

 <p>ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN FAMECOS</p>	<h1>REVISTA FAMECOS</h1> <p>mídia, cultura e tecnologia</p> <p>Revista FAMECOS, Porto Alegre, v. 31, p. 1-9, jan.-dez. 2024 e-ISSN: 1980-3729 ISSN-L: 1415-0549</p>
<p>https://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2024.1.44118</p>	

PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Reflexões sobre o dispositivo de gestão estratégica da comunicação em um contexto de digitalização

The strategic communication management dispositive in a digitalization context

Reflexiones sobre el dispositivo de gestión de la comunicación estratégica en un contexto de digitalización

**Victor Márcio Laus Reis
Gomes¹**

orcid.org/0000-0002-8497-4392
victorlaus@gmail.com

Recebido em: 13 dez. 2022.

Aprovado em: 20 nov. 2023.

Publicado em: 11 mar. 2024.

Resumo: A proposta deste ensaio é delinear um quadro teórico-metodológico para fundamentar pesquisas de campo voltadas à compreensão de como a gestão estratégica da comunicação é afetada pela midiaticização. Com este objetivo, são discutidos modelos teóricos que consideram os impactos da digitalização sobre as organizações e indicam as principais decisões e processos relacionados à gestão da comunicação. A midiaticização é compreendida por meio da discussão dos efeitos radiais produzidos pela incorporação da internet, de softwares e aplicativos nas práticas e processos gerenciais, que (re)configuram o dispositivo de gestão. Com base nessas reflexões, são indicadas questões norteadoras para futuros estudos.

Palavras-chave: gestão da comunicação; midiaticização; dispositivo.

Abstract: The purpose of this essay is to outline a theoretical-methodological framework to support field research aimed at understanding how strategic communication management is affected by mediatization. With this objective, conceptual models that consider the impacts of digitization on organizations are discussed to indicate the main decisions and processes related to communication management. Mediatization is understood through the discussion of radial effects produced by the incorporation of internet, software and applications in management practices and processes, which (re)configure the management dispositive. Based on these reflections, guiding questions for future studies are indicated.

Keywords: communication management; mediatization; dispositive.

Resumen: El propósito de este ensayo es esbozar un marco teórico-metodológico para apoyar la investigación de campo dirigida a comprender cómo la gestión estratégica de la comunicación se ve afectada por la mediatización. Con este objetivo, se discuten modelos teóricos que consideran los impactos de la digitalización en las organizaciones y señalan las principales decisiones y procesos relacionados con la gestión de la comunicación. La mediatización se entiende a través de la discusión de los efectos radiales producidos por la incorporación de internet, software y aplicaciones en las prácticas y procesos de gestión, que (re)configuran el dispositivo de gestión. A partir de estas reflexiones, se señalan preguntas orientadoras para futuros estudios.

Palabras clave: gestión de la comunicación; mediatización; dispositivo.

Introdução

Com a digitalização, vivenciamos a transformação de operações sociotécnicas mediadas por artefatos não tecnológicos para a mediação de artefatos digitalizados, afetando práticas de produção e consumo nos mais diversos setores de atividades. De um lado, decisões de negócio



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília, DF, Brasil.

são tomadas em ambientes digitais, mediadas por equipamentos e *softwares* de apoio. Na outra ponta, consumidores pesquisam, interagem e decidem suas compras em plataformas digitais. Assim, parece inevitável pensarmos em *softwares* e *hardwares* como meios que sustentam processos de produção e de circulação de sentidos, transformando práticas e relações sociais nos contextos organizacionais. A internet, como um dispositivo técnico-comunicacional (Verón, 2014), evidenciou a centralidade da comunicação para as organizações. São as redes comunicacionais que sustentam as operações responsáveis pela criação, manutenção e crescimento dos sistemas organizacionais.

Nesse contexto, o planejamento e a implementação de estratégias de comunicação são apoiados por tecnologias que possibilitam a identificação e a caracterização dos diferentes públicos com os quais as organizações se relacionam, em dinâmicas que facilitam a interação e o relacionamento com eles, bem como em sistemas de acompanhamento e avaliação dos resultados. Destarte, o processo de gestão da comunicação depende, cada vez mais, da coleta, do processamento e da disponibilização de dados, conforme indicam os trabalhos de autores como Boarini (2021), Raposo (2021) e Silva (2021). Notícias veiculadas em publicações especializadas direcionadas a profissionais de comunicação também confirmam essa tendência. É o caso, por exemplo, de Camargo (2022) que, ao comentar sobre o estudo de uma associação que representa a publicidade digital em 45 países, destaca como a administração de dados pode se tornar uma vantagem competitiva para empresas que atuam em diferentes segmentos.

Esse cenário desperta o interesse de pesquisadores que, há alguns anos, refletem, investigam, propõem conceitos e modelos para a gestão da comunicação. Neste artigo, destacamos as propostas de Saad Corrêa (2021, 2016) e Kunsch (2007) e ampliamos a reflexão incluindo as perspectivas de Zerfass *et al.* (2018) e Valos *et al.*

(2017). Dessa forma, delineamos um quadro que possibilita uma compreensão da gestão estratégica da comunicação no contexto da digitalização.

Ao nos questionarmos sobre como essas práticas de gestão são afetadas pela adoção de tecnologias baseadas na internet para apoio aos processos decisórios, vislumbramos a noção de midiaticização como uma possibilidade teórico-metodológica de abordagem ao problema. Verón (2014) argumenta que o surgimento da internet é um momento crucial da midiaticização, configurando um fenômeno midiático que pode ser considerado pré-condição de sistemas sociais complexos. É nesse sentido que propomos a discussão sobre como a gestão da comunicação em sistemas organizacionais é afetada pela digitalização, ou seja, sobre essa "condição midiaticizada" da gestão, seguindo também a sugestão do pesquisador Stig Hjarvard que, em entrevista a Sgorla e Pedroso (2014), identifica e defende a ampliação das possibilidades de pesquisa em mídia e comunicação.

Este artigo é produzido no âmbito de dois projetos de pesquisa² voltados para a investigação da midiaticização da gestão estratégica da comunicação e, especificamente, tem o objetivo de delinear o quadro teórico-metodológico que deverá fundamentar as pesquisas de campo. Com este propósito, por meio de um ensaio teórico (Meneghetti, 2011), interpretamos os conceitos e refletimos sobre suas possíveis relações, gerando questões e indicações metodológicas para as pesquisas em desenvolvimento.

A gestão estratégica da comunicação

Para discutirmos a gestão estratégica da comunicação, partimos de uma perspectiva processual (Mintzberg, 1978), que concebe a estratégia como um padrão de decisões, e sistêmico-comunicacional (Gomes, 2016), que compreende a estratégia como uma rede de decisões que sustenta as organizações em permanente tensão com seus ambientes. Essas noções genéricas sobre o conceito de estratégia podem ser aplicadas para

² Projetos financiados pelo CNPq (Chamada CNPq/MCTI/FNDCT N° 18/2021) e FAPDF (Edital 04/2021).

refletirmos sobre as estratégias de comunicação e sua gestão. Ao situarmos a decisão no centro da reflexão, nos questionamos sobre quais as decisões configuram as estratégias de comunicação e quais os processos e práticas envolvidos nesses processos decisórios. Os conteúdos dessas decisões revelam os aspectos aos quais elas se referem, indicam as escolhas que, em última instância, constituem as estratégias. Seguindo a proposição inicial de Mintzberg (1978), podemos considerar os padrões de decisões geralmente associados às estratégias de comunicação. No caso dos textos aqui discutidos, sobre "o quê" versam essas estratégias. Quando enfocamos as práticas e os processos, buscamos as atividades, as "ações de enfrentamento" (Mackay; Chia; Nair, 2020) em relação aos ambientes e como elas se conectam em fluxos que possam caracterizar as processualidades da gestão da comunicação no contexto da digitalização. É com essas lentes que examinamos as propostas teóricas tratadas nesta seção.

Kunsch (2007) enfatiza a necessidade de considerar a comunicação organizacional, na sociedade da informação, do conhecimento ou digital, como um processo social básico e não um mero instrumento ou transmissão de informações. Conforme a autora, um dos principais impactos da digitalização sobre as organizações e sobre suas ações comunicativas tem relação com o mapeamento e o relacionamento com os públicos, reconhecendo que, na era digital, "os públicos se formam dependendo de como são afetados pelas instituições e organizações" (2007, p. 45). A noção de públicos passa a ser compreendida com base na transitoriedade, na descentralização e na dificuldade de controlar a formação de comunidades e redes que, por sua vez, também afetam as organizações. Esta realidade demanda o conhecimento e o acompanhamento constante sobre as dinâmicas envolvidas na formação e no relacionamento com os públicos. Ademais, reforça o pressuposto da integração das diferentes atividades de comunicação, que compreendem as modalidades institucional, administrativa, interna e mercadológica, em benefício dos públicos

e da sociedade como um todo. Nessa proposta, evidenciam-se decisões estratégicas de comunicação, como a identificação de públicos e a definição de políticas de relacionamento, baseadas em processos de planejamento, de integração das modalidades de comunicação e de monitoramento contínuo. Pesquisa, diagnóstico, instalação de meios digitais, uso das mídias digitais e formulação de conteúdo estão entre as atividades elencadas pela autora no âmbito da gestão comunicacional.

Assim como Kunsch (2007), Saad Corrêa (2016) chama atenção para a reconfiguração da noção de públicos, assumindo o protagonismo, a participação, a colaboração e a autogeração de conteúdos como algumas das principais características dos grupos e indivíduos que anteriormente eram considerados como clientes ou audiências em relações lineares entre produção e recepção. Reconhecer e lidar com essa realidade torna-se uma competência fundamental para a comunicação digital nas organizações, juntamente com a capacidade de contar boas histórias (narrativa/*storytelling*), de mineração, de análise e de codificação de dados. Essas competências comunicacionais podem ser relacionadas às necessárias transformações organizacionais, culturais e gerenciais impulsionadas pela digitalização da comunicação, que demandam as três posturas básicas propostas pela autora em seu "modelo 3D":

a postura do *disrupt* – relativa à ruptura dos paradigmas tradicionais que pautam as relações comunicativas da organização; a postura do *design* – relativa à reorganização das atividades e dos processos com vistas a um olhar mais afeito às características de sociabilidade digital; e a postura do *develop* – relativa ao desenvolvimento e à efetiva implementação das mudanças definidas pelos *disrupt* e reconfiguradas pelo *design* (Saad Corrêa, 2016, p. 116).

Essas posturas, por sua vez, sustentam quatro pilares ou dimensões de gestão: pessoas, estratégias e estruturas, conteúdo e tecnologia. Ou seja, sob nossa ótica, quatro processos que mobilizam as competências necessárias para atividades como construção de narrativas, identificação e monitoramento de públicos, estabelecimento

de diálogos, mensuração e uso de tecnologias, bem como definem as escolhas relacionadas às estratégias de comunicação.

Saad Correa (2021) amplia sua reflexão sobre a digitalização da comunicação e propõe um novo modelo intitulado "modelo para comunicação na transformação digital", enfatizando os conceitos-chave de sociabilidade, conexão, redes digitais e interações para compreensão da ambiência da comunicação e da relação da organização com seus ambientes, além de um conjunto de ferramentas e recursos mobilizados para a ação comunicativa. Essas ferramentas compreendem dois contextos sociotécnicos, conforme explica a autora.

O campo das Stem – *science, technology, engineering and mathematics* –, o qual engloba conhecimentos e recursos que possibilitam o uso de bases de dados, algoritmos, inteligência artificial, *machine learning, business intelligence, deep learning* e internet das coisas para realizar os processos de comunicação e sociabilidade.

O espaço etéreo das nuvens computacionais (Gafmi), que reúne plataformas de interação e informação como Google, Facebook, Twitter, WhatsApp e Instagram; as plataformas de relações corporativas e B2B como o LinkedIn e, em alguns casos, o WhatsApp; e as clouds focadas em atividades para empresas, como Amazon, IBM Watson, Azure Microsoft e Adobe (Saad Corrêa, 2021, p. 25).

O planejamento, a implementação, a execução e a avaliação das estratégias de comunicação, que consideramos processos e atividades da gestão da comunicação, serão mediadas por esses artefatos tecnológicos. Saad Corrêa (2021, p. 27) chama atenção para o poder que as empresas detentoras dessas plataformas assumem sobre os processos de sociabilidade e as transações de outras organizações com seus públicos, "a exemplo de *likes, replies* e *metrificação de followers*". A parametrização gerada por essas plataformas seria, seguindo nossa proposta com esta reflexão, um efeito da midiática da gestão da comunicação.

Com base nos modelos propostos por Saad Corrêa (2021, 2016), é possível dizer que o estabelecimento de diálogos, as conexões e as interações mediadas pela rede mundial de computadores constituem o "bios midiático" (Sodré,

2013) em que as organizações pensam e operacionalizam estratégias comunicacionais. Nesse contexto, a comunicação estratégica e sua gestão podem ser compreendidas a partir das decisões voltadas para o estabelecimento desses diálogos ou conversações. Zerfass *et al.* (2018) defendem, na mesma linha, que a gestão da comunicação estratégica precisa lidar com as atividades e recursos visando a identificação, o estabelecimento e o acompanhamento de conversas relevantes para uma entidade focal (*focal entity*, conforme o original), ou seja, uma organização.

Considerando especificamente a comunicação integrada de marketing, Valos *et al.* (2017) propõem um *framework* para tomada de decisão que contempla a integração das mídias sociais às estratégias. Os autores reconhecem que as conversações nessas plataformas constituem um elemento fundamental das estratégias de comunicação e destacam a interatividade, a possibilidade de monitoramento e a agilidade de implementação como características que podem gerar vantagens competitivas para as organizações.

Por meio de uma pesquisa empírica junto a gestores de comunicação, identificam fragilidades nas estruturas, recursos e direcionamentos estratégicos que podem comprometer a operacionalização e os resultados das estratégias. Embora recursos tecnológicos como CRM (*Customer Relationship Management*), *dashboards* e aplicativos de monitoramento das mídias sociais sejam considerados essenciais, sua aplicação é prejudicada pela ausência de uma perspectiva estratégica. Assim, com base na pesquisa, recomendam o envolvimento e o apoio de gestores e profissionais seniores no planejamento e execução das estratégias, a integração das ações de comunicação em direção a uma proposta consistente de marca/identidade, a criação de processos e de planos de contingência para responder a diferentes tipos de situações e o monitoramento permanente das transformações das práticas e tecnologias de comunicação digital. A relevância da pesquisa, para nossa reflexão, está na necessidade de integração e na simultanei-

dade entre planejamento e execução exigidas pela digitalização da comunicação.

Em síntese, a gestão estratégica da comunicação pode ser compreendida como um sistema que envolve um conjunto de decisões/escolhas e processos. Optamos por caracterizar essas decisões como questões essenciais a serem tratadas pela gestão: a) quais os públicos e como eles se (re)configuram?; b) quais os objetivos relacionados a esses públicos?; c) como se relacionar e conversar com esses públicos?; d) quais os meios, conteúdos e tecnologias a serem adotados e desenvolvidos?; e) como acompanhar e monitorar o relacionamento e as conversas com esses públicos? As escolhas relacionadas a essas questões são realizadas em processos de planejamento, execução, controle e geração de conhecimento que, principalmente devido às características e às possibilidades do contexto de digitalização, são integrados e ocorrem simultaneamente.

A midiatização da gestão

Manovich (2013), ao tratar das novas mídias no contexto digital, propõe a noção de "midia software", que envolve a combinação de algoritmos e de estruturas de dados e define o modelo mental do usuário em relação à aplicação/*software*, ou seja, como ele entende o que o *software* apresenta para ele e o que ele faz enquanto utiliza o sistema. Se considerarmos, ainda, que *softwares* e aplicativos são desenvolvidos e acessados por meio da internet, mobilizados em práticas diversas, podemos pensar em um sistema de relações que, conforme Verón (2014), produzem "efeitos radiais" em múltiplas direções e afetam todos os níveis da sociedade funcional. Entre esses níveis ou sistemas funcionais (Luhmann, 2016) está o sistema de negócios. Nesse sentido, pensamos na midiatização da gestão. Conforme Hjarvard, em entrevista a Sgorla e Pedroso (2014, p. 263), "a midiatização é um quadro teórico que nos permite compreender as ligações entre as transformações da mídia e as transformações sociais e culturais".

Partimos da noção de dispositivo (Deleuze,

1996), considerando sua característica multilinear e sistêmica, suas instâncias de saber, poder e subjetividade, suas dimensões de visibilidade e de enunciação e suas linhas de estratificação/sedimentação e de atualização/criatividade. Entendemos que a leitura de Deleuze (1996) sobre a obra de Foucault (2014) evidencia possibilidades de operacionalização do conceito e, com isso, enfatizamos sua aplicação para a compreensão das "dinâmicas de operações de sentidos" (Fausto Neto, 2008) e dos processos de midiatização da gestão. A natureza multilinear aponta para a ideia de um sistema de relações em desequilíbrio ou permanente tensão entre linhas de sedimentação e de atualização. Essas linhas, por sua vez, remetem às instâncias de saber, poder e subjetividade reveladas em manifestações de conhecimento, práticas, técnicas e instituições. Assim, um dispositivo condiciona o que é falado e como deve ser falado, revela formas de dizer e de ver. Ao considerarmos a gestão como uma prática, uma técnica, um conhecimento ou mesmo uma instituição contemporânea, podemos também compreendê-la como um dispositivo que regula, intercepta e afeta discursos e, com isso, as experiências e ações de sujeitos ou indivíduos em relação com esse sistema.

A partir de Fausto Neto (2008), propomos que a incorporação de *softwares* e aplicativos baseados na internet em práticas e técnicas de gestão evidencia a conversão da tecnologia em um meio de produção, circulação e recepção de discursos que (re)organiza as dinâmicas de operações de sentido e (re)configura o que podemos entender como o dispositivo da gestão na sociedade contemporânea. Tratamos, portanto, de como se constitui uma nova ambiência em torno dessas práticas tecno-discursivas de gestão e como a midiatização impõe uma "nova organização sócio-simbólica" (Fausto Neto, 2008, p. 93) para a gestão da comunicação. Dessa forma, assim como Fausto Neto (2008) discute as transformações do processo de produção do discurso jornalístico, buscamos refletir sobre o processo de gestão da comunicação enfocando: a) as transformações da "topografia da gestão"; b) a

autorreferencialidade do processo de gestão; c) a autorreflexividade sobre seus fundamentos teóricos; e d) as transformações do *status* dos públicos. Além disso, observamos como as instâncias e as linhas do dispositivo de gestão da comunicação são afetadas pela mídiatização.

Startups, trabalho remoto e híbrido, estruturas horizontalizadas e em rede, são alguns dos termos utilizados para caracterizar o que estamos entendendo como a nova topografia da gestão, ou seja, novas formas de organização e funcionamento das dinâmicas de trabalho constituídas a partir e em torno da internet e dos *softwares* e aplicativos de gerenciamento. Nessas estruturas se desenvolvem os processos de planejamento, execução, controle e geração de conhecimento, sinalizados na seção anterior, que viabilizam e sustentam as tomadas de decisões estratégicas de comunicação. A integração, a agilidade, a interatividade, as conversações e as possibilidades de monitoramento, consideradas características essenciais da gestão da comunicação no contexto da digitalização, são aparentemente favorecidas nessa topografia. Um exemplo de como se organizam as empresas de comunicação pode ser lido no trecho a seguir, extraído de notícia publicada no site *Meio & Mensagem*, que se posiciona como "uma conexão privilegiada do mercado de comunicação e marketing".

O Grupo WPP iniciou a construção de sua nova sede no Brasil, que irá, pela primeira vez, abrigar de forma conjunta os cerca de 6 mil funcionários da holding e suas mais de 20 agências. O WPP Campus de São Paulo ocupará um espaço de 20 mil metros quadrados, na Vila Leopoldina, região que tem atraído nos últimos tempos diversas startups e empresas de economia criativa (Lemos, [2022]).

Com a iniciativa, o Grupo WPP espera promover a colaboração entre as empresas, a integração entre profissionais e disciplinas da comunicação e otimizar a ocupação de espaços de acordo com a nova lógica do trabalho híbrido. A nova topografia também pode ser observada na declaração a seguir, texto da seção "Sobre" do site de uma agência de comunicação:

Somos um organismo fluido formado por 200 pessoas constantemente se adaptando, mudando e hackeando estruturas para entregar excelência de marca através de digital & social. Fazemos isso todos os dias, desde março de 2020, de forma 100% remota a partir de nossas bases em Buenos Aires e São Paulo (Mutato, [2022]).

Ficam evidentes, nestes exemplos, as transformações na cadeia produtiva de serviços em comunicação, com estruturas organizacionais que privilegiam a integração de agentes e a operação em redes.

Ao considerarmos a autorreferencialidade do processo de gestão estamos, essencialmente, reconhecendo sua natureza comunicacional. Conforme Luhmann (2016, p. 167), a comunicação só "é possível como um processo autorreferencial" em que "cada comunicação individual é recursivamente assegurada nas possibilidades e controles de compreensão de um contexto conectivo de comunicações seguintes". O mesmo autor defende a constituição comunicativa das organizações com base na noção de comunicação em forma de decisões, considerando esta estrutura básica de diferenciação e sustentação dos sistemas organizacionais. Quando observamos as decisões estratégicas de comunicação elencadas na seção anterior deste artigo, as conexões são evidenciadas. Identificação de públicos, conversas, relacionamento, definição de meios e conteúdos, monitoramento e avaliação são práticas e processos de gestão que dependem da conexão, da confirmação e da autorreferencialidade das decisões, como podemos perceber no trecho que segue, extraído de uma entrevista concedida ao site *Meio & Mensagem* por uma gestora de comunicação.

Izabella Demercian, gerente de insights da Mutato, destaca que o monitoramento de redes sociais e o social listening são processuais, com várias etapas de execução. A área já conta com ferramentas de automação, que permitem sincronizar os perfis das redes sociais da empresa e detectar citações importantes. No entanto, é função da marca interpretar as interações e criar o trabalho de resposta, junto ao público (Navarro, [2020]).

As decisões relativas aos meios, ao conteúdo

das respostas e às formas de monitoramento são conectadas e apoiadas por *softwares* e aplicativos específicos e, requerem, conforme Valos *et al.* (2017), agilidade e atenção para a implementação de processos e planos de contingência que visam garantir os retornos necessários.

Outra dimensão do que entendemos por autorreferencialidade, é caracterizada por Fausto Neto (2008) como autorreflexividade e pode ser percebida nos discursos de/sobre a gestão que enfatizam determinados termos, códigos e estilos próprios como forma de legitimação das práticas e técnicas. Potencializadas pela internet, em mídias sociais, sites especializados, fóruns, *blogs* e mesmo em plataformas de acesso restrito às organizações, essas operações discursivas produzem e fazem circular sentidos sobre a gestão, revelando as curvas de visibilidade e de enunciação do dispositivo da gestão. Ou seja, como a gestão se faz ver e como condiciona posições discursivas e expectativas em torno de suas práticas. É interessante observarmos como esse dispositivo não se configura apenas no discurso gerencial. As propostas e modelos de gestão forjados no âmbito científico também revelam um regime próprio de enunciados.

Conforme Deleuze (1996), as linhas de um dispositivo podem ser reunidas em dimensões de sedimentação e de atualização. Da mesma forma, Luhmann (2016) chama atenção para a dinâmica de diferenciação sistêmica baseada na autorreferencialidade/fechamento dos sentidos produzidos pelos sistemas em relação a um horizonte de atualizações possíveis. Não obstante o fechamento autorreflexivo, o sistema sempre opera em um ambiente de possíveis atualizações. Essas perspectivas parecem adequadas para a compreensão do dispositivo de gestão tensionado pelas transformações ou novas lógicas da midiatização.

Por fim, em relação às transformações do *status* dos públicos, conforme já mencionado anteriormente, destacamos o protagonismo dos receptores e as consequentes mudanças nas lógicas de produção e gestão da comunicação em contextos digitalizados. Como bem sinaliza

Fausto Neto (2008) ao se referir à inclusão do leitor no processo de produção jornalística, o receptor assume um papel de cogestão das operações de sentido. A convergência tecnológica e a interatividade são alguns dos aspectos que redefinem os contratos entre produção e recepção, ao mesmo tempo que demandam novas práticas e competências de gestão. Um exemplo disso são os influenciadores digitais, que instauram uma nova posição discursiva no cenário estratégico da comunicação, ampliando a dimensão "falada" (Baldissera, 2009) da comunicação organizacional. Ao mesmo tempo em que requerem um permanente estado de vigilância, as lógicas de monitoramento criam a ilusão de controle da gestão, que parece ser amplificada nesse contexto.

Considerações finais

Nossa proposta foi desenhar um quadro teórico para fundamentar a pesquisa de campo voltada à compreensão de como a gestão estratégica da comunicação é afetada pela midiatização. Considerando as decisões e os processos de gestão estratégica da comunicação caracterizados na seção anterior deste trabalho, podemos perceber que a midiatização, aqui compreendida como os efeitos radiais produzidos pela incorporação da internet, de *softwares* e aplicativos nas práticas e processos gerenciais, (re)configura o dispositivo de gestão. A perspectiva analítica proposta por Fausto Neto (2008), aliada à noção de dispositivo (Deleuze, 1996), delineia um caminho para a operacionalização da pesquisa empírica. Nesse sentido, algumas questões norteadoras emergem: a) quais as transformações na topografia da gestão no contexto da digitalização? b) como operam a autorreferencialidade e a autorreflexividade nas decisões e discursos sobre a gestão estratégica da comunicação? c) como as transformações do *status* dos públicos afetam a gestão? d) como se (re)configura o dispositivo de gestão estratégica da comunicação?

De acordo com Ekström *et al.* (2016), a discussão sobre midiatização é geralmente voltada para as relações entre o ambiente midiático e

os processos de mudanças sociais. No entanto, questões sobre como práticas socioculturais são transformadas em sua relação com as tecnologias midiáticas, em diferentes contextos, constituem uma oportunidade de pesquisa a ser explorada. Os autores defendem que a agenda de pesquisas em midiática esteja aberta a essas possibilidades, de forma a contribuir para a consolidação de um campo plural.

Metodologicamente, ao acionarmos a teoria sistêmica para a compreensão das instâncias e dimensões da midiática do dispositivo da gestão, enfocando decisões e práticas, nossa ambição é delinear uma perspectiva crítica que, além de possibilitar a reflexão, possa indicar caminhos para novos experimentos e técnicas de gestão da comunicação. O trabalho de campo a ser desenvolvido por meio de entrevistas com profissionais de comunicação, análise de notícias veiculadas em veículos especializados e de documentos, *softwares* e aplicativos, deverá contribuir para possíveis atualizações do dispositivo de gestão, explorando sua capacidade de autoamplificação e transformação.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**. [s. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BOARINI, Margareth. A audiência revelada: o big data acentua os desafios profissionais. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João F. (org.). **Comunicação organizacional**: práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus, 2021. p. 182-201.

CAMARGO, Cris. Um novo evento de tendências e o que eu trouxe na mala. **Meio & Mensagem** – Próxima. [S. l.], 18 fev. 2022. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/opiniao/2022/02/18/um-novo-evento-de-tendencias-e-o-que-eu-trouxe-na-mala.html>. Acesso em: 11 out. 2022.

DELEUZE, Gilles. **O mistério de Ariana**. Lisboa: Editora Vega, 1996.

EKSTRÖM, Mats; FORNÅS, Johan; JANSSON, André; JERSLEV, Anne. Three tasks for mediatization research: contributions to an open agenda. **Media, Culture & Society**. [s. l.], v. 38, n. 7, p. 1090-1108, 2016.

FAUSTO NETO, Antônio. Fragmentos de uma "analítica" da midiática. **Matrizes**. [s. l.], n. 2, p. 89-105, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GOMES, Victor M. Laus Reis. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. **Galáxia**, São Paulo, n. 33, p. 226-238, 2016.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**. [s. l.], v. 26, p. 38-51, 2007.

LEMO, Alexandre Z. WPP constrói campus para agrupar empresas no Brasil. In: **Meio & Mensagem**. [S. l.], 7 nov. 2022. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2022/11/07/wpp-construi-campus-para-agrupar-empresas-no-brasil.html>. Acesso em: 8 nov. 2022.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociais**: esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016.

MACKAY, B.; CHIA, R; NAIR, A. K. Strategy-in-Practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. **Human Relations**. [s. l.], v. 0, n. 0, p. 1-33, 2020.

MANOVICH, Lev. **Software takes command**: extending the language of new media. New York: Bloomsbury Publishing, 2013.

MENEGHETTI, Francis K. O que é um ensaio teórico? **Revista de Administração Contemporânea**. [s. l.], v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**. [s. l.], v. 24, n. 9, p. 934-048, 1978.

MUTATO. **Site institucional**. São Paulo: Mutato, c2022. Disponível em: <https://www.muta.to/a-mutato>. Acesso em: 8 nov. 2022.

NAVARRO, Victória. Gestão de relacionamento: monitoramento de redes sociais e social listening. In: **Meio & Mensagem** – Próxima. [S. l.], 14 dez. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/arquivo/noticias/2020/12/14/gestao-de-relacionamento-monitoramento-de-redes-sociais-e-social-listening.html>. Acesso em: 8 nov. 2022.

RAPOSO, João F. A comunicação organizacional midiática: entre os públicos e os dados. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João F. (org.). **Comunicação organizacional**: práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus, 2021. p. 154-181.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 91-120.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João F. (org.). **Comunicação organizacional**: práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Summus, 2021. p. 16-32.

SGORLA, Fabiane; PEDROSO, Daniel. A perspectiva escandinava dos estudos de midiática: entrevista com Stig Hjarvard. **Revista Fronteiras**. [s. l.], v. 16, n.3, p. 261-268, 2014.

SILVA, Daniel R. Públicos, plataformas e algoritmos: tensões e vulnerabilidades na sociedade contemporânea. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca M.; RAPOSO, João F. (org.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus, 2021. p. 134-153.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis: Vozes, 2013.

VALOS, Michael J.; MAPLESTONE, Vanya L.; POLONSKY, Michael J.; EWING, Mike. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 33, n. 17-18, p. 1522-1558, 2017.

VERÓN, Eliseo. Teoria da mediatização: uma perspectiva socioantropológica e algumas de suas consequências. **Matrizes**, [s. l.], v. 8, n. 1, jan./jun. 2014.

ZERFASS, Ansgar; VERCIC, Dejan; NOTHHAFT, Howard; WERDER, Kelly P. Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018.

Victor Márcio Laus Reis Gomes

Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em Porto Alegre, RS, Brasil. Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Inovação em Comunicação e Economia Criativa da Universidade Católica de Brasília (UCB), em Brasília, DF, Brasil.

Endereço para correspondência

Victor Márcio Laus Reis Gomes

Universidade Católica de Brasília

Programa de Pós-Graduação em Inovação em Comunicação e Economia Criativa

QS 07, Lote 01

Taguatinga Sul, 71966-700

Brasília, DF, Brasil

Os textos deste artigo foram revisados pela SK Revisões Acadêmicas e submetidos para validação do autor antes da publicação.