

# EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA, PROCESSO E PRÁTICA DA ESTRATÉGIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVO

*Victor Márcio Laus Reis GOMES*<sup>103</sup>

**Resumo:** Pretende-se, com este trabalho, buscar a compreensão acerca do fenômeno da comunicação nas organizações e como o mesmo se relaciona com o processo e a prática da estratégia. Mais especificamente, estudamos as relações que podem ser estabelecidas entre o processo e a prática da estratégia da organização estudada e o conteúdo/discurso de uma seção do seu jornal interno. A investigação foi conduzida a partir dos pressupostos da sociologia compreensiva, revelando que os esforços de comunicação interna podem ser compreendidos com parte do processo estratégico e do discurso da prática da estratégia nas organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Estratégia. Prática da Estratégia.

**Abstract:** This work intends to seek the understanding of how the organizational communication can be related to the process and practice of strategy. More specifically, we studied the relations which can be established between the process and practice the strategy of the organization studied and its newsletter content. The investigation was conducted based on the assumptions of comprehensive sociology, revealing that the internal communication efforts can be understood as part of the strategic process and of the strategy discourse in organizations.

---

<sup>103</sup> Doutorando em Comunicação Social (PUCRS), Mestre em Administração (Unisinos), MBA (University of Dallas), Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda (PUCRS). Professor da Faculdade Porto-Alegrense. E-mail: victorlaus@gmail.com.

**Keywords:** Organizational Communication. Strategy. Strategy as Practice.

## 1. Introdução

A comunicação parece ser uma dimensão chave para a gestão da estratégia nas organizações. Diversos estudos em estratégia organizacional destacam a relevância da comunicação nos processos de construção das estratégias. Entre eles, podemos mencionar os trabalhos de Ansoff e McDonnell (1993) e de Mintzberg (2004) e, mais recentemente, os estudos alinhados com a corrente de pesquisa reconhecida como *Strategy as Practice*, ou Estratégia como Prática, à qual podemos vincular os estudos de Whittington (2004) e de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Por outro lado, há uma aparente distância entre a prática e a pesquisa no campo da comunicação organizacional, destacada por pesquisadores como Duarte e Monteiro (2009). Para eles, os avanços técnicos e epistemológicos não são devidamente aproveitados e a comunicação ainda não é explorada como um instrumento para a qualificação da gestão organizacional.

Assim, identificamos a oportunidade de investigar a relação da comunicação com o processo e a prática das estratégias organizacionais. Mais especificamente, nosso olhar recai sobre a comunicação no ambiente interno das organizações e sua relação com as práticas envolvidas na definição e na implementação das estratégias.

Vamos estudar as relações entre a comunicação e a estratégia, a partir da análise de um jornal interno de uma organização, o Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi. Nosso corpus de análise é constituído pela seção “Notas Institucionais” do jornal Catavento, situada nas páginas dois e três, da edição de fevereiro de 2011. Dessa forma, buscamos compreender a iniciativa de comunicação no contexto da prática da estratégia.

Buscamos nos pressupostos da sociologia compreensiva a orientação para condução desta pesquisa. A justificativa para nossa opção metodológica está na profundidade e na liberdade que encontramos no método proposto por Maffesoli (2010), que acreditamos serem necessárias para a compreensão da complexidade envolvida na reflexão aqui proposta.

Inicialmente, contextualizamos o jornal Catavento, objeto de nossa investigação, no ambiente do Sicredi e do cooperativismo. Após, discutimos noções relevantes para nossa

reflexão: o processo e a prática da estratégia, a comunicação, a comunicação organizacional e a comunicação interna.

## **2. Contextualizando o objeto de estudo**

Acreditamos ser relevante para nossa discussão, ressaltar as particularidades do contexto organizacional em que se situa nosso objeto de estudo. Para explorar a estratégia e a comunicação interna em uma organização do sistema cooperativo é preciso compreender os princípios que orientam a prática cooperativa.

O cooperativismo é uma instituição presente no mundo inteiro. Os princípios da prática cooperativa, que constituem a base para o desenvolvimento do sistema cooperativo, são: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; preocupação com a comunidade (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2011).

O Sicredi teve início em 1992, a partir da unificação de várias cooperativas de crédito. Sua origem, no entanto, está na primeira cooperativa de crédito brasileira, constituída em 1902, no município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Atualmente, o sistema é formado por 124 cooperativas de crédito e mais de 1.000 pontos de atendimento em onze estados brasileiros. O Sicredi possui mais de 1.800.000 associados e 13.300 colaboradores (SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI, 2011).

O jornal Catavento é uma publicação dirigida ao público interno, de periodicidade bimestral, com uma tiragem de 6.700 exemplares, que circula nos dez Estados onde o Sicredi está presente.

## **3. Estratégia organizacional: processo e prática**

Considerando o contexto de pensar e fazer a estratégia organizacional em que nos propomos a analisar a comunicação, iniciamos nossa reflexão a partir das noções de processo e de prática da estratégia.

A partir do trabalho de Mintzberg e Quinn (2001), é possível ressaltar duas dimensões da estratégia: o conteúdo e o processo. O conteúdo da estratégia refere-se ao conteúdo das decisões propriamente ditas, como, por exemplo, a definição do foco de

atuação da empresa, a seleção dos mercados de atuação e a definição dos diferenciais da organização. Já a dimensão do processo, envolve as etapas percorridas, as atividades, as habilidades, atitudes e comportamentos envolvidos na formulação e implementação das decisões estratégicas.

Mintzberg (2004), a partir de pesquisas realizadas na área, caracteriza o processo da estratégia como essencialmente dinâmico e complexo, envolvendo sutis e sofisticados mecanismos cognitivos e sociais. A informação é um insumo básico para o processo, mas, muitas vezes, ela não está disponível de forma organizada e quantificável. Sendo assim, o estrategista deve estar envolvido com os detalhes e conhecer o negócio em profundidade para conseguir realizar as leituras necessárias do ambiente. A formação da estratégia pode, a partir desta perspectiva, ser compreendida como um processo de aprendizado, onde o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel definitivo. Conforme Mintzberg (2004), o processo demanda *insight*, criatividade e síntese, além de estar associado a períodos de mudança e, muitas vezes, à mudança descontínua.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o processo estratégico como um todo está diretamente relacionado com a situação ou contexto em que a organização se encontra, sendo que, em determinados contextos, a formulação e a implementação podem ser tão relacionadas que não faz sentido separá-las.

Bulgacov e Bulgacov (2009) sinalizam que o processo estratégico perpassa múltiplos níveis organizacionais, influenciando as condições psicológicas e cognitivas de tomadores de decisão e influenciando e sendo influenciado pelos poderes existentes e as políticas organizacionais. Na visão dos autores, o processo envolve as normas, as rotinas, as decisões e as ações de seus participantes e exerce efeitos sobre os resultados das organizações.

Discutindo as pesquisas realizadas acerca do processo da estratégia, Bulgacov e Bulgacov (2009) comentam sobre a necessidade de ampliar a compreensão acerca das interações entre os indivíduos envolvidos e sua influência sobre o conteúdo e o processo da estratégia.

Aqui, encontramos um elo importante entre os estudos de comunicação organizacional e os estudos de estratégia. É justamente esta relação, baseada na compreensão das interações envolvidas nos processos de comunicação e no processo de estratégia, que buscamos explorar.

Esta perspectiva nos leva a examinar uma nova tendência na pesquisa sobre a estratégia organizacional, relacionada à compreensão da mesma como uma prática social. Para Whittington (2004), estratégia não é algo que as organizações tenham, mas sim que algo que as organizações fazem.

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 e que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos. Podemos considerar que a noção de Whittington (2004) aprofunda a dimensão do processo da estratégia e amplia as possibilidades de pesquisa em torno do fenômeno da estratégia, que, até então, favorecia uma abordagem de caráter predominantemente positivista.

Whittington (2004) propõe uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia ancorada na prática. A agenda sociológica, baseada nas tradições das sociologias da elite, do trabalho e da ciência e tecnologia, envolvendo questões como o poder, os papéis dos estrategistas e as redes por meio das quais eles interagem, a divisão do trabalho estratégico e as habilidades envolvidas, o desenho e a utilização de tecnologias-chave para a estratégia. A agenda gerencial, partindo das três tradições sociológicas, pesquisando questões voltadas a compreender como se tornar um estrategista, quais as habilidades necessárias e como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial.

Aprofundando a compreensão acerca da estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolvem a noção do “estrategizar”. A estratégia passa a ser considerada como uma atividade social, sendo que o fazer estratégia, ou “estrategizar” envolve as ações, interações e negociações dos múltiplos atores envolvidos.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem três caminhos, interconectados, de investigação da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis compreende as interconexões entre as ações de diferentes indivíduos e grupos, em relação às instituições/organizações em que atuam. O caminho das práticas busca estudar como os recursos comportamentais, cognitivos, discursivos, processuais e físicos, são aplicados pelos atores em suas interações. O terceiro caminho enfoca os atores, os praticantes da estratégia, e como constroem a prática através de suas características pessoais, do seu

modo de agir e dos recursos que mobilizam. O “estrategizar”, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.

#### **4. Comunicação, comunicação organizacional e comunicação interna**

Propomos aqui a compreensão da comunicação a partir de sua não linearidade. Com base nessa perspectiva, a interação parece assumir uma centralidade nas discussões acerca do fenômeno da comunicação.

A comunicação, para Maffesoli (2010), é uma forma de compreender a vida social, que hoje não pode ser mais reduzida apenas à visão baseada no *homo economicus*. Sob a perspectiva do autor, a comunicação também pode ser compreendida como uma maneira de “entrar em correspondência” (MAFFESOLI, 2010, p. 161) com o meio, com o espaço. É uma forma de participar do espaço social, de “viver simbolicamente a relação a um território pertencente a muitos” (MAFFESOLI, 2010, p. 162).

A partir de sua perspectiva social, estabelecemos uma relação entre a noção de comunicação de Maffesoli e a noção da comunicação como ambiente de informação e relacionamento. Esta última, proposta pela Escola de Palo Alto<sup>104</sup> e destacada por Duarte e Monteiro (2009), tem por base as interações sociais, instalando uma perspectiva circular na análise do fenômeno e indicando sua complexidade.

Conforme Duarte e Monteiro (2009), a partir da perspectiva da Escola de Palo Alto, são dois os níveis que compõem o ato comunicativo: o do conteúdo da mensagem e o da relação estabelecida entre os participantes do processo. É através das interações, das trocas, que ocorre o processo da comunicação. Assim, compreendemos que para estudar a comunicação é necessário estudar as interações.

Uma das premissas da Escola de Palo Alto é a de que estamos constantemente comunicando quando inseridos no convívio social. Goffman (2005), em sua obra “A Representação do Eu na Vida Cotidiana”, reforça esta ideia quando caracteriza duas formas de comunicação: a expressão transmitida e a expressão emitida. A primeira envolve a utilização de símbolos com a intenção de veicular a informação. A segunda é a do “tipo mais

---

<sup>104</sup> Tradição de estudos em comunicação inaugurada nos anos 40, nos Estados Unidos, por autores de áreas distintas como a Antropologia, a Linguística, a Matemática, a Sociologia e a Psiquiatria. Entre esses autores estão Bateson, Goffman e Watzlawick. A Escola de Palo Alto, conforme Araújo (2010) compreende a comunicação como um processo social permanente.

teatral e contextual, a de natureza não-verbal e presumivelmente não-intencional” (GOFFMAN, 2005). Com base nas duas formas de comunicação, gerenciamos as impressões que causamos através do convívio social.

A compreensão de Baldissera (2008b) acerca do fenômeno da comunicação destaca a complexidade das relações envolvidas na construção e disputa de sentidos. Para o autor, a comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2008b, p. 33). O aspecto relacional da comunicação é reforçado com a noção de disputa. Os sentidos são construídos a partir da relação, dos diálogos, ou seja, das interações.

Baldissera (2008b) ressalta que os sentidos podem ser postos em circulação de forma voluntária ou não. Os sujeitos estão em relação constantemente, construindo e disputando sentidos a partir de seus repertórios, suas competências, seus meios sociais, culturas e imaginários, entre outros. As intenções das instâncias produtoras da mensagem convivem com as intenções das instâncias receptoras, articulando a significação, assim como convivem os sentidos postos em circulação voluntariamente ou não.

O aspecto voluntário e involuntário dos sentidos que são postos em circulação nas interações entre sujeitos, assim como a multiplicidade de sentidos envolvidos nos processos de comunicação, aproximam as perspectivas de Goffman (2005) e de Baldissera (2008b) acerca do fenômeno da comunicação, nos indicando que as investigações dos processos de comunicação precisam considerar a “dualidade no seio da unidade” (BALDISSERA, 2008b, p. 41).

Baldissera (2008a, p.169) propõe a noção de comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. A comunicação organizacional, para Baldissera (2008a) parece não ficar restrita a esforços planejados, traduzindo a possibilidade de existência da organização. É na comunicação e através dela, que a organização materializa seus processos, comunica e têm sua existência reconhecida.

Ampliando a noção de Baldissera (2008b), é relevante para nossa investigação mencionar as noções complementares de microsistemas oficialmente legitimados e de microsistemas não-oficiais. Os primeiros incluem, por exemplo, as relações com a imprensa, a comunicação administrativa, enfim, todos os esforços autorizados de comunicação. Já os

microssistemas não-oficiais envolvem os fluxos informais, como as conversas nos refeitórios, os boatos, as fofocas e/ou especulações.

Como nosso objeto diz respeito a um material de comunicação dirigido ao público interno da organização, resgatamos aqui a noção de comunicação interna. Kunsch (2003) sugere diferentes modalidades da comunicação organizacional: a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

A comunicação interna procura viabilizar a interação entre funcionários e organização, procurando compatibilizar os interesses dos mesmos. Conforme Kunsch (2003, p. 159), “a importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional”. Através de sua concepção de comunicação interna, a autora defende o estabelecimento de um diálogo verdadeiro entre a cúpula diretiva e os funcionários, baseado em canais formais e informais de comunicação, visando ao benefício mútuo.

Uma noção de comunicação interna que considera as interações entre os indivíduos é proposta por Welch e Jackson (2007). Os autores explicam a comunicação interna como os esforços para a gestão das interações e relacionamentos entre os indivíduos que compõem os diferentes públicos internos da organização. Como objetivos da comunicação interna, sugerem: contribuir para o comprometimento, promover um senso de pertencimento, sensibilizar para as mudanças ambientais e desenvolver uma compreensão acerca dos objetivos, estratégias e necessidades de mudança organizacional.

Com relação às mudanças do ambiente e às necessidades de mudanças organizacionais, Cabral (2004) chama a atenção para dificuldade de aproximar o discurso da prática na gestão da comunicação interna. Apesar das novas tecnologias e dos avanços nos estudos da comunicação, ainda hoje não é difícil encontrar grande parte do público interno sem compreender onde as organizações pretendem chegar com as mudanças implementadas. Duarte e Monteiro (2009) propõem a criação de uma consciência comunicativa, ou seja, uma cultura organizacional que estimule a transparência, a confiança e o estímulo à cooperação. Os autores valorizam o compartilhamento de informações como um dos resultados mais significativos da consciência comunicativa. As informações passariam a ser compartilhadas entre todos os níveis e em todos os sentidos: das instâncias superiores para as inferiores e das inferiores para as superiores. A consciência comunicativa

é, portanto, construída com base em cinco pilares: informação compartilhada e integrada, através da disposição para troca de informações e integração dos envolvidos a partir de metas e ações convergentes; pertencimento, isto é, um sentimento de ligação com a organização, que estimula a participação e a cooperação; empoderamento, através da formação de indivíduos capazes de refletir, compreender, decidir, avaliar e transformar a realidade; autonomia, a partir do estímulo à liberdade de pensamento e ação; governança, envolvendo o reconhecimento de que todos os funcionários são responsáveis pela comunicação organizacional.

## **5. Opções metodológicas**

Nossas opções metodológicas nos levam a um percurso que favorece a pesquisa qualitativa e a investigação em profundidade da comunicação e da construção das estratégias organizacionais.

Buscamos compreender a comunicação através das interações, do convívio social e da participação. Da mesma forma, identificamos, na noção da estratégia como prática, um caminho para discutir as atividades, interações e comportamentos envolvidos no fazer estratégia. Assim, optamos por um método que valoriza o estudo do cotidiano, da teatralidade, dos eventos e acontecimentos da vida de todos os dias. Maffesoli (2010), através da sociologia compreensiva, propõe uma abordagem constituída de paradoxos e heterogeneidades, para dar conta dos desacordos e antagonismos comuns à vida das sociedades.

Maffesoli (2010) estabelece os pressupostos da sociologia compreensiva, que aqui discutimos com a intenção de orientar nossa caminhada na busca da compreensão acerca do fenômeno da comunicação interna e sua relação com as práticas de construção da estratégia organizacional.

O primeiro pressuposto é a crítica ao dualismo esquemático, em que o autor propõe um olhar de dentro dos fenômenos sociológicos e indica a necessidade de um trânsito entre razão e sentimento para construir uma visão sobre um período ou um fenômeno em particular. Assim, neste estudo, procuramos não adotar uma postura de distanciamento de nosso objeto de estudo, buscando a compreensão a partir de nossas impressões e das noções discutidas anteriormente.

Whittington (2004) lembra que, após o modernismo, não é mais necessário que o pesquisador da estratégia organizacional se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas e de generalizações. O caminho do envolvimento com o objeto de pesquisa, da aproximação com o fazer da estratégia, pode, inclusive, servir para aproximar a teoria acadêmica e a realidade gerencial.

A “forma” é o segundo pressuposto. Maffesoli (2010) propõe a noção de formismo em oposição ao formalismo racionalista. Através das formas é possível apreender o cotidiano, recorrendo a um enquadramento capaz de ressaltar as variedades dos fenômenos sociais. Apesar de servirem para enquadrar, as formas não devem engessar. Elas mesclam a ordem e a desordem, consideram múltiplas explicações e não constituem um sistema fechado. As formas são categorias, noções, que facilitam a investigação do cotidiano, dos fenômenos sociais. São “fios diretores” que facilitam o processo de cognição. Sendo assim, buscamos diferentes perspectivas acerca das noções definidas *a priori* para orientar nossa análise: cooperativismo, comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna, processo e prática da estratégia.

O terceiro pressuposto é o da sensibilidade relativista. Uma visão reducionista baseada em certezas consolidadas não basta para compreender a complexidade dos fenômenos sociais. Maffesoli (2010, p. 38) defende “uma sociologia aberta, apta a integrar saberes especializados num conhecimento plural, em vias de se constituir e de se desfazer”. Ao invés de explicações universais, a pesquisa precisa estar atenta a coisas simples e pequenas, reconhecendo que as verdades são sempre momentâneas, factuais. Considerando o terceiro pressuposto, nossa perspectiva, ao analisar o fenômeno da comunicação nas organizações, busca integrar saberes das ciências sociais, da comunicação e da administração.

A preocupação com o estilo é traduzida no quarto pressuposto: uma pesquisa estilística. O autor valoriza o estilo do cotidiano, com seus gestos e palavras, teatralidade e obras, chamando atenção para a necessidade de os trabalhos científicos adotarem um estilo que possa interessar aos diversos protagonistas sociais. A utilização de metáforas e analogias pode ser um caminho para a construção de um texto que, mais palatável, também dê conta da variedade de “sons, situações e gestos, que constituem a trama social”

(MAFFESOLI, 2010, p. 43). O “saber dizer”, defendido pelo autor, respeita imprecisões, mas valoriza uma linguagem clara e sugestiva.

Um pensamento libertário. Este é o quinto e último pressuposto. Maffesoli (2010) condena o conformismo que reina no mundo intelectual e defende a “liberdade do olhar”. A inovação, a flexibilidade, a aventura e até mesmo a imperícia, são apontados como necessários aos trabalhos científicos. Uma atitude generosa e próxima ao objeto de estudo pode libertar nossa capacidade de inovação, de pensar livres e dispostos a correr os riscos inerentes ao processo de busca da compreensão. Ao analisarmos a comunicação, buscando estabelecer uma relação da mesma com a prática da estratégia, arriscamos uma nova abordagem para a compreensão da comunicação organizacional.

## **6. As notícias institucionais do jornal catavento**

A seção “Notas Institucionais” da edição analisada é composta por quatro notas, com os seguintes títulos: “Sicredi é destaque no Top 5 2010”; “Parceira entre o Sicredi e o Rabobank é aprovada pela CMN”; “Novo padrão de fachadas”; “Planejamento Estratégico na prática”. Inicialmente, apresentamos uma breve descrição do conteúdo das notas e, posteriormente, desenvolvemos uma análise geral da seção.

A nota “Sicredi é destaque no Top 5 2010” traz informações acerca do reconhecimento obtido pelo Sicredi, no ranking de projeções econômicas do Banco Central. O ranking avalia a consistência das projeções mensais realizadas pelas instituições financeiras no ano anterior. O Sicredi foi classificado como “Top 5”, ou seja, suas projeções econômicas estiveram entre as cinco melhores em 2010. Merece destaque, no conteúdo da nota, o trecho que reproduz a fala do diretor de Economia e Riscos do Banco: “Essas conquistas são motivo de orgulho ao Sicredi como sistema cooperativo. São resultados de uma equipe de profissionais diferenciados, de um rigoroso processo de planejamento, da definição de processos e da disciplina diária na execução”.

A aprovação da proposta de participação estrangeira no capital do Banco Cooperativo é tema de uma das notas. O *Rabo Financial Institutions Development* terá 30% do capital votante do Banco. De acordo com a nota, as instituições “têm afinidades de propósitos e estão focadas no desenvolvimento do cooperativismo de crédito como um modelo de organização econômica da sociedade”. São apontados benefícios da parceria

como o intercâmbio de informações e conhecimento e a ampliação do portfólio de produtos. A nota é acompanhada por uma foto de um aperto de mãos.

Outra nota destaca o novo padrão de fachadas das unidades de atendimento, salientando a utilização da cor verde e de totens externos. A preocupação com custos e facilidade de execução está explicitada no trecho: “Para estabelecer a relação com o modelo existente e otimizar custos, manteve-se a placa metálica [...], facilitando a execução”. Uma foto com a nova fachada é destaque junto à nota.

Por fim, a nota que trata do Planejamento Estratégico 2011-2015 chama a atenção para o resultado dos indicadores do primeiro mês de acompanhamento, informando que os mesmos estão disponíveis no Portal Corporativo. Também é indicada outra fonte de informação sobre o planejamento, através de uma ferramenta interna de tecnologia da informação. A mesma nota informa que as ferramentas de divulgação do planejamento estratégico dispõem de dicionários com as definições dos indicadores e lembra os leitores sobre quais são os grupos de indicadores. A frase a seguir, encerra a nota: “Ou seja, de olho no Planejamento Estratégico, é possível ficar sabendo em que direção o Sicredi está caminhando”.

Inicialmente, percebemos o caráter informativo de todas as notas. O conteúdo, de forma geral, traz assuntos focados exclusivamente no negócio: reconhecimento pela atuação no mercado financeiro, parceria, padrão visual e planejamento estratégico.

O cooperativismo está presente, de maneira explícita e implícita nas notas, como alternativa para satisfazer necessidades econômicas e sociais, e também através de alguns de seus princípios, como: gestão democrática, participação econômica dos sócios, formação e informação. Percebemos isso, de maneira explícita, através das referências ao sistema cooperativo e ao cooperativismo como modelo de organização econômica da sociedade, em duas das notas. De maneira implícita, através do compartilhamento de informações do negócio, da menção às ferramentas de acompanhamento de indicadores e da preocupação com a otimização de custos. A estratégia do Sicredi, fundamentada no cooperativismo, pode ser considerada pano de fundo para o discurso das “Notas”.

A análise do cooperativismo nos leva a noções *a posteriori*, que consideramos relevantes para este estudo: a ideologia, a cultura e o imaginário. Na perspectiva de Maffesoli (2010), a ideologia pode ser compreendida como uma representação coletiva.

Assim, o discurso das “Notas Institucionais” pode constituir uma justificação, uma legitimação, dos valores do cooperativismo. Conforme Maffesoli (2010, p.97), “para motivar, convencer ou iludir é sempre necessário recorrer a uma ideologia”. Ainda, a partir do cooperativismo, é possível nos questionarmos com relação às manifestações da cultura e do imaginário na comunicação do Sicredi. A cultura, compreendida como a forma de pensar da organização, o “cimento emocional da socialidade” (MAFFESOLI, 2010, p. 259), parece moldar a complexidade do cotidiano da organização que é nosso objeto de estudo. As “Notas Institucionais” parecem impregnadas do cooperativismo, revelando um modo de ser, o estado de espírito e a atmosfera da organização, nos remetendo à noção de imaginário (MAFFESOLI, 2001).

As “Notas Institucionais” podem ser compreendidas, a partir da noção de comunicação, como uma forma de os funcionários “entrarem em correspondência” com a prática da estratégia no Sicredi e também como um mecanismo de gerenciamento de impressões do Sicredi para com seus funcionários. Assim, resgatamos as noções de Maffesoli (2010) e de Goffman (2005) acerca da comunicação. A divulgação de informações acerca do planejamento estratégico e a indicação de ferramentas para acompanhamento, assim como o inventivo para “ficar de olho”, procuram estimular os funcionários a entrarem em correspondência com o fazer da estratégia. Por outro lado, como mecanismo de gerenciamento de impressões, o conteúdo das “Notas” transmitem a intenção de criar uma imagem de organização que compartilha informações e incentiva a participação dos funcionários.

Complementando, podemos também compreender nosso objeto de pesquisa, a partir da noção de comunicação organizacional de Baldissera (2008a), como uma interação, parte do processo de construção de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Fica, por outro lado, o registro de uma limitação, que nos impede, neste momento, de compreender as disputas de sentido que podem ser relacionadas à ideologia propagada através das “Notas Institucionais”. O jornal “Catavento” pode ser relacionado a um microsistema oficialmente legitimado. No entanto, quais as reações provocadas pelo mesmo, e pelos assuntos nele divulgados, nos microsistemas não-oficiais? Como os funcionários recebem este material?

Como veículo de comunicação interna, o jornal e a seção analisada, promovem um senso de pertencimento, compartilham informação e desenvolvem uma compreensão acerca dos objetivos e estratégias da organização. Assim, também podem ser compreendidos como parte do processo estratégico da organização, contribuindo, através da divulgação de informações e da legitimação do cooperativismo, para a implementação da estratégia do Sicredi.

Por fim, é possível associar as “Notas Institucionais” ao fazer estratégia, ao “estrategizar”, do Sicredi, conforme a noção de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). As notas estudadas fazem parte do discurso da prática da estratégia, informando, atingindo os praticantes da estratégia e procurando estabelecer algumas das interconexões necessárias para a práxis da estratégia.

## **7. Considerações e notas para próximas investigações**

As relações entre processo estratégico, prática da estratégia e comunicação, aqui discutidas, revelam fortes indicativos de que os esforços de comunicação interna podem ser compreendidos como um dos componentes do processo estratégico e também como parte do discurso estratégico das organizações.

A partir da reflexão aqui realizada, vislumbramos um caminho instigante a ser percorrido. Comunicação e estratégia organizacional parecem duas práticas intimamente relacionadas. Como nossa proposta, com este trabalho, foi de realizar uma exploração sobre a relação entre essas práticas, nos parece indicado neste momento, inspirados pelos pressupostos da sociologia compreensiva, levantar questões para futuras reflexões. Sendo assim, propomos as seguintes questões: como se dão as disputas de sentido no contexto da prática da estratégia? Como podem ser compreendidas as relações entre ideologia, cultura e imaginário no contexto da prática da estratégia? Como os microssistemas oficiais e não oficiais atuam no contexto da prática da estratégia?

Nossa reflexão partiu do conteúdo de um veículo de comunicação formal da organização com seu público interno, o que limita o escopo de nossa análise, desconsiderando uma infinidade de fluxos informais de comunicação. Por outro lado, este olhar atento para o produto de uma das práticas de comunicação da organização pode

revelar as diversas dimensões envolvidas na relação entre a comunicação e a construção de estratégias.

A comunicação, compreendida a partir de uma perspectiva interacionista e complexa, parece revelar nuances da prática cotidiana da estratégia, que podem enriquecer o estudo de ambos os fenômenos: o da comunicação nas organizações e o da prática da estratégia. Indo mais além, nos questionamos: não seria a prática da estratégia, essencialmente, um fenômeno de comunicação?

As noções *a priori* mostraram-se insuficientes em nosso estudo. Assim, as noções de ideologia, cultura e imaginário, indicam que a compreensão da comunicação no fazer da estratégia passa por um entendimento dos contextos subjetivos das organizações. Assim, nos parece que a sociologia compreensiva e seu olhar para o cotidiano das organizações oferecem uma abordagem instigante e reveladora, capaz de nos conduzir na complexidade envolvida na relação entre o “estrategizar” e a comunicação.

## Referências

- ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, C. A. A pesquisa norte-americana. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 119-130.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a. p. 149-177
- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008b. p. 31-50.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS. Recife. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2009.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 54-71, 2004.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, v. 60, p. 5-27, 2007.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAFFESOLI, M. **O conhecimento comum**: introdução à sociologia compreensiva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_. O imaginário é uma realidade. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 15, p. 74-82, ago. 2001. Entrevista concedida a Juremir Machado da Silva.

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

\_\_\_\_\_; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Portal do Cooperativismo**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/default.php?p=principal.php>>. Acesso em: 09/05/2011.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI. **Site Institucional**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso em: 09/05/2011.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 2, p.177-198, 2007.

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