
Comunicação Interna na Perspectiva da Estratégia como Prática Social

Internal Communication from the Perspective of Strategy as Social Practice

ANDREIA APARECIDA FIGUEIRA DE MELLO SILVA 

SIDNEI VIEIRA MARINHO 

SIMONE SARTORI 

RESUMO

A proposta deste artigo é compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social. Foi realizado um estudo de caso em uma indústria multinacional brasileira por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise documental interna. A análise de conteúdo compreendeu três etapas: estabelecimento de parâmetros para interpretação das informações coletadas de acordo com o referencial teórico; exploração do material (entrevistas, documentos e observação) e construção das unidades de análise; e desse material foram extraídos conteúdos manifestos e latentes possibilitando a triangulação dos dados. Os resultados demonstram que a comunicação interna não permeia estrategicamente todos os processos organizacionais. Os praticantes buscam por um espaço participativo e de interação no processo estratégico, mas a participação integral é restrita a alta gestão. Os praticantes utilizam em suas rotinas ferramentas informais que denotem proximidade, coletividade e humanização, apesar de possuírem um sistema de gestão de comunicação interna estruturado. Este estudo oferece novos insights ao nível micro das atividades organizacionais, complementando empiricamente a perspectiva teórica da estratégia como prática social, compreendendo como a comunicação influencia na ação dos praticantes.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Estratégia como Prática Social; Indústria Multinacional Brasileira.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to understand internal communication in the strategic process through the lens of Strategy as Social Practice. A case study was carried out in a multinational Brazilian company through in-depth semi-structured interviews and internal documentary. The content analysis comprised of three stages: establishment of parameters for the interpretation of the information collected according to the theoretical background; exploration the material (interviews, documents, and observation) and construction of the units of analysis; and from this material were extracted manifest and latent contents, enabling data triangulation. The results demonstrated the internal communication does not strategically permeate all organizational processes. Practitioners seek for a participatory and interactive space in the strategic process, but full participation is restricted to high management. Practitioners use informal tools in their routines that denote proximity, collectivity, and humanization, despite they are having a structured internal communication system. This study offers new insights at the micro level of organizational activities, empirically complementing the theoretical perspective of strategy as social practice, understanding how the communication influences the action of practitioners.

Keywords: Strategic Communication; Strategy as Social Practice; Multinational Brazilian Industry.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia como prática social é uma abordagem recente em decorrência do desenvolvimento da teoria social contemporânea e denota compreender como a estratégia se desenvolve, é realizada e como as práticas moldam a dinâmica competitiva da empresa (BEGKOS; LEWELLYN; WALSHE, 2020; NETZ; SVENSSON; BRUNDIN, 2019; CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018). Tradicionalmente, os estudos no campo da estratégia têm focado no nível macro das organizações, associada às ações dos executivos (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007; WHITTINGTON, 2006). Conforme Partanen *et al.* (2020), a preocupação dominante até três décadas atrás voltava-se para a empresa, muitas vezes vista em termos de seus processos e sistemas administrativos.

A estratégia como prática complementa as pesquisas no campo da estratégia, alterando as fontes de análise da empresa para a ênfase nos atores, suas ações e interações. Os praticantes da estratégia são os atores que moldam a construção da prática por meio de quem são, como agem e de quais recursos utilizam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Enquanto diretores e gestores são considerados arquitetos centrais das práticas de estratégia, enfatiza-se ainda mais os outros membros da organização envolvidos no trabalho de estratégia (BURGELMAN *et al.*, 2018). Ou seja, a estratégia acontece por meio de múltiplos atores que realizam a prática estratégica, sejam eles estrategistas, executores ou influenciadores da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A forma como as decisões estratégicas são tomadas tem sido uma preocupação fundamental nas pesquisas que se voltam para o campo estratégico (RASCHE; SEIDL, 2020). Entre 30%-70% dos processos estratégicos falham (CÂNDIDO; SANTOS, 2019) ao que se deve a comunicação ineficaz (OKUMUS, 2003). A comunicação é parte da própria estratégia e permeia todos os processos e ações organizacionais, constrói relacionamentos, agrega valor nas atividades, influência no fazer estratégia e constitui comportamentos (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020; PARTANEN *et al.*, 2020; SCHÖENEBORN; KUHN; KÄRREMAN, 2019; KUNSCH, 2018; MONKS *et al.*, 2013).

As atividades cotidianas socialmente realizadas por meio de ações e interações dos praticantes tem consequências significativas para as organizações e para as pessoas. Consequentemente, elevou o interesse em como a estratégia é realizada (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018). Apesar do crescente interesse acerca da estratégia como prática, não é claro o envolvimento dos praticantes no processo estratégico em todos os níveis organizacionais e as respectivas interações, como moldam as convenções sociais mais genéricas, por exemplo reuniões e workshops (PRASHANTHAM; ERANOVA, 2020; BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018; SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Embora uma literatura crescente aponte para importância da comunicação no processo estratégico (BURGELMAN *et al.*, 2018; WENZEL; KOCH, 2018; WHITTINGTON *et al.*, 2016; VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010), permanece a lacuna sobre o seu desdobramento em ação.

A partir do exposto acerca da estratégia como prática social e do papel da comunicação organizacional, percebe-se a necessidade de trazer reflexões inerentes à construção da estratégia, identificar a influência da comunicação e a interação na execução da estratégia, bem como as conexões que envolvem a organização e seus praticantes. Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo compreender como ocorre a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social em uma indústria multinacional brasileira. A pesquisa volta-se para o nível micro dos fenômenos - nas ações e interações dos indivíduos - considerados como fundamentais para a compreensão do processo estratégico dada a potencialidade humana em como o trabalho da estratégia se desdobra (PÄLLI, 2018; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Justifica-se o estudo de caso, conforme Whittington (2017), uma vez que as características distintas de cada organização (ou divisão administrativa) precisam ser extraídas com profundidade. Considerando a atual pluralidade, os diferentes modelos de negócios se diferenciam na ação estratégica, pelo qual os pesquisadores devem naturalmente se voltar para as práxis, práticas e praticante do terreno, sendo as microatividades fundamentais para a compreensão do sucesso estratégico (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Além da seção de introdução, a seção dois apresenta a revisão de literatura contextualizando e desdobrando os conceitos e escopos sobre a estratégia como prática social e a comunicação organizacional; a terceira seção apresenta a metodologia; a quarta seção é dedicada aos resultados; a quinta seção apresentam-se as discussões da pesquisa; na sexta seção são expostas as considerações finais e por fim as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia como Prática Social

A partir da década de 60, quando a estratégia migrou do campo militar para o corporativo, a economia foi a disciplina central que guiou os estudos sobre estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Houve significativas contribuições, porém restrin-

giu a visão dos pesquisadores para o âmbito racional e prescritivo do processo. Nessa perspectiva, a estratégia é criada na cúpula diretiva e as decisões são implementadas de forma top-down (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; OKUMUS, 2003). Com o avanço do campo e o entendimento da sua complexidade, a estratégia tornou-se uma perspectiva alternativa para as pesquisas em estratégia convencional (REYES-SARMIENTO; RIVAS-MONTOYA, 2019), enriquecida com aportes teóricos de outras disciplinas, compreendendo uma visão social prática e tratando a estratégia como algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2006).

O aparecimento da perspectiva da estratégia como prática social é registrado em 1996, quando Richard Whittington, publicou um artigo seminal com título “Strategy as practice”, no *Long Range Planning*, periódico inglês que divulga pesquisas sobre estratégia organizacional. A estratégia como prática social é entendida como um conjunto de atividades desenvolvidas nas interações sociais ocorridas nas organizações e são essas atividades (formais/informais) que nutrem a estratégia (WHITTINGTON, 2014). A estratégia não é algo que a organização tem, mas são atividades dos indivíduos em suas ações e interações (BEGKOS; LEWELLYN; WALSHE, 2020); **não é uma propriedade estática, mas é continuamente criada na execução do trabalho** da estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Os estudos que incorporam indivíduos se concentram principalmente em cargos de alta gerência, como se apenas um grupo da elite pudesse atuar estrategicamente (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Compreender a estratégia como prática social exige analisar o papel de todos os atores na definição das estratégias organizacionais (MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012). Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes, analisar as ações, interações e como desempenham o seu papel nas rotinas organizacionais (BRANDT; LAVARDO; LOZANO, 2017). Neste contexto, a estratégia denota algo que as organizações têm, é construído ou realizado de forma colaborativa e dialogada (PÄLLI, 2018).

De acordo com Whittington (2006), uma característica definidora importante das práticas de estratégia é que elas são multiníveis, incorporados nas rotinas, procedimentos operacionais e culturas das organizações, dependentes de diálogo. Nesse sentido, desta-

ca-se a importância do diálogo, sobretudo no processo estratégico rotineiro, por meio das interações sociais dos praticantes, tendo no diálogo uma ferramenta de interação, o que de acordo com Mansi (2019) quebra estigmas que as próprias organizações criam, por exemplo, as divisões das as pessoas em funções, departamentos, grupos etários ou gerações. Segundo a autora, é necessário quebrar esse padrão, fortalecer as relações de proximidade, o que ajuda a melhorar a qualidade da comunicação e da própria interação em prol de objetivos comuns.

Conforme Burgelman *et al.* (2018), um dos temas explorados nas pesquisas de estratégia como prática tem sido entrar no processo para examinar as atividades (práxis) envolvidas nos episódios de estratégia, incluindo, por exemplo, reuniões e retiros sobre estratégia; um segundo tema é analisar a variedade de atores (praticantes) envolvidos em episódios de estratégia, desde as elites gerenciais e até mesmo gerentes de nível médio para incluir outros colaboradores; por fim, os pesquisadores da estratégia como prática também analisam as ferramentas comuns na elaboração de estratégias, incluindo, por exemplo, ferramentas sociais, uso da tecnologia da informação e ferramentas discursivas, como diferentes modos de texto e conversa estratégica.

Nesse sentido, o processo de formação da estratégia ocorre com base em três eixos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007): a *práxis*, as práticas e os praticantes (Figura 1). A *práxis* é o trabalho que os praticantes estratégicos realizam, à medida que eles empregam, transformam e replicam as práticas da estratégia; é um conjunto de ações humanas (WHITTINGTON, 2006); é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização (CARDOSO; LAVARDA, 2015); é a atividade autônoma, criativa e refere-se ao fluxo de trabalho que compreende a estratégia, desde reuniões, apresentações e comunicações.

Os praticantes são os agentes de mudança interna. Conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes são aqueles que elaboram e executam a estratégia, não só os principais executivos, mas outros atores da organização com suas individualidades, habilidades e competências; são os agentes que atuam diretamente na constituição da realidade da organização, das *práxis* e práticas

que a constituem, atuando como mobilizadores e executores das regras, recursos e outros elementos para construir entendimentos sob demandas diversificadas (WHITTINGTON, 2006).

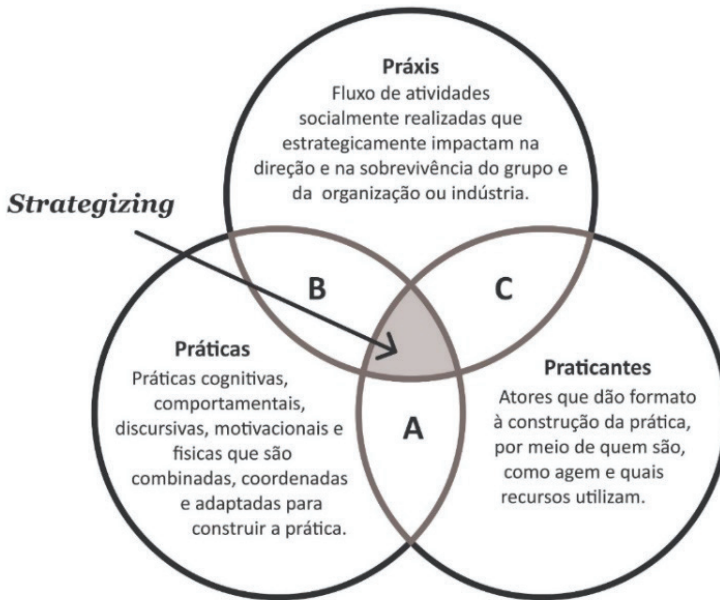


Figura 1 - Esquema Conceitual de Strategizing

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

As práticas são as ferramentas simbólicas e materiais para a realização da estratégia, incluindo rotinas, normas, procedimentos (BOWMAN; MACKAY, 2020; PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). Conforme Jarzabkowski (2005) a ‘prática’ sob investigação é a estratégia como fluxo da atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação, como recíprocos e inter-relacionados, frequentemente partes indistinguíveis de um todo quando observados de perto. Já o *strategizing* refere-se ao processo constante do “fazer da estratégia”, compreende as ações, interações e as negociações de múltiplos atores e as situações práticas que eles se baseiam na realização das atividades.

Conforme Rese, Casali e Canhada (2011), a estratégia precisa ser entendida dentro de um contexto sociocultural específico, o que pressupõe variações de resultado na construção e implementação da estratégia organizacional. Já as decisões estratégicas rápidas ou decisões emergentes raramente são sustentadas por estratégias sequenciais e lógicas, mas sim em conformidade com as necessidades diárias (NETZ; SVENSSON; BRUNDIN, 2019). Nesse sentido, uma análise mais detalhada das atividades pode informar quais novas práticas estratégicas surgem, ganham terreno e às vezes se tornam atividades difundidas para dar sentido às questões estratégicas (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Muitos estudos destacam a estratégia como prática social além do processo constante do fazer a estratégia em uma organização (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018; BRANDT; LAVARDO; LOZANO, 2017; MACIEL; AUGUSTO, 2013; VALADÃO; SILVA, 2012; CORAIOLA; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; RESE; CASALI; CANHADA, 2011; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), por exemplo. Entre as abordagens identificadas, é necessário ter atenção para fatores como a velocidade e o dinamismo em que se encontra o ambiente organizacional, requerendo a participação de todos os níveis hierárquicos para ter eficiência no processo estratégico (CARDOSO; LAVARDA, 2015). A comunicação é essencial para a compreensão da estratégia como prática social, uma vez que é a partir de discursos estratégicos e da interação social vivenciada pelos praticantes que a estratégia é colocada em prática (RESE; CANHADA; CASALI, 2011), conforme destaca a seção 2.2.

2.2 Comunicação organizacional no contexto da Estratégia como Prática Social

Na perspectiva da estratégia como prática social, durante muito tempo a comunicação organizacional foi considerada uma área secundária e de caráter meramente instrumental (REIS; MACHIORI; CASALI, 2010). Atualmente, é vista como indissociável da estratégia, isto é, o processo estratégico ocorre por meio da comunicação organizacional (RASCHE; SEIDL, 2020). Conforme Gegenhuber e Dobusch (2017), o processo estratégico está nas interações e depende da transmissão ao comunicar informações relevantes de forma

transparente, bem como do diálogo ao pedir opiniões aos usuários e se envolver em conversas.

A estratégia é, em seu cerne, um processo de diálogo (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018), sendo a comunicação um instrumento para a realização das potencialidades estratégicas organizacionais, abrange desde a comunicação interpessoal, social simbólica, comunicação não pessoal e externa com diferentes públicos (LOCK *et al.*, 2020). Conforme Kunsch (2018), até mesmo as ferramentas aparentemente de caráter instrumental possuem um caráter estratégico por dar subsídio aos praticantes por meio dos conteúdos a que estes têm acesso, ou seja, a informação. Ao receber esse conteúdo os praticantes o utilizam para promover novas interações, para resolver seus problemas ou maximizar oportunidades dentro do contexto.

Como área articuladora, a comunicação não está somente nas relações organizacionais, mas possui o papel de coordenação da estratégia, promovendo estabilidade ou mudança (PRASHANTHAM; ERANOVA, 2020; BENEDICTO *et al.*, 2018), propicia o alcance de objetivos (RAMOS; NADAE, 2020), promove o compromisso entre as pessoas e a organização, sentimento de pertencimento e a consciência de seu ambiente (RUCK; WELCH, 2012), além de adaptativo conforme a evolução tecnológica (LOCK *et al.*, 2020). Compreendendo a estratégia como uma prática social, a comunicação está além de um simples canal de troca de informações (RESE; CASALI; CANHADA, 2011).

A comunicação é um processo de gestão operacional no qual as informações sobre políticas, procedimentos e ações em várias áreas organizacionais são transmitidas (GARCÍA-CARBONELL; MARTIN-ALCAZAR; SANCHEZ-GARDEY, 2016). A comunicação está nas áreas formais e informais de uma organização, é por meio dela que a empresa acontece e toma forma (NETO; LAVARDA, 2017). No entanto, algumas organizações procuram envolver seletivamente os stakeholders internos e externos em episódios estratégicos, uma vez que uma maior inclusão aumenta a diversidade do diálogo, mas impede a coerência estratégica (PRASHANTHAM; ERANOVA, 2020).

A identidade do estrategista é difusa e multifacetada, não há um único grupo profissional estritamente definido, mas à medida que

esses vários atores se envolvem com o discurso da estratégia, eles entendem que são participantes legítimos da estratégia (MANTERE; WHITTINGTON, 2020). Nesse sentido, é importante destacar que a comunicação possui uma função estratégica que permite envolver os colaboradores para alcançar objetivos (RUCK; WELCH; MENARA, 2017; GARCÍA-CARBONELL; MARTIN-ALCAZAR; SANCHEZ-GARDEY, 2016) e contribui diretamente para o desempenho das equipes (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

As decisões estratégicas podem ser identificadas como parte de um discurso no qual a interação comunicacional entre as pessoas influencia o contexto organizacional (BURGELMAN *et al.*, 2018). A interação é parte da existência organizacional, no qual significados são construídos por meio das relações existente entre a organização e as pessoas, e entre as próprias pessoas. Assim, os resultados organizacionais e a estrutura da organização dependem diretamente de uma comunicação bem sucedida para que as informações fluam da melhor maneira, para que todos conheçam e entendam os objetivos da empresa (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012).

Nesse sentido, não é mais possível conceber e executar projetos de comunicação isolados sem buscar as conexões que envolvem as instituições e todos os seus participantes, uma vez que é por meio do entendimento de como a comunicação estabelece canais de diálogo com seus públicos internos e externos que será possível analisar o quão estratégico é o cenário vivenciado (BENEDICTO *et al.*, 2018). A comunicação cria as realidades sociais (SCHÖENEBORN; KUHN; KÄRREMAN, 2019) e pela lente da estratégia como prática social, a comunicação contribui com o processo de fortalecimento das relações interpessoais tão presentes no contexto das organizações.

Destaca-se que o processo estratégico pode ser entendido como esforços permanentes de comunicação para a aceitação de novas estratégias por parte dos *stakeholders*; trata-se de um processo contínuo de construção, vai além daquilo que os praticantes produzem, ou escrevem (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias), mas também como os membros da organização se apropriam dessas produções (LA VILLE; MOUNOUD, 2006). Ou seja, há uma relação em como os praticantes usam e transformam esses conteúdos estratégicos em suas atividades rotineiras.

Mas há outros desafios a serem superados na comunicação sob a lente da estratégia como prática social, por exemplo: a estratégia é um exercício diário, depende da arte da execução, de decisões coletivas e do discurso dos estrategistas, além de lidar com as tensões sociais (DAMERON; TORSET, 2014). Outros desafios surgem no processo descendente da comunicação (BRAUN *et al.*, 2019), ausência de canais que possibilitem a interação, diálogo e comunicação (SCHÖENEBORN; KUHN; KÄRREMAN, 2019; MEN, 2014), influência de novas tecnologias (PARTANEN *et al.*, 2020; VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020; BRAUN *et al.*, 2019), posição hierárquica organizacionais (LOGEMANN; PIEKKARI; CORNELISSEN, 2019), comunicação centralizada e impositiva (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018).

A despeito dos desafios e sinais de crescimento, poucos estudos documentaram e analisaram a comunicação organizacional na América Latina (VÁSQUEZ DONOSO; MARROQUÍN VELÁSQUEZ; ANGEL BOTERO, 2018), tampouco alinhados ao campo da estratégia (LOCK *et al.*, 2020). Por exemplo: análise teórica das relações entre a abordagem da estratégia como prática social e comunicação organizacional (FENTON; LANGLEY, 2011; RESE; CANHADA; CASALI, 2011; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014); compreensão das práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017; WENZEL; KOCH, 2018); proposta de um modelo para que os executivos assumam o controle das reuniões de estratégia (BOURGOIN; MARCHESSAUX; BENCHERKI, 2018); diálogo entre estratégia como prática social e a perspectiva política a partir da análise de permanências e tensões dos stakeholders (SOUZA NETO; BORGES, 2019); análise da natureza paradoxal da estratégia e gestão como metacomunicação nas organizações (RASCHE; SEIDL, 2020).

De modo geral, os estudos acerca da estratégia como prática social têm buscado compreender como ocorre a participação das pessoas (e entre elas) na organização na definição das estratégias organizacionais. A estratégia como prática social possui um espaço de prestígio acadêmico e uma identidade própria dada as novas contribuições para os estudos no campo da estratégia, para a compreensão do processo de construção social da estratégia visto

como produto da ação coletiva (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Dessa maneira, a análise da comunicação organizacional possibilita a compreensão de aspectos essenciais para a eficácia da estratégia.

3. METODOLOGIA

3.1 *Estudo de caso*

Considerando o propósito do artigo, um estudo de caso único foi conduzido. Justifica-se a escolha para um caso quando a estratégia precisa ser entendida dentro de um contexto sociocultural específico (RESE; CANHADA; CASALI, 2011) e suas particularidades sobre os quais o investigador não tem total conhecimento (YIN, 2010). Trata-se de uma pesquisa qualitativa uma vez que dialoga com a perspectiva das particularidades (STAKE, 2011) e visa descrições detalhadas de situações, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013; VIEIRA; RIVERA, 2012). É descritivo uma vez que se busca especificar propriedades, características e traços importantes do fenômeno em análise (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013).

No Brasil, a multinacional atua há 66 anos, conta com três unidades em Santa Catarina (Itajaí), sendo uma unidade específica para o processamento industrial de pescado, uma fábrica de embalagens e um centro de distribuição totalizando mais de 2.100. Conta com um escritório em São Paulo (áreas Comercial, Marketing, Trade Marketing, Controladoria e finanças), escritórios regionais no Brasil e na Argentina (vendas e negociações com fornecedores e parceiros). Todas as unidades de negócio seguem a diretriz estratégicas da multinacional. Contudo, compete às unidades de negócios por meio dos Diretores Executivos e demais áreas (Recursos Humanos, Industrial, Suply Chain, Administrativo e Comercial) implementar as estratégias e adequar quando necessário, respeitando a cultura local.

A unidade de negócios, objeto deste estudo, constitui-se de uma das maiores indústrias do segmento de pescados enlatados do mundo, localizada em Itajaí/SC. Essa unidade conta com uma equipe de 1.900 pessoas e concentra todas as atividades de recebimento de pescado, processamento da matéria prima e embalagem do produto, que sai dessa fábrica para o Centro de Distribuição e são destinados à comercialização. A amostra consistiu em oito colaboradores (praticantes) com grau de interação no contexto interno da empresa e de diferentes níveis hierárquicos: dois são diretores (recursos humanos

e diretor industrial), um gerente de produção, três coordenadores (recursos humanos, segurança e saúde ocupacional e administração de pessoal), um assistente técnico (Recebimento de Pescado) e um Operador de equipamentos (Produção de Sardinha e Atum), reconhecidos na rotina interna da organização como líderes do processo comunicacional e dialógico, denominados ‘Agentes de Comunicação’.

3.2 Coleta de dados

Utilizou-se de dois instrumentos para a coleta de dados: entrevistas com roteiro semiestruturado (Quadro 1) e análise de documentos internos da organização. As entrevistas são empregadas quando o problema de estudo não pode ser observado e permitem obter informação pessoal detalhada (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013). Nesta pesquisa, as entrevistas com os funcionários da empresa possibilitaram captar as suas percepções acerca do modelo de gestão da empresa, as formas de comunicação, o desenvolvimento da estratégia, as intercorrências de rotina, entre outros aspectos significativos para o escopo deste estudo.

<p>Grupo 1 - Análise do perfil dos entrevistados Nome, idade, formação acadêmica, tempo de empresa, cargo atual, funções e área de atuação.</p>
<p>Grupo 2 - A comunicação no dia a dia da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais são os canais de comunicação utilizados pela empresa? - Quais canais você mais utiliza para se informar? - Como é o fluxo de comunicação da empresa? - Qual canal você mais confia? - Qual o grau de agilidade da comunicação oficial? - Como é a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos? - Descreva o fluxo de comunicação vivenciado no seu dia a dia; - Qual é a sua percepção acerca da gestão da estratégia empresarial no contexto da comunicação com os atores internos; - Qual sua avaliação geral sobre as formas interação entre os diversos níveis hierárquico da empresa?
<p>Grupo 3 - O processo estratégico da empresa no dia a dia</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que é estratégia para você? - Como você descreve a estratégia da empresa? - Em sua opinião quem é ou são os responsáveis pela estratégia da empresa? - Quais as pessoas/cargos (em sua avaliação) estão mais envolvidos na execução da estratégia da empresa? - Que habilidades são fundamentais para as pessoas envolvidas no processo estratégico diário? - Que tipo de ferramentas são utilizadas para fazer a estratégia da empresa acontecer no dia a dia? - Que tipo de interações acontecem entre os vários setores da empresa no dia a dia? Pode me dar exemplos? - Como você define a forma de fazer a estratégia na empresa? - Em sua opinião de quem é a responsabilidade de fazer a estratégia da empresa?

Quadro 1 - Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Fonte: Os autores (2021).

As entrevistas foram realizadas individualmente, de estilo coloquial, encorajando os participantes a articular suas ações e explicar a prática de subscrição como um tipo de trabalho de estratégia. As entrevistas gravadas (recurso de gravação de voz disponível em smartphone) totalizaram em 430 minutos de gravação contínua. Após o término das entrevistas, realizou-se o processo de transcrição do conteúdo para o editor de texto Word e na sequência a organização das respostas foi feita em planilha do Microsoft Excel 2016.

Por conseguinte, procedeu-se com a leitura do material complementar visando auxiliar na compreensão do cenário investigado, possibilitando a complementação de dados para a análise e a triangulação. Foram analisados os documentos: Relatório anual de Comunicação e Responsabilidade Social; Calendário de Campanhas Internas; Procedimento de Comunicação e Responsabilidade Social; Política de Comunicação Interna; Relatório Anual do Grupo; Informativos Internos; Relatório Pesquisa de Engajamento; Relatório emitido para o Programa Selo Social de Itajaí; e, Registros fotográficos de eventos internos. Desta forma, obter duas ou mais fontes de informações referentes a um mesmo acontecimento aumenta confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo proposto por Bardin (1977) e sistematizado por Silva e Fossá (2015). A utilização dessa técnica possibilita o agrupamento temático e a comparação de dados a partir de uma classificação sistemática do conteúdo (BARDIN, 2014), conforme as seguintes etapas: (i) Leitura do material coletado; (ii) Codificação para formulação de categorias de análise utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral; (iii) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico; (iv) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados); (v) Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; (vi) Agrupamento progressivo das categorias (iniciais ◉intermediárias ◉finais); e, (vii) Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Desta forma, a primeira fase compreendeu a sistematização das ideias iniciais apresentadas na revisão teórica e estabelecimento de parâmetros para a interpretação das informações coletadas. Realizou-se: (i) leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos e conhecimento dos textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas; (ii) escolha dos documentos, que consiste na definição do corpus de análise; (iii) formulação das hipóteses e objetivos a partir da leitura inicial dos dados; e, (iv) elaboração de indicadores para interpretar o material coletado.

Tendo em vista as regras de seleção do corpus de análise, que é composto por todos os documentos selecionados para análise durante o período estabelecido para a coleta de informações, como: depoimentos de informantes-chaves, relatórios, regimentos, normas e rotinas, registros, ofícios - todos observados criteriosamente pelo investigador, com total consentimento dos sujeitos da pesquisa.

A exploração do material representa a segunda fase. É nesta etapa que o texto das entrevistas e de todo o material coletado é recortado em unidades de registro, sendo consideradas unidades de registro, os parágrafos e trechos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações do pesquisador e desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização.

Essas primeiras categorias são agrupadas de acordo com temas correlatos, e deram origem às categorias iniciais. As categorias iniciais são agrupadas tematicamente e originando as categorias intermediárias; estas últimas são aglutinadas em função ocorrência dos temas e resultam nas categorias finais, conforme apresentado no Quadro 2. Assim o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências.

categorias Iniciais	categorias intermediárias	categorias Finais
Práticas formais de comunicação	Práticas de comunicação	Práticas organizacionais
Comunicação informal		
Fluxos internos de comunicação		
Comunicação interna		
Praticantes da estratégia	Praticantes	Praticantes
Contexto organizacional	Práxis organizacionais	Práxis internas
Processo estratégico	Processo estratégico	
Objetivos estratégicos		
Desdobramento da estratégia		

Quadro 2 - Síntese das Categorias de Análise

Fonte: Os autores (2021) baseado no modelo de Bardin (1977).

Por fim, na terceira fase, realizou-se a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação respaldados no referencial teórico (BARDIN, 2014). Extraiu-se destes materiais os conteúdos manifestos e latentes (entrevistas, documentos e observação), possibilitando a triangulação dos dados. Assim como a análise dos documentos e das entrevistas exigiu uma investigação aprofundada, os resultados apresentados criam as representações dos sujeitos e das práticas estratégicas (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018) e dialogam com a literatura científica (BRANDT; LAVARDO; LOZANO, 2017).

4. RESULTADOS

Os resultados apresentados visam, inicialmente, a caracterização dos praticantes e sua identificação. Foram realizadas oito entrevistas, sendo que deste grupo, três são mulheres e cinco homens. Em relação a escolaridade dos praticantes, 12% possuem curso técnico, 13% concluíram graduação, 25% possuem mestrado e a maioria (50%) avançou até o nível de especialização. O tempo de empresa é um dado importante para o escopo deste estudo, uma vez que este fator influencia no entendimento das práticas organizacionais, no processo estratégico e na cultura organizacional. Nesse aspecto, os entrevistados transitam em fases diferentes de tempo de empresa, não há percepções concentradas em visões de funcionários com muito ou pouco tempo de atuação na empresa, no qual 12% possuem até 3 anos de experiência na empresa, 63% atuam entre 3 a 8 anos e, 25% dos entrevistados atuam há mais de 8 anos na empresa.

Em relação ao mapeamento das práticas de comunicação interna da empresa em estudo, encontrou-se um sistema de gestão de comunicação estruturado, com ferramentas desenhadas para cada objetivo de comunicação visando atender à necessidade de informação do quadro de colaboradores, conforme apresentado no Quadro 3. Há um volume representativo de informações chegando via ferramentas que não permitem um processo de interação, ou seja, não se configuram efetivamente como um canal de diálogo, mas sim como canais de informação.

Canais / Ferramentas que permitem interação	Canais / Ferramentas de caráter informacional
Reunião de foco	Informativo Gomes Informa
Gomes Comunica	Comunicados
Diálogo Semanal de Segurança – DSS	Intranet
Agentes de Comunicação	Mural
Campanhas e eventos	E-mails
	Painéis /Placas/ banners

Quadro 3 - Categorização das Práticas de Comunicação

Fonte: Os autores (2021).

Foi identificado que a maioria das ferramentas tem caráter informacional e são direcionadas à gestão de pessoas, como por exemplo na divulgação de programas e projetos, rotinas administrativas e operacionais. A ferramenta Gomes Comunica está ligada ao desdobramento da estratégia corporativa, apresentam-se as reuniões, encontros mensais e envolve toda a liderança da empresa, cujo objetivo é o alinhamento de projetos, ações, resultados da companhia e direcionamentos estratégicos. Neste fórum são apresentados os resultados consolidados, apresentados novos projetos e programas e divulgados posicionamentos da companhia. Esta situação caracteriza as práticas que orientam as *práxis*.

Percebe-se que os praticantes conhecem as ferramentas de comunicação formais disponibilizadas pela empresa (mural, e-mail, intranet, reuniões, campanhas), contudo citam também outros espaços de interlocução que consideram meios comunicacionais relevantes para a execução das tarefas de rotina, como WhatsApp e conversas com os colegas. Conforme os entrevistados, a ferramenta *WhatsApp* é muito utilizada nas práticas diárias dos entrevistados,

mas não é apresentada pela empresa dentre os canais formais de comunicação. A Figura 2 apresenta os canais de comunicação citados pelos praticantes.

Verificou-se que estas interações não ocorrem somente por meio dos momentos formais de encontro entre os praticantes, tais como reuniões, comitês, entre outros, há muita informação e interações compartilhadas no cotidiano da empresa, de maneira informal e coletiva, onde os praticantes se reúnem, conversam e no momento da interação trazem assuntos pertinentes à empresa e isto segundo eles é uma constante, reforçando assim o quanto a prática social dos indivíduos se faz presente no cotidiano desta da empresa.

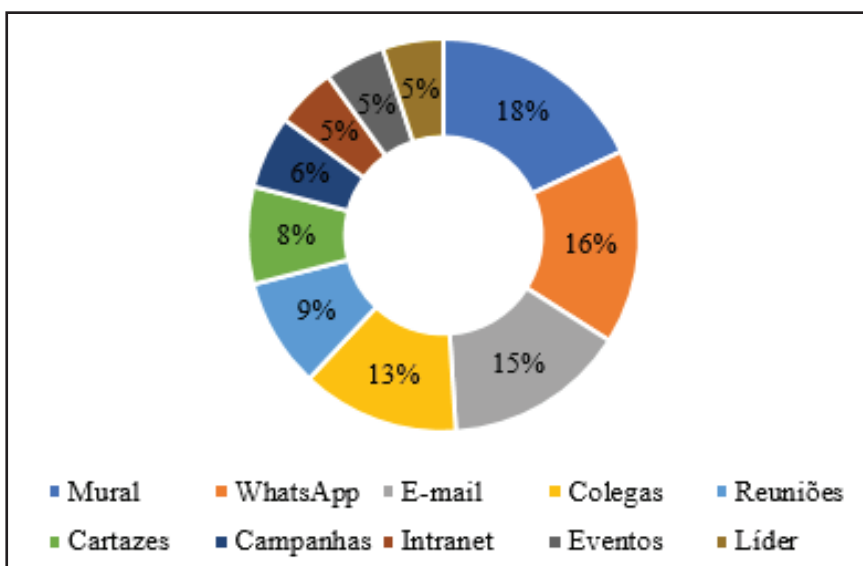


Figura 2 - Canais de Comunicação

Fonte: Os autores (2021).

Outro aspecto identificado acerca dos canais de comunicação pelos praticantes está na necessidade de formalidade e senso de oficialidade das informações. Ao mesmo tempo que os entrevistados citam os canais de e-mail, mural, reuniões como sendo direcionadores da atuação profissional e de rotina, trazem nas falas a necessidade de canais mais ágeis e de humanização. Há um consenso dos praticantes pesquisados acerca de uma comunicação transparente

e aberta, aspecto importante na construção do engajamento corporativo. Os praticantes destacam também o volume de informação, o que para alguns (Entrevistados 1, 2 e 6) é um ponto de atenção, pois pode gerar excesso de informação e conseqüente falta de foco no que realmente é relevante. Por outro lado, os demais entrevistados (3, 4, 5, 7 e 8) relatam a quantidade de informações recebidas como algo positivo e sinal de transparência na gestão da empresa.

Com relação ao entendimento da comunicação interna dentro do processo estratégico, há divergências relacionadas a posição hierárquica dos praticantes. Nos cargos de alta direção e gestão de equipes aparece como algo intrínseco à função organizacional, enquanto em cargos táticos operacionais essa relação aparece mais como consequência das decisões e não como parte delas. Percebeu-se nos relatos dos praticantes posicionamentos com viés construtivo no sentido que é responsabilidade de todos tornar os fluxos de comunicação mais abrangentes.

Acerca das opiniões e sentimentos pessoais dos praticantes sobre como ocorrem as interações sociais no processo estratégico da empresa, estes foram unânimes em considerar a 'estratégia' vinculada à 'direção' e 'objetivo', bem como possui vínculo com ações, métodos ou planos que um indivíduo ou um grupo realizam para alcançar resultados, conforme resultados resumidos no Quadro 4.

Percebe-se que, este conceito é explorado com facilidade por todos os entrevistados independente da função ou nível hierárquico e é percebido na atuação de cada praticante dentro do seu escopo de atividades. Destaca-se que não se direcionou os entrevistados a um julgamento positivo ou negativo da forma de fazer a estratégia da companhia, mas sim um olhar mais atento aos arranjos organizacionais presentes no cenário estudado. Com base nas declarações dos entrevistados, afirma-se que a estratégia está relacionada as ações, métodos ou planos que um indivíduo ou grupo realizam para alcançar objetivos desejados. A estratégia é implementada por meio de interações entre os indivíduos que estão envolvidos na realização da prática da estratégia, conforme ficou evidenciado nos relatos, contudo não se evidencia senso de participação e interação efetiva quanto a formulação da estratégia organizacional.

Entrevistado 01 – São objetivos compartilhados, objetivos comuns, onde existe um entendimento de todos do que fazer, do como fazer e que possamos de uma forma frequente revisar isso. É um processo que está maturando, eu tenho pouco tempo de empresa, o que eu posso te falar, pela experiência que eu tenho de mercado, que nós temos um longo caminho a ser percorrido.
Entrevistado 02 - É difícil não atrelar à estratégia do negócio, afinal estamos aqui para focar no resultado da empresa. Eu vejo que são os indicadores de cada área, o acompanhamento dos objetivos traçados. Eu vejo que a empresa está se aprimorando e tentando trazer para o dia a dia a estratégia do negócio. Temos a ferramenta PEP para poder acompanhar os objetivos.
Entrevistado 03 - Quer saber aonde você está e a forma com que você vai chegar onde você almeja eu tenho que ter uma estratégia eu tenho que ter uma campanha que atenda ao meu objetivo final por exemplo na área de segurança parece utopia mas o meu objetivo é acidente zero então pra chegar o acidente zero eu preciso de campanhas eu preciso ter estratégias eu preciso ter uma direção para chegar. É aonde eu estou aonde eu quero chegar e como eu vou fazer pra chegar nesse ponto
Entrevistado 04 - Para mim estratégia é algo que você precisa ter para atingir um objetivo. E para construir a estratégia você precisa ter um propósito. Por exemplo você quer pelo lucro num negócio você quer resolver um problema que você quer com aquela estratégia.
Entrevistado 05 – Para mim estratégia e você avaliar a suas necessidades e oportunidades e traçar um plano que você consiga alcançar o que está se propondo a fazer.
Entrevistado 06 - Para mim estratégia e antes de qualquer coisa eu ter um objetivo, sendo assim a estratégia ela ocorre depois eu ter um objetivo traçado. Eu tenho que ter um objetivo claro. Sabendo qual é o objetivo nós vamos definir o que temos qual é o nosso cenário? Não tem como eu desenhar uma estratégia seu não souberem que cenário eu estou. Para mim a estratégia tem que seguir um certo fluxo. Primeiro ter um objetivo, depois de um objetivo claro uma análise cenário e pós análise de cenários eu vou montar os meus planos de ação nesse momento eu olho para o plano de ação estratégico com ações mais estratégicas e na sequência um plano de ação mais voltado as ações tático operacionais. A gente não tem time responsável pela estratégia nós temos o comitê executivo que tem claro qual é a estratégia, temos os objetivos comuns, e cada diretoria cada área tem que demonstrar qual é o seu plano de ação para chegar no atinge mentor da aquela estratégia. Hoje uma importante ferramenta para conhecimento da estratégia da empresa é o nosso sistema de gestão integrado SGI, não que eu saiba seja responsável por fazer a estratégia, mas eles conseguem via sistema acompanhar monitorar o desdobramento e alcance das ações provenientes desses perto estratégia. Então nós temos hoje um sistema que faz a gestão da nossa estratégia, e lá temos todos os indicadores e planos de ação referente estratégia.
Entrevistado 07 - Estratégia é conhecer meu cenário, saber o que eu quero e planejar ações para chegar a esse objetivo. Mas sem conhecer o contexto que eu vivo, é difícil saber ode eu quero chegar.
Entrevistado 08 - A estratégia desse ser vista como algo maior, que precisa ter vários olhares. Não basta somente uma visão, pois quanto mais visão eu tiver melhor vai ser a criação da minha estratégia, ou seja, mais chance de sucesso. A estratégia tem que estar ligada aos meus objetivos. Acho que muitas estratégias não funcionam, porque na prática, não tem o envolvimento de todos.

Quadro 4 – Definições de Estratégia no Contexto Organizacional

Fonte: Os autores (2021).

Conforme os praticantes entrevistados, as interações sociais no processo estratégico da empresa possuem um cenário aberto e ocorre em todos os níveis da empresa, entretanto, em alguns momentos sem objetivos claros. Os praticantes sentem-se envolvidos nas *práxis* diárias e percebem a interação direta dos praticantes em um fluxo de atividades realizadas em grupo ou individualmente, mas ainda está se consolidando como cultura participativa. Nesse sentido, entender como ocorre as interações sociais no processo estratégico da empresa facilita a promoção a participação ativa dos praticantes.

Por fim, buscou-se uma reflexão acerca do processo estratégico considerando a comunicação como elemento articulador da estratégia como prática social. A ênfase da estratégia como prática social está na relação dos praticantes da estratégia, nas suas práticas e nas práxis no momento de interação com a estratégia organizacional. Foi evidenciado que há uma percepção por parte dos praticantes que a comunicação ainda não permeia estrategicamente todos os processos da organização e que é necessário qualificar os níveis de interação e assertividade nesse quesito. Um aspecto destacado pelos praticantes está vinculado a abertura de canais em que o diálogo seja efetivamente realizado e que os praticantes se sintam parte do processo estratégico, não somente recebendo informações relevantes, mas também participando das direções da companhia.

Conforme o Entrevistado 04, “percebo que precisamos melhorar nossa assertividade nesse quesito, precisamos entender que nosso público almeja acompanhar o que está acontecendo na empresa e muitas vezes só comunicamos o que é operacional”. O Entrevistado 08 destaca a oportunidade em melhorar a interação dentro do processo estratégico: “Eu vejo que o grupo dos agentes de comunicação tem um papel muito importante, porque ele consegue conversar na mesma linguagem com o público que está na frente de serviço”; “Eu acredito muito que as campanhas permitem que todos tenham conhecimentos de diferentes temas e que fazem a diferença não somente para a empresa, mas também para a vida fora da empresa, por exemplo a sustentabilidade, que faz parte da estratégia da empresa e que depende da ação de cada um de nós”. O Entrevistado 03 afirma: “Nós temos uma comunicação muito flexível, nós conseguimos mudar a estratégia conforme as coisas acontecem sem necessariamente ficar amarrado um planejamento de um período X”.

Dentro deste cenário, os praticantes traçam ainda outras características da comunicação interna como “flexível” (Entrevistado 03), “colaborativa” (Entrevistado 07), “volátil” (Entrevistado 05) e “estruturada” (Entrevistado 01). Essas características sinalizam para um cenário propenso a consolidações e maturação. Dessa maneira, é possível constatar a partir da percepção dos praticantes, que a empresa possui uma gestão aberta às inferências dos diferentes

públicos, muitas vezes há um senso de pertencimento quanto aos temas trabalhados e espaço de interação, contudo, apresenta uma falta de direcionamento claro e disseminado institucionalmente para todos. Quando observada essa condição de como a estratégia é colocada em prática, é possível identificar esse gap no desdobramento das informações como um todo e que por si só pode representar um fator de ruptura no processo de desdobramento da estratégia. Ou seja, há um sentimento de participação nas comunicações, mas não há espaço para devolutivas, limitando o papel da comunicação como elemento articulador no processo estratégico.

5. DISCUSSÕES

As discussões que se apresentam nesta seção visam destacar os resultados ao(de) encontro de pesquisas científicas realizadas à luz da estratégia como prática social, contribuindo para o campo teórico e empírico. Os praticantes participantes desta pesquisa **são** reconhecidos na rotina interna como líderes do processo comunicacional, protagonistas nas práticas diárias e agentes da mudança interna, com a possibilidade de transformar o modelo vivenciado por décadas nas organizações, quando a comunicação era centralizada e impositiva.

A comunicação estratégica ocorre por meios de canais formais de comunicação, alguns de interação (reuniões, campanhas e eventos) e outros de caráter informacional (comunicados, murais, e-mails). Neste quesito, as práticas direcionadas à interação são embrionárias e não estão presentes na rotina dos praticantes. Apesar da mudança de perspectiva ao longo do tempo, ao encontro de Braun *et al.* (2019), prevalece o fluxo descendente da comunicação, com as informações se originando nos altos escalões diretivos e sendo transmitida aos funcionários por meio de canais clássicos, como boletins ou jornais de empresa. A vantagem está no controle das informações e gestão das práticas, mas ao agregar o diálogo no processo informacional dará à comunicação interna uma posição estratégica.

Conforme Mansi (2019), deve-se atentar a esta situação, pois são nos espaços de interação que se constroem aspectos como confiança, comprometimento e senso de responsabilidade com a empresa. Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo

social básico e como um fenômeno de interesse de todos, e não apenas para transmissão de informações (KUNSCH, 2018). Ou seja, a interação na comunicação deve ser parte da cultura dos praticantes, tanto pelo desempenho quanto pelos índices de engajamento (MEN, 2014). A comunicação é um processo vivo viabilizado pela ação dos indivíduos e que exige fluxos claros para ocorrer a interação entre todos os eixos da organização, desenvolvendo-se ao longo do tempo.

Cada vez mais as empresas realizam eventos para articular, conscientizar, divulgar e mobilizar apoios internos e externos para sua estratégia (WHITTINGTON *et al.*, 2017). Conforme a pesquisa realizada, os eventos geram um senso de pertencimento e demonstra que há um sentimento de que a empresa dispõe de alguns espaços de interação e isto, tem aprovação dos praticantes entrevistados. Essa percepção, de acordo com Schöneborn, Kuhn e Karreman (2019) tem vínculo com as transformações vividas pela sociedade e pelas organizações, em que a necessidade de integração e relacionamento se tornam mais latentes e propulsionam nos praticantes o senso de coletividade. Apesar de que, conforme os autores, o acesso às informações foi facilitado e ampliado pelas possibilidades de interação oferecidas pelos novos dispositivos de comunicação simultâneos, portáteis e interativos.

Nos últimos anos, a forma de comunicação organizacional mudou significativamente, principalmente sob a influência de novas tecnologias e, conseqüentemente, tem influenciado na forma de interação entre os colaboradores (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020; RAMOS; NADAE, 2020). Braun *et al.* (2019) destaca que os próprios praticantes se percebem de maneira diferente nesse novo cenário dada as transformações face à era digital, os novos modelos comunicacionais e às novas as exigências da sociedade como um todo, gerando fluxos diferentes de interação.

Ademais, o uso de tecnologias de informação para a troca de informações estratégicas permite agilidade na tomada de decisão e melhora na eficiência operacional (PARTANEN *et al.*, 2020). Kunsch (2018) relata que o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável e deve ser percebido pelas organiza-

ções como um importante elo entre os indivíduos. Ao encontro de Schöeneborn, Kuhn e Kärreman (2019), os praticantes pesquisados refutam o papel de receptores e buscam conexão com as informações rápidas e transparentes, incorporando à práxis da empresa ferramentas que julgam mais efetivas, como é o caso do WhatsApp, ferramenta mais ágil e atual.

A utilização de canais ágeis de comunicação e de humanização exposto pelos praticantes vai ao encontro de Marchiori e Bulgacov (2012): deve-se dar atenção à área da comunicação interna uma vez que a maior parte dos praticantes percebe que o fluxo de informação não flui livremente na organização, conseqüentemente limitando a participação efetiva nas construções estratégicas da empresa, ou seja, muitos são receptores da comunicação. A comunicação não se refere à transmissão de mensagens, mas é um processo de produção de significados e de envolvimento, que depende da escolha de formatos adequados para ter a satisfação dos usuários (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020). Nesta situação, é propício analisar os sinais que os praticantes apresentam sobre as necessidades comunicacionais.

Outro aspecto relevante acerca das práticas de comunicação da empresa é o surgimento das redes sociais e a ampliação das oportunidades de participação das pessoas no desenvolvimento da sociedade como um todo, o que de acordo com Guedes, Silva e Santos (2015) faz com que as organizações busquem pensar em práticas de comunicação mais “humanizadas”, a fim de interagir com seus públicos de interesse, hoje, mais céticos e críticos no que tange às ações, reações e decisões corporativas. Sobre esse aspecto, os autores comentam que pela própria natureza, a comunicação implica mutualidade, estar em relação/compartilhamento com o outro, portanto, toda comunicação busca promover as trocas necessárias para o equilíbrio de interesses, a gestão dos conflitos, o diálogo e para manter os fluxos comunicacionais e relacionais adequados e eficazes entre as organizações e seus públicos.

Em relação a práxis vivenciada nas rotinas da empresa pesquisada, identificou-se nas diversas práticas formais que caracterizam uma sequência de atividades (práxis) realizadas pelos praticantes, reforçando assim, o posicionamento de Welzel e Lavarda (2016) de que, são as práticas que orientam as práxis. A quantidade de infor-

mações recebidas confirma a transparência na gestão da empresa, mas ao mesmo tempo, o excesso demonstra falta de foco sobre a relevância de ações. As próprias ferramentas de tecnologias de informação permitem a transparência, participação ou inclusão nos processos de estratégia.

Ademais, a posição hierárquica dos praticantes influencia no entendimento da comunicação interna: cargos de alta direção e gestão percebem como algo intrínseco da função enquanto os cargos táticos são receptores. Ao encontro de Dias, Rossetto e Marinho (2017), fica evidenciado que há uma percepção dos praticantes a comunicação ainda não permeia estrategicamente todos os processos da organização e que é necessário qualificar os níveis de interação e assertividade nesse quesito, mas é evidenciado que a estratégia está relacionada às ações, métodos ou planos que um indivíduo ou um grupo realizam para alcançar os objetivos desejados. Portanto, há oportunidade em estabelecer canais efetivos para o diálogo e participação dos funcionários nos projetos e ações estratégicas da empresa.

Neste sentido, são identificadas oportunidades de ampliação e amadurecimento dos próprios canais disponíveis no sistema de comunicação apresentado. Inclusivamente, conforme Logemann, Piekkari e Cornelissen (2019), CEOs ou executivos podem, em virtude de sua posição hierárquica, moldar e direcionar as interpretações dos membros da organização para uma visão desejada. O papel da “conversa” nas interações sociais que acompanham a estratégia influencia os gerentes (BALOGUN *et al.*, 2014), entretanto, Bourgoin, Marchessaux e Bencherki (2018) relatam que os executivos têm dificuldade em relação a um diálogo estratégico, reuniões e como manter a equipe com objetivos comuns.

Quanto a essa perspectiva Guedes, Silva e Santos (2015), destacam a importância de se buscar nas pessoas novos interlocutores, dotados de capacidade e para intervir e transformar realidades; ademais, os praticantes têm seu novo papel reconhecido no processo comunicacional. Segundo os autores, a interação é a marca de relacionamentos pessoais e organizacionais atentos a contextos mais abertos e participativos, sendo que o panorama desenhado demonstra oportunidades para o uso dos recursos tecnológicos e pessoais disponíveis para transformar a interação por meio do

diálogo, do convívio e do respeito às diferenças, em uma condição indissociável para organizações democráticas e abertas, tornando-se uma constante no processo estratégico da empresa.

A abordagem da estratégia como prática social pressupõe um maior número de participantes em todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo estratégico, além de estratégias de divulgação e envolvimento daqueles que não foram convidados a participar do processo, mas auxiliarão na sua execução. Nos últimos anos, também tem havido um reconhecimento crescente da importância de envolver outros funcionários além dos níveis de gestão nos processos de estratégia, isto é, estratégia aberta (MANTERE; WHITTINGTON 2020). Conforme Schöneborn, Kuhn e Karreman (2019), este senso de envolvimento tem vínculo com as transformações vividas pela sociedade e pelas organizações, em que a necessidade de integração e relacionamento se tornam mais latentes e propulsionam nos praticantes a necessidade de pertencimento organizacional e coletivo. Os autores destacam ainda, que embora seja inegável que o acesso às informações foi facilitado e ampliado pelas possibilidades de interação oferecidas pelas tecnologias de informação, a participação do indivíduo na sociedade e as formas de comunicação seguem buscando um padrão humanizado e que valorize a individualidade.

A partir dos resultados e discussões apresentadas, a Figura 3 sintetiza elementos para o alinhamento tanto na comunicação interna quanto no desenvolvimento da estratégia. Destaca-se que a interconexão das três dimensões - práxis (fluxo de atividade em que a estratégia é realizada), práticas (ferramentas pelas quais o trabalho estratégico é feito) e praticantes (aqueles que fazem o trabalho da estratégia) – possuem vários direcionadores, processos organizadores e coletivos, quando combinados, possibilitam avançar para a estratégia como prática social.

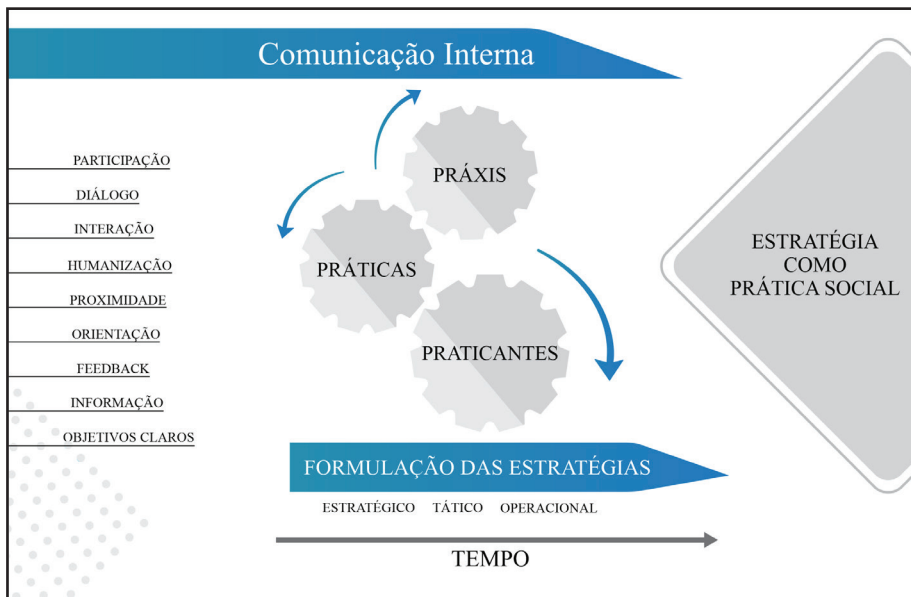


Figura 3 – Comunicação e Estratégia como Prática Social

Fonte: Os Autores (2020).

Destaca-se que o ato de fazer estratégia e a comunicação interna evoluem ao longo do tempo, exige constantes esforços de alinhamento para a construção do presente e ações para o futuro desejado. Nesse sentido, as orientações temporais servem como filtros que moldam as expectativas e decisões em ações diárias, formam a base para a priorização de recursos ou orientações frente a imprevisibilidade (NADKARNI; CHEN; CHEN, 2016). Assim, além da tradicional análise de desempenho ao longo do tempo, se deve atentar aos eventos que marcam mudanças significativas e transformações no mercado (SCHULTZ; HERNES, 2020), como as novas tecnologias.

Por fim, como destacado nos resultados, os praticantes estão aquém de receptores de informações, prezam pela participação, diálogo, conexão com informações rápidas e transparentes, entre outros elementos. Reforça-se, nesse sentido, a necessidade de uma comunicação mais humanizada a fim de interagir com seus públicos de interesse, de um processo de participação e relacionamento, que são atributos fundamentais para uma prática de comunicação con-

temporânea (MEN, 2014). As pessoas, independentemente da posição hierárquica, auxiliam no processo de formulação e implantação de estratégias, que ocorre a partir da interação social dos indivíduos que fazem parte da organização.

A abordagem da estratégia como prática social pressupõe um maior número de participantes em todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo estratégico, além de estratégias de divulgação e envolvimento daqueles que não foram convidados a participar do processo, mas auxiliarão na sua execução. Dessa maneira, com base nas percepções dos praticantes e dados obtidos nos documentos analisados, é possível redesenhar o sistema de comunicação da empresa, incorporando todos os canais de comunicação reconhecidos pelos praticantes como canais importantes no processo estratégico da empresa, bem como no desenvolvimento das tarefas rotineiras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição da presente pesquisa foi compreender como ocorre a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social, realizando um estudo de caso em uma indústria multinacional brasileira. A pesquisa contribui em relação as práticas de comunicação formal e aquelas presentes na rotina dos praticantes, as interações sociais no processo estratégico da empresa, explorando a comunicação organizacional como elemento articulador do processo estratégico. Além disso, os resultados demonstram a importância dos agentes de comunicação, os quais contribuem para articular a interação de forma colaborativa, independentemente do nível hierárquico ocupado.

Os resultados obtidos foram influenciados por aspectos próprios de cada praticante, por exemplo, os conhecimentos individuais, habilidades e experiências dos praticantes envolvidos e até mesmo a cultura e valores da empresa, que está muito presente em suas práticas e *práxis* na indústria pesquisada. Os documentos institucionais analisados auxiliaram na compreensão dos discursos e contribuíram para o entendimento sobre o funcionamento da organização. Verificou-se que as interações entre os praticantes não ocorrem somente por meio dos momentos formais, tais como reuniões, comitês, entre outros.

Há muitas informações e interações compartilhadas no cotidiano da empresa, de maneira informal e coletiva, no qual os praticantes se reúnem, conversam e trazem assuntos pertinentes à empresa, reforçando o quanto a prática social dos indivíduos se faz presente no cotidiano da empresa analisada. Brandt, Lavarda e Lozano (2017) enfatiza que as atividades cotidianas, socialmente realizadas por meio de ações e interações dos atores envolvidos *são tão importantes e necessárias* quanto as comunicações formais, fomentando consequências significativas para as organizações e para as pessoas nas práticas.

Conforme Benedicto *et al.* (2018), é por meio do conhecimento da estrutura de comunicação existente dentro das organizações, do entendimento de como a comunicação estabelece canais de diálogo com o seu público e por meio da interação que será possível refletir sobre o quão estratégico é o cenário vivenciado. Nesse sentido, ao analisar os aspectos trazidos pelo olhar dos praticantes e os agentes de comunicação amplia a ótica de análise, demonstrando que a comunicação permeia todas as esferas da organização, mas são incipientes no aspecto de possibilidade de interação. O mapeamento das práticas de comunicação formais da empresa encontrou que os indivíduos além de buscarem estar informados, requerem cada vez mais participação no contexto organizacional, o que vem sendo fator decisório nas modernas teorias de gestão e valorizado nos processos comunicacionais, conforme apontado por Partanen *et al.* (2020), Netz, Svensson, Brundin (2019) e Pälli (2018).

Encontrou-se uma formatação estruturada das práticas de comunicação, com objetivos desenhados informar os colaboradores, além de um volume significativo de conteúdo. Prevalendo, portanto, um fluxo descendente da comunicação direta transmitida aos colaboradores. Conforme Braun *et al.* (2019), espera-se que comunicação nas organizações tenha um conjunto de ferramentas, de atividades e ações estratégias utilizadas para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa e de suas mensagens, sendo esse todo se constitui como valor quando criado pela comunicação. Mas os praticantes pesquisados destacam a necessidade de interação, de feedback, proximidade, humanização, diálogo.

Men (2014) destaca, nesse sentido, a relevância da interação promovida entre a liderança e os colaboradores, sendo esta, uma

necessidade constante no contexto das organizações. Para tanto, é importante conhecer os sistemas comunicativos, detalhando os aspectos que são relevantes sobretudo para a análise estratégica de ‘como comunicar’, especialmente aos gestores a possibilidade de atuação proativa e mais assertiva em todos os momentos e interações necessários à organização. Por exemplo, as campanhas e eventos desenvolvidos pela empresa, conforme os praticantes, trazem à tona a tendência de interação, pois promovem espaços de trocas em que os funcionários participam ativamente e tornam-se multiplicadores dos conteúdos recebidos.

Como o ambiente de comunicação apresenta constantes mudanças, especialmente com novas tecnologias, é preciso se adaptar para atender as novas demandas e melhorar a gestão interna da comunicação (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020). O uso de mídias sociais e outras ferramentas de tecnologia da informação na estratégia representa uma área de tópico importante e inexplorado (BAPTISTA *et al.*, 2017). A presente pesquisa identificou a necessidade de ferramentas mais ágeis e dinâmicas no processo de comunicação, com destaque para o WhatsApp. Esta ferramenta faz parte do cotidiano pessoal dos estrategistas, mas é estendido às ações cotidianas da empresa, tornando-se essencial para as interações dos atores envolvidos e execução das tarefas de rotina.

Destaca-se que além do WhatsApp, os canais informais “colegas” e “líder” possuem muita significância nas práticas de comunicação interna presentes na rotina dos praticantes. Nesse sentido, faz-se necessário refletir sobre os sinais que os praticantes apresentam sobre as necessidades comunicacionais, quando os praticantes buscam por informações rápidas e transparentes, incorporando à práxis da empresa ferramentas que julgam mais efetivas. Essa mudança vem se mostrando presente em estudos de gestão e organização principalmente entre os pesquisadores norte-americanos e europeus que trabalham no campo de estudos de comunicação organizacional: há uma transformação conceitual, na qual deixa-se de ver a comunicação como algo que acontece na organização, para estudar como a organização acontece em comunicação (SCHÖNEBORN; KUHN; KÄRREMAN, 2019).

Por fim, do ponto de vista da prática da estratégia, os praticantes possuem conhecimento acerca do processo estratégico, mas destacam a necessidade de amadurecimento, integração das áreas e mudança de cultura, visando por uma forma analítica. Observado pela ótica da estratégia como prática social, as estratégias funcionais compreendem as práticas sociais dos praticantes no cotidiano da empresa, visto que, segundo Whittington (2006), a estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas, sentimento evidenciado na presente pesquisa. Para isso, faz-se necessário uma comunicação direta, transparente e colaborativa, no qual é dependente do contexto situacional, de natureza dinâmica e as organizações necessitam se adaptar a um determinado estímulo do mercado, além dos fatores incontroláveis no ambiente externo (RASCHE; SEIDL, 2020).

Apesar de um estudo de caso único, outras organizações poderão espelhar-se e obter vantagem competitiva dado que o mapeamento realizado se constitui de detalhes e contextos que refletem o cenário estratégico. Os praticantes envolvidos no processo de fazer a estratégia modificam suas práxis por meio das práticas existentes, ao passo que a constroem a interação social, adaptadas conforme a necessidade da organização. Nesse sentido, destaca-se, conforme apontado por Cabantous, Gond e Wright (2018), ultrapassou-se a lacuna entre as discussões do campo teórico e apresentou-se a importância da estratégia como uma utilidade social, referenciando a importância da comunicação organizacional no processo estratégico.

A pesquisa também expande o conhecimento metodológico em estratégia como prática social ao utilizar a análise de conteúdo proposto por Bardin (2014; 1977), demonstrando as etapas necessárias para a construção da análise de forma sistemática e em profundidade. Quando os dados permitem interpretações do conteúdo latente, a análise de conteúdo qualitativa revela a profundidade e gera significado no discurso dos participantes e documentos analisados (LINDGREN; LUNDMAN; GRANEHEIM, 2020). Considerando reapplicar a pesquisa em outras organizações, é possível dado os passos apresentados, que podem ser aderentes a outros cenários e perfis organizacionais, resultando em novas contribuições teóricas e empíricas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, D. C.; SIMANSKI, E. S. S.; DE QUEVEDO, D. M. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review**, v.9, n.1, p.47-64, 2012.
- BALOGUN, J.; JACOBS, C.; JARZABKOWSKI, P.; MANTERE, S.; VAARA, E. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- BAPTISTA, J.; WILSON, A. D.; GALLIERS, R. D.; BYNGHALL, S. Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n.3, p. 322-336, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Ed. 70, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1.Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BEGKOS, C.; LEWELLYN, S.; WALSHE, K. How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. **Public Money & Management**, v.40, n.4, p.265-275, 2020. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727110>
- BENEDICTO, S. C.; SUGAHARA, C. R.; SILVA FILHO, C. F.; SOUSA, J. E. R. Organizational communication: a theoretical discussion. **Revista Reuna**, v.23, n.1, p.20-37, 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2018v23n1p20-37>
- BOURGOIN, A.; MARCHESSAUX, F.; BENCHERKI, N. We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. **Business Horizons**, v.61, n.4, p.587-597, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.008>
- BOWMAN, G.; MACKAY, R. B. Scenario planning as strategic activity: A practice-orientated approach. **Futures & Foresight Science**, 2:e0032, 2020. <https://doi.org/10.1002/ffo2.32>
- BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. A. B.; LOZANO, M. S. P. L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.1, p.64-87, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612147905>
- BRAUN, S.; HERNANDEZ BARK, A.; KIRCHNER, A.; STEGMANN, S.; VAN DICK, R. Emails from the boss-Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. **International Journal of Business Communication**, v.56, n.1, p.50-81, 2019. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v.39, n.3, p.531-558, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- CABANTOUS, L.; GOND, J. P.; WRIGHT, A. The performativity of strategy: Taking stock and moving ahead. **Long Range Planning**, v.51, n.3, p.407-416, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.002>
- CÂNDIDO, C. J.; SANTOS, S. P. Implementation obstacles and strategy implementation failure. **Baltic Journal of Management**, v.14, n.1, p.39-57, 2019. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. Perspectiva da Estratégia como prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, v.21, n.3, p.719-749, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0322014.50772>

CORAIOLA, D. M.; DE OLIVEIRA, S. A.; GONÇALVES, S. A. Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? **Revista Brasileira de Estratégia**, v.5, n.3, p.231-242, 2012. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.7373>

DAMERON, S.; TORSET, C. The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. **Journal of Management Studies**, v.51, n.2, p. 291-319, 2014. <https://doi.org/10.1111/joms.12072>

DIAS, A.T.B.; ROSSETTO, C.R.; MARINHO, S.V. Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.3, p.393-412, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160095>

FENTON, C. LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization studies**, v.32, n.9, p. 1171-1196, 2011. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>

GARCÍA-CARBONELL, N.; MARTIN-ALCAZAR, F.; SANCHEZ-GARDEY, G. The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. **European Management Journal**, v.34, n.3, p.269-281, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>

GEGENHUBER, T.; DOBUSCH, L. Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. **Long Range Planning**, v.50, n.3, p.337-354, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>

GUEDES, E.N.; SILVA, M.; SANTOS, P.C. Diálogo: o alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. **Ação Midiática–Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**, v.1, n.10, p.243-259, 2015.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: SAGE Publications, 2005. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446215777>

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1, p.69-95, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, p.5-27, 2007. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075703>

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P.; SMETS, M. Material artifacts: practices for doing strategy with stuff. **European Management Journal**, v.31, p.41-54, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-22, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v.18, n.33, p.13-24, 2018.

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**, Bergen, 2006.

LINDGREN, B.M.; LUNDMAN, B.; GRANEHEIM, U.H. Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. **International Journal of Nursing Studies**, n.108, p. 103632, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>

LOCK, I.; WONNEBERGER, A.; VERHOEVEN, P.; HELLSTEN, I. Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research. **International Journal of Strategic Communication**, v.14, n.1, p.1-24, 2020. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1666398>

LOGEMANN, M.; PIEKKARI, R.; CORNELISSEN, J. The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. **Long Range Planning**, v.52, n.5, p.101852, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>

MACIEL, C. D. O.; AUGUSTO, P. O. M. El practice turn y el movimiento social de la estrategia como práctica: ¿ está completo ese giro? **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.2, p.155-178, 2013.

MANSI, V.R. Leadership Communications, Dialogue, and Communications Areas: New Paths for Employee Communications. In: **Strategic Employee Communication**. Palgrave Macmillan, Cham, 2019.

MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. **Strategic Organization**, 1476127020908781, 2020. <https://doi.org/10.1177/1476127020908781>

MARCHIORI, M.; BULGACOV, S. Strategy as communicational practice in organizations. **International Journal of Strategic Communication**, v.6, n.3, p.199-211, 2012. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.654550>

MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M. M.; MACHADO, H. P. V. Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a partir das Práticas Instituídas pelo Sistema de Franquias. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v.11, n.2, p.120-144, 2012.

MEN, L.R. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. **Management Communication Quarterly**, v.28, n.2, p.264-284, 2014. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 392p., 2009.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2732>

MONKS, K.; KELLY, G.; CONWAY, E.; FLOOD, P.; TRUSS, K.; HANNON, E. Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. **Human Resource Management Journal**, v.23, n.4, p.379-395, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>

NADKARNI, S.; CHEN, T.; CHEN, J. The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. **Strategic Management Journal**, v.37, n.6, p.1132-1153, 2016. <https://doi.org/10.1002/smj.2376>

NETO, R. R.; LAVARDA, R. A. B. The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: An essay. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.10, n.3, p.366-380, 2017. <https://doi.org/10.7213/rebrae.10.003.AO02>

NETZ, J.; SVENSSON, M.; BRUNDIN, E. Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. **Long Range Planning**, p.101910, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101910>

OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations. **Management decision**, v.41, n.9, p.871-882, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310499555>

PÄLLI, P. Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. **Long Range Planning**, v. 51, n. 3, p. 436-450, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.008>

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 99-135, 2007. <https://doi.org/10.1177/0018726707075285>

PARTANEN, J.; KOHTAMÄKI, M.; PATEL, P. C.; PARIDA, V. Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. **International Journal of Production Economics**, v.221, p.107470, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.005>

PRASHANTHAM, S.; ERANOVA, M. Cultural differences in paradoxical tensions in strategy episodes. **Long Range Planning**, v.53, n.6, p.101849, 2020. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.399>

RAMOS, M.A; NADAE, J. Comunicação em Projetos Públicos: uma análise da literatura. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 101-125, 2020.

RASCHE, A; SEIDL, D.A. Luhmannian perspective on strategy: Strategy as paradox and meta-communication. **Critical Perspectives on Accounting**, v.73, 101984, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.03.004>

REIS, M. C.; MACHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. pp.165-187, São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da Estratégia como prática social. **Gestão e sociedade**, v.5, n.10, p.42-56, 2011. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i10.1344>

REYES-SARMIENTO, M.E.; RIVAS-MONTOYA, L.M. Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A Systematic Literature Review. **AD-minister**, n. 35, p. 165-193, 2019. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.7>

RUCK, K.; WELCH, M. Valuing internal communication; management and employee perspectives. **Public Relations Review**, v.38, n.2, p.294-302, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

RUCK, K.; WELCH, M.; MENARA, B. Employee voice: an antecedent to organisational engagement? **Public Relations Review**, v.43, n.5, p.904-914, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P. **Metodologia de pesquisa**. Recurso eletrônico. Tradução: Daisy Vaz Moraes. 5. ed. PortoAlegre: Penso, 2013.

SCHÖNEBORN, D.; KUHN, T. R.; KÄRREMAN, D. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. **Organization Studies**, v.40, n.4, p.475-496, 2019. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>

SCHULTZ, M.; HERNES, T. Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. **Strategic Organization**, v.18, n.1, p.106-135, 2020. <https://doi.org/10.1177/1476127019843834>

SEIDL, D.; WHITTINGTON R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v.35, n.10, p.1407-1421, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.16, n.1, 2015.

SOUZA NETO, J. B.; BORGES, J. F. Narratives of stakeholders under the perspective of the strategy the social practice. *Revista de Administração Mackenzie*, v.20, n.1, 2019. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190118>

STAKE, R. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre, Penso, 2011.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p.285-336, 2012. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v.17, n.6, p.685-702, 2010. <https://doi.org/10.1177/1350508410367326>

VALADÃO, J. D. A. D.; SILVA, S. S. D. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, v.13, n.2, p.171-195, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000200007>

VÁSQUEZ DONOSO, C.; MARROQUÍN VELÁSQUEZ, L.; ANGEL BOTERO, A. In Search of a Latin American Approach to Organizational Communication: A Critical Review of Scholarship (2010–2014). **Communication Theory**, v.28, n.2, p.155-179, 2018. <https://doi.org/10.1093/ct/ctx010>

VERČIČ, A. T.; ŠPOLJARIĆ, A. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. **Public Relations Review**, p.101926, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i44.906>

WELZEL, E.; LAVARDA, R. A. B. Modelo de strategizing da responsabilidade social corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da estratégia como prática. *Revista de Ciências da Administração*, v.18, n.44, p.9-24, 2016.

WENZEL, M.; KOCH, J. Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 639-663, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2725>

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

WHITTINGTON, R. Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v.23, n.1, p.87-91, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.01.003>

WHITTINGTON, R. Comments on "Multinational Strategic Planning: Matching Central Expectations to Local Realities", Theodore T. Herbert. **Long Range Planning**, v.32, n.1, p.81-87, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.006>

WHITTINGTON, R.; YAKIS-DOUGLAS, B.; AHN, K.; CAILLUET, L. Strategic planners in more turbulent times: The changing job characteristics of strategy professionals, 1960-2003. **Long Range Planning**, v.50, n.1, p.108-119, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZWICK, E.; SILVA, I.C.; BRITO, M.J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos EBAPE**, v. 12, p. 384-400, 2014. <https://doi.org/10.1590/1679-39518694>

Recebido em: 1-3-2021

Aprovado em: 9-10-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>