
Comunicação como Estratégia de Transformação das Organizações: O Grande Legado do Prof. Rafael Alberto Pérez¹

Eraldo Carneiro da SILVA²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

Este artigo trata da Nova Teoria Estratégica (NTE), desenvolvida pelo Prof. Rafael A. Pérez, e de sua significativa contribuição para elevar a Comunicação ao nível estratégico na gestão das organizações. Buscam-se, inicialmente, sintetizar cinco câmbios propostos por Pérez que constituem as bases da NTE. Em seguida, aborda-se o papel que a Comunicação deve desempenhar nesse novo marco teórico e as mudanças paradigmáticas necessárias para que se efetive a comunicação estratégica. Nas seções finais, apresentam-se, de forma sucinta, duas aplicações da nova teoria: um método sistêmico-complexo de análise e diagnóstico estratégicos e um modelo de comunicação estratégica voltada à transformação das organizações. O objetivo do artigo é, sobretudo, realçar a importância do legado teórico de Pérez para a Comunicação Organizacional, em especial, para superar de vez seu paradigma funcionalista e torná-la verdadeiramente estratégica diante da complexidade e incertezas do mundo contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; comunicação; organização; transformação.

Introdução

Diante das profundas e rápidas transformações socioculturais, políticas, econômicas e tecnológicas deste século, a comunicação tem sido desafiada, de forma crescente, a desempenhar papel estratégico na gestão organizacional. Para responder, de maneira efetiva, às demandas deste ambiente complexo, fortemente marcado por diversidades, ambiguidades, conflitos e tensões de toda ordem, há que se superar completamente o paradigma funcionalista da comunicação, tornando-a uma força catalisadora de mudanças.

É neste contexto desafiador que se inserem e ganham expressão o pensamento do Prof. Rafael Pérez e sua Nova Teoria Estratégica (NTE), onde a comunicação ocupa o centro da estratégia organizacional. Pérez, falecido no final de 2021, é um teórico da comunicação que alcançou proeminência internacional no campo dos estudos

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

² Mestrando em Ciências da Comunicação da ECA-USP, e-mail: ecarneiro@usp.br.

organizacionais, contribuindo, definitivamente, para romper a visão eminentemente econômica da tradicional teoria estratégica.

Propõe-se aqui destacar, primeiro, a rica e pioneira contribuição do Prof. Rafael Pérez para o desenvolvimento da comunicação organizacional estratégica. Seu importante legado ainda é pouco conhecido e utilizado no meio acadêmico brasileiro, tanto nas escolas de comunicação quanto de administração e negócios. Toma-se, assim, por oportuno trazer à luz sua visão, abordagem e fundamentos teóricos, sobretudo para os pesquisadores que se dedicam a explorar a dimensão estratégica e interdisciplinar das relações públicas e da comunicação organizacional.

Cabe a este artigo também demonstrar que o pensamento de Pérez responde eficazmente às demandas contemporâneas por uma práxis estratégica da comunicação, que não apenas vise a alta performance da organização, mas que “incorpore uma visão muito mais complexa, valorizando, sobretudo, os aspectos humanos e sociais” (Kunsch, 2014, p. 38). E, terceiro, mas não menos importante, busca-se explorar nas abordagens interdisciplinares de Pérez a capacidade da comunicação estratégica de transformar o comportamento da organização, de seus públicos de relacionamento e o ambiente em que atuam.

A metodologia utilizada é de análise da produção teórico-conceitual de autoria do Prof. Dr. Rafael Alberto Pérez, filiado à Universidade Complutense de Madrid, exposta principalmente na obra intitulada *Hacia una teoría general de la estrategia*, elaborada em parceria com a Prof^a Dr^a Sandra Massoni, diretora dos cursos de mestrado em Comunicação da Universidade Nacional de Rosario, Argentina, a quem coube desdobrar a NTE em modelo de comunicação estratégica, exposto na parte final deste artigo.

À fundamentação teórica de Pérez, acrescentam-se as contribuições do chileno Raul Herrera Etchenique, doutor em Comunicação Organizacional pela Universidade de Málaga, bem como da Prof^a Dr^a Margarida M.K. Kunsch, da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo. Ambos os autores alinham-se à perspectiva estratégica da comunicação proposta pelo pai da NTE.

NTE – Enfoque crítico e eixos de mudança

A extrema complexidade do cenário contemporâneo e as debilidades teóricas no campo da estratégia foram fatores decisivos para a formulação por Pérez, em 2008, da

Nova Teoria Estratégica (NTE), que estabeleceu uma conexão profunda e definitiva entre comunicação e estratégia. Na visão do autor, o pensamento estratégico tradicional viveu uma séria crise paradigmática nas décadas de 1980 e 1990, pois não conseguia se libertar do jugo cartesiano-newtoniano nem contemplar a complexificação do ambiente socioinstitucional, político e econômico da virada do século.

O enfoque crítico de Pérez concentra-se em três aspectos principais do paradigma clássico sobre estratégia: a racionalidade econômica, a concepção ambiental estática e a ausência do ser humano. Desde a teoria militar, voltada exclusivamente à guerra, até a gestão estratégica preconizada pelas escolas de negócios, passando pelo pensamento de viés matemático, baseado na teoria dos jogos, a visão estratégica clássica é dominada totalmente pelo racionalismo, evidenciado nas estruturas hierárquicas e piramidais, nos métodos analíticos e nos modelos de tomada de decisão adotados pelas organizações.

Sob a ótica racionalista, a estratégia é pensada, planejada e executada pelo *homo economicus*, um sujeito calculista, disciplinado e teleologicamente pragmático, que, a partir da simplificação da realidade, busca tão-somente a melhor relação custo-benefício e a maximização dos resultados econômicos da organização. Esta abordagem reducionista do processo estratégico é refutada por Pérez na medida em que nega a multidimensionalidade do cenário contemporâneo.

O segundo alvo de crítica do autor diz respeito à concepção estática acerca do ambiente em que atuam as organizações. Esta visão linear, rígida e previsível da teoria estratégica convencional não responde mais à complexidade dos tempos atuais. “É como se a realidade fosse um ponto de partida e não de chegada. Como se o mundo que nos rodeia não fosse fluido e mutável e se deixasse capturar e regulamentar.” (Pérez, 2009, p. 34). Este pensamento leva, na ótica de Pérez, a estratégias prescritivas e padronizadas que não se adequam à natureza caótica do entorno das organizações.

A NTE é precedida ainda por uma terceira e grave crítica: à ausência do ser humano nos estudos estratégicos. Ao analisar a evolução do pensamento estratégico ao longo do século XX, o autor demonstra com clareza que a dimensão humana foi esquecida ou desprezada, implicando a criação de categorias reducionistas, ancoradas na visão exclusivamente econômica, como o consumidor, o *target group* e o cliente. Desta forma, a teoria tradicional se distanciou no mundo real, do sujeito emocional, do comportamento social diverso, deixando de incorporar à práxis estratégica contribuições essenciais de

ciências como a psicologia, a sociologia e a antropologia, entre outras. O resgate do componente humano tornou-se, assim, um passo fundamental na construção da NTE. A partir desse amplo enfoque crítico, Pérez propõe um novo paradigma para a teoria estratégica, que fosse transdisciplinar, orientada a toda e qualquer organização, não apenas às empresas, e contemplasse, prioritariamente, o sujeito humano relacional, o sistema social (organização), a complexidade, a multidimensionalidade e a fluidez da realidade contemporânea.

A construção da NTE dá-se com base em sete eixos de mudança em relação ao pensamento estratégico convencional: paradigma central, sujeito, organização, enfoque, matriz de estudo, método e metodologia. Em cada um dos eixos, Pérez propõe a incorporação de novos conceitos e abordagens interdisciplinares com o objetivo de robustecer a teoria, aprimorar a práxis estratégica e contribuir para transformar as organizações.

A seguir, sintetizam-se cinco dos sete eixos de mudança propostos no âmbito da NTE, deixando para ilustrar os demais nas seções finais deste artigo:

1. Paradigma central: da fragmentação à complexidade

A proposta seminal de Pérez é transcender o pensamento cartesiano-newtoniano e adotar a complexidade como paradigma central da teoria estratégica. A visão fragmentada e estática do mundo deve dar lugar a outra, completamente distinta, complexa e fluida, tal como preconiza Edgar Morin, principal influência teórica de Pérez. Neste sentido, a estratégia deve deslocar seu foco dos modelos simplificadores e lineares para as dinâmicas, as interações organizacionais e as redes que tecem a trama social (Pérez, 2009, p. 111). De igual modo, o estudo estratégico necessita deixar de ser monodisciplinar, centrado apenas na economia, para tornar-se transdisciplinar, integrando diferentes epistemes e permitindo interpretar múltiplas dimensões da realidade.

2. Sujeito: do ator racional ao ser humano relacional

Propõe-se, neste eixo, recuperar o “elo perdido” da teoria estratégica: o ser humano. Este foi ignorado desde os primórdios da estratégia militar até as modernas *business schools* e substituído por construtos e categorias reducionistas, como o *homo*

economicus, próprias do racionalismo hegemônico até o século passado. Na NTE, o sujeito humano integral e autêntico, com suas razões, emoções, contradições e incoerências, é peça-chave para que “os modelos estratégicos aterrissem, se materializem e ganhem utilidade” (Pérez, 2009, p. 113). Este sujeito estratégico é também relacional, pois se insere em diferentes tramas da sociedade em rede, interagindo, negociando e pactuando continuamente. Assim, os aspectos socioculturais ganham também relevância na teoria proposta por Pérez.

3. Organização: da produção à significação e inovação

Em vez de estrutura linear e hierárquica, a organização é vista aqui sob o prisma holístico, em que se incorporam conceitos ligados às teorias dos sistemas, do caos e da co-evolução. Abandonam-se, desta forma, o pragmatismo funcionalista e as metáforas mecanicistas da reengenharia empresarial, e se redireciona o olhar estratégico para as propriedades das organizações complexas e adaptativas, capazes de gerar novos significados e representações. Por meio da inteligência conectiva, a organização passa de mera produtora de bens e serviços à condição de centro de conhecimento e inovação.

4. Enfoque: do conflito à articulação

Da origem militar à teoria dos jogos, a estratégia sempre mirou o conflito. Se nos primórdios visava-se tão somente derrotar o inimigo na guerra, no final do século XX o mercado ainda era visto como uma arena competitiva em que os *players* travam um duelo mortal. A esta visão belicosa a NTE vem contrapor-se por meio de um enfoque mais dialógico e compreensivo. Ao invés do confronto e da hostilidade, a estratégia deve ensejar a negociação, a mediação e o consenso. Deste ponto de vista, a articulação torna-se uma competência essencial da organização, pois permite harmonizar posições antes incompatíveis. Daí vem a importância da comunicação como estratégia central de transformação da cultura do confronto para a cultura da cooperação e do diálogo.

5. Matriz de estudo: da Economia à Comunicação

Pérez defende a comunicação como matriz unitária de estudo a partir da qual se pode repensar e reformular a teoria geral da estratégia. A defesa deste novo lócus teórico toma como premissa fundamental a capacidade superior da comunicação de catalisar as

mudanças propostas acima: enfrentar e responder à complexidade contemporânea; resgatar a dimensão humana e relacional; gerar significação e inovação; e promover a articulação e o diálogo. Além disso, Perez argumenta que, ao contrário da economia e da matemática, a comunicação possibilita uma visão holística, reconhece contradições e descontinuidades, introduz novos parâmetros relacionais, utiliza variáveis qualitativas, além das quantitativas, e aproveita melhor a diversidade como objeto de estudo. A comunicação possui, portanto, elevado potencial para assumir a liderança de pensamento na Nova Teoria Estratégica.

Comunicação estratégica: três mudanças essenciais

Para realizar esse potencial de liderança e tornar-se o lócus central dos estudos estratégicos, a comunicação necessita transformar-se a si mesma, rompendo paradigmas e incorporando novas visões de mundo. Neste sentido, Pérez propõe três mudanças essenciais na concepção da comunicação: da linearidade à complexidade; da planificação à multidimensionalidade; e do esquecimento à integração à teoria estratégica.

A primeira mudança consiste em transcender o paradigma funcionalista, ainda dominante, e avançar na perspectiva complexa da comunicação. Pérez faz uma crítica contundente à manutenção nos dias atuais do modelo binário e linear criado por Shannon e Weaver no final da década de 1940. E enumera os pressupostos deste modelo clássico que não se adequam mais ao ambiente complexo contemporâneo: comunicação como processo sequencial de transmissão de informações; a centralidade do narrador; a univocidade das mensagens e o desprezo por seu contexto e significados; um emissor ativo, retórico e persuasivo; e um receptor passivo e manipulável, entre outros conceitos defasados.

A partir desta severa crítica ao modelo mecanicista, Pérez propõe que a comunicação seja totalmente repensada à luz do paradigma da complexidade, respaldando-se uma vez mais nos estudos de Edgar Morin. Sob esta ótica, a comunicação é uma capacidade humana e organizacional altamente complexa, que envolve “processos fluidos de conhecimento, em acoplamento dinâmico e evolutivo entre sujeitos e realidade” (Pérez, 2009, p. 287), exigindo, assim, o aporte de outras disciplinas. Por esta razão, Pérez recomenda que os comunicadores trabalhem intra e transdisciplinarmente,

integrando em uma visão unificada as diferentes ciências que complementam a análise do fenômeno comunicacional.

Na perspectiva da complexidade, a comunicação deixa de ser linear, lógica e instrumental e assume papel central na estratégia de transformação de indivíduos, organizações e da sociedade.

“A comunicação é estratégica enquanto espaço, intenção e momento de transformação. A comunicação é também o espaço interativo, relacional e social de encontro, hibridação e transformação entre as alteridades presentes em cada situação. Espaço articulador de nossas diferenças e configurador de nossa trama social.” (Pérez, 2009, p. 289)

É neste espaço dinâmico de encontro sociocultural e articulação com a diversidade que se concentra o potencial estratégico da comunicação. Sua capacidade de construir significados de forma permanente, de interpretar contextos, de configurar e reconfigurar visões de mundo. E, desta forma fluida, a comunicação não se limita a transmitir informações, mas atua de forma intencional para compartilhar e harmonizar percepções e valores, adequar os sujeitos individual e organizacional ao seu entorno e transformar a realidade.

Ao orientar sua visão para a perspectiva complexa, Pérez dá grande ênfase aos aspectos relacional e híbrido da comunicação, resgatando, inclusive, a origem semântica do verbo comunicar – tornar comum, compartilhar. É na comunhão com a heterogeneidade sociocultural e na articulação de percepções plurais que a comunicação desenvolve sua habilidade de reconfigurar a trama relacional. Neste espaço fluido de cocriação de significados e sentidos, as categorias de emissor e receptor se relativizam e o narrador perde a centralidade. A racionalidade clássica deve dar lugar, assim, à emocionalidade e à empatia, requisitos essenciais para uma comunicação participativa e transformadora.

A segunda mudança necessária diz respeito à concepção do próprio fenômeno comunicacional. Ao contrário da planificação clássica, Pérez defende a multidimensionalidade da comunicação como parte de sua natureza complexa. Toma emprestada a metáfora do rizoma (Deleuze e Guattari, 1972) para ilustrar visualmente a

multiplicidade de dimensões que se vinculam entre si no ambiente da comunicação. “O rizoma é um modelo descritivo em que a organização dos elementos não segue linhas de subordinação hierárquica, mas qualquer elemento pode afetar ou ser afetado por outro. É um modelo arbóreo de organização que carece, portanto, de centro” (Pérez, 2009, p. 290).

A comunicação estratégica opõe-se frontalmente à visão planejada de simples codificação de dados e transmissão de informações. Refutam-se, assim, a unilateralidade do sujeito e a univocidade da mensagem e parte-se para explorar a diversidade de atores e a riqueza de significados produzidos na trama de relacionamentos múltiplos. Ao atribuir valor estratégico a esta multidimensionalidade, a comunicação possibilita que organizações respondam e se adequem mais rapidamente às transformações ambientais.

Pérez preconiza ainda uma terceira, mas igualmente importante, mudança: integrar a comunicação à estratégia, estabelecendo uma conexão profunda entre as duas capacidades humano-organizacionais. Para ele, a primeira é constituinte e constituída da segunda e, portanto, ao desenvolver uma competência, alavanca-se a outra igualmente.

No âmbito das organizações, os estudos estratégicos excluíram historicamente a comunicação, reduzindo-a ora à habilidade individual de gestores, ora à função difusionista de informações (publicidade, relações com a imprensa, comunicação interna etc). Com isto, deixou-se de enxergar a comunicação como competência estratégica, fundamental para preparar e adaptar a organização às transformações sociais, culturais, políticas e econômicas do mercado e do mundo.

Na formulação da NTE, Pérez evidencia a existência de uma ligação íntima entre comunicação e estratégia. “Recuperar a complexidade do mundo é uma questão especificamente comunicativa, mas também uma questão estratégica. A comunicação é o espaço a partir do qual pensamos nossas estratégias” (Pérez, 2009, p. 294). Neste sentido, propõe que as organizações incorporem de fato a comunicação como fator estratégico para a realização de sua missão, visão e propósito no mundo.

Em síntese, o que Pérez postula é um conjunto de mudanças na concepção da comunicação que concorra para torná-la verdadeiramente estratégica. Nesta perspectiva, defende que a teoria e a práxis comunicacionais se movam da visão linear à complexa, da abordagem planejada à multidimensional e da exclusão à integração à estratégia. Tanto

nos estudos quanto na gestão propriamente dita, tais mudanças contribuiriam significativamente para posicionar a comunicação no núcleo estratégico das organizações.

RAPC: método sistêmico-complexo de análise e diagnóstico

A fim de viabilizar a aplicação da NTE, Pérez desenvolveu um método de análise e diagnóstico estratégicos denominado RAPC – Radiografia Analítica do Padrão de Conectividade -, que se alinha integralmente à lógica da complexidade (Morin) e à visão sistêmica das organizações (Luhmann). No lugar da fragmentação e do reducionismo clássicos, o novo método propõe analisar o problema ou oportunidade da organização em seu conjunto, como um sistema de funções, dinâmicas e conexões. O RAPC incorpora, assim, a fluidez, a imaginação e a transformação ao pensamento estratégico, adaptando-se melhor à natureza dos sistemas sociais, que são complexos e multidimensionais.

Para compreender o cenário estratégico e as barreiras que este impõe ao alcance das metas organizacionais, o RAPC aponta, primeiro, a necessidade de mapear a rede de fluxos e interconexões (padrão de conectividade) por meio da qual a organização se relaciona com o mundo real e se conecta com seus públicos. Pérez retoma aqui o conceito de “trama relacional”, que precisa ser diagnosticada em toda a sua complexidade de modo a adequar as estratégias da organização às tendências exteriores de caráter político, econômico, sociocultural, tecnológico e midiático (PESCTM).

O esquema metodológico do RAPC compreende três fases: a configuração atual do padrão de conectividade, o diagnóstico do problema relacional e o tratamento recomendado. Na primeira fase, estabelecem-se, inicialmente, os limites internos e externos do sistema a ser analisado, descrevendo-se os processos e dinâmicas envolvidas, bem como as tendências PESCTM que as afetam. Em seguida, localiza-se a organização dentro do sistema, identificam-se suas dinâmicas próprias – aspiracionais e reais - e os atores (públicos) de relacionamento. Chega-se, desta forma à configuração atual do padrão de conectividade, que sistematiza os fluxos e interações dos diferentes públicos entre si e com a organização.

O foco da segunda fase do método RAPC volta-se para o diagnóstico do problema relacional, ou seja, entender a fundo as dinâmicas reais da organização, identificar a

qualidade de suas relações com os diversos atores e seu grau de conformidade com as tendências PESCTM.

“O importante é que a realidade que vamos analisar já não é uma série de elementos isolados e fora do seu contexto, mas o objeto da nossa análise será «a organização e suas circunstâncias», ou seja, o tecido dinâmico e fluido da Organização, sua trama relacional e não suas partes ou componentes.” (Pérez, 2009, p. 349)

O objetivo desta segunda etapa é verificar o quanto as dinâmicas atuais da organização são adequadas, por uma lado, às dinâmicas sociais do sistema em que atua e, por outro, se favorecem o cumprimento de sua missão, visão e objetivos estratégicos. Inclui-se neste diagnóstico a avaliação da pertinência, qualidade e intensidade das conexões com os diversos públicos: se todos eles são considerados, se os significados e associações gerados correspondem à imagem-alvo da organização e se mudanças precisam ser feitas em sua trama relacional.

A terceira e última etapa do método consiste em recomendar ajustes nas dinâmicas da organização a fim de superar os obstáculos sistêmicos ao atingimento de suas metas. No relatório final devem-se propor novos direcionadores estratégicos e mudanças nas políticas corporativas que concorram para configurar um padrão-alvo (desejável) de conectividade para a organização.

Modelo de comunicação estratégica para transformação

À guisa de ilustrar o sétimo eixo – metodologia – de mudança proposto pela NTE, selecionamos o modelo de comunicação estratégica elaborado pela Prof^a Dr^a Sandra Massoni e exposto em um dos capítulos finais da obra *Hacia una teoría general de la estrategia* (2009, p. 424-440).

A escolha do modelo Massoni se justifica por estar completamente alinhado aos pilares teóricos da NTE: o paradigma central da complexidade e a multidimensionalidade; o sujeito humano relacional; a organização como geradora de significado e inovação; e o foco concentrado na articulação e no diálogo. Este alto grau de convergência com os

conceitos defendidos por Pérez levou Massoni a publicar, em 2013, o livro *Metodologías de la comunicación estratégica*, em que aprofunda e detalha o modelo sintetizado a seguir.

Tendo por objetivo facilitar transformações da organização e do seu ambiente de atuação, o modelo Massoni serve também de guia para implementar o enfoque estratégico da comunicação, integrando seus diferentes níveis – interno, interinstitucional e externo. A partir da identificação da problemática central que a comunicação busca resolver, define-se a transformação cognitiva que a organização deseja alcançar em determinado contexto. Massoni acredita que, desta maneira, a gestão pode concentrar-se em suas competências estratégicas, na vinculação direta entre objetivos e ações e na participação coordenada dos atores institucionais.

Seguindo caminhos semelhantes aos de Pérez, o modelo prescreve três movimentos fundamentais – de pensamento e ação - para tornar a comunicação organizacional realmente estratégica: da informação ao relacionamento; do final da linha para transversalidade e encontro sociocultural; de temas a comunicar para problemas sobre os quais conversar.

O primeiro movimento consiste em superar a dimensão informacional e focalizar o relacionamento fluido e em rede, o que implica avaliar continuamente a disposição dos públicos, a adequação de linguagem e a oportunidade de se fazer comunicação. Abrange também a relativização do poder dos canais, a valorização do contexto em que se dá o relacionamento e, especialmente, o reconhecimento do que Massoni denomina *matrizes socioculturais* dos atores envolvidos.

Matriz é o lugar da geração, o molde a partir do qual cada ator estabelece a comunicação. Uma matriz é uma espécie de roteiro, de modelo narrativo, que articula comportamentos e dentro do qual cada um pode completar informações e fazer inferências. As matrizes são sistemas de assimilação e ao mesmo tempo sistemas de produção. (Massoni, 2009, p. 427)

Já o segundo movimento sugerido por Massoni diz respeito à posição que a comunicação ocupa na gestão e à natureza do encontro que deve promover. Quanto à posição, Massoni defende que a comunicação deixe de estar no “final da linha de montagem institucional” e atue transversalmente em toda a organização. Neste sentido,

propõe que se formem equipes multidisciplinares, não somente de comunicadores, “capazes de entabular múltiplas conversas em lugares específicos” (Massoni, 2009, p. 428).

Como espaço de encontro entre atores diversos, a comunicação precisa considerar os interesses e necessidades características das matrizes socioculturais envolvidas. Isso implica reconhecer elementos simbólicos e materiais imbricados no relacionamento com os públicos de modo a viabilizar a participação destes nos processos de mudança.

O modelo Massoni prevê, ainda, um importante deslocamento do foco estratégico da comunicação: do tema sobre o qual a organização deseja falar para o problema a respeito do qual precisa conversar. O desafio é criar condições para dialogar com os atores relacionados sobre os fatores que impõem obstáculos à transformação almejada. Neste sentido, a autora recomenda que se analise, em profundidade, a multidimensionalidade do problema - seus aspectos técnicos, socioculturais, econômicos, políticos e administrativos – e não apenas sob a ótica instrumental da comunicação, como se costuma fazer na maioria das empresas. Neste terceiro movimento inclui-se igualmente o reconhecimento e a análise dos diferentes atores envolvidos nestas interações de modo a ensejar estratégias que fomentem seu engajamento nos processos de mudança.

Conclusões

É realmente grandiosa a contribuição do Prof. Rafael Pérez para elevar a Comunicação à dimensão estratégica na gestão das organizações. Ao desenvolver a NTE, acabou por definir os conceitos fundamentais da comunicação estratégica, cujo propósito é promover as imperiosas transformações organizacionais frente à complexidade contemporânea.

Espera-se que este artigo ajude a despertar, nos estudiosos das relações públicas e da comunicação organizacional, o interesse de conhecer em profundidade o legado deixado pelo pai da NTE e de utilizá-lo como referencial teórico em pesquisas no campo tanto da comunicação estratégica quanto das estratégias de comunicação. E, principalmente, que possa incentivar docentes, discentes, pesquisadores e profissionais da área a pensarem e atuarem além dos limites do paradigma funcionalista da comunicação, explorando sua capacidade estratégica e realizando seu potencial de transformar os ambientes interno e externo da organização.

REFERÊNCIAS

ECHENIQUE, R.; PÉREZ, R. A. (coord.) **El paradigma emergente para la coconstrucción y transformación de la realidad**. Chile: Santillana del Pacífico e Fisec, 2014.

KUNSCH, M. M. K. NTE: una nueva mirada a la comunicación en las organizaciones. **Revista Dircom**, Buenos Aires, n. 101, p. 37-39, dez.2013.

PÉREZ, R. A. **Estrategar**: vivir la estrategia. Buenos Aires: Editorial NLZ, 2018.

PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**. 1. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.

PÉREZ, R. A. **Pensar la estrategia**: otra perspectiva. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.