

# **Produção de sentidos e estratégia: interfaces entre a comunicação organizacional e o noticiário de negócios**

*Production of meanings and strategy: interfaces  
between organizational communication and business news*

*Producción de sentido y estrategia: interfaces  
entre comunicación organizacional y noticias sobre negocios*

---

**Victor Marcio LAUS REIS GOMES**

Universidade Católica de Brasília, Brasil / victorlaus@gmail.com

**Renata ANDREONI**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil /  
andreoni.renata@gmail.com

**Ceci DA COSTA DIEHL**

Universidade Católica de Brasília, Brasil / diehl.ceci@gmail.com

---

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*  
*N.º 137, abril-julio 2018 (Sección Ensayo, pp. 299-312)*  
*ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X*  
*Ecuador: CIESPAL*  
*Recibido: 01-05-2017 / Aprobado: 15-05-2018*

## **Resumo**

Em uma reflexão teórica, este trabalho explora relações discursivas entre os sentidos sobre estratégia organizacional produzidos em notícias de negócios e em processos de comunicação organizacional. As noções de estratégia e de decisão, discutidas à luz da Nova Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann, são articuladas com as dimensões de conteúdo e de processo da estratégia. Este quadro teórico fundamenta e indica que, em seus universos autorreferenciados de sentidos, os sistemas organizacionais percebem as notícias de negócios e se apropriam de termos e práticas que passam a fazer parte de seus processos comunicacionais e, com isso, configuram suas estratégias organizacionais. De outro lado, também em um sistema autorreferenciado, as notícias (re)produzem sentido sobre termos e práticas adotados pelas organizações.

**Palavras-chave:** decisão; organização; estratégia; discurso; sistema.

## **Abstract**

Based on a theoretical reflection, this work explores discursive relations between organizational strategy meanings produced in business news and in organizational communication processes. The concepts of strategy and decision, discussed in light of Niklas Luhmann's systems theory, are articulated with the content and process dimensions of strategy. This theoretical framework establishes and indicates that, in their self-referenced universe of meanings, organizational systems perceive business news and appropriate terms and practices that become part of their communicational processes, and thereby shape their organizational strategies. On the other hand, also in a self-referenced system, business news (re)produce meanings of terms and practices adopted by organizations.

**Keywords:** decision; organization; strategy; discourse; system.

## **Resumen**

En una reflexión teórica, este artículo explora las relaciones discursivas entre los sentidos sobre estrategia organizacional producidos en noticias de negocios y en procesos de comunicación corporativa. Las nociones de estrategia y de decisión, discutidas a la luz de la Nueva Teoría de los Sistemas de Niklas Luhmann, se articulan con las dimensiones de contenido y de proceso de la estrategia. Este mapa teórico da fundamento e indica que, en sus universos autoreferenciados de sentido, los sistemas organizacionales perciben las noticias de negocios y se apropian de conceptos y prácticas que pasan a ser parte de sus procesos comunicacionales y, con eso, configuran sus estrategias organizacionales. Por otro lado, también en un sistema autoreferenciado, las noticias (re)producen sentido sobre términos y prácticas adoptados por las organizaciones.

**Palabras clave:** decisión; organización; estrategia; discurso; sistema.

## 1. Introdução<sup>1</sup>

Embora considerada um objeto tradicional da Administração e da Economia, a estratégia organizacional tem sido discutida por autores brasileiros vinculados à área da Comunicação (Bueno, 2009; Bulgacov & Marchiori, 2010; 2011; Kunsch, 2009; Lima, 2014; 2015; Oliveira & Paula, 2008; Reis, Marchiori & Casali, 2010). Esses trabalhos, baseados em perspectivas distintas, ressaltam a necessidade de aproximação da comunicação à dimensão estratégica das organizações, indicando como a comunicação pode tornar-se um ativo ou uma prática estratégica nos ambientes organizacionais. O presente trabalho defende essa aproximação. No entanto, discute a relação entre comunicação e estratégia sob outra perspectiva. Com base em Gomes (2014; 2016), a estratégia organizacional é compreendida como um conjunto heterogêneo de decisões, que se configuram em uma rede/sistema de comunicação. Essa perspectiva indica a natureza comunicacional da estratégia, que é permanentemente (re)construída nas dinâmicas de produção e de reconhecimento de sentidos.

Notícias e reportagens, publicidade e entretenimento constituem, para Luhmann (2005a), áreas de programação do sistema dos meios de difusão. Conforme o autor, a função social desses meios não é a atualização das informações, mas a constituição da memória através de sua operação. Esta reflexão parte do pressuposto de que os sistemas organizacionais estabelecem relações com essa memória e com o sistema dos meios de difusão. Nesse contexto teórico, o objetivo deste artigo é explorar as relações entre esses sistemas discursivos, especificamente no que diz respeito à produção de sentidos sobre a estratégia organizacional em processos de comunicação organizacional e em notícias de negócios.

São escassos os estudos que estabelecem alguma relação entre o conteúdo noticioso das revistas de negócios e a comunicação organizacional. Entre eles, podem ser destacadas as abordagens de Gomes (2009) e de Viana & Freitas (2014), que discutem narrativas e discursos das revistas de negócios, como elas constroem representações e imagens das organizações. Há, ainda, a proposta de Mazza & Alvarez (2000), que defende o papel central das publicações de negócios para a construção social das realidades organizacionais e das práticas de gestão. Esse cenário indica uma oportunidade para a investigação proposta neste artigo.

A seguir, as noções de estratégia organizacional e de decisão, discutidas à luz da Nova Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann (2011), são articuladas com as dimensões de conteúdo e de processo da estratégia. É explorado, ainda, no

---

1 Este artigo foi produzido no âmbito dos projetos “O noticiário de negócios e os discursos sobre a estratégia em grandes empresas privadas do Distrito Federal”, financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF), e “A comunicação organizacional e os discursos sobre a estratégia: um estudo em textos institucionais de grandes empresas brasileiras e em notícias sobre negócios”, apoiado pelo CNPq.

âmbito dos estudos da estratégia como prática<sup>2</sup>, um modelo teórico que indica os possíveis níveis de análise da estratégia. Esse modelo subsidia a discussão em torno das possíveis relações entre os sentidos produzidos em notícias de negócios e em processos de comunicação organizacional.

## **2. A perspectiva sistêmico-discursiva e as noções de decisão e de estratégia**

Um dos principais fundamentos da perspectiva sistêmico-discursiva é a compreensão dos sistemas sociais como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, que têm a comunicação como sua operação essencial. É através dela que a diferença entre sistema e ambiente é (re)produzida continuamente. Seguindo um movimento reflexivo e recursivo, o sentido é construído em uma rede de comunicações, que opera de forma circular, autopoietica<sup>3</sup> e operacionalmente fechada (Gomes, 2014; 2016). O sistema observa o entorno e constrói sentido, tendo por referência esse tecido autorreferenciado de comunicações.

O fechamento operacional dos sistemas sociais tem, para Luhmann (1997), a mesma natureza que o fechamento do sistema cognitivo. Conforme o autor (1997, p. 52), “nós conhecemos o mundo externo apenas porque o acesso a ele é bloqueado”. O conhecimento é uma construção própria do sistema cognitivo, que não pode ser estruturada ou determinada pelo ambiente, apenas perturbada. Assim, a compreensão é de que informações não são obtidas do entorno, são construtos internos gerados a partir de acontecimentos observados no lado externo. Para o autor, os sistemas sociais constroem o ambiente do qual se diferenciam. As notícias sobre negócios, produzidas no âmbito do sistema dos meios de difusão, podem, nesse contexto, ser compreendidas como elementos a serem observados pelos sistemas organizacionais. Esses elementos, quando selecionados, podem deflagrar apropriações ou construções de sentido próprias desses sistemas.

No momento em que realizam processos de comunicação, é construída uma diferença entre comunicação e meio (sistema e ambiente). A comunicação é responsável pelo desenvolvimento de uma lógica própria de conexão com a comunicação seguinte, formando uma rede que inventa sua própria memória, se diferenciando dos sistemas sociais. A rede de sentidos dos sistemas organizacionais, no entanto, está acoplada a redes externas. Os sentidos, dessa

---

2 Para Whittington (2004), o estudo da estratégia como uma prática social desloca a compreensão do fenômeno - de um enfoque sobre a performance e a vantagem competitiva das organizações para um nível que considera a estratégia como um amplo campo de atividade social, que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos.

3 O adjetivo “autopoietica” é utilizado para designar uma estrutura (sistema) em que ocorre a autopoiese, ou seja, a capacidade de autorreproduzir-se exclusivamente através de seus próprios elementos e operações internas (Luhmann, 2011).

forma, circulam nas redes, e constituem o horizonte operativo dos sistemas sociais, os quais, apesar de operacionalmente fechados, não estão isolados. A linguagem possibilita acoplamentos estruturais<sup>4</sup> com indivíduos e outros sistemas, permitindo que elementos externos sejam incorporados, mantendo, no entanto, a autorreferencialidade na construção dos sentidos. Ou seja, o sistema tem contato com o mundo externo, mas constrói sentidos segundo suas referências internas. Isso garante a identidade, mantendo a diferenciação sistema/ambiente.

Nesse contexto, os discursos são compreendidos como efeitos de sentidos construídos nos sistemas sociais e, também, como lances de linguagem ou enunciados que, em jogos de linguagem<sup>5</sup>, materializam os sentidos que circulam nos sistemas. Esses lances parecem estar submetidos a regras e acordos, explícitos ou tácitos, que são intrínsecos à condição de fechamento dos sistemas sociais. Além disso, os lances configuram um contexto social e, com isso, assumem posições, expectativas e disputas.

Verón (1980; 1996; 2004), em sua teoria do discurso, propõe a relação de “produção” e de “reconhecimento” a partir de uma perspectiva não-linear. O autor identifica uma defasagem entre essas dimensões, assim como entre as noções de emissão e recepção da teoria da comunicação. No campo do reconhecimento a construção de sentidos pode ser múltipla, mesmo que as regras de produção permaneçam as mesmas. O sentido assumido não é linear, tão pouco unívoco, o mesmo discurso pode assumir uma gama distinta de sentidos. São diferentes visadas que se constituem nessa relação, desenvolvida sobre uma multiplicidade de efeitos possíveis.

Na perspectiva sistêmico-discursiva, a organização é compreendida como um sistema social constituído em/por decisões e essas, por sua vez, como uma forma de comunicação ou um discurso (Gomes, 2014; 2016; Luhmann, 2005b; Sfez, 1990). Essa perspectiva indica que a noção de decisão é fundamental para a compreensão da estratégia. Parece haver uma relação recursiva entre as noções de estratégia e de decisão. Formada em/por decisões, a estratégia também pode ser considerada produtora ou condição produtiva dessas decisões.

A decisão, como uma forma de comunicação, é constituída por duas distinções entrelaçadas, envolvendo a comunicação de uma alternativa selecionada e de alternativas rejeitadas. Assim, é possível dizer que o paradoxo está

---

4 O sistema, segundo Luhmann (2011), se relaciona com o meio circundante através do acoplamento estrutural. Em abordagens anteriores, a relação com o ambiente era pensada a partir de entradas e saídas.

5 A noção de jogos de linguagem é construída por Wittgenstein (1979) na obra “Investigações Filosóficas”. O autor apresenta exemplos de situações de uso da linguagem, mas não propõe uma definição precisa de jogo. Para ele, as imprecisões fazem parte do jogo e podem ser esclarecidas a partir da compreensão da situação de uso dos conceitos, frases ou palavras. Assim, é possível dizer que não há apenas uma linguagem, mas diferentes possibilidades de combinações, de contextos e de significados. Para Lyotard (2002), os jogos de linguagem constituem a essência da dinâmica social e podem ser compreendidos como um conjunto de enunciados. Esses enunciados ou lances, por sua vez, constituem vínculos sociais observáveis, ou seja, uma forma de os participantes se posicionarem em relação aos outros ou ao contexto social.

presente na decisão, na forma de escolhas e de não-escolhas, revelando sua fragilidade (Gomes, 2016). Para fazer frente a esta condição, uma decisão é, geralmente, conectada a outras decisões precedentes e subsequentes, constituindo uma rede autopoiética de sentidos. Esta rede, na concepção aqui adotada, revela a dimensão discursiva da decisão, bem como sua não linearidade. As decisões se autorreforçam e trazem, em sua natureza, a transitoriedade e a instantaneidade intrínsecas aos fenômenos comunicacionais. Da mesma forma, são frutos de uma racionalidade múltipla, que combina razão, emoção e intuição, não considerando apenas um cálculo objetivo e previsível.

Fundamentado em autores dos campos da administração e da comunicação, este trabalho parte do pressuposto de que a estratégia é configurada em decisões (Day, 1999; Ghemawat, 2000; Quinn, 2001; Pérez, 2008; Pérez & Massoni, 2009; Gomes, 2014; 2016). São decisões que levam a atividades e que formam a estratégia, em um plano, padrão, posição ou perspectiva da organização (Mintzberg, 2001). Essas decisões indicam, por exemplo, o negócio, os elementos de diferenciação, os movimentos de crescimento, a seleção e a gestão de recursos, entre outros aspectos que contribuem para a criação e sustentação de uma organização. Gomes (2014, p. 160) compreende a estratégia como sendo “constituída, negociada e representada, através da processualidade da comunicação organizacional, em um conjunto de decisões voltadas para a construção e manutenção das fronteiras sistêmicas”. Importa reforçar que essa perspectiva não se refere, exclusivamente, a estratégias de comunicação ou à comunicação estratégica. Sua intenção é revelar o que há de comunicacional em todas as estratégias no contexto das organizações, sejam elas estratégias de comunicação, de produção, de finanças, de recursos humanos, entre outras. Dessa forma, ao considerar a configuração da estratégia em processos de comunicação organizacional, chama a atenção para seus elementos comunicacionais como a identificação, a mediação e a institucionalização.

A identificação, considerada um elemento processual da comunicação, revela que as decisões, em permanente relação com o ambiente, (re)definem as fronteiras sistêmicas e (re)constroem a identidade das organizações. Em processos de identificação, uma organização define suas posições e sua distinção em relação ao ambiente, selecionando sistemas com os quais estabelece interações ou acoplamentos, bem como práticas e acontecimentos que (re)configuram o sentido de sua estratégia. Ao realizar as seleções que o diferenciam do ambiente, o sistema organizacional, paradoxalmente, procura também legitimar suas decisões em processos de institucionalização. Dessa forma, participa de um universo autorreferenciado de sentidos, em torno de determinadas práticas que são compartilhadas por diversas organizações. Não há, no entanto, mera transferência de sentidos. Essas práticas, que envolvem saberes, hábitos e técnicas, são (re)apropriadas, ou seja, mediadas, em decisões que configuram as estratégias organizacionais.

Tendo por referência esse contexto teórico, considera-se que a dimensão discursiva da decisão indica uma possibilidade de leitura ou abordagem comunicacional para a estratégia. Trata-se, portanto, de um ponto de partida para a construção de nosso objeto de pesquisa, que pode ser assim sintetizado em: os sentidos sobre a estratégia (re)construídos em processos de comunicação organizacional e em notícias sobre negócios.

Os discursos sobre a estratégia constituem um objeto de estudo já explorado por autores ligados ao campo da administração, mais especificamente por um grupo de pesquisadores vinculados à abordagem da estratégia como prática. Entre eles, merecem destaque Hendry (2000), Palli, Vaara & Sorsa (2009) e Seidl (2007). No Brasil, abordagens comunicacionais da estratégia, inspiradas nessa vertente, foram propostas por pesquisadores vinculados ao campo da comunicação organizacional, tais como Bulgacov & Marchiori (2010), Reis, Marchiori & Casali (2010), Andreoni & Gomes (2012), Gomes (2014; 2016) e Lima (2014).

Partindo das noções de decisão e de estratégia, abordadas até o momento, e da concepção da estratégia como prática social, a próxima seção discute as dimensões de conteúdo, processo e prática da estratégia. Essas noções são incorporadas como centrais para a presente reflexão.

### **3. Conteúdo, processo e prática da estratégia**

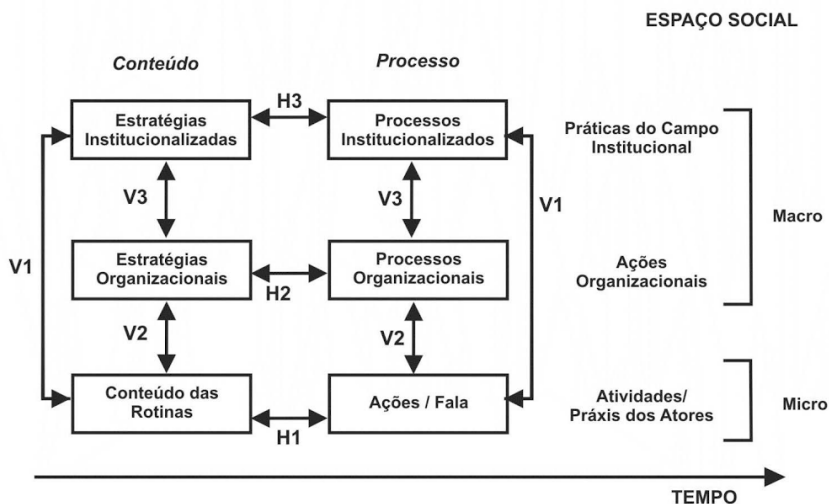
Em uma concepção reconhecida no campo da administração, Boyne & Walker (2004) delimitam o conteúdo da estratégia em dois níveis. O primeiro diz respeito à posição da organização em relação ao seu ambiente e o segundo, às decisões em direção à posição desejada. Essa concepção pode ser associada ao estudo clássico de Ansoff (1957), em que o autor relaciona produtos e mercados/missões em uma matriz que indica opções/decisões estratégicas para as organizações. Nesta reflexão, optou-se por, de forma mais abrangente, compreender o conteúdo como a expressão das decisões estratégicas, que são representadas nos planos e em outros documentos internos, nas falas dos indivíduos, assim como em materiais de comunicação. Conforme Vizeu & Gonçalves (2010), o conteúdo indica “o que fazer” e não o “como fazer”. A visão e a missão de uma organização, por exemplo, podem ser considerados conteúdos estratégicos. Da mesma forma, os mercados de atuação, o posicionamento competitivo e as escolhas sobre o que deve ser comunicado em/sobre uma organização. Esses conteúdos, ou decisões propriamente ditas, podem ser lidos em variados textos, com o objetivo de compreender as estratégias organizacionais.

O processo estratégico envolve as atividades, as interações, as rotinas, os sujeitos e os recursos mobilizados para a formulação e implementação da estratégia. Em parte, é possível associar o processo da estratégia com o processo decisório, ou seja, como são tomadas as decisões. No entanto, ele inclui também a operacionalização dessas decisões e remete aos resultados obtidos pela orga-

nização. Perspectivas clássicas como as de Pettigrew (1977) e de Mintzberg & Quinn (2001) indicam que os estudos sobre a estratégia precisam contemplar os passos ou caminhos que levam a uma decisão estratégica, bem como seus esforços de implementação e resultados. Conforme esses autores, as estratégias são formadas em uma dinâmica na qual, muitas vezes, devido aos contextos organizacionais, não é possível separar planejamento e ação. As decisões são tomadas em meio a turbulências, restrições e imprevisibilidades, configurando estratégias nem sempre, formalmente, planejadas. Assim, formular e implementar seriam duas faces de um mesmo processo, ou seja, da formação da estratégia.

Os estudos que compreendem a estratégia como uma prática social investigam aspectos como as ações, interações e negociações dos múltiplos atores envolvidos no “fazer estratégia” (Jarzabkowsky, Balogun & Seidl, 2007). Para esses autores, as práticas constituem as formas como os atores/praticantes aplicam os recursos comportamentais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos em interações envolvidas na formação das estratégias.

**Figura 1.** Níveis de análise da estratégia



Fonte: Whittington, Johnson e Melin (citado por Albino, Gonçalves, Carrieri, & Muniz, 2010).

As dimensões de conteúdo, processo e prática são articuladas em um modelo (Whittington et al. citado por Albino et al., 2010) que indica possíveis níveis de análise da estratégia organizacional, bem como as relações entre esses níveis. Conforme a Figura 1, as dimensões de conteúdo e processo podem ser consideradas em três diferentes níveis, sendo eles o campo institucional, as ações organizacionais e as atividades/práxis dos atores. As práticas estão presentes nos três níveis e incluem desde o direcionamento de instituições públicas e privadas



até as técnicas utilizadas na formulação e implementação das estratégias. São, no entanto, as relações entre esses níveis, representadas pelas setas V1, V2 e V3 que interessam à esta reflexão. Especificamente, as relações entre estratégias institucionalizadas e estratégias organizacionais e entre processos institucionalizados e processos organizacionais. Nesse contexto, as representações das estratégias/decisões nas notícias sobre negócios e nos processos de comunicação organizacional podem revelar possíveis relações entre esses níveis. Importa ressaltar que, na perspectiva sistêmico-discursiva, essas relações são compreendidas como sistêmicas. No nível institucional é possível incluir interações entre o sistema econômico e o dos meios de difusão. Os sistemas organizacionais, em outro nível, estão acoplados a esses sistemas institucionais e interagem com eles, (re)construindo sentidos. No nível micro, por sua vez, os indivíduos ou praticantes constituem sistemas independentes, embora acoplados aos demais, com (re)construções particulares dos sentidos em circulação. Nesse contexto de acoplamentos, interações, perturbações e (re)construções de sentidos é que é pensada a relação entre a comunicação organizacional, o noticiário de negócios e a prática da estratégia.

#### **4. A comunicação organizacional, o noticiário de negócios e a prática da estratégia**

Sob a perspectiva sistêmico-discursiva, o presente trabalho assume que a organização existe enquanto houver comunicação. Esta, por sua vez, é compreendida como um processo social de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, configurada nos desvios entre produção e reconhecimento, formando uma rede complexa de sentidos, em que uma comunicação é condição para existência da outra. Essa rede de sentidos, continuamente (re)produzida no âmbito dos sistemas organizacionais e nas suas relações com o ambiente (formado por outros sistemas e por indivíduos), é configurada em desvios, dissensos e indeterminações. Além disso, como sistemas constituídos por comunicação, as organizações parecem ser constantemente observadas na/pela sociedade, o que pode deflagrar processos de construção de sentidos, que fogem ao seu controle, mas que contribuem, assim como os processos intencionais, para a configuração da organização em permanente relação/distinção com o ambiente externo (Gomes, 2014).

Baldissera (2009) defende que a comunicação organizacional envolve, além dos processos formais e das falas autorizadas, uma dinâmica informal associada a incertezas, tensões, disputas, perturbações, interdependência ecossistêmica e processos recursivos. Nessa perspectiva, além de uma dimensão formal, autorizada e planejada, que o autor denomina organização comunicada, há outras duas dimensões, a comunicante e a falada, que fogem ao controle de eventuais mecanismos de gestão. Nesses casos, ganham destaque os processos informais que, muitas vezes, ocorrem sem que a organização tenha conhecimento.

Scroferneker & Amorim (2016), também, ressaltam a multidimensionalidade da comunicação organizacional. Conforme as autoras, a organização se (re) constitui sobre diferentes perspectivas, entre a organização percebida, experienciada e vivida, como dimensões interdependentes. A compreensão sobre essa pluralidade, em uma realidade complexa, é destacada pelas pesquisadoras como uma necessidade de (re)pensar a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional pode ser relacionada à prática da estratégia, conforme já discutiram autores como Bulgacov & Marchiori (2010) e Reis, Marchiori & Casali (2010), que chamam a atenção para aspectos como a multidimensionalidade e a imprevisibilidade das interações comunicativas e dos processos de construção de sentidos envolvidos no fazer estratégia. Bulgacov & Marchiori (2010), com base no trabalho desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun & Seidl, analisam as três dimensões da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis envolve o trabalho realizado durante o fazer estratégia, o fluxo de atividades e as interconexões entre os praticantes. As práticas reúnem tanto questões tácitas e informais, quanto explícitas e formais. Os praticantes são os atores que moldam a construção das práticas através de suas características, das habilidades e dos recursos que eles empregam. O fazer estratégia, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.

Nesse contexto, os discursos veiculados nas publicações de negócios parecem ter um papel central para a construção social das realidades organizacionais e para a prática da estratégia. Em um trabalho em que investigam a influência da mídia na produção e legitimação de teorias e práticas de gestão, Mazza & Alvarez (2000) indicam a contribuição de notícias veiculadas na mídia de massa para a seleção de determinados temas que são explorados em contextos organizacionais e também em contextos acadêmicos voltados para a pesquisa em administração e negócios. Para os autores, o papel da imprensa de negócios vai além da mera difusão de ideias pré-fabricadas e envolve a coprodução e legitimação de práticas e teorias de gestão.

Assim, parece viável considerar as possíveis relações entre o conteúdo de publicações de negócios e a prática da estratégia consubstanciada em processos de comunicação organizacional. As dinâmicas formais e informais, os processos comunicativos relacionados ao fazer estratégia, as ações organizacionais e a práxis dos atores envolvidos podem constituir espaços de investigação em torno das relações entre os níveis institucional e organizacional. Os sentidos parecem circular entre os noticiários e as organizações, sendo apropriados e (re) construídos nas interações entre esses sistemas. Uma notícia sobre uma nova prática estratégica, veiculada em uma revista de negócios, pode, por exemplo, refletir na adoção de termos técnicos e até mesmo de rotinas, tecnologias e ferramentas pelos praticantes da estratégia. Isso pode ser evidenciado, por exemplo, em textos institucionais, como perfis e relatórios anuais, produzidos pelas organizações para falarem de suas estratégias. Essa apropriação, no entanto, na perspectiva sistêmico-discursiva, não garante a reprodução dos sentidos. Cada

sistema irá (re)construir os sentidos de forma autorreferenciada, de acordo com seu próprio contexto. Um mesmo termo ou prática pode assumir sentidos diferentes em uma publicação, bem como em cada organização que tiver contato com ela.

Com base nesses pressupostos, é desenhado um contexto de relações entre sistemas organizacionais e meios de difusão, em que parece haver uma intensa circulação de temas e uma (re)apropriação de sentidos de acordo com as particularidades de cada realidade sistêmica. Um tema como a governança corporativa, por exemplo, pode estar presente na pauta das publicações de negócios e ser apropriado como prática estratégica de uma organização, com um sentido não necessariamente equivalente ao construído nas notícias de negócios. Outros exemplos incluem termos como inovação, empreendedorismo, liderança e gestão de marcas. Frequentes em publicações que tratam de estratégias organizacionais, podem ser relacionados a práticas distintas em diversas organizações. Os contextos competitivos, os mercados consumidores, os recursos e as competências das empresas, assim como seus históricos de atuação, constituem dimensões que particularizam a produção de sentidos em torno desses termos. Da mesma forma, em suas práticas, as organizações evidenciam temas que são (re)apropriados em notícias de negócios. Essa circulação, e sua consequente (re) produção de sentidos, parece contribuir para a saliência e legitimação de termos e práticas estratégicas. Em uma perspectiva sistêmica, as organizações, em permanente interação com o ambiente, se constituem e sobrevivem em comunicação. As fronteiras ou, em outras palavras, a distinção fundamental organização/ambiente, são (re)construídas em processos de identificação, de mediação e de institucionalização. Nesse contexto, os sentidos sobre a estratégia, que circulam em notícias e nos processos de comunicação organizacional, podem ser considerados no âmbito desses processos de (re)construção das fronteiras sistêmicas.

## 5. Considerações

A perspectiva-sistêmico discursiva revela novas possibilidades de compreensão da estratégia organizacional em um viés comunicacional. Entre elas, a reflexão sobre as perturbações/irritações (Luhman, 2005a, 2011) entre os sistemas organizacionais e o sistema de difusão indica caminhos para pensar a relação entre as estratégias das organizações e o conteúdo veiculado em publicações de negócios. Esta abordagem pode contribuir para a aproximação entre a comunicação e a prática da estratégia, atendendo, em parte, o chamado de autores como Bueno (2009) e Kunsch (2009), que defendem uma maior inserção da comunicação nos processos estratégicos.

Sob a perspectiva adotada, é possível chegar a um quadro que fundamenta teoricamente e indica possíveis relações entre o conteúdo das publicações de

negócios e a prática da estratégia. Com isso, parece razoável afirmar que, em seus universos autorreferenciados de sentidos, os sistemas organizacionais percebem essas publicações e se apropriam de termos e práticas que passam a fazer parte de seus processos comunicacionais e, com isso, configuram suas estratégias organizacionais. De outro lado, também em um sistema autorreferenciado, as notícias (re)produzem sentidos sobre termos e práticas adotados pelas organizações.

As dimensões de conteúdo e processo da estratégia emergem como possíveis categorias para a investigação da relação entre os níveis institucional e organizacional. Mais especificamente, no presente trabalho, para a compreensão das possíveis interfaces entre os discursos das notícias de negócios e aqueles produzidos no âmbito dos processos de comunicação organizacional. Essas dimensões constituem formas apriorísticas para a leitura dos sentidos sobre a estratégia. A intenção, no entanto, não é restringir possibilidades, mas indicar possíveis naturezas distintas desses sentidos. Além disso, a reflexão sobre conteúdo e processo, pode contribuir para a ampliação da discussão em torno das relações entre a comunicação e a estratégia no contexto organizacional. Assim, além de assumir a relevância ontológica da comunicação para os sistemas organizacionais, chamando a atenção para sua natureza estratégica, este trabalho enfatiza que as relações entre esses sistemas e os sistemas institucionais, incluindo os meios de difusão, constituem espaços de investigação sobre a circulação e a (re) produção de sentidos.

## Referências bibliográficas

- Albino, J., Gonçalves, C. A., Carrieri, A. & Muniz, R. (2010). Estratégia como prática: uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 1-14.
- Ansoff, I. H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(2), 113-124.
- Andreoni, R. & Gomes, V. M. L. R. (2012). Comunicação organizacional: mobilizando a memória para a prática da estratégia. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (9)16, 74-83.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 1(10), 115-120.
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.
- Bueno, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Bugacov, S. & Marchiori, M. (2010). Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. En: Marchiori, M. (Ed.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 149-166). São Caetano do Sul: Difusão.

- Bulgacov, S. & Marchiori, M. (2011). Strategy as communicational practice in organizations. *Proceedings of the Pre-Conference in Strategic Communication – International Communication Association*, Boston, MA, USA, 1-22.
- Day, G. S. (1999). Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. En: Day, G. S. & Reibstein, D. J. (Ed.), *A dinâmica da estratégia competitiva* (pp. 83-101). Rio de Janeiro: Campus.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gomes, M. (2009). As representações nas revistas de negócios. *Anais do 7º SBP Jor – Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo*, São Paulo, SP, Brasil, 1.
- Gomes, V. M. L. R. (2014). *Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. <https://bit.ly/2xmbiqo>.
- Gomes, V. M. L. R. (2016). Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. *Galáxia*, 1(33), 226-238.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-977.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Kunsch, M. M. K. (2009). Planejamento estratégico da comunicação. En: Kunsch, M. M. K. (Ed.), *Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 41-60). São Caetano do Sul: Difusão.
- Lima, F. P. (2014). *A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais* Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes, USP. <https://bit.ly/2Nsb1fd>.
- Lima, F. P. (2015). A estratégia como prática de comunicação. En: Marques, A. & Oliveira, I. L. (Ed.), *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (pp. 135-143). Belo Horizonte: FAFICH/UFMG.
- Luhmann, N. (1997). Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. En: Neves, C. E. B. & Samios, E. M. B. (Ed.), *Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas* (pp. 19-35). Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS - Goethe-Institut/ICBA.
- Luhmann, N. (2005a). *A realidade dos meios de comunicação de massa*. São Paulo: Paulus.
- Luhmann, N. (2005b). The paradox of decision making. En: Seidl, D. & Becker, K. H. (Ed.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 33-57). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Luhmann, N. (2011). *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Lytard, J. F. (2002). *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mazza, C. & Alvarez, J. L. (2000). Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies*, 21(567), 567-588.

- Mintzberg, H. (2001). Os cinco Ps da estratégia. En: Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (Ed.), *O processo da estratégia* (27-59). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, I. L. & Paula, M. A. (2008). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Palli, P., Vaara, E. & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303-318.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Quinn, J. B. (2001). Estratégias para mudança. En: Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (Ed.), *O processo da estratégia* (pp. 60-84). Porto Alegre: Bookman.
- Reis, M. C., Marchiori, M. & Casali, A. M. (2010). A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. En: Marchiori, M. (Ed.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 167-187). São Caetano do Sul: Difusão.
- Scroferneker, C. & Amorim, L. (2016). Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 13(24), 256-265.
- Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197-218.
- Sfez, L. (1990). *Crítica da decisão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Verón, E. (1980). *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix.
- Verón, E. (1996). *La semiosis social: fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (2004). *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo: Ed. Unisinos.
- Viana, A. L. & Freitas, E. C. (2014). Cenografia e ethos discursivo na “empresa dos sonhos dos executivos”: imagem corporativa e cultura organizacional. *Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 13(26).
- Vizeu, F. & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 69-82.
- Wittgenstein, L. (1979). *Investigações Filosóficas*. São Paulo: Abril Cultural.