

Comunicação estratégica: (im) precisões
conceituais e dimensões possíveis
no contexto das organizações¹

Strategic communication: conceptual (im) precisions and possible
dimensions in the context of organizations

Comunicación estratégica: (im) precisiones conceptuales
y dimensiones posibles en el contexto de las organizaciones

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNENKER

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS,
Escola de Comunicação, Artes e Design, Famescos.
Porto Alegre/RS - Brasil - CEP 90619-900
cscrofer@gmail.com

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

Escola Superior de Propaganda e Marketing ESPM-Sul
Porto Alegre/RS - Brasil - CEP 90640-040
roflorczak@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-03

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

Discutir sobre comunicação estratégica implica, inicialmente, em responder a duas questões: de qual comunicação estamos falando e qual o entendimento/compreensão de estratégia, e, especialmente, comunicação estratégica? Essas precisões conceituais, sob nossa perspectiva, poderão auxiliar gestores de comunicação a (re)pensar as ações e as práticas de comunicação que são definidas como estratégicas. O presente artigo objetiva, portanto, problematizar as duas questões apontadas e destacar possibilidades para viabilizar a comunicação estratégica nos ambientes organizacionais. Recorreremos ao pensamento complexo e a autores de referência em Comunicação, Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica para nos auxiliar nas discussões, bem como para sugerir dimensões de análise para a comunicação estratégica.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação; comunicação organizacional; comunicação estratégica; organizações

1 Artigo produzido a partir das reflexões do Grupo de Estudo Avançados em Comunicação Organizacional e da tese de doutorado *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale* (Oliveira, 2016).

ABSTRACT

Discussing about strategic communication implies, initially, answering two questions: what sort of communication are we talking about and what is the understanding/consensus about strategy, and, in particular, strategic communication? These conceptual precisions, from our perspective, may help communication managers (re)consider the communication actions and practices commonly defined as strategic. The present article aims, therefore, to problematize both issues pointed out and highlight possibilities to make strategic communication possible in the organizational environment. We turn to complex thinking and authors who are reference in the fields of Communication, Organizational Communication and Strategic Communication to assist us in the discussions, as well as to suggest dimensions of analysis for strategic communication.

KEYWORDS

Communication; organizational communication; context of organizations; strategic communication

RESUMEN

Discutir sobre comunicación estratégica implica, inicialmente, responder a dos cuestiones: ¿de qué comunicación estamos hablando y cuál es el entendimiento/comprensión sobre estrategia, y especialmente comunicación estratégica? Estas precisiones conceptuales, desde nuestra perspectiva, podrán auxiliar gestores de comunicación a (re)pensar las acciones y las prácticas de comunicación que son definidas como estratégicas. Este artículo tiene como objetivo, por lo tanto, problematizar las dos cuestiones apuntadas y destacar posibilidades para permitir la comunicación estratégica en los ambientes organizacionales. Se recurre al pensamiento complejo y autores de referencia en Comunicación, Comunicación Organizacional y Comunicación Estratégica para ayudarnos en las discusiones, así como para proponer dimensiones de análisis para la comunicación estratégica.

PALABRAS CLAVE

Comunicación; comunicación organizacional; contexto de las organizaciones; comunicación estratégica

1. Introdução

O momento vivido é marcado pela fluidez (Bauman, 2007), pela cultura da leveza (Lipovetsky, 2016), pela volatilidade dos acontecimentos e das decisões. Nos ambientes organizacionais em alguns momentos, a estratégia e seus desdobramentos, tendem a parecer com a alta costura, – que muda de desenho a cada temporada – do que com uma disciplina científica ou norma profissional confiável (Pérez e Massoni, 2009). Para Pérez (2012), a realidade é ambígua e fluída e precisamos nos acostumar a trabalhar em uma trama de processos que nem sempre seguem trajetórias lineares.

Esse mundo de profundas transformações que afetam os diferentes aspectos do que somos e fazemos é, para Giddens (2007), ainda obscuro. Por estarmos em pleno

epicentro das mudanças, ainda não é possível compreender claramente os efeitos sobre as relações sociais visto que “Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós mesmos e no modo como formamos laços e ligações com outros” (Giddens, 2007, p.61). Nesse contexto, crescem os desafios enfrentados pelos gestores, que, de acordo com Wheatley (2006), tendem a ver o mundo a partir de lentes newtonianas.

Essas lentes também têm acompanhado o discurso sobre a estratégia ao proporem modelos e/ou receitas² de um fazer que desconhece e/ou ignora que a previsão e a reprodução exatas são impossíveis (Wheatley, 2006). Na década de 1990, como relembra Pérez (2012), a estratégia viveu um de seus momentos de glória vinculada a uma falsa ideia de fórmulas milagrosas e ciência de êxito. Essas fórmulas continuam sendo apresentadas e, não raras vezes, assumindo um caráter quase messiânico.

Assim como a estratégia, também a compreensão de comunicação no contexto das organizações, permaneceu por longo tempo como refém da perspectiva da linearidade e da previsibilidade. A concepção do processo de comunicação como linha reta entre um ponto de partida e um de chegada influenciou escolas e correntes de pesquisa muito diversas sobre os meios de comunicação (Mattelart e Mattelart, 2011), ancoradas, essencialmente, na Teoria Matemática da Comunicação.

Torna-se, pois, essencial ampliar o olhar sobre ambas as dimensões – estratégia e comunicação – para responder às realidades das organizações que chegam ao limiar de um novo mundo de relações (Wheatley, 2006).

Para fundamentar a discussão sobre comunicação estratégica recorremos ao pensamento complexo que nos possibilita “[...] ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de pensamento organizador: que separa e que liga” (Morin, 2015, p.118). Buscamos, portanto, transcender a visão dicotômica, que não admite complementaridades e articulações entre as partes. Assumirmos esse outro lugar – dentre tantos outros possíveis – nos desafia a questionar o paradigma simplificador ou simplista³, por entendermos que, entre os paradigmas de pensamento que inspiram o surgimento de novas abordagens teóricas na comunicação, está a complexidade.

Em uma compreensão mais ampla que extrapola o espaço dos negócios e das relações organizacionais, Morin (1999) situa a estratégia como uma forma possível de enfrentar as incertezas da ação. Para o autor, é preciso diferenciar estratégia de programa, que é uma sequência de ações que são executadas sem variação em um ambiente estável. Quando as condições externas se modificam, o programa é bloqueado. Já a estratégia, ao contrário, parte de um cenário que inclui as certezas e as incertezas da situação, assim como as probabilidades e improbabilidades. O cenário vai se modificando constantemente de acordo com novas informações, acasos, contratempos e/ou boas oportunidades encontradas

2 É importante registrar que optamos por manter e/ou em função do Pensamento Complexo, que admite ambas possibilidades. Trata-se, portanto, de rigor científico decorrente da opção paradigmática.

3 Para Morin (2005, p. 59) esse é um paradigma “[...] que põe em ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo”.

no caminho. Segundo Morin (1999) tudo que acontece em um ambiente instável e incerto exige estratégia.

2. Preciões conceituais necessárias

Novas abordagens no contexto da comunicação estratégica questionam o predomínio do viés instrumental/operacional sobre as práticas profissionais. Kunsch (2016) ao discorrer sobre a dimensão estratégica da comunicação organizacional, aponta dois enfoques, que, segundo a autora, devem ser enfatizados. O primeiro, identificado com uma perspectiva reducionista, se baseia numa visão conservadora e racional centrada em resultados. Já o segundo, baseia-se numa perspectiva mais complexa e leva em conta as incertezas e a busca de novas alternativas para repensar a comunicação estratégica (Kunsch, 2016).

No campo dos estudos da Estratégia, Bulgacov (2010) recorrendo a Whittington (2006) chama a atenção sobre duas perspectivas temporais que se aproximam dos enfoques apresentados por Kunsch (2016). “A primeira diz respeito às escolas de estratégia em que a relação entre modelos e resultados organizacionais é procurada. A segunda refere-se à concepção em que as práticas, com a participação das pessoas, constituem o princípio fundamental” (Bulgacov, 2010, p. 151). Considerando os objetivos do presente artigo, recorreremos às concepções de autores que (re) colocam as pessoas como centro das decisões, pois essa abordagem faz emergir a relevância da comunicação na relação com a estratégia.

Concordamos com Mattos (2008, p. 34) quando afirma que há necessidade “[...] de perspectivas cada vez mais transversais e transdisciplinares, [...] face à complexidade dos processos e das práticas da comunicação na contemporaneidade”. Comunicação e estratégia são, portanto, indissociáveis, o que nos leva a buscar responder ao nosso primeiro questionamento: de qual comunicação estamos falando? Martino (2001, p.11) alerta, que responder a esse questionamento, não é eleger um único sentido e desprezar os demais, mas sim, definir um uso para o termo em situação de acordo com o que falamos e estudamos.

Essa precisão conceitual sobre comunicação torna-se, portanto, fundamental, pois “Afinal, se não sabemos o que é comunicação, o que fazemos então?” (Martino, 2001, p. 11). Se não tivermos essa clareza, como abordar a comunicação estratégica?

Para Vizer (2011, p. 82), “A comunicação ‘está na moda’. Todo mundo fala dela, todos pretendem valer-se dela: as empresas, para melhorar o clima da organização e para criar uma imagem definida [...]”. Ao propor uma discussão sobre o campo da comunicação e suas interações/interfaces com outras áreas de conhecimento, buscando articular diferentes teorias e projetos de pesquisa o autor entende que a comunicação é o bem humano melhor distribuído pois se baseia precisamente em construir relações e na interpretação e recriação de universos de sentido, chegando a articular uma determinada realidade que é pensada e sentida em uma instituição ou uma comunidade inteira (Vizer, 2011).

Segundo Wolton (2010. P. 19-26), “Ontem comunicar era transmitir [...] Hoje, é mais conviver e administrar discontinuidades”. Para o referido autor, “[...] O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos

e ao amor” (Wolton, 2010, p.17). Entendemos que esse ideal também se encontra nos estudos de Marcondes Filho (2005, p.15) quando destaca que “Comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...]”. Para o autor, comunicação não é um instrumento, mas uma relação entre mim e o outro ou os demais. Fígaro (2005) igualmente nos auxilia a desenhar o percurso que assumimos para aproximar a nossa concepção de comunicação. Para a pesquisadora, a comunicação necessita ser pensada como um processo real, em lugares sociais e a partir do encontro de pessoas de diferentes classes, gêneros e etnias, ou seja, sujeitos provenientes de universos culturais diferentes. Fígaro (2005) admite que a comunicação não revela só consensos, mas também conflitos.

Como afirma Pinto (2008), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (Pinto, 2008, p. 45).

Na perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação, o processo comunicacional não é visto a partir de dimensões estanques (Lima e Bastos, 2012), mas sim, a partir de seu movimento, sua articulação e relações, visto que “[...] estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (Lima e Bastos, 2012, p. 37). O foco dessa perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se (re) define permanentemente com a interação dos interlocutores.

Levando-se em conta, os aportes dos autores para compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação, e à luz do pensamento complexo, é possível considerar que a comunicação articula-se na construção e reconstrução de sentidos que se dá na (pela) ação e na (pela) interação (trocas simbólicas) que permeiam as relações entre sujeitos organizacionais. Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) reiteram que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto espontâneas e não planejadas como podem alcançar um grau em que há efetiva gestão das ações

Entendemos que, respeitando os seus lugares de fala, os autores que colocamos em diálogo nessa tecitura conceitual oferecem elementos para problematizarmos a comunicação estratégica, considerando a inclusão e superação da visão instrumental ainda predominante no espaço das práticas profissionais da área.

3. Comunicação estratégica: aproximações necessárias

Comunicação e estratégia são, para Pérez (2012), dois elementos tão complexos que não se harmonizam apenas com uma simples combinação de palavras. Para o autor a comunicação estratégica tem como elemento central o ser humano relacional, na qual as capacidades estratégicas e comunicativas são partes constitutivas.

Inspirado pelo paradigma da complexidade, Pérez (2012) propõe a Nova Teoria da Estratégia (NTE), uma compreensão que se configura como uma teoria geral e se apresenta como um novo paradigma científico baseado na complexidade, em um novo sujeito, um ser humano relacional situado no espaço social a partir de uma perspectiva dialogante. A partir dessa abordagem, a comunicação assume centralidade ao ser compreendida como o sistema de articulação que, mais do que criar conexões, estabelece uma aliança entre sujeitos em relação (Pérez, 2012), como espaços de estabelecimento de relacionamentos e vínculos saudáveis .

Na tentativa de aproximar a perspectiva de Pérez (2012) para a comunicação no contexto das organizações, Oliveira e Paula (2008) partem do paradigma dialógico relacional, propondo a abordagem que as autoras nomeiam de Modelo de Interação Comunicacional Dialógica. Para as autoras, o modelo apresenta a concepção de comunicação respaldada pelo conceito de interação e pelo paradigma relacional, na tentativa de responder às crescentes demandas comunicativas decorrentes das transformações contemporâneas. Assumindo a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que envolve práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo, Oliveira e Paula (2006) apontam cinco componentes que definem o caráter estratégico da comunicação no contexto das organizações (Quadro 1).

Quadro 1 – Componentes da comunicação estratégica

1. Tratamento processual da comunicação
2. Inserção na cadeia decisória
3. Gestão dos relacionamento com os atores sociais
4. Uso sistemático do planejamento
5. Monitoramento de desempenho e contribuição para os resultados organizacionais

Fonte: Oliveira e Paula, 2006.

Os elementos objetivos propostos por Oliveira e Paula (2008) para auxiliar a repensar a comunicação a partir dos processos de interação estrategicamente geridos, nos estimularam a ampliar a compreensão da comunicação estratégica e de suas potencialidades de contribuição.

4. Por uma abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações: dimensões possíveis

Para Massoni (2008), a perspectiva da comunicação estratégica é hoje um espaço de reflexão em torno do grande deslocamento que se produziu no pensamento e na ação comunicacional nas últimas décadas. Para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, segundo a auto-

ra, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos (Massoni, 2008)

Para responder aos paradigmas emergentes, Pérez (2008) defende que a comunicação estratégica, fruto do pensamento complexo, implica não só falar e divulgar, mas também, escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções, mais que impor valores. O autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Considerando as concepções de Pérez (2012) e de Massoni (2008), sugerimos o que denominamos de aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações (Quadro 2).

Quadro 2 – Aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações

1. Ser humano relacional como elemento central do processo comunicativo
2. Organização como um sujeito estratégico
3. Contexto complexo, fluído e significativo
4. Espaços indefinidos de narrador central e de emissor. Todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.
5. Estratégias como dispositivos de compreensão e interpretação de alteridades que integram as diferenças em um planejamento flexível, definindo eixos e tons mais propícios para cada matriz sociocultural.
6. Mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, mais compartilhamento que imposição.
7. Comunicação como lugar de encontro e geração de significados e de sentidos compartilhado.

Fonte: As autoras (2018), a partir de Pérez (2008 e 2012) e Mansoni (2008).

Um dos contextos que se caracteriza por ser complexo, fluído e significativo e que pode ser analisado a partir dos pressupostos da comunicação estratégica é o das interações comunicacionais que ocorrem no ambiente da web. Espaços como o das mídias sociais passam a fazer parte do cotidiano dos sujeitos e das organizações, acelerando a superação do paradigma instrumental/informacional, uma vez que o estabelecimento das redes redefine os lugares de poder no processo comunicacional. Para Santaella (2010), a comunicação por meios digitais está longe de ser uma comunicação linear entre emissor e receptor. Trata-se de espaço de incertezas tanto pessoais como organizacionais baseada na relação

entre o eu e o(s) outro(s), que é rodeada por ambiguidades nos espaços plurais que a internet propicia.

O poder na atualidade está relacionado à conexão e/ou desligamento das redes, afirma Castells (2009). Para o autor, o poder nessa sociedade em rede é o poder da comunicação e, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (Castells, 2013, p. 10).

É nesse espaço virtual, que Santaella (2010) caracteriza como global, pluridimensional, sustentado e acessado pelos computadores e que ela relembra, passou a ser denominado de ciberespaço⁴, que além dos fluxos ininterruptos de informação, torna possível a comunicação entre indivíduos de outros pontos da esfera terrestre. “O que caracteriza prioritariamente o ciberespaço [...] é a habilidade para simular ambientes dentro dos quais os humanos podem interagir [...]” (Santaella, 2010, p. 178)”.

As contribuições de Oliveira e Paula (2006), de Pérez (2008 e 2012), Mansoni (2008) articuladas às reflexões teóricas sobre as necessidades comunicacionais contemporâneas (Castells, 2009, 2013; Santaella, 2010) nos estimulou a propor cinco dimensões possíveis para (re) pensar comunicação estratégica (Quadro 3).

Quadro 3 – Proposição de dimensões para a comunicação estratégica

1. Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e interações espontâneas dos interlocutores
2. Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor
3. Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação
4. Adoção da direção estratégica em substituição ao planejamento estratégico
5. Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos comunicacionais

Fonte: Oliveira, 2016.

As dimensões propostas compreendem a comunicação como interação entre os sujeitos, que assumem a condição de interlocutores. Os processos comunicacionais podem ser baseados na interação dialógica espontânea e/ou na interação estrategicamente gerida por um dos sujeitos: a organização. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva. É nesse contexto que a perspectiva da comunicação estratégica ganha relevo. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de auxiliar os gestores a repensarem as práticas comunicacionais a partir da releitura das cinco características que definem essa abordagem (Quadro

4 Termo criado por Willian Gibson, em 1984 (Santaella, 2010, p. 177).

3). Essas características evidenciam possibilidades de potencializar o impacto da comunicação estratégica nos ambientes organizacionais.

5. Considerações finais

Em caráter provisório e circunstancial, como sugere o pensamento complexo para as contribuições no espaço da produção de conhecimento, compreendemos que o percurso de exploração teórica que desenvolvemos, poderá inspirar novas buscas por maior precisão conceitual sobre a comunicação estratégica no contexto das organizações. Essa abordagem ganha sentido a partir da compreensão de que as organizações contemporâneas que se configuram e se sustentam por meio de relacionamentos e vínculos.

A gestão, a estratégia e, por fim, a comunicação, passam a ser compreendidas a partir de novos parâmetros. Para Sousa (2006), nesse contexto, a comunicação é a matriz das atividades humanas e passa a ser vista, não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua.

Consideramos, pois, que a comunicação estratégica é uma das abordagens possíveis baseadas no paradigma dialógico relacional, que situa os sujeitos organizacionais em um mundo complexo, não linear, marcado pela transformação e pela complexidade (organização quântica e/ou complexa), no qual os emissores e receptores não são definidos por lugar hierárquico e geram interações permanentes, intercalando o lugar de escuta e diálogo, espaço no qual constroem e reconstróem o sentido para a realidade, a partir das trocas comunicacionais.

6. Referências bibliográficas

- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores.
- Bulgacov, S. (2010). Estratégia como prática: A construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In Marchiori, M., *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp.149-166). São Caetano do Sul: SP: Difusão Editora
- Castells, M. (2013). *O poder da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fíguro, R. (2005). Comunicação no mundo do trabalho: Instrumentalizando a razão comunicativa. In Fíguro, Roseli (Org.), *Gestão da comunicação no mundo do trabalho: Educação, terceiro setor e cooperativismo* (pp. 105-115). São Paulo: Atlas.
- Giddens, A. (2007). *Mundo em descontrole* (Vol. 15). Record.
- Kunsch, M. K. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In Kunsch, M. K. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-58). São Paulo: Summus editorial.
- Lima, F. P., & Maimoni, H. L. (2012). Comunicação integrada: Perspectivas e desafios. In Oliveira, Ivone de Lourdes, Lima, Fábila Pereira (Orgs.), *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 95-105). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Lima, F. P., Bastos, F. de O. S. (2012). Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In Oliveira, Ivone de Lourdes, Lima, Fábila Pereira (Orgs.), *Propostas*

- conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 25-48). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lipovetsky, G. (2016). *Da leveza: Rumo a uma civilização sem peso*. Tradução Idalina Lopes. Barueri: SP: Manole.
- Marcondes Filho, C. (2005). *Até que ponto, de fato, nos comunicamos?* São Paulo: Paulus.
- Martino, L. C. (2001). De qual comunicação estamos falando? In Hohlfeldt, A., Martino L.C., França, V.V., *Teorias da comunicação* (8ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In Thornton, R. D., Cimadevilla, G., *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Mattos, M. A. (2008). Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In Oliveira, I. de L., Soares, A.T.N., *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp.17-37). São Caetano do Sul: SP: Difusão Editora.
- Morin, E. (2015). *Ensinar a viver: Manifesto para mudar a educação*. Tradução Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução Eliane. Lisboa. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Morin, E. (2000). *A cabeça bem feita*. Tradução: Eloá Jacobina. São Paulo: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (1999). *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*. Editora Gramond.
- Oliveira, I. de L., Paula, M. A. de (2006). Componentes da comunicação estratégica: Uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. *29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM–UNB*. Anais. Brasília.
- Oliveira, I. de L., Paula, M. A. de (2008). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Oliveira, R. F. D. (2016). *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale*. (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil). Retirado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194>.
- Pérez, R. (2012). *Pensar La estratégia* (1ª ed.). Buenos Aires: La Crujia.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Pinto, J. (2008). Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In Oliveira, I. de L., & Soares, A.T.N., *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Santaella, L., & Lemos, R. (2010). *Redes sociais digitais: A cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus, 137.
- Vizer, E. A. (2011). *A trama (in)visível da vida social: Comunicação, sentido e realidade*. Porto Alegre: Editora Sulina.

- Wheatley, M. J. (2006). *Liderança e nova ciência*. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Cultrix.
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

Notas biográficas

Cleusa Maria Andrade Scrofernenker possui Pós-Doutorado e Doutorado em Ciências da Comunicação pela USP, Mestrado em Planejamento Urbano e Regional pela UFRGS, Graduação em Comunicação Social pela PUCRS, Licenciatura e Bacharelado em Geografia pela UFRGS. Professora Titular da Escola de Comunicação Social e Design da PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2.

Rosângela Florczak de Oliveira tem Doutorado e Mestrado em Comunicação pela PUCRS, Especialização em Sociologia pela UFRGS e Graduação em Comunicação Social – Jornalismo pela UFSM. Professora de Graduação e Pós-graduação da ESPM-Sul. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq).