. Diante do exposto, a estratégia como prática é entendida como um conjunto de atividades realizadas nas interações e trocas sociais ocorridas entre “agentes da estratégia” (praticantes<sup>iii</sup>) nas organizações. A partir dessas atividades surgem práticas, formais ou informais, que constituem a estratégia. A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia (consolidado em episódios, por exemplo as reuniões formais de formulação da estratégia) como na implementação (que começa com a interpretação dos discursos estratégicos pelos atores sociais responsáveis por esta prática). As práticas estratégicas resultam em um desempenho organizacional que pode ser mensurado ou não. Caso exista mensuração, ela pode ser feita a partir de diferentes indicadores, sejam eles referentes a resultados econômicos, financeiros ou sociais.

Jarzabkowski (2005) propõe que o processo de formação da estratégia ocorre na confluência de três questões: a prática, as práticas e os praticantes, conforme evidencia a figura 1 que se segue. Esses são os três elementos relacionados ao estudo da estratégia como prática.



Figura 1 - *Strategizing*: as dimensões de análise da estratégia como prática<sup>iv</sup>

Fonte - Jarzabkowski (2005).

Jarzabkowski (2005) coloca que:

a ‘*prática*’ sob investigação é a estratégia como fluxo da atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação e assim por diante, como recíprocos, inter-relacionados e freqüentemente partes indistinguíveis de um todo quando observados de perto<sup>v</sup> (JARZABKOWSKI, 2005, p. 8).

Por sua vez os **praticantes** são vistos como aqueles que realizam a estratégia, uma vez que são as pessoas que efetivamente fazem a estratégia enquanto prática social. A estratégia, desta forma é vista como algo que a organização faz e não como algo que a organização tem. Jarzabkowski (2005, p. 8) coloca que “[a] estratégia como prática nasce das interações entre as pessoas, muitas pessoas – gerentes de topo, gerentes de nível médio, empregados, consultores, auditores, investidores, reguladores, consumidores”<sup>vi</sup>. As **práticas** são compreendidas de três formas, conforme ilustra a Figura 1: (1) as práticas racionais-administrativas, relacionadas aos propósitos de coordenar e organizar a estratégia, são representadas por mecanismos de planejamento, sistemas de controle, indicadores de desempenho etc.; (2) as práticas discursivas que proporcionam recursos lingüísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre a estratégia; (3) as práticas episódicas, relacionadas

àquelas práticas que criam oportunidades para a interação e organizam essa interação entre os praticantes no fazer estratégica, como as reuniões, *workshops* etc. (JARZABKOWSKI, 2005).

Diante do exposto, entende-se que uma questão relevante de ser compreendida nos estudos de estratégia como prática é o papel da linguagem e da comunicação organizacional. A linguagem é compreendida também como

*atividade, como forma de ação, ação interindividual finalisticamente orientada; como lugar de interação que possibilita aos membros de uma sociedade a prática dos mais diversos tipos de atos, que vão exigir dos semelhantes reações e/ou comportamentos, levando ao estabelecimento de vínculos e compromissos anteriormente inexistentes (KOCH, 2001, p. 9).*

Posto isto, entende-se que a estratégia como prática pauta-se nessa “ação interindividual finalisticamente orientada” e exige de seus atores o estabelecimento de vínculos e compromissos com a ação organizacional da estratégia. Portanto, a seguir desenvolvem-se algumas reflexões teóricas que destacam a interface entre: a abordagem da estratégia como prática e a compreensão da comunicação organizacional segundo a Escola de Montreal (COOREN; TAYLOR; VAN EVERY, 2006; ASHCRAFT; KUHN; COOREN, 2009; GROSJEAN; BONNEVILLE, 2010).

### **A comunicação nas práticas estratégicas**

A comunicação é essencial para a compreensão da estratégia como prática, visto que é a partir de discursos estratégicos que a estratégia formal é implementada, além disso, é por meio da interação social que a estratégia é colocada em prática. A prática estratégica é estruturada e organizada por meio de narrativas (BRUNER, 1997), possibilitada pelas estruturas da linguagem humana que dão sentido a esta prática. A abordagem utilizada para o estudo da comunicação organizacional parte das contribuições de James Taylor e seus colegas, corrente de pensamento conhecida por Escola de Montreal (COOREN; TAYLOR; VAN EVERY, 2006; ASHCRAFT; KUHN; COOREN, 2009; GROSJEAN; BONNEVILLE, 2010). Esses teóricos, a partir de estudos sobre a linguagem (análise de conversação, semiótica, pragmática, lingüística), vêm contribuindo com um “trabalho original, teoricamente rico e valioso”<sup>vii</sup> (FAIRHURST; PUTNAM, 1999, p. 14) no campo dos estudos de comunicação organizacional.

Faz-se necessário esclarecer ainda que o paradigma utilizado para compreender a relação da estratégia como prática com a comunicação organizacional é o paradigma interpretativo (BURREL; MORGAN, 1994), sob o qual a realidade é socialmente construída por meio das interações sociais. Os indivíduos subjetivamente percebem a realidade como dotada de uma realidade objetiva e intersubjetivamente legitimam a mesma, dotando-a de uma quase materialidade que possibilita o convívio humano em uma rede de significados comuns. Esses significados comuns são transmitidos historicamente e incorporados em símbolos, constituindo assim um sistema de concepções herdadas por meio do qual os homens comunicam-se, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas práticas, formando aquilo que concebemos como cultura humana (GEERTZ, 1989). Reconhece-se a existência de uma realidade socialmente construída, pois os indivíduos por meio de suas interações e ações legitimam a realidade como objetiva e subjetivamente internalizam essa realidade ao longo de inúmeros processos de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2003). Nesta perspectiva, as organizações são socialmente construídas, legitimadas e institucionalizadas a partir das interações e práticas sociais.

A concepção da estratégia como prática social repousa no entendimento de interação; para tanto, compreende-se a *estratégia como um processo – strategizing* – no mesmo sentido que se entende a organização como um processo, em constante construção social – *organizing* (WEICK, 1979; 1995). A relação entre *strategizing* e *organizing* já foi explorada por Whittington (2003), Whittington e Melin (2003), Dijksterhuis, Bosch e Volberta (2006), Pye e Pettigrew (2006), Starbuck (2006) entre outros autores. Em síntese, entende-se que o *strategizing* é um dos componentes do *organizing*, uma vez que a prática estratégica está diretamente relacionada à constituição da organização, ao estabelecimento das suas direções, objetivos e ações. Falar em *strategizing* e *organizing* é reconhecer a relevância do *enactment*, o que significa dizer que os atores criam ativamente seu mundo por meio de interações sociais (WEICK, 1995; HAAG; HELIN; MELIN, 2006). A comunicação é intrínseca a essas interações e a linguagem se sobressai como questão essencial deste processo. A comunicação organizacional procura compreender o sentido, o significado, evidenciar como realidades específicas são produzidas e mantidas socialmente por meio de falas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias (DEETZ, 2001). Também os estudos sobre estratégia como prática procuram suas explicações e evidências nestas atividades e práticas diárias. Logo, a comunicação adquire importância central nesta perspectiva. É por meio da comunicação que o sentido dos eventos organizacionais é produzido e mantido. Os indivíduos são produtores ativos de significados, e em práticas cotidianas eles dão sentido às suas ações e experiências.

Os **discursos** produzidos pelas pessoas adquirem relevância para a compreensão do comportamento estratégico – entendendo discursos sob duas perspectivas, como colocam Robichaud, Giroux e Taylor (2004):

como *texto* (o que é dito) e *conversa* (o que é consumado na fala). Conversa refere-se, em outras palavras, à interação, situada no uso “acidental” da linguagem; texto refere-se ao artefato semiótico (oral ou escrito) produzido no uso da linguagem, o qual pode persistir como um vestígio e registro das conversações passadas<sup>viii</sup> (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004, p. 619).

Robichaud, Giroux e Taylor (2004) sugerem que o processo de organização (*organizing*) ocorre por meio de discursos e realiza-se na metaconversa. Esta afirmação baseia-se em sete premissas. Considerando que o *strategizing* constitui-se como parte do *organizing*, entende-se que as premissas apresentadas por Robichaud, Giroux e Taylor (2004), sejam aplicáveis ao *strategizing*.

A primeira dessas premissas é de que a linguagem tem como função primeira suportar a atividade colaborativa, tipicamente relacionada ao campo da prática.

A segunda relaciona-se ao conceito, enunciado de diferentes modos por Weick (1995) e Giddens (2003) de que o *sensemaking* (o fazer sentido) é retrospectivo, ou seja, ele ocorre depois de realizada a ação (WEICK, 1995). Além de ser retrospectivo, o *sensemaking* é reflexivo, porque se refere a uma atividade monitorada reflexivamente durante o decorrer da atividade, a atividade “fará sentido” quando estiver no plano da consciência discursiva e puder ser articulada através da linguagem (GIDDENS, 2003). Para Robichaud, Giroux e Taylor (2004), o *sensemaking*, portanto, está relacionado a um meta-nível (pois o fazer sentido só ocorre depois de sua realização e partir do momento que se pensa sobre ele, daí o caráter meta).

A terceira premissa compreende a narrativa como base do *sensemaking*, no sentido de que é partir dela que as pessoas organizam suas experiências e guardam na memória os acontecimentos – o que reforça o caráter meta-nível do *sensemaking*, pois as narrativas permitem às pessoas *recontar*, desenvolver seus *textos virtuais* (BRUNER, 1997), os quais auxiliarão nesse processo de fazer sentido:

Narrativa é a forma natural de construir sentido tanto para a experiência individual quanto para a interação social. A narrativa estabelece os objetos e eventos para os quais a atenção das pessoas é direcionada e proporciona um conjunto complexo de identidades e papéis que os atores individuais desempenham. A narrativa influencia tanto o conhecimento do que é aceito como normal dentro da comunidade quanto das irregularidades que são tidas como desvios. Ser um observador habilidoso implica compreender os padrões narrativos de interpretação que são comumente utilizados pelo grupo de linguagem dele ou dela<sup>ix</sup> (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004, p. 619).

A quarta premissa está relacionada à idéia de que a comunicação organizacional está pautada nas comunidades de prática. As atividades comunicativas ocorrem em um contexto material e social, sendo que as experiências são relacionadas a este mundo. Para fazer parte de determinado contexto social os indivíduos devem desempenhar estas práticas comunicativas de acordo com as exigências de sua comunidade de prática.

A quinta premissa, por sua vez, trata do fechamento narrativo e da identidade. Isso significa dizer que as narrativas de uma comunidade de prática possuem uma estrutura lógica de começo, meio e fim e exibem um “fechamento”, que sustenta a identidade dessa comunidade.

A sexta premissa trata da recursividade da linguagem, relacionada à idéia de que os mesmos princípios que são usados na construção de um texto são empregados na construção de outro texto sobre este primeiro – o meta-texto. Nesse sentido, o caráter retrospectivo e reflexivo do fazer sentido, se estende à linguagem em uso.

Finalmente, a sétima premissa refere-se à conversação da conversação (nível meta), a qual só pode existir caso exista uma voz que represente a primeira conversação. Essa meta conversação é intercoletiva, baseada nas trocas que ocorrem a cada nível conversacional na construção das metanarrativas (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004).

Baseados nessas sete premissas, Robichaud, Giroux e Taylor (2004) defendem que a constituição das organizações ocorre nas metaconversações, ou seja, nas conversações sobre as conversações produzidas nas diferentes comunidades de prática de uma organização. Isso possibilita compreender as organizações como simultaneamente plurais e unitárias. Uma organização é plural porque compreende diversas narrativas produzidas nas diferentes comunidades de prática. Contudo, uma organização também é unitária porque integra narrativas diversas em uma narrativa comum, que pode ser entendida como a narrativa organizacional, que nunca é estática, sendo sempre dinâmica e em permanente construção.

Sendo o *strategizing* uma forma de *organizing*, este também ocorre baseado nestas sete premissas. Entende-se melhor essa afirmação a partir do modelo apresentado na figura 2, a qual evidencia que a produção da ação estratégica está pautada em discursos “dominantes”, recontados e reestruturados em narrativas organizacionais, desenvolvidas em encontros

formais e informais, reestruturadas em metanarrativas desenvolvidas com vistas ao fazer sentido dos atores organizacionais que agem com vistas à prática desta estratégia.



**Figura 2 - Uma estrutura integrativa para estratégia como prática<sup>x</sup>**  
 Fonte - La Ville e Mounoud (2003).

No modelo representado na figura 2, existem discursos/textos no campo da estratégia que produzem as ações estratégicas, relacionadas às narrativas existentes nesses campos. Esses discursos/textos, por sua vez, são operacionalizados e conceituados por meio de ferramentas e técnicas do campo da estratégia, ao mesmo tempo em que a ação, evidenciada nas narrativas/falas no campo da estratégia, fornece limitações ou mesmo potencializações para que esses discursos sejam operacionalizados por meio das ferramentas do campo. Perceba-se que há uma interação entre esses elementos, o que significa dizer que os discursos dominantes no campo da estratégia são fundamentais para que se possa compreender a ação, determinada por meio das narrativas. La Ville e Mounoud (2003) esclarecem o modelo por eles proposto:

Na [figura 2], os macro componentes da prática são conceitualizados como os discursos dominantes e estruturas da estratégia que podem ser considerados como provedores do 'texto' para a ação estratégica. Neste nível, modelos, condutas, gurus e instituições sociais, econômicas e políticas estão envolvidos na produção e dominação do abrangente 'campo da estratégia'. Estas macro-influências são os condutores-chave no desenvolvimento da infra-estrutura ou 'práticas' que conduzem à operacionalização da estratégia; as ferramentas, tecnologias, conceitos e linguagens na [Figura 2]. Aqui os consultores e os fornecedores educacionais são importantes no desenvolvimento e distribuição dos conceitos de estratégia. No entanto, estes macro-discursos e estruturas e sua infra-estrutura associada possuem unicamente um potencial implícito até que eles sejam realizados por meio da ação. Assim as narrativas, ações e 'conversas' que estão relacionadas aos praticantes no fazer estratégia, tanto seus episódios estratégicos quanto sua interação estratégica diária, completam esse modelo de estratégia como prática. Por meio das narrativas e da ação, os discursos e a infra-estrutura da estratégia podem ser subvertidos, adquirir posição dominante ou transformados. Na consumação da estratégia pela prática há um potencial para reconstrução, resistência e

inovação nos níveis macro e micro da atividade estratégica<sup>xi</sup> (LA VILLE, MOUNOUD, 2003).

Em concordância com Robichaud, Giroux e Taylor (2004), La Ville e Mounoud (2006, p. 5) propõem que os primeiros autores

consideram que para os membros da organização interagirem, eles precisam construir uma linguagem compartilhada [*idéia das comunidades de prática*], materializada em um texto e propiciando que eles cooperem. Isso começa nas conversações diárias, com a interação mútua, o que é um pré-requisito para a atividade organizada. Os textos narrativos resultantes são produções secundárias que formalizam as interpretações construídas nas conversações e transportam-nas para as futuras ações. Os textos produzidos não só retêm os traços das conversações originais, mas também modelam as ações subseqüentes oferecendo modelos interpretativos para fazer sentido dos eventos em andamento<sup>xii</sup>.

Em uma perspectiva interacional, La Ville e Mounoud (2006) propõem que o processo de formação da estratégia consiste em um processo narrativo que organiza a polifonia dentro de várias lógicas. Com isso os autores se referem ao caráter de que o processo de formação da estratégia nunca é controlado por um único ator:

A estratégia é desempenhada gradualmente dentro de uma “meta-conversaçoão”, uma metáfora discursiva para todo o processo (...) referindo-se à abstração e generalização, uma “total representação da organização em discursos definidos”, e a “meta-conversaçoão da implementação” que operacionaliza o texto em representações locais e concretas<sup>xiii</sup> (LA VILLE; MOUNOUD, 2006, p. 6).

Segundo La Ville e Mounoud (2006), o processo estratégico pode ser entendido como esforços permanentes de comunicação para a aceitação de novas estratégias por parte dos *stakeholders*. Ainda sob uma leitura comunicacional, estes autores discutem o processo estratégico a partir da metáfora de *escrita e leitura*, referindo-se aos discursos estratégicos formais e da sua interpretação por parte dos atores organizacionais.

Transpondo essa metáfora [*escrita e leitura*], a formação da estratégia pode ser entendida como um processo criativo permanente incluindo não somente o que os estrategistas produzem – ou escrevem – (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias) mas também as formas pelas quais os membros da organização consomem – lêem – essas produções. Isso nos leva a examinar como os atores lêem, usam e transformam esses textos estratégicos em suas atividades diárias<sup>xiv</sup> (LA VILLE; MOUNOUD, 2006, p. 10).

Neste sentido, a estratégia passar a ser entendida para além da discussão dicotômica sobre sua natureza ou determinista ou voluntarista. Compreende-se a estratégia como um *lócus* de estrutura e ação – a estruturação – em que ao mesmo tempo que é direcionadora de um resultado e de uma visão de futuro para as organizações (fornecendo as bases de regras e recursos para a ação), a estratégia constitui-se como espaço de construção criativa por parte dos agentes-praticantes, possibilitando a agência dos sujeitos (GIDDENS, 2003).

A perspectiva da estratégia como prática é pautada na ânsia por entender como os textos estratégicos são transformados em atividades de rotina. Nesse sentido, é possível entender a

prática estratégica a partir da comunicação. Quando se utilizam textos e elementos comunicacionais da organização para entender essa transformação do discurso estratégico em prática cotidiana, observa-se que a comunicação é uma possibilidade de aproximação metodológica na perspectiva de estratégia enquanto prática. Além disso, a comunicação pode ser considerada uma metáfora desse processo, como expõem La Ville e Mounoud (2006) ao utilizar a metáfora da escrita e leitura para explicar por meio dos próprios elementos comunicativos a relevância da comunicação na formação da estratégia.

Como forma de compreender a prática estratégica, a comunicação figura como estruturadora desse processo. Essa estruturação dá-se no sentido de que a estratégia é resultado de ações comunicativas, lingüísticas e simbólicas. Além disso, a prática da estratégia sofre influência de discursos dominantes do campo, os quais são apropriados pelos atores estratégicos e passam por uma dissociação teórica para se transformar no discurso que envolve uma estratégia específica (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006). Nesse sentido, a comunicação configura-se como um conceito central na prática estratégica, pois é um elemento essencial para a compreensão da mesma.

De outra forma, ao compreender a comunicação como uma possibilidade de aproximação metodológica na pesquisa da estratégia como prática, os elementos comunicacionais como a análise de discurso, as estruturas discursivas, a análise de conversações, a identificação de atores e objetos dos processos comunicacionais e os fundamentos teóricos da área da comunicação organizacional possibilitam que se estude a estratégia como prática. Ao se pensar nas práticas apontadas por Jarzabkowski (2005) – administrativas, discursivas e episódicas – percebe-se que a compreensão dessas práticas, principalmente as discursivas e episódicas, exigem um domínio das questões da comunicação organizacional para que se possa estudar o campo da estratégia como prática de forma metodologicamente consistente.

Por fim, a comunicação aparece no campo da estratégia como prática também como uma metáfora do modo pelo qual a prática da estratégia se desenvolve: estrategistas escrevem textos da estratégia, os implementadores os lêem e interpretam; como resultado tem-se um texto reescrito por todos esses atores, por meio de um processo de escrita e leitura, que representa as atividades diárias que compõem a estratégia e seu resultado (LA VILLE; MOUNOUD, 2006).

Entender a estratégia como prática efetivamente exige compreender a comunicação organizacional, reconhecendo as implicações do entendimento da linguagem como atividade, forma de ação e lugar de interação (KOCH, 2001).

### **Considerações finais**

Desenvolver uma seção de “considerações finais” em um artigo que traçou reflexões iniciais sobre a comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social parece um oxímoro. Explica-se: como tecer considerações finais a respeito de um assunto que necessita de tantas outras reflexões, de outras interfaces e compreensões? Esta colocação evidencia o reconhecimento de que esta não é uma discussão acabada, ou ainda mais: refuta a pretensão de se ter desenvolvido um estudo aprofundado abordando os inúmeros aspectos de um debate que permanece aberto e clamando por novas reflexões e pontos de vista. Acredita-se que neste ensaio foram desenvolvidas aproximações teóricas iniciais que se pautam nas inter-relações entre a abordagem da estratégia como prática social e da comunicação

organizacional segundo contribuições da Escola de Montreal e de autores que já estudaram a comunicação na estratégia como prática.

Apresentados estes fundamentos, discutiu-se a importância da comunicação e observou-se que é por meio da linguagem e das interações que a estratégia se realiza enquanto prática. Além disso, La Ville e Mounoud (2003) propõem o entendimento da relação entre os discursos “dominantes” do campo da estratégia e as narrativas que pautam a ação organizacional. Procurou-se, então, desenvolver os principais conceitos que embasam o entendimento da perspectiva da estratégia como prática e como a comunicação está presente na efetivação dessas práticas. Assim sendo, a comunicação nas práticas pode ser compreendida como uma forma de entender a prática estratégica; uma aproximação metodológica do processo e; uma metáfora do mesmo.

Acredita-se que a estratégia como uma prática social fundamenta a noção de que as organizações são socialmente construídas a partir da interação entre os indivíduos que delas fazem parte. Essas interações se dão fundamentalmente por meio da linguagem, a qual viabiliza a socialização dos membros de uma sociedade e também de uma organização, esta última principalmente relacionada à socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 2003). A linguagem, portanto, chama à discussão a questão da comunicação, por meio da qual esta interação se concretiza em discursos, sejam eles textos ou conversações. A estratégia, por sua vez, procura estruturar a ação organizacional, porém é influenciada pelos discursos dominantes do macro ambiente, influencia as narrativas micro (organizacional) e é influenciada por essas narrativas construídas pelos seus membros (implementadores) como reflexos de sua interpretação e sua construção social de significado. Evidencia-se, portanto, o caráter dinâmico, interacional e recursivo do processo de formação da estratégia (*strategizing*). Compreendendo a estratégia como uma prática social, é insuficiente entender a comunicação como um mero canal de troca de informações; faz-se necessário percebê-la como parte indissociável do processo, estruturada e estruturante, constituindo-se também enquanto uma prática social (CRAIG, 2006).

Por fim, espera-se que esta visão do processo estratégico como uma construção organizacional pautada em ações e práticas comunicacionais (interações entre os atores organizacionais) e discursivas, possa inspirar outras reflexões sobre estratégia, organizações e seus fenômenos adjacentes.

## Referências

ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T. R.; COOREN, F. Constitutional amendments: “materializing” organizational communication. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 1-64, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRUNER, J. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Arena, 1994.

CRAIG, R. T. Communication as practice. In: SHEPHERD, G. J.; ST. JOHN, J.; STRIPHAS, T. **Communication as... perspectives on theory**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **Communication as organizing**: empirical and theoretical approaches into the dynamic of text and conversation. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative view on strategizing and organising: the multiple stories of regional, public yet self-designed, organisation. In: EGOS Colloquium, XXII, 2006, Bergen. **Proceedings...** Bergen: EGOS, 2006.

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. Between discourse and narration: how can strategy be a practice? In: CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI, P. (Ed.). **Narratives we organize by**. Amsterdam: John Benjamin Publishing, 2003.

DEETZ, S. Conceptual foundations. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DIJKSTERHUIS, M. S.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERTA, H. W. A cognitive perspective on strategizing/organizing. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Ed.). **Innovative forms of organizing**: international perspectives. London: Sage, 2003.

FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. Reflections on the organization-communication equivalency question: the contributions of James Taylor and his colleagues. **Communication Review**, Abingdon, v. 3, n. 1-2, p. 1-20, 1999.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GROSJEAN, S.; BONNEVILLE, L. **la communication organisationnelle: approches, processus et enjeux**. Montréal: Les Editions de la Cheneliere, 2010.

HAAG, K.; HELIN, J.; MELIN, L. Practices of communication in the strategic context of succession. In: EGOS Colloquium, XXII, 2006, Bergen. **Proceedings...** Bergen: EGOS, 2006.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. Thousand Oaks: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, Kidlington, v. 24, n. 5, p. 348-367, Oct. 2006.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. London: Cambridge, 2007.

KOCH, I. V. **A inter-ação pela linguagem**. São Paulo: Contexto, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PYE, A.; PETTIGREW, A. Strategizing and organizing: change as a political learning process, enabled by leadership. **Long Range Planning**, Oxford, v. 39, n. 6, p. 583-590, Dec. 2006.

REIS, M. C.; MACHIORI, 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.

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J. R. The metaconversation: the recursive property of language as a key of organizing. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 29, n. 4, p. 617-634, Oct. 2004.

SCOTT, R. W. **Organizations**: racional, natural and open systems. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

STARBUCK, W. H. **Organizational realities**: studies of strategizing and organizing. New York: Oxford University Press, 2006.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, London, v. 28, n. 10, 2007.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, período 2004.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, London, v. 1, n. 1, p. 117-125, Feb. 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, Oxford, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

WHITTINGTON, R.; MELIN, L. the challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Ed.). **Innovative forms of organizing**: international perspectives. London: Sage, 2003.

WILSON, E.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

---

## Notas

<sup>i</sup> Tradução livre.

<sup>ii</sup> Tradução livre.

<sup>iii</sup> A identificação dos membros organizacionais como praticantes é sugerida por Jarzabkowski (2005) e desenvolvida a seguir.

<sup>iv</sup> Tradução livre.

<sup>v</sup> Tradução livre.

<sup>vi</sup> Tradução livre.

<sup>vii</sup> Tradução livre.

<sup>viii</sup> Tradução livre.

---

<sup>ix</sup> Tradução livre.

<sup>x</sup> Tradução livre.

<sup>xi</sup> Tradução livre.

<sup>xii</sup> Tradução livre. Grifos nossos.

<sup>xiii</sup> Tradução livre.

<sup>xiv</sup> Tradução livre. Grifos nossos.

---

### **Natália Rese**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Bolsista da CAPES. Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Campus Joinville. Endereço: Rua Pavão, 1337, Costa e Silva, Joinville – SC. CEP: 89220-200. E-mail: resenati@gmail.com

### **Adriana Machado Casali**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Professora da Universidade Federal do Paraná. Endereço: Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes, Departamento de Comunicação Social. Rua Bom Jesus, 650, Juvevê, Curitiba – PR. CEP: 80035-010. E-mail: adrianamcasali@gmail.com

### **Diego Iturriet Dias Canhada**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2009). Pesquisador do Grupo Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba – PR. CEP: 80210-170. E-mail: diego\_canhada@yahoo.com.br