

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA  
NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA

Porto Alegre  
2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

**UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA  
NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA**

Porto Alegre  
2014

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

**UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA  
NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Claudia Peixoto de Moura

Porto Alegre  
2014

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G633 Gomes, Victor Márcio Laus Reis

Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva / Victor Márcio Laus Reis Gomes – 2014.

226 fls.

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul / Faculdade de Comunicação Social / Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, Porto Alegre, 2014.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Claudia Peixoto de Moura

1. Comunicação organizacional. 2. Estratégia empresarial 3. Perspectiva sistêmico-discursiva. I. Moura, Claudia Peixoto de II. Título.

CDD 658.45

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

**UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA  
NA PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 29 de agosto de 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Peixoto de Moura

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Fachinelli

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ione Maria Ghislene Bentz

---

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Para o Pedro, com a alegria da conquista  
e os seus múltiplos sentidos.

Para a Irene e para a Lausimar,  
fontes eternas de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Márcia e Gualberto, pelo apoio, pelo incentivo e, sobretudo, por terem proporcionado a mim, desde muito cedo, o contato com o cinema, com os livros, com a música e com o teatro. Esses foram os fundamentos das minhas escolhas.

À minha esposa Patrícia, por viver comigo as incertezas, os conflitos, as (in)decisões, as alegrias e o amor. O seu apoio, incentivo e compreensão são essenciais para essa caminhada.

À Professora Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto de Moura, que, há muito tempo, durante a graduação, despertou meu interesse pela pesquisa acadêmica e que, ao longo da construção deste trabalho, aceitou, acompanhou e orientou as diversas transformações pelas quais ele passou.

Aos meus professores e aos meus alunos, com os quais dividi momentos inspiradores de aprendizado, construindo uma rede de sentidos que sustenta, reforça e justifica minhas escolhas. Especialmente, às Professoras Maria José Napp, Dr<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza, Dr<sup>a</sup> Cleusa Scroferneker, e aos Professores Dr. Achyles Barcellos da Costa, Dr. Richard Pergoy e Dr. Roberto Ramos.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cleusa Scroferneker e ao Prof. Dr. Rudimar Baldissera, por suas contribuições na banca de qualificação desta tese. Ao Prof. Dr. Roberto Ramos, por ter sugerido a leitura de Eliseo Verón.

Aos amigos que participaram, incentivaram e garantiram momentos de inspiração, de afeto e de troca de ideias: Renata Andreoni, Luis Carlos Schneider e Cilene Estol.

Às colegas dos grupos de estudos GEDID (Grupo de Estudos sobre Design da Imagem e seus Discursos) e GECOR (Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional) da PUCRS, pelas discussões e pelo aprendizado.

À Sabrina Lisboa Marques e à Shana Lima, do Grupo Paquetá, que proporcionaram o acesso aos materiais necessários para o exemplo de aplicação do modelo desenvolvido nesta tese e os forneceram a mim.

À CAPES, pelo auxílio que possibilitou a realização do Doutorado.

E quando nos comportamos como leitores inconscientes da verdade da leitura, como filólogos logocêntricos, corremos sempre o risco de esquecer que o pensamento práxico, prático, mimético não encerra o domínio simbólico de seus próprios princípios.  
(BOURDIEU, 2004, p. 139).

Como um texto é o lugar de convergência de uma multiplicidade de sistemas de determinações, ele sempre admite uma pluralidade de leituras.  
(VERÓN, 2004, p. 70).

## RESUMO

Esta tese apresenta uma abordagem comunicacional para a compreensão da estratégia organizacional. Consagrada como objeto de abordagens administrativas e econômicas, a estratégia foi investigada a partir de uma perspectiva epistêmico-metodológica que privilegia a comunicação. Fundamentada na teoria sistêmica de Niklas Luhmann, na dimensão social da linguagem e na teoria discursiva de Eliseo Verón, a perspectiva sistêmico-discursiva possibilitou a exploração de elementos comunicacionais, que foram articulados em um modelo teórico voltado para a compreensão da estratégia. Com base na perspectiva sistêmico-discursiva, a organização foi compreendida como um sistema social constituído por comunicação em forma de decisão. A partir dessa concepção comunicacional da organização, foi possível chegarmos a um conjunto de elementos processuais que parecem contribuir para sua criação e manutenção. Esses elementos foram articulados no modelo teórico, que denominamos *rede decisória comunicacional*. Considerando que a estratégia organizacional é formada por decisões voltadas para a diferenciação e para o crescimento da organização, discutimos como essas decisões se interconectam e se autorreforçam em processos sistêmico-discursivos. Para exemplificar a aplicação do modelo, foram reunidos e explorados textos sobre a estratégia de uma organização: o Grupo Paquetá.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Estratégia Organizacional. Teoria dos Sistemas. Discurso. Rede decisória comunicacional.

## ABSTRACT

This thesis presents a communicational approach to the organizational strategy. As a traditional object of administrative and economic approaches, the strategy was investigated from an epistemic-methodological perspective which emphasized communication. Grounded in the systems theory of Niklas Luhmann, in the social dimension of language and in the discursive approach of Eliseo Verón, the systemic-discursive perspective enabled the exploration of communication elements, which were articulated in a theoretical model focused on understanding the organizational strategy. Based on the systemic-discursive perspective, the organization was understood as a social system consisted of communication in the form of decision. From this conception of organization, it was possible to arrive at a set of procedural elements that appears to contribute to organization's creation and maintenance. These elements were articulated in a theoretical model which we called *decisional communication network*. Understanding that organizational strategy consists of decisions facing the differentiation and growth of the organization, we discuss how these decisions are interconnected and self-referentialized in systemic-discursive processes. To illustrate the model application we explored and analyzed texts on the strategy of an organization: the Grupo Paquetá.

**Keywords:** Organizational Communication. Organizational Strategy. Systems Theory. Discourse. Decisional communication network.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A perspectiva sistêmico-discursiva.....	97
Figura 2 - Mediações de Martin-Barbero.....	131
Figura 3 – A leitura comunicacional da estratégia.....	162
Figura 4 – A intertextualidade das decisões na <i>rede decisória comunicacional</i> .....	168
Figura 5 – Visão cronológica da <i>rede decisória comunicacional</i> .....	168
Figura 6 – Capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada).....	179
Figura 7 – Matéria de capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada).....	183
Figura 8 – Matéria de capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada).....	184
Figura 9 – Site Corporativo Grupo Paquetá.....	193
Figura 10 – A intertextualidade das decisões na <i>rede decisória comunicacional</i> do Grupo Paquetá.....	197
Figura 11 – Visão cronológica da <i>rede decisória comunicacional</i> do Grupo Paquetá.....	198

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Niklas Luhmann.....	98
Quadro 2 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Ludwig Wittgenstein e Jean François Lyotard.....	98
Quadro 3 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Eliseo Verón .....	99
Quadro 4 – Os elementos comunicacionais.....	145
Quadro 5 – Visão, Missão, Valores e Competências Essenciais do Grupo Paquetá .....	185
Quadro 6 – Operações que indicam as decisões estratégicas.....	196

## LISTA DE SIGLAS

**AL** – apresentação para lideranças

**D** – decisão de acesso

**MC** –matéria de capa

**NTE** – Nova Teoria Estratégica

**P<sub>D</sub>** – condições de produção

**R<sub>D</sub>** – efeitos de reconhecimento

**SC** – site corporativo

**VBR, ou RBV** – visão baseada em recursos (*resource based-view*)

## SUMÁRIO

<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LEITURA.....</b>	<b>13</b>
<b>2 A ESTRATÉGIA .....</b>	<b>20</b>
2.1 As origens da estratégia e o pensamento estratégico .....	20
2.2 A estratégia organizacional .....	27
2.3 O discurso científico da estratégia organizacional .....	30
2.3.1 <i>O período anterior à década de 1960</i> .....	33
2.3.2 <i>As décadas de 1960 e 1970</i> .....	34
2.3.3 <i>A década de 1980</i> .....	43
2.3.4 <i>A década de 1990 e os primeiros anos do novo século</i> .....	48
<b>3 A PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA .....</b>	<b>64</b>
3.1 A Teoria Sistêmica.....	64
3.1.1 <i>A Teoria dos Sistemas de Luhmann</i> .....	68
3.1.2 <i>Fechamento operacional, acoplamento estrutural e autopoiese nos sistemas sociais</i> .....	73
3.2 A teoria do discurso .....	80
3.2.1 <i>Os jogos de linguagem e a dimensão social da linguagem</i> .....	81
3.2.2 <i>Abordagem discursiva</i> .....	87
3.3 Síntese da perspectiva sistêmico-discursiva.....	96
<b>4 A COMUNICAÇÃO, a organização E OS ELEMENTOS COMUNICACIONAIS.</b>	<b>101</b>
4.1 A comunicação .....	101
4.2 A organização .....	110
4.3 Os elementos comunicacionais .....	115
4.3.1 <i>Decisão</i> .....	116
4.3.2 <i>Identificação</i> .....	120
4.3.3 <i>Institucionalização</i> .....	126
4.3.4 <i>Mediação</i> .....	129
4.3.5 <i>Cultura organizacional</i> .....	132
4.3.6 <i>Comunicação organizacional</i> .....	138
4.3.7 <i>Síntese dos elementos comunicacionais</i> .....	145
<b>5 UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>147</b>
5.1 O modelo: a <i>rede decisória comunicacional</i> .....	149

<b>5.2</b>	<b>A aplicação do modelo</b> .....	<b>162</b>
<b>5.2.1</b>	<b><i>Seleção da organização e contextualização</i></b> .....	<b>163</b>
<b>5.2.2</b>	<b><i>Definição da decisão estratégica e do corpus</i></b> .....	<b>164</b>
<b>5.2.3</b>	<b><i>Descrição do corpus e da decisão</i></b> .....	<b>165</b>
<b>5.2.4</b>	<b><i>Reconstituição de fragmentos da rede decisória comunicacional</i></b> .....	<b>166</b>
<b>5.2.5</b>	<b><i>Articulação dos elementos comunicacionais</i></b> .....	<b>168</b>
<b>5.3</b>	<b>Uma leitura comunicacional da estratégia do Grupo Paquetá</b> .....	<b>169</b>
<b>5.3.1</b>	<b><i>Seleção da organização e contextualização</i></b> .....	<b>169</b>
<b>5.3.2</b>	<b><i>Definição da decisão estratégica e do corpus</i></b> .....	<b>175</b>
<b>5.3.3</b>	<b><i>Descrição do corpus e da decisão estratégica</i></b> .....	<b>177</b>
<b>5.3.4</b>	<b><i>Reconstituição de um fragmento da rede decisória comunicacional</i></b> ....	<b>195</b>
<b>5.3.5</b>	<b><i>Articulação dos elementos comunicacionais</i></b> .....	<b>199</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE A LEITURA</b> .....	<b>206</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>213</b>

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LEITURA

Este é um trabalho realizado na interseção entre dois campos do conhecimento: a comunicação e a administração. Ele é reflexo de uma caminhada, que teve seu início na graduação em comunicação social e na atividade profissional exercida nas áreas de comunicação e de marketing. O exercício da profissão, como executivo e docente, levou a questionamentos sobre a relação entre a comunicação e a administração, direcionando os estudos para especializações e para um mestrado em administração. Durante algum tempo, o ponto de observação sobre a relação entre os dois campos e também sobre a prática profissional esteve situado na administração. A opção pelo doutoramento em comunicação social se deu devido à possibilidade de deslocamento desse ponto de observação. Com o presente estudo, nosso desafio é, justamente, esse deslocamento.

O foco de nossa observação é a estratégia organizacional. Ela, tradicionalmente, é considerada um objeto da administração e da economia, apesar de haver, nesse contexto, olhares que reconhecem sua interface com outras ciências sociais, como a comunicação. É o caso de abordagens com viés instrumental, em que a comunicação é reconhecida como uma função a ser administrada para a boa execução da estratégia, como, por exemplo, os trabalhos de Ansoff (1983), Bossidy e Charam (2005) e Simon (1970). Outras abordagens, também originadas na administração, com influências tanto da sociologia quanto das ciências comportamentais, incorporam uma perspectiva interpretativa e procuram compreender a comunicação como um elemento constituinte da estratégia e também como uma prática envolvida no fazer estratégia, ou seja, como um recurso mobilizado pelos praticantes da estratégia. Entre elas, podemos destacar as abordagens de Hendry (2000); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Palli, Vaara e Sorsa (2009) e Seidl (2007), vinculadas à corrente da estratégia como prática (*strategy-as-practice*).

A estratégia organizacional também já foi objeto de discussão e de investigação de estudos realizados por pesquisadores brasileiros ligados à área da comunicação, como Bueno (2009); Bulgacov e Marchiori (2010, 2011); Kunsch (2009c) e Reis, Marchiori e Casali (2010).

Bueno (2009) e Kunsch (2009c) enfatizam o conceito de administração estratégica, procurando indicar um caminho para a aproximação entre a comunicação e a estratégia. No entanto, a abordagem de ambos os autores parece voltada para a discussão de como a comunicação pode tornar-se um ativo ou uma prática estratégica nas organizações. Bueno (2009) defende a necessidade de a prática da comunicação fazer parte de princípios da administração estratégica, como o planejamento, a gestão do conhecimento, os processos sistemáticos de avaliação, e de incorporá-los. Kunsch (2009c) enfatiza a necessidade de incentivar e envolver todos os níveis da organização na implementação do planejamento estratégico, procurando aliá-lo à tomada de decisão operacional. Kunsch (2009c) ainda defende que a gestão estratégica precisa ir além da análise da estrutura de mercados propagada nos anos 1980, reconhecendo o papel estratégico de fatores como a cultura organizacional e as políticas internas de formação da estratégia.

Os trabalhos de Bulgacov e Marchiori (2010, 2011) e de Reis, Marchiori e Casali (2010), fundamentados na corrente da estratégia como prática, lançam um olhar comunicacional sobre a estratégia, defendendo a ideia de que ela é constituída e instituída na comunicação. Sob um paradigma interacionista da comunicação, chamam a atenção para aspectos como a multidimensionalidade e a imprevisibilidade das interações comunicativas e dos processos de construção de sentidos envolvidos no fazer estratégia. Esses autores concentram sua discussão nos processos interativos, abrindo espaço para investigações em torno dos processos discursivos no fazer estratégia.

Sob o olhar comunicacional, é possível destacarmos ainda os trabalhos de Pérez (2008, 2012) e de Pérez e Massoni (2009), que propõem uma Nova Teoria Estratégica. Eles defendem que é necessária uma nova abordagem teórica sobre a estratégia, aplicada a diferentes campos da atividade humana, que a considere como uma capacidade intrínseca aos seres humanos, voltada para a cooperação, a negociação e o consenso. Devido aos fatores simbólicos e relacionais envolvidos na estratégia, a comunicação seria o *locus* ideal para (re)pensar a estratégia, capaz de articular uma abordagem complexa e transdisciplinar. Assim, os autores propõem um programa de investigações sobre a estratégia, em que o objeto de estudo seja constituído pelos processos humanos envolvidos na elaboração das estratégias.

Este trabalho pode ser vinculado, em parte, ao chamado de Pérez (2008, 2012) e de Pérez e Massoni (2009) por abordagens comunicacionais capazes de articular uma nova concepção da estratégia. Nosso olhar, no entanto, diferente do que propõem os autores, é restrito ao contexto organizacional. Por outro lado, também pode ser vinculado à corrente da estratégia como prática, mais especificamente aos trabalhos que tratam dos discursos sobre a estratégia (HENDRY, 2000; PALLI; VAARA; SORSA, 2009; SEIDL, 2007). Entretanto, para a compreensão da estratégia, privilegamos elementos comunicacionais, em detrimento dos administrativos.

Considerando esses antecedentes, partimos em busca de uma perspectiva epistêmico-metodológica capaz de amparar nossa reflexão. Encontramos, na teoria sistêmica de Niklas Luhmann (1997a; 1997b; 2005b; 2006; 2011) e na teoria discursiva de Eliseo Verón (1980; 1996; 2004), os fundamentos centrais que constituem a perspectiva sistêmico-discursiva desenvolvida neste trabalho. Dessa forma, nossa abordagem está vinculada, epistemologicamente, à complexidade sistêmica de Niklas Luhmann, e, metodologicamente, ao interpretativismo de Eliseo Verón. Essa perspectiva parece possibilitar uma abordagem comunicacional complexa e interpretativa sobre a estratégia organizacional.

Tendo as teorias sistêmica e discursiva como referências, realizamos uma observação de segunda ordem, ou uma leitura<sup>1</sup> sobre o objeto estratégia organizacional. Nossa observação/leitura constitui, portanto, uma construção possível, entre outras. Consideramos que ela é contingencial, relativa. Com isso, não estamos em busca de posições absolutas ou de certeza transcendentais, indo ao encontro de Luhmann (2011, p. 177), que afirma:

Observar constitui uma operação paradoxal, porque atualiza uma dualidade como unidade; de uma tacada, digamos. Para a observação de segunda ordem, o mundo aparece como uma construção que se mantém sob diferenciações que são contingentes. Por isso, tal maneira de observação não é necessária, mas contingente; e não é justa em relação à natureza, mas sim artificial. Portanto, deve-se eliminar a ambição de chegar a um

---

<sup>1</sup> Utilizamos, de forma alternada, os termos abordagem e leitura, indicando que consideramos nossa abordagem comunicacional como uma leitura possível da estratégia organizacional. De acordo com Verón (2004), consideramos que, como analistas, estamos em posição de reconhecimento e que utilizamos um conjunto de teorias específicas para analisar o objeto estratégia organizacional. No caso, as teorias utilizadas são comunicacionais, em detrimento de teorias econômicas e administrativas, usualmente aplicadas para abordar/ler esse objeto.

fundamento comum, a um símbolo fundamental, a um pensamento conclusivo...

Nossa opção epistemológica se deu pela centralidade que a comunicação possui na teoria sistêmica de Luhmann (2011). Nessa perspectiva, os sistemas sociais são compreendidos como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, constituídas essencialmente por comunicação. Ela, por sua vez, é compreendida como um processo de multiplicação de sentidos<sup>2</sup>, que depende da interação entre indivíduos/sistemas. Essa multiplicação ocorre devido às diferenças, ou assimetrias, dos envolvidos no processo de comunicação e também à própria natureza do sentido, que é multidimensional, construído e revelado em determinadas condições de produção e de reconhecimento. Nesse contexto, de diferenças e de multidimensionalidade do sentido, há espaço para consenso e dissenso, conflito e cooperação, acertos e desvios, compreensão e incompreensão. A comunicação, como uma transmissão linear, em que o destinatário tem plena compreensão e aceitação dos conteúdos, das intenções e das atitudes dos emissores, parece improvável. Ela é, portanto, um espaço de construção, multiplicação e disputa de sentidos. As intenções, ou até mesmo a falta delas, se perdem em um universo de possibilidades de compreensões. Assim, conforme Luhmann (2011), uma das formas de analisar se uma comunicação foi bem-sucedida é buscar o efeito dela em comunicações subsequentes.

O efeito de uma comunicação cria, segundo a teoria sistêmica, uma rede de comunicações. Verón (1980; 1997a), por sua vez, propõe a noção de rede social de semiose ou rede discursiva, em que determinados discursos, a partir de seus efeitos de sentido, podem constituir as condições de produção de outros discursos. Assim, a ideia de “rede”, em que os sentidos se multiplicam e os discursos produzem campos de efeitos, parece fornecer um caminho para a compreensão dos processos comunicacionais. É possível dizer que há uma circulação de sentidos na rede

---

<sup>2</sup> A noção de comunicação como multiplicação de sentidos é fundamentada em Luhmann (2011), para quem a metáfora da transferência ou transmissão não é adequada para a explicação do processo comunicacional. Conforme o autor (2011, p. 294), “a comunicação é uma sucessão de efeitos multiplicadores”. Assim, quando nos referimos à multiplicação de sentidos, não consideramos a noção matemática que pressupõe a manutenção de um mesmo objeto ou a soma finita de números iguais. A multiplicação é compreendida como uma sucessão de efeitos do processo comunicacional, que gera multiplicidade de sentidos.

discursiva, entre produção e reconhecimento, que é revelada pela não linearidade e pode ser observada entre dois ou mais discursos relacionados.

Na teoria sistêmica, o elemento estrutural e fundamental para a criação e manutenção dos sistemas organizacionais é a decisão, que é considerada uma forma de comunicação. As organizações, portanto, observam o ambiente, definem e mantêm suas fronteiras através de suas decisões, que precisam ser permanentemente (re)produzidas para garantirem a sua sobrevivência.

Assim, ao abordarmos a estratégia organizacional pela perspectiva sistêmico-discursiva, consideramos que há um caminho para buscar um “desentranhamento” do que há de propriamente comunicacional nesse objeto de interface que é a estratégia organizacional, conforme sugerido por Braga (2004, p. 63), quando afirma que

[...] o buscar projetar a comunicação como forma implica um exercício de transformar em fundo o que, à primeira vista, realça como forma. Nesse sentido, o Campo da Comunicação se constitui como um campo de interfaces porque se institui da somatória de objetos sociais sobre os quais não tem exclusividade nem de ação nem de reflexão.

Trouxemos, dessa forma, o elemento comunicacional para o centro de nossa pesquisa, diferenciando-a de abordagens sobre a estratégia organizacional em que as questões centrais estão voltadas para aspectos administrativos, econômicos e, até mesmo, sociais.

Assim, esta tese foi orientada pelos seguintes questionamentos:

- a) Sob a perspectiva sistêmico-discursiva, que elementos comunicacionais podem ser articulados para a leitura da estratégia organizacional?
- b) Como articular esses elementos comunicacionais para a leitura da estratégia organizacional através da perspectiva sistêmico-discursiva?
- c) Como esses elementos comunicacionais podem ser aplicados para a leitura da estratégia de uma organização?

Com base nessas questões, definimos os objetivos de nosso trabalho:

- a) explorar um conjunto de elementos comunicacionais para a leitura da estratégia organizacional sob a perspectiva sistêmico-discursiva;
- b) articular esses elementos comunicacionais em um modelo teórico que possibilite a leitura da estratégia organizacional;
- c) aplicar o modelo teórico para a leitura da estratégia de uma organização.

Para atingir esses objetivos, o trabalho foi configurado nas seções descritas a seguir. Inicialmente, na segunda seção, procuramos descrever como a estratégia organizacional é compreendida através de abordagens administrativas, econômicas e sociocomportamentais, considerando, entre essas últimas, abordagens comunicacionais já desenvolvidas em outros estudos. Assim, foi possível reconhecer as contribuições dessas abordagens e também, a partir delas, buscar possíveis caminhos teóricos para iniciarmos nosso estudo. Importa ressaltar, portanto, que reconhecemos e incorporamos, em nossa leitura, efeitos de sentido gerados por uma tradição de pesquisas em torno da estratégia organizacional.

Na terceira seção, discutimos a perspectiva sistêmico-discursiva. A teoria sistêmica de Luhmann e a abordagem discursiva de Verón são exploradas, assim como as visões de outros autores que complementam e facilitam a compreensão em torno da teoria sistêmica e da teoria discursiva. Assim, podemos dizer que essa seção apresenta os fundamentos epistêmicos e metodológicos deste estudo.

Na quarta seção, exploramos a comunicação, e, através dela, chegamos à compreensão da organização sob a perspectiva sistêmico-discursiva. Consideramos esse percurso necessário, pois, articulando a concepção de organização com base na comunicação, localizamos os elementos comunicacionais que possibilitam a leitura da estratégia organizacional. Não é, portanto, uma seção sobre a estratégia, mas uma construção teórica, a partir da comunicação, realizada com a intenção de explorar elementos comunicacionais no âmbito da organização.

Na quinta seção, construímos, a partir dos elementos comunicacionais, um modelo teórico que possibilita uma abordagem comunicacional à estratégia. Para exemplificar a aplicação do modelo, apresentamos um conjunto de textos sobre a

estratégia de uma organização, o Grupo Paquetá, e, com base neles, realizamos uma leitura comunicacional de sua estratégia.

A aproximação entre a teoria sistêmica e a teoria discursiva, através da perspectiva sistêmico-discursiva adotada neste estudo, resultou em uma abordagem que compreende o reconhecimento das contingências, das incertezas e dos paradoxos intrínsecos à observação de segunda ordem. Possibilitou ainda a definição de um conjunto de procedimentos metodológicos que podem ser classificados, no âmbito da pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002), como uma abordagem discursiva a objetos textuais. Nossa intenção não foi, portanto, buscar respostas conclusivas e definitivas sobre nosso objeto de estudo, mas, essencialmente, desvendar novas possibilidades de compreensão.

## **2 A ESTRATÉGIA**

Nesta seção, apresentamos e discutimos o objeto desta tese, que é a estratégia organizacional. Considerando a complexidade do tema e a tradição de estudos e abordagens já desenvolvidos sobre ele, optamos por um olhar histórico que nos possibilita compreender como o próprio discurso científico da estratégia organizacional foi constituído ao longo do tempo.

### **2.1 As origens da estratégia e o pensamento estratégico**

As origens da estratégia parecem ser tão antigas quanto o próprio homem. Podem ser consideradas naturais ou intrínsecas a ele as capacidades de avaliar e de escolher alternativas de ação, de resolver conflitos e de buscar a própria sobrevivência.

Podemos pensar na evolução ou transformação dessas capacidades na medida em que o ambiente provocava ou perturbava o homem, exigindo novas formas de atuar frente às condições impostas. No decorrer dos anos, o termo estratégia foi adquirindo um amplo leque de significados, e hoje é aplicado para designar desde comportamentos dos indivíduos até decisões da política ou da economia internacionais. Em diversas situações, o termo é utilizado para ressaltar, destacar ou diferenciar um comportamento de outros que podem ser considerados triviais, corriqueiros. A estratégia parece, hoje, incorporada ao vocabulário do dia a dia e utilizada nas mais diversas situações. Essa amplitude de significados, de certa forma, contribuiu para vulgarizar o termo. Por outro lado, a estratégia ganhou status na academia, em áreas como a economia, a administração, a psicologia e a sociologia.

Os primeiros esforços de teorização acerca da estratégia estão relacionados ao âmbito militar, o que nos leva a um conjunto de associações ainda hoje comuns ao termo, que ajudam a compor o que podemos chamar de um imaginário da estratégia. Batalhas, armas, disputas, truques e armadilhas são alguns exemplos dessas associações. A seguir, nos valem da obra de Pérez (2008) para compreendermos uma versão possível à construção histórica da noção de

estratégia. O chamado paradigma militar da estratégia remonta ao século V a.C, em duas trajetórias distintas: a oriental e a ocidental.

Os antecedentes orientais estão na China, no Japão e nos países do Oriente Médio. Na China, a obra clássica de Sun Tzu (2007), “A arte da guerra”, defende a ideia de que as batalhas são vencidas com a inteligência, a manobra e a astúcia, e de que o conflito armado deve ser evitado. Nela são referidos aspectos relacionados à comunicação, como a importância dos sinais visuais, a necessidade de interpretar adequadamente condutas e mensagens dos oponentes, os perigos dos rumores e a necessidade de desvincular a palavra da ação. O clássico de Sun Tzu faz parte de uma tradição de livros produzidos na China sobre estratégias militares, que eram secretos e reservados para iniciados. No Japão, as obras sobre estratégia eram também secretas, e o próprio ato de manter segredo era considerado uma arma estratégica. Entre os personagens mais conhecidos da tradição japonesa está o samurai Musashi, que buscava superar o inimigo em qualquer circunstância. O Oriente Médio também produziu algumas obras que, embora menos conhecidas no Ocidente, influenciaram a concepção atual de estratégia. O conteúdo dessas obras procurava estabelecer uma justificativa divina para a estratégia, mostrando, por exemplo, que o próprio Deus, para atingir os seus objetivos, prefere a persuasão e a astúcia em vez do uso da força. A constância firme de propósito, a paciência e o foco em objetivos bem definidos são exemplos de lições extraídas de textos produzidos no Oriente Médio. Além de livros e personagens famosos, os jogos orientais de estratégia também influenciaram o pensamento estratégico atual (PÉREZ, 2008).

Enquanto os antecedentes orientais destacam a inteligência, a concepção ocidental é mais próxima da força. A origem do termo estratégia está na palavra grega *strategos* (general) que, por sua vez, é composta por *stratos* (exército) e *agein* (liderança, comando). Em sua origem, o estrategista era, portanto, o general do exército. Em Atenas, os administradores ou conselheiros das cidades-estado também eram reconhecidos como estrategistas, e precisavam desenvolver habilidades como a administração de recursos, a oratória e a liderança. Na Macedônia, o termo *estratégia* foi utilizado para designar o emprego de forças para superar os opositores e para criar um sistema unificado de governo. Em Roma, a palavra *strategia* aparecia para significar prefeitura ou governo militar das províncias.

Outros antecedentes ocidentais, com influência sobre o pensamento estratégico, são as obras de Nicolau Maquiavel (2003; 2011) e do general Carl von Clausewitz (2005). Maquiavel traz a estratégia para o âmbito da política e destaca o papel da racionalidade. Em “A arte da guerra”,<sup>3</sup> Maquiavel (2011) considera a guerra necessária para o Estado e ensina como se devem comportar um comandante e seu exército, enaltecendo o empenho, a virtude, a competência e a busca da vitória. O autor entra nas minúcias da organização de um exército, com recomendações sobre a seleção dos homens para formarem as tropas, as diversas formações de ataque possíveis, o treinamento, a importância da oratória e da palavra, entre outros conselhos. Em “O Príncipe”, a proximidade entre estratégia e política fica ainda mais evidente. Maquiavel (2003) explora as práticas, as características e, por que não dizer, as competências de um líder, que podem levar um governo ao sucesso. Seus conselhos envolvem desde a necessidade de prever problemas com antecedência até as formas mais adequadas de lidar com a percepção dos governados sobre os governantes, o que hoje poderíamos entender como opinião pública. Clausewitz (2005) também associa guerra e política, defendendo que a racionalidade e a força necessárias à guerra deveriam estar subordinadas a objetivos políticos. Para o autor, a guerra é a continuação da política.

Obras como as de Sun Tzu (2007), Maquiavel (2003; 2011) e Clausewitz (2005) podem ser consideradas grandes manuais, com prescrições sobre como planejar, organizar e conduzir batalhas, além de trazerem conselhos sobre as posturas e os comportamentos mais adequados para os líderes. Apesar do seu conteúdo histórico e político, da forma como abordam aspectos da natureza humana, esse tom prescritivo parece ser uma das principais razões que fazem com que esses autores permaneçam até hoje como referência para a estratégia, influenciando abordagens contemporâneas sobre o tema.

É no final do século XIX que as duas tradições, oriental e ocidental, convergem, e a noção de estratégia passa a ser aplicada em outros âmbitos, além do militar, nos quais também há situações<sup>3</sup> de conflito, e em que decisões precisam ser tomadas em ambientes de risco e de incerteza. Assim, a estratégia passa a ser relacionada com qualquer atividade humana envolvendo circunstâncias competitivas nas quais determinados objetivos são perseguidos, em que pessoas ou sistemas

---

<sup>3</sup> Obra homônima a de Sun Tzu, citada anteriormente nesta seção.

podem prejudicar ou dificultar o atingimento desses objetivos e nas quais pode haver diferentes alternativas de ação. Com o desenvolvimento da teoria dos jogos por Von Neumann (1953), na década de 1940, a estratégia ganha reconhecimento científico. Política, economia, sociologia, administração e psicologia são exemplos de campos que absorvem e passam a investigar a noção de estratégia.

A decisão frente às incertezas inerentes à condição humana e social pode ser considerada como um aspecto central na origem da noção de estratégia. É justamente esse aspecto que parece inspirar e motivar o desenvolvimento da teoria dos jogos. Pérez (2008), portanto, entende que a teoria dos jogos é um antecedente fundamental para a construção histórica da noção de estratégia, que marca a mudança de um paradigma militar para um paradigma científico da estratégia.

A teoria dos jogos, conforme Pérez (2008), tem suas origens em um conjunto de bases culturais e matemáticas, que influenciam a tomada de decisões do homem contemporâneo. Entre as origens culturais, estão:

- a) os esforços primitivos de sobrevivência, associados ao desenvolvimento da capacidade de antecipar acontecimentos ou de fazer previsões;
- b) as noções de holismo, sincronismo e complementaridade, que aproximam as filosofias orientais da física moderna;
- c) a ruptura com a concepção mítica do mundo;
- d) a concepção renascentista, que coloca o homem no centro do mundo, abrindo caminho para o racionalismo e para a compreensão da ação do homem em sociedade;
- e) a racionalidade causal;
- f) a noção de probabilidade dos acontecimentos e sua influência sobre as decisões;
- g) o reconhecimento dos limites da racionalidade e do ambiente de incertezas que predomina sobre as ações do homem em sociedade.

Por outro lado, segundo Pérez (2008), entre as teorias matemáticas e científicas, que inspiram e constituem a base para a teoria dos jogos, estão:

- a) a capacidade de cálculo e de previsão;
- b) a visão da realidade a partir de interconexões de diversos fatores e da possibilidade de calcular essas inter-relações;
- c) a visão de que as partes são representações do todo e de que elas podem ser analisadas para facilitar a interpretação e o raciocínio estratégico;
- d) a revolução científica e as ideias de que a natureza pode ser descrita em linguagem matemática e de que o mundo era um grande mecanismo sem espaço para a irracionalidade e para a imprecisão;
- e) a visão da ciência a partir de uma função de prognóstico e de previsão; o cálculo das probabilidades e as inferências estatísticas;
- f) o determinismo científico e a crença de que tudo poderia ser calculado e previsto;
- g) o nascimento da física quântica, introduzindo a noção de incapacidade de previsão e de aleatoriedade da ciência.

A partir da teoria dos jogos, a noção de jogo pode ser aplicada a diferentes conflitos e situações sociais. Um jogo, na perspectiva de Von Neumann e Morgenstern (1953), pode ser compreendido como uma situação em que geralmente participam vários jogadores, que procuram resolver conflitos tomando decisões, sem conhecer as reações dos outros jogadores, visando a um resultado sobre o qual cada jogador tem suas preferências.

Com base na noção de jogo, Pérez (2008) chega a uma compreensão da estratégia como a soma das táticas. Os jogadores tomam suas decisões considerando os resultados potenciais que podem atingir com elas. Esses resultados, por sua vez, dependem de uma cadeia de decisões. Uma tática seria, portanto, uma cadeia de decisões. Na maioria das vezes, os jogadores dispõem de uma variedade de táticas possíveis. Assim, a estratégia pode ser compreendida como o conjunto de táticas de um jogador, visando a um resultado.

A partir da concepção de Pérez (2008), podemos considerar que o pensamento estratégico é aquele capaz de vislumbrar um resultado desejado, selecionar e combinar as táticas/decisões para atingir o resultado, em um contexto dinâmico, no qual, geralmente, há uma multiplicidade de interesses e um nível de incertezas. Com base nessa concepção, é possível dizer que a tática faz parte da

estratégia. A seleção/combinção de táticas pode ser pensada antecipadamente, mas muitas vezes constitui uma resposta a eventos ou circunstâncias inesperadas, conforme já apresentamos em trabalho anterior (GOMES, 2008).<sup>4</sup> Assim, defendemos que o pensamento estratégico não pode afastar-se da implementação e do plano operacional. Conforme Pérez (2008, p. 104), “o que caracteriza o pensamento estratégico não é seu caráter especulativo, mas sua orientação à práxis”.

Parece haver uma tendência a reduzir a importância da tática frente à estratégia, compreendendo a tática a partir de uma perspectiva linear, como consequência da estratégia, quando, na verdade, ela constitui a própria estratégia. Em uma perspectiva sistêmica, circular e retroativa, um evento tático, resposta a uma provocação do ambiente, pode dar origem a uma nova estratégia. A partir da concepção de estratégia de Morin (2005), é possível dizer que o pensamento estratégico não é rígido; ele é flexível e adaptativo, levando em conta situações aleatórias, elementos adversos e até mesmo adversários.

A distinção entre estratégia e tática pode ser atribuída às origens militares da noção de estratégia. Em uma campanha militar, a estratégia define os movimentos, o tempo certo e as forças necessárias para as batalhas, enquanto a tática envolve a condução das batalhas propriamente ditas.

Essa lógica parece não ser a mesma em contextos diferentes do militar. É o caso do contexto organizacional, em que, muitas vezes, é difícil distinguir estratégia de tática. Nesse caso, a estratégia é geralmente considerada o todo, enquanto a tática é considerada a parte, ou ainda, a estratégia é relacionada com o longo prazo, enquanto a tática diz respeito a objetivos de curto prazo. Por um lado, essa distinção parece facilitar a gestão da estratégia, escalonando objetivos, definindo prazos e responsabilidades, mas, por outro lado, pode contribuir para um distanciamento

---

<sup>4</sup> Em nossa dissertação de mestrado, estudamos o processo estratégico em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software, e foi possível revelar o papel da improvisação e da adaptação na formulação e implementação de estratégias de marketing. Nas organizações estudadas, percebemos que um conjunto de fatores emergentes, internos e externos, pareciam pressionar a improvisação e a adaptação nas decisões estratégicas: a operação do dia a dia, as demandas de clientes, as limitações de recursos, o ambiente de negócios dos clientes e a atuação da concorrência. Nessas organizações, a formulação (planejamento) e a implementação (execução) pareciam ser integradas, e não etapas distintas de um processo. Assim, compreendemos que essa integração pode ser, em grande parte, responsável pelo caráter emergente das decisões estratégicas.

entre a operação e a estratégia, que pode ser prejudicial para o próprio desenvolvimento do pensamento estratégico no ambiente organizacional.

Trabalhos recentes sobre gestão estratégica, como o de Bossidy e Charan (2005) e o de Hrebiniak (2006), enfatizam a importância da execução da estratégia e como esta pode ser decisiva para a conquista de resultados.

Então, o pensamento estratégico, além de vislumbrar resultados desejados, selecionar e combinar táticas para atingir os resultados, precisa contemplar a imbricação que há entre táticas e estratégias, compreendendo a estratégia na tática e a tática na estratégia. Assim, além de facilitar a solução de problemas, possibilitando a discussão de alternativas de estratégias sem entrar nos detalhes de decisões parciais, o pensamento estratégico também pode identificar oportunidades estratégicas em eventos táticos ou decisões parciais. A compreensão das implicações estratégicas das decisões parciais também pode ser considerada uma característica do pensamento estratégico.

Neste trabalho, não fazemos distinção entre estratégia e tática. Privilegiamos um olhar que considera a complexidade da noção de estratégia, compreendendo que tática e estratégia podem ser consideradas como duas dimensões de um mesmo fenômeno. De certa forma, compartilhamos da visão de Mintzberg et al. (2006, p. 26), para quem “o que parece tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã. O ponto é que não se deve usar rótulos para indicar que algumas questões são inevitavelmente mais importantes do que outras”.

A noção de jogo traz uma contribuição importante para o pensamento estratégico. A capacidade de pensar a partir de resultados desejados, dos ganhos possíveis, das possibilidades de movimentos dos oponentes e de suas intenções, das incertezas, da dependência entre as decisões dos jogadores, avaliando e decidindo movimentos/táticas, está na raiz do pensamento estratégico.

Quanto à contribuição da noção de jogo para a estratégia, Pérez (2008) ainda discute a diferença entre jogos de soma zero, em que um dos jogadores sempre perde, e os jogos de soma diferente de zero, em que todos os jogadores podem obter um benefício aceitável. Dessas situações de jogo, decorrem o conflito e a coordenação ou cooperação. Em uma situação de soma zero, prevalece o conflito, os interesses divergentes. Já em uma situação de soma diferente de zero, há a

possibilidade de os interesses convergirem, e as partes envolvidas buscarem soluções coordenadas. No entanto, isso nem sempre ocorre, e, muitas vezes, em situações com possibilidades de ganhos mútuos, as partes desperdiçam os benefícios da cooperação. Essa seria outra oportunidade para aplicação do pensamento estratégico, reconhecendo e encontrando caminhos para viabilizar a cooperação em situações em que haja a possibilidade de ganhos mútuos.

Guerra, competição, conflito, disputa, jogo e, mais recentemente, cooperação são algumas palavras fortemente associadas à estratégia. Nossa discussão inicial sobre o tema da estratégia buscou explorar brevemente as origens dessas associações, que parecem marcar e justificar a utilização do termo estratégia nos mais diversos contextos, incluindo o contexto organizacional.

## **2.2 A estratégia organizacional**

Com base no exame das origens da estratégia, parece evidente que qualquer tentativa de definir o termo de forma rígida e concisa pode limitar desnecessariamente a compreensão, inclusive no ambiente organizacional.

Assim, para iniciar esta subseção, recuperamos as noções de Mintzberg (2001) acerca da estratégia. O autor, reconhecendo a complexidade do tema, chega a cinco noções distintas, que podem ser inter-relacionadas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A noção de plano considera a estratégia como um curso de ação conscientemente articulado para lidar com determinada situação, sendo um caminho ou uma direção para atingir um objetivo determinado. A estratégia também pode envolver o confronto direto com um concorrente, podendo ser compreendida como uma manobra ou um truque com a finalidade de despistar o concorrente. A noção de padrão envolve a consistência no comportamento ao longo do tempo, incluindo ações deliberadas e emergentes. A estratégia como posição se refere a uma maneira de diferenciar a organização no que tange aos seus concorrentes, de encontrar uma posição diferenciada e sustentável frente ao ambiente competitivo. Já a estratégia como perspectiva considera não apenas a posição escolhida, mas a visão da organização, a maneira enraizada de ver o mundo e de conduzir os negócios. A perspectiva envolve normas e valores compartilhados. De acordo com

essa noção, a estratégia seria o equivalente à ideologia ou à cultura da organização. As diferentes noções podem ser inter-relacionadas. Uma posição, por exemplo, pode ser resultado de um plano. Um padrão de ações pode emergir e dar origem a um plano. A perspectiva seria a mais estável das definições, pois a organização dificilmente muda a perspectiva que está enraizada no seu padrão de comportamento.

Pérez (2008) também considera a multiplicidade de sentidos que o termo estratégia pode assumir e procura formular uma noção abrangente de estratégia, a partir de oito dimensões: antecipação, decisão, método, posição, marco de referência, perspectiva, discurso e relacionamento com o entorno. De certa forma, o autor complementa as noções de Mintzberg (2001), mantendo a mesma compreensão sobre as noções de posição e de perspectiva, recusando a noção de pretexto, adotando elementos das noções de plano e de padrão e incluindo novas dimensões.

A capacidade de antecipar cenários em um ambiente de incertezas e, com base nesses cenários, definir objetivos de longo prazo e organizar uma forma de atingi-los faz parte da dimensão da estratégia como antecipação. Essa dimensão considera a organização como um sistema aberto, em um ambiente de mudanças rápidas e turbulentas, em que as previsões são cada vez mais difíceis. Nessa dimensão, a estratégia pode ser compreendida como um elemento-chave para a regulação da relação da organização com o entorno. É uma concepção bastante comum, que podemos associar à Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1977). Mesmo se pensarmos a partir das proposições de Luhmann (1997a), que considera os sistemas como operacionalmente fechados, mas abertos a interações com o ambiente, a capacidade de antecipar, em ambientes turbulentos e adversos, potenciais irritações ou perturbações, parece continuar sendo uma dimensão relevante da estratégia. É possível aproximar a compreensão de Pérez (2008) sobre a dimensão da antecipação a alguns elementos articulados na noção de plano de Mintzberg (2001), especialmente no que se refere à definição de objetivos com base em uma análise de cenários.

A dimensão da decisão considera a estratégia como um conjunto de decisões e encontra respaldo na Teoria dos Jogos, conforme já vimos anteriormente. Pérez (2008) defende que nem toda decisão é estratégica. Uma decisão estratégica seria

aquela que sofreria influência da expectativa que o agente tem sobre as possibilidades de ação de outros agentes. No entanto, essa perspectiva nos parece limitadora quando pensamos na organização a partir de uma visão sistêmica e complexa, em que, de alguma forma, todas as decisões podem ter algum grau de relacionamento. De qualquer forma, independente da compreensão que tenhamos sobre o conteúdo estratégico de cada decisão, parece possível afirmar que o exame de um conjunto de decisões de uma organização, ao longo do tempo, pode informar-nos sobre sua estratégia ou seu padrão de conduta estratégico.

Pérez (2008) aproxima a dimensão da decisão da dimensão do método, afirmando que a estratégia pode ser compreendida tanto como um conjunto de decisões tomadas para atingir um objetivo, quanto como um método adotado para atingir um objetivo. A partir da dimensão do método, a estratégia é considerada como uma forma de fazer, ou melhor, como os procedimentos adotados para resolver determinado problema. Ambas as dimensões – da decisão e do método – podem ser relacionadas à noção de padrão proposta por Mintzberg (2001), para quem a estratégia é um conjunto de ações/decisões de uma organização ao longo do tempo.

Através da dimensão da estratégia como marco de referência, Pérez (2008) defende a importância de um registro formal das estratégias da organização, um documento a que todos possam recorrer quando necessário, como forma de alinhar os envolvidos e de criar uma cultura compartilhada. Essa dimensão, assim como a do discurso e a do relacionamento com o entorno, pode ser fortemente relacionada com a comunicação.

Assim como a noção de padrão, a dimensão discursiva da estratégia, para Pérez (2008), valoriza a consistência de comportamento, intencional ou não, ao longo do tempo. A partir dessa dimensão, a estratégia pode ser um discurso interno e externo, escrito ou transmitido oralmente, uma lógica de ação ou um plano que facilita a execução. Conforme o autor, compreender a estratégia como discurso pode valorizar e abrir as portas para a compreensão de aspectos como:

- a) as narrativas e as representações nos ambientes organizacionais;
- b) a identificação com a estratégia;

- c) a força retórica para promover a coesão entre os membros da organização;
- d) a linguagem como uma forma de ação;
- e) a ação como drama e conflito.

Por fim, ainda sob uma perspectiva comunicacional, Pérez (2008) defende que a estratégia também pode ser um estilo ou uma forma de a organização relacionar-se com o seu entorno.

### **2.3 O discurso científico da estratégia organizacional**

Com origens na economia, especialmente no paradigma da Economia Neoclássica (WHIPP, 2004), e nas ideias militares que influenciaram o pensamento estratégico, o discurso científico da estratégia organizacional pode ser compreendido a partir de diversas perspectivas, conforme veremos a seguir. Atualmente, é uma das principais áreas de pesquisa em administração, sendo tema de inúmeros congressos e publicações científicas, assim como área de concentração de diversos programas de pós-graduação em administração.

Nos parágrafos seguintes, procuramos apresentar os momentos mais significativos da constituição do discurso científico da estratégia organizacional, situando-os no tempo e explorando seus principais aportes. Partimos de algumas obras que comentam e analisam a constituição do campo da estratégia e, quando necessário, recorreremos a textos originais para esclarecer e ilustrar aspectos de determinadas contribuições.

Ao mesmo tempo em que recuperamos as diferentes abordagens da estratégia organizacional, procuramos estabelecer uma relação entre elas e os estudos organizacionais e as concepções de organização.

Inicialmente, procuramos, a partir das obras de Whittington (2002), de Bowman, Singh e Thomas (2006) e de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), obter um panorama geral sobre as diferentes abordagens da pesquisa em estratégia, através das classificações ou tipologias propostas por esses autores. O valor das tipologias parece estar em apontar a ampla variedade de significados que o termo estratégia pode ter no ambiente organizacional.

Buscando compreender como a estratégia é tratada por diferentes autores e pesquisadores, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia no ambiente organizacional: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica. A clássica, com uma perspectiva racional e prescritiva, defende a tese do planejamento e do controle sobre os resultados, contando com os métodos de planejamento predominantes nos livros. A evolucionária considera a imprevisibilidade do ambiente e a necessidade de as organizações lidarem com as mudanças contínuas, apoiando-se na metáfora da evolução biológica. A abordagem processualista reconhece a natureza imperfeita da vida humana, os processos falíveis das organizações e dos mercados, defendendo o desenvolvimento das competências internas das organizações através de experimentação e aprendizado contínuos. A abordagem sistêmica é relativista e entende que as estratégias estão relacionadas a fatores internos e externos, tais como o mercado, as condições sociais, a cultura e o poder nas organizações.

Bowman, Singh e Thomas (2006) argumentam que, nas últimas décadas, é possível distinguir três estilos entre pesquisadores/pesquisas em estratégia. O primeiro grupo pode ser descrito como dos “pesquisadores de campo”, ou “institucionalistas”, com maior influência nos anos 1960 e início dos anos 1970. Esses autores enfocavam as descrições dos elementos da estratégia e dos desafios gerenciais a partir de uma perspectiva da alta gestão. Seus trabalhos resultaram em casos, histórias e sistemáticas de planejamento. Nesse grupo podemos incluir Chandler e os pesquisadores de Harvard. Obras como a de Chandler (1998), com descrições sobre os ambientes organizacionais e seus desafios, podem ser consideradas precursoras da abordagem processualista de autores como Pettigrew (1977) e Mintzberg e Quinn (2001). O segundo estilo ou grupo é o dos “economistas industriais”, dos quais Porter (1986, 1989) é o mais conhecido. Esse grupo investigou questões relacionadas à concentração das indústrias, estruturas de custo e preço, economias de escala e escopo, decisões de investimento, padrões de crescimento, entre outros. Os estudos que aplicam a teoria dos jogos para compreender a concorrência nas indústrias também foram desenvolvidos por teóricos desse grupo. O terceiro é formado por “cientistas comportamentais”, que incluem psicólogos organizacionais, cientistas políticos, sociólogos, ecologistas e cientistas da cognição. O foco deixa de ser a otimização e o equilíbrio dos

economistas, passando para o real funcionamento e sobrevivência das organizações, assim como para o comportamento dos indivíduos e das redes intra e interorganizacionais.

A partir de um estudo sobre a literatura e as pesquisas realizadas no campo da estratégia organizacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam em dez escolas as diferentes perspectivas sobre a formação de estratégias. Essas escolas, por sua vez, são divididas pelos autores em três grupos. No primeiro grupo, estão as de natureza prescritiva, que procuram desenvolver recomendações sobre como as estratégias devem ser formuladas. Nesse grupo estão as escolas do design, do planejamento e do posicionamento. O segundo grupo é formado por escolas que, em vez de se concentrarem na prescrição, buscam compreender como de fato as estratégias são formuladas, incluindo as seguintes escolas: a empreendedora, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental. No terceiro grupo está apenas uma escola, a de configuração. Esta última reúne os estudos que compreendem estratégia como um processo de transformação em que configurações de estrutura relativamente estáveis estão sujeitas a mudanças estratégicas.

À abordagem clássica de Whittington (2002) podemos associar o primeiro grupo de escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), aquelas de natureza prescritiva. As abordagens evolucionária, processual e sistêmica podem ser associadas ao segundo grupo, de natureza não prescritiva. A escola da configuração, como os próprios autores defendem, procura integrar as abordagens das demais, e, portanto, está em um grupo separado. Assim, podemos vislumbrar duas grandes abordagens dos estudos de estratégia: uma de natureza racionalista e prescritiva, à qual podemos vincular os pesquisadores institucionalistas e os economistas industriais, e outra de natureza processualista, interpretativa e não prescritiva, à qual vinculamos os institucionalistas que investigam o processo estratégico e os cientistas comportamentais. A partir da classificação de Bowman, Singh e Thomas (2006), podemos ainda indicar três grandes leituras ou abordagens da estratégia no campo científico: a leitura administrativa, a leitura econômica e a leitura sociocomportamental.

Do ponto de vista cronológico, analisamos as diferentes abordagens a partir de quatro momentos distintos: antes da década de 1960; as décadas de 1960 e 1970; a década de 1980; a década de 1990 e os primeiros anos do novo século.

### **2.3.1 O período anterior à década de 1960**

Conforme Ghemawat (2000), com a formação dos mercados de massa a partir da Segunda Revolução Industrial, começa a surgir, entre os gerentes de grandes empresas, a necessidade de desenvolver o pensamento estratégico. Na mesma época em que executivos como Alfred Sloan, da General Motors, e Chester Barnard, da New Jersey Bell, articulam as estratégias de suas empresas – em torno da década de 1940 –, é desenvolvida a teoria dos jogos por dois economistas matemáticos, Von Neumann e Morgenstern (1953), e a estratégia passa a ser reconhecida em diversos campos do conhecimento científico. A teoria dos jogos vem a complementar uma herança militar que influencia o pensamento de executivos e acadêmicos nessa época. Essa teoria parece influenciar decisivamente o pensamento estratégico, a partir do ideal do homem econômico racional, que procura maximizar a vantagem econômica. Esse ideal de um tomador de decisões racional faz com que as complexidades internas das organizações sejam esquecidas, e a teoria estratégica passa a ser pensada como um processo consciente e controlado.

O ambiente entre os anos de 1940 e 1960, após a Segunda Guerra Mundial, é de recuperação e de prosperidade. Esse é um período de crescimento, com a internacionalização de empresas e a formação de conglomerados diversificados.<sup>5</sup> Na década de 1940, ainda predomina a perspectiva clássica de administração, orientada para a questão da eficiência produtiva. Essa perspectiva, de certa forma, ignora aspectos sistêmicos em transformação. Conforme Vizeu e Gonçalves (2010), é Peter Drucker que, em meados da década de 1940, chama a atenção para a necessidade de ir além da eficiência produtiva e buscar a eficácia das operações, ou seja, fazer com que a eficiência esteja a serviço de objetivos de longo prazo, definidos de acordo com o negócio da empresa, de suas expectativas de

---

<sup>5</sup> A diversificação por conglomerado reúne em uma mesma corporação um conjunto de negócios sem sinergias tecnológicas e/ou de marketing (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010).

crescimento e de uma leitura do ambiente em que ela está inserida. Os pressupostos da administração clássica, além da crítica do movimento das Relações Humanas, são questionados a partir da incorporação de princípios da Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy, pela administração (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Essa perspectiva sistêmica introduz definitivamente a noção de ambiente e passa a compreender a organização a partir das interferências e dos movimentos de ajuste ao seu entorno. Esses parecem ser antecedentes relevantes à importação da noção de estratégia para o contexto das organizações e para a sua formalização como área específica de estudo na administração.

Além de Bertalanffy, outros autores considerados clássicos e que têm influência marcante sobre os estudos formais em estratégia organizacional publicam, originalmente, suas obras nesse período, entre os anos de 1940 e 1960: Edith Penrose (1995), Joseph Schumpeter (1985), Philip Selznick (1971) e Herbert Simon (1970).

As influências desses autores serão recuperadas, neste trabalho, na medida em que as diferentes concepções e abordagens de estratégia forem apresentadas.

### **2.3.2 As décadas de 1960 e 1970**

É comum encontrarmos referências aos estudos realizados em Harvard, na década de 1960, como um marco inicial das pesquisas formais em estratégia organizacional (GHEMAWAT, 2000; VIZEU; GONÇALVES, 2010; WHIPP, 2004). Nesse período, o curso de “Política de Negócios”, introduzido originalmente em 1912, é reformulado, procurando incentivar de forma mais ampla os problemas estratégicos enfrentados por executivos de grandes empresas. Trata-se de uma tentativa de desenvolver nos alunos uma visão integrada de negócio, em detrimento de uma abordagem fragmentada, especializada em áreas funcionais. A ideia é desenvolver as capacidades de promover um crescimento proativo dos negócios, de conceber uma visão de longo prazo e amplo escopo, através da análise racional deliberada, e de promover uma integração entre os departamentos através da definição clara dos objetivos organizacionais. As discussões em Harvard culminam com a difusão do modelo de análise de forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças,<sup>6</sup> entre as décadas de 1960 e 1970, que ainda hoje é largamente utilizado no ambiente corporativo.

Uma das obras clássicas sobre estratégia que vai exercer influência sobre os estudos desenvolvidos em Harvard é “*Strategy and Structure*”<sup>7</sup> (Estratégia e Estrutura) de Alfred Chandler, um historiador com experiência na área militar durante a Segunda Guerra Mundial (VIZEU; GONÇALVES, 2010). O trabalho de Chandler (1998), publicado originalmente em 1962, enfoca o surgimento e o papel da grande empresa. O período de 1850-1920 é descrito por ele como os anos em que se forma o capitalismo moderno. Com base nos seus estudos, indica que nessa época é criado um novo tipo de instituição econômica, a empresa multidivisional ou de forma M (*multi-unit firm*), controlada por gerentes que operam em um novo sistema de capitalismo. Esses gerentes têm que desenvolver estratégias distintas daquelas dos seus predecessores e precisam ser particularmente inovadores na criação de estruturas para implementar essas estratégias. As novas estruturas permitem a integração da produção em massa com a distribuição em massa. Para o autor, a estrutura deveria seguir a estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) associam os estudos desenvolvidos em Harvard e a obra de Chandler à escola do design. De natureza prescritiva, essa escola fornece a noção de que a estratégia é formulada a partir da adequação entre oportunidades externas e capacidades internas. As principais críticas à escola do design são a crença de que as estratégias têm precedência sobre as estruturas e de que a formulação é uma etapa separada da implementação.

Além da obra de Chandler, as origens da escola do design podem ser atribuídas ao trabalho de Selznick (1971), que primeiro introduz a noção de competência distintiva, ou do caráter especial que torna a organização singularmente competente no ambiente em que atua. Para o autor, a criação do caráter ou da competência distintiva é resultado de um processo de institucionalização, diretamente relacionado à capacidade da liderança em definir e conduzir a organização em direção a objetivos institucionais, que vão além da eficiência produtiva. No âmbito dos estudos relacionados à estratégia

---

<sup>6</sup> Também conhecido como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

<sup>7</sup> Todas as traduções de títulos de obras e/ou de seus conteúdos, quando referenciados em seu idioma original, foram realizadas pelo autor deste trabalho

organizacional, a principal contribuição da obra de Selznick parece ter sido a introdução do ambiente nas discussões e a definição de objetivos que consideram, de forma mais ampla, essa relação com o ambiente.

No final da década de 1950, Igor Ansoff (1957) publica um artigo na *Harvard Business Review* em que apresenta a matriz produto-missão, que procura sintetizar as opções de crescimento da organização a partir de duas dimensões: produto, que inclui a linha de produtos, com suas respectivas características físicas e de performance, bem como as oportunidades de novos produtos; missão, que considera as necessidades específicas que cada produto atende e aquelas ainda não atendidas. Com o tempo, a dimensão da missão é substituída pela dimensão do mercado, indicando mercados atuais e novos mercados. Ainda hoje essa matriz é ensinada em cursos de graduação e de pós-graduação e aplicada por profissionais em esforços de planejamento estratégico e de marketing. A mesma matriz é incluída no livro “*Corporate Strategy*” (Estratégia Corporativa), publicado em 1965, que é considerado uma das principais referências da Escola do Planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMEPEL, 2000). Em sua obra, Ansoff (1983) identifica três níveis diferentes de ação, o administrativo, que lida com processos produtivos; o operacional, que foca na maximização da eficiência dos processos do primeiro nível; e o estratégico, que é voltado para a relação da organização com o seu ambiente.

O final da década de 1960 e o início da década de 1970 são marcados pelos modelos analíticos desenvolvidos por grandes empresas de consultoria, que procuram racionalizar e quantificar a análise estratégica. O Boston Consulting Group (BCG) desenvolve a curva de experiência, que demonstra os efeitos da experiência sobre os custos de produção, e a análise de portfólio ou matriz de crescimento e participação, que classificava as unidades de negócio em função da participação relativa de mercado, da taxa de crescimento do setor e do volume de negócios, com a finalidade de apoiar decisões de investimento. A McKinsey & Company, a partir de uma solicitação da General Electric, desenvolveu uma matriz multidimensional para análise de portfólio que considera aproximadamente uma dezena de fatores para avaliar a atratividade da indústria e outra dezena para avaliar a força do negócio ou posição competitiva de unidades de negócios. A quantificação excessiva, a abordagem mecanicista e a variedade de técnicas de análise que acabaram sendo

desenvolvidas contribuem para expor as fragilidades dos modelos de análise de portfólio, que se mostram insuficientes frente aos níveis crescentes de dinamismo, complexidade e incerteza dos ambientes competitivos (GHEMAWAT, 2000). Esses modelos são associados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) à escola do posicionamento.

No final dos anos 1970 e início dos anos 1980, contudo, várias organizações de grande porte nos Estados Unidos, reconhecidas por aplicarem modelos sofisticados de planejamento, com grandes equipes especializadas, reduzem suas atividades de planejamento estratégico depois de constatarem que a maioria das estratégias concebidas pelos planejadores não são implementadas. Até mesmo Igor Ansoff reconhece em uma de suas obras a dificuldade de as empresas adotarem e implementarem efetivamente a tecnologia do planejamento estratégico. Passou a utilizar o termo administração estratégica, propondo, de certa forma, uma readequação de sua perspectiva inicial, valorizando aspectos como a flexibilização do processo estratégico, a integração entre as divisões hierárquicas e uma maior ênfase na implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VIZEU; GONÇALVES, 2010).

O determinismo parece uma característica marcante das abordagens iniciais da estratégia organizacional. Predomina, então, uma visão linear sobre a formulação de estratégias, envolvendo a análise do ambiente, a identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes, a definição de objetivos, a identificação de estratégias possíveis e a seleção da mais adequada, seguida por sua implementação. Podemos dizer que se trata, essencialmente, de uma leitura administrativa da estratégia.

As críticas a essas abordagens geralmente ressaltam, por um lado, a perspectiva determinista do ambiente sobre a organização e, por outro, a excessiva racionalidade atribuída aos gerentes. Posteriormente, Mintzberg (2004), em sua obra “Ascensão e queda do planejamento estratégico”, discutiria como raramente as empresas implementam e formulam estratégias a partir dessa lógica linear. Uma reação a essas críticas foi, conforme Carter, Clegg e Kornberger (2010), o desenvolvimento da técnica de planejamento de cenários, que procura considerar a aleatoriedade na formulação das estratégias. A técnica foi desenvolvida a partir de

uma experiência da empresa Shell na década de 1970 e ainda hoje é difundida através de obras como a de Heijden (2009).

Apesar das críticas, é preciso reconhecer que as abordagens racionalistas abrem espaço para a discussão da relação entre ambiente e organização/sistema, que pode ser considerada como um dos aspectos centrais do pensamento estratégico. Mintzberg (2001) lembra que a relação entre a organização e o ambiente já havia sido explorada por Selznick (1971) em seu trabalho sobre institucionalização. De acordo com Selznick (1971), o processo de adaptação da organização às pressões e necessidades do ambiente é o que possibilita a construção de uma identidade própria, ou seja, a institucionalização da organização. Para Selznick (1971), são as competências e os compromissos da organização que contribuem para a criação de sua identidade. O sentido de adaptação ou ajuste ao ambiente, que podemos associar a uma perspectiva sistêmica clássica, é recorrente em diversas concepções de estratégia organizacional.

A discussão acerca da institucionalização é aprofundada no trabalho de Meyer e Rowan (1977). Eles defendem que as estruturas formais de várias organizações refletem os mitos dos ambientes institucionais em vez das demandas de sua operação. Nesse caso, em busca da institucionalização, as organizações adotariam práticas e procedimentos institucionalizados na sociedade, mas não necessariamente adequados às suas necessidades. Para os autores, portanto, a institucionalização passa pela incorporação de certas normas institucionais da sociedade, que podem estar relacionadas, por exemplo, à opinião pública ou a requisitos legais. Além de ampliar a discussão, Meyer e Rowan (1977) conferem um novo sentido à noção de institucionalização, diferente daquele de Selznick (1971), que, posteriormente, foi também explorado em trabalhos como o de DiMaggio e Powell (2005) – a ser retomado na seção quatro deste trabalho.

Em 1977, Michael Hannan e John Freeman publicam um artigo em que trazem uma perspectiva diferente sobre a relação das organizações com o ambiente. Para os autores, as abordagens funcionalistas, apesar de considerarem a necessidade de sobrevivência, não tratam do fenômeno da seleção. Para eles há limitações nas capacidades das organizações de adaptarem-se ao ambiente, pois há uma série de processos, recursos, restrições políticas, por exemplo, que geram uma inércia estrutural. Quanto maiores as pressões, menor a flexibilidade e a capacidade

de adaptação. Assim, a lógica da seleção deveria complementar a da adaptação para a compreensão da relação da organização com o ambiente. Em seu modelo ecológico de análise, os autores propõem um foco nas populações de organizações, em vez da análise da relação de uma organização específica com o ambiente, e a aplicação dos modelos ecológicos de análise das populações no estudo das organizações. Entre as conclusões dos autores, por exemplo, está a de que as organizações especializadas tendem a ser mais bem-sucedidas em sua relação com o ambiente do que as generalistas. Isso se daria devido ao fato de que as generalistas levariam mais tempo para ajustar suas estruturas e teriam menos tempo para atividades relacionadas à verdadeira missão da organização.

A abordagem de Hannan e Freeman (1977) contribuiu para ampliar as discussões acerca das opções estratégicas, em um momento em que os modelos ortodoxos de planejamento estratégico começavam a ser questionados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) associam o trabalho de Hannan e Freeman à escola ambiental. As origens da escola estão na teoria da contingência, que compreende os diferentes comportamentos das organizações a partir das diferentes situações/contextos em que elas estão inseridas. Assim, fatores relacionados à estabilidade, à complexidade, à diversidade e à hostilidade do ambiente passam a ser considerados como influências determinantes sobre a formação das estratégias. No entanto, é na abordagem da ecologia das populações que a escola encontra sua maior expressão.

Na década de 1970, podemos observar outra reação à perspectiva mecanicista da estratégia. Autores como Quinn, Pettigrew e Mintzberg começaram a tratar a noção de estratégia como produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes. Esses autores, conforme Whittington (2002), podem ser associados à abordagem processualista, e, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), à escola do aprendizado. A leitura da estratégia para os processualistas ainda pode ser considerada administrativa, embora incorporando elementos que dão conta da imprevisibilidade dos ambientes e da emergência da estratégia.

Para esses autores, a formulação e a implementação são consideradas como um processo único, integrado, e as discussões são direcionadas para o incrementalismo, para as estratégias que emergem independentes de um processo formal de deliberação, para a compreensão retrospectiva e, mais recentemente,

para a criação do conhecimento e para as dinâmicas das capacidades organizacionais. A formação de estratégias assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Todos podem participar desse processo, não apenas os líderes, e as estratégias podem surgir a partir de diversos lugares da organização, apoiadas por um pensamento retrospectivo e, muitas vezes, de maneiras inesperadas. Assim, o papel do líder é gerenciar o processo de aprendizado para que as estratégias possam emergir.

Para Mintzberg (2004), o processo de formação da estratégia é dinâmico e complexo, envolvendo sutis e sofisticados mecanismos cognitivos e sociais. A informação, apesar de ser um insumo básico para o processo, muitas vezes não está disponível de forma organizada e quantificável. Assim, o estrategista precisa 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 dessa abordagem, ser compreendida como um processo de aprendizado, no qual 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. Quanto à estrutura, ou seja, à implementação, Mintzberg (2004) afirma que não há uma forma ideal, mas sim uma necessidade de adaptação constante da estrutura à situação em que se encontra a organização e às suas estratégias. Mintzberg e Quinn (2001) defendem que o processo estratégico como um todo está diretamente relacionado com a situação ou o 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. Esses contextos, no entanto, envolvem mudanças dinâmicas, e as organizações passam a ser compreendidas também como atores das mudanças e transformações.

Para Pettigrew (1977), a formação da estratégia nas organizações é um processo contínuo. Segundo o autor, a estratégia é formada continuamente, de forma explícita e implícita, e pode ser compreendida como um padrão de pensar, avaliar e agir. O estudo da estratégia, portanto, deve considerar não só as decisões da organização, mas também os caminhos que levaram a essas decisões e os seus resultados. A análise desses caminhos pode revelar os diferentes interesses envolvidos no processo. Assim, questões relacionadas ao poder, na concepção do

autor, seriam centrais para a compreensão da formação da estratégia, introduzindo uma leitura sociocomportamental. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) associam esse trabalho de Pettigrew à escola do poder.

Na década de 1970, a obra de Karl Weick também abre portas para abordagens interpretativas da estratégia organizacional e para leituras sociocomportamentais. Weick (1995) desenvolve sua contribuição a partir da noção de *sensemaking*, que pode ser traduzida como “construção de sentido”. Para o autor, os processos de construção de sentido possuem uma dimensão individual e uma social. A concepção do autor tem implicações tanto para a compreensão da noção de organização quanto para a noção de estratégia. A organização é compreendida como um sistema aberto, baseado na comunicação, na intersubjetividade e em uma subjetividade compartilhada ou genérica. É nesse contexto que os membros da organização “constroem o sentido” da estratégia, como um *framework* para compreender atividades que conferem significado, propósito e direção à organização.

O trabalho de Weick é associado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) à escola cognitiva, que enfoca os processos mentais, a complexidade e a criatividade envolvidas na construção das estratégias, apresentando forte interface com o campo da psicologia cognitiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda associam à escola cognitiva os estudos que compreendem a estratégia através de uma visão interpretativa e construtivista. Os autores fazem referência ao trabalho de Bateson, que, na década de 1950, propõe a noção de “moldura” para explicar como os indivíduos interpretam a realidade e interagem a partir dessa interpretação. As molduras podem ser compreendidas como esquemas compartilhados de percepção, que servem para construir o ambiente organizacional a partir de informações ricas e ambíguas. Nesse sentido, sob a abordagem construtivista, já é possível identificarmos alguns elementos que posteriormente seriam explorados na perspectiva sistêmica de Luhmann (2011).

A obra de Herbert Simon (1970), que reconhece a racionalidade limitada inerente aos processos decisórios, é um dos estudos clássicos que fundamenta a escola cognitiva. O trabalho de Simon é seguido por uma série de estudos voltados à compreensão de aspectos relacionados ao processo decisório e suas limitações,

tais como o processamento de informações, os mapas ou as estruturas mentais que organizam o conhecimento e até mesmo o papel da intuição e da capacidade de sintetizar grandes quantidades de informações intangíveis.

O reconhecimento da racionalidade limitada parece ser um marco na evolução do conceito do homem no ambiente organizacional e também na evolução do próprio conceito de organização, conforme nos mostram Motta e Vasconcellos (2002). Inicialmente, o homem é considerado, pela administração clássica, capaz de processar racionalmente diversas possibilidades de decisão e escolher aquela que otimize seus ganhos. Esse parece ser o caso da maioria das abordagens desenvolvidas no escopo da chamada escola do planejamento. No entanto, com a evolução dos estudos em administração, passamos a considerar limitada a capacidade do homem para lidar com todas as variáveis envolvidas no processo decisório. As informações disponíveis são imperfeitas, as personalidades são diferentes, as influências do ambiente provocam reações distintas nos atores sociais e suas ações são constantemente influenciadas por elementos incertos e novos. Assim, a aleatoriedade pode ser considerada uma característica dos ambientes organizacionais, pressionando os atores para que reconheçam a limitação do conhecimento, os aspectos humanos e a complexidade envolvida nos processos decisórios.

As interações dos indivíduos e grupos, as relações de poder, suas trocas simbólicas, as interpretações e os significados atribuídos às experiências constroem as organizações e compõem uma realidade complexa, que dificilmente pode ser reduzida a modelos mecânicos. Dessa forma, é bastante provável que os planejadores racionais não conduzam suas interações e exerçam o poder de forma totalmente racional. No entanto, a necessidade de controlar e de dirigir as organizações para atingirem seus objetivos pressiona as mesmas a buscarem soluções que facilitem sua gestão. De certa forma, essa é uma realidade que persiste, e, por isso, muitas abordagens desenvolvidas no escopo da escola do planejamento ainda hoje são ensinadas nas escolas de administração, utilizadas nas empresas e até propagadas em cursos, seminários e também na mídia especializada em negócios. Em contrapartida, as abordagens alternativas, que também são desenvolvidas na década de 1970, parecem ficar restritas às

discussões acadêmicas e não ganham espaço na formação de executivos, bem como no dia a dia das organizações.

### **2.3.3 A década de 1980**

A década de 1980 é marcada pelo trabalho de Michael Porter, que pode ser considerado um dos teóricos mais conhecidos no campo da estratégia organizacional, fora dos limites da academia. Suas proposições teóricas exerceram e exercem ainda grande influência sobre as organizações. No início dos anos 1980, publicou sua obra “Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência”, em que analisa a estrutura das indústrias e seu impacto sobre as estratégias. Entre suas proposições mais conhecidas estão o modelo das cinco forças, a cadeia de valor e as estratégias genéricas.

As formas de obtenção e a manutenção de vantagem competitiva constituem um dos temas centrais dos estudos de Porter. A abordagem desenvolvida pelo autor está entre as mais conhecidas entre pesquisadores, executivos e consultores envolvidos com a estratégia organizacional. Essa temática ganhou força a partir dos anos de 1980, não só com o trabalho de Porter, mas também com os autores vinculados à corrente de pesquisa identificada como visão baseada em recursos (VBR). O conceito de vantagem competitiva, de certa forma, passa a funcionar como uma espécie de síntese da estratégia organizacional. A partir das concepções de Day (1999), Henderson (1998) e Quinn (2001), compreendemos a estratégia organizacional como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva.

Day (1999) identifica duas perspectivas distintas sobre a criação da vantagem competitiva: ela pode ser resultante da posição da organização em sua indústria de atuação ou de seus recursos e capacidades específicas. Da mesma forma, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) salientam duas abordagens para a análise da vantagem competitiva. Uma considera a relação entre o ambiente externo, a estratégia e o desempenho das organizações. A outra considera os recursos das organizações e a relação desses com a vantagem competitiva, caracterizando a abordagem que veio a ser conhecida como VBR.

O conceito de vantagem competitiva, em síntese, pode ser compreendido como uma diferença sustentável estabelecida pela empresa em relação aos seus concorrentes ou setor de atuação. Para garantir um bom desempenho da organização, seria necessário estabelecer uma vantagem ou elemento de diferenciação (PORTER,1986,1989).

Conforme Porter (1986, 1989), o que indica se uma organização terá rentabilidade abaixo ou acima da média de uma indústria é a posição competitiva da organização nesta indústria, ou seja, se possui ou não uma vantagem competitiva. Os determinantes da lucratividade podem ser analisados através do modelo das cinco forças, enquanto a origem da vantagem competitiva está nas atividades que compõem a cadeia de valor, envolvendo desde o projeto, a produção, o marketing, até a entrega e o suporte dos produtos da organização. Executando as atividades da cadeia de valor de forma mais eficiente ou de maneira única, se comparada com seus competidores, a organização pode conquistar vantagem competitiva. Em outras palavras, para obter vantagem competitiva, a organização deve, de acordo com Porter (1986; 1989), fazer uma opção entre as estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A escolha entre uma das estratégias é necessária, pois, caso contrário, a organização corre o risco de ficar no meio termo e ter dificuldades para criar uma vantagem competitiva. Apesar de recomendar a escolha, Porter (1989) admite que é possível conquistar a liderança em custo e em diferenciação simultaneamente, sob condições bastante específicas: quando os concorrentes estão no meio termo, isto é, quando não demonstram uma opção clara por uma das estratégias genéricas; quando o custo é afetado pela parcela de mercado ou por inter-relações entre indústrias; quando a organização é pioneira em uma inovação.

As propostas de Porter, juntamente com os modelos das empresas de consultoria desenvolvidos nos anos 1970, parecem representar uma visão ortodoxa e racionalista da estratégia.

Conforme Morin (2005, p. 70), a racionalização pode ser compreendida como um esforço de prender a realidade em um sistema coerente. “É tudo o que, na realidade, contradiz este sistema coerente é afastado, esquecido, posto de lado, visto como ilusão ou aparência”. A racionalização, portanto, seria diferente da

racionalidade, que pode admitir que um sistema lógico é incapaz de esgotar a totalidade do real.

Ao revisitarmos as concepções ortodoxas de estratégia, ficamos com a impressão da racionalização, através de uma crença aparentemente excessiva no determinismo ambiental, e do desenvolvimento de prescrições rígidas para possibilitar o ajuste e a adequação das organizações ao ambiente.

As prescrições dessas abordagens ortodoxas são geralmente relacionadas ao conteúdo da estratégia ou a uma visão linear e rígida do processo da estratégia. O conteúdo envolve as decisões propriamente ditas. Essas são geralmente representadas em forma de modelos, como, por exemplo, a matriz BCG, as estratégias genéricas de Porter e a matriz produto-missão ou produto-mercado de Ansoff. Já os pesquisadores que concentram seus estudos na dimensão do processo tendem a privilegiar aspectos relacionados às atividades envolvidas na elaboração e na implementação das estratégias. Para os pesquisadores do processo, a questão principal gira em torno de como as estratégias são efetivamente desenvolvidas nas organizações. Para os pesquisadores do conteúdo, a questão está geralmente relacionada à proposição de modelos que indiquem as escolhas ou decisões estratégicas mais adequadas frente a determinadas condições do ambiente. Essa distinção, no entanto, não é rígida.

A compreensão da estratégia como esforço de adaptação às condições do ambiente, como já vimos anteriormente, parece ser predominante em abordagens clássicas, racionalistas ou prescritivas. Uma alternativa a essa concepção é a noção de rede associada à estratégia organizacional, a qual é desenvolvida na década de 1980, em trabalhos como o de Hakansson e Snehota (1989), tendo origem em estudos realizados na década de 1970, na universidade sueca de Uppsala, influenciando principalmente autores europeus. Os autores defendem que há uma rede de relacionamentos entre organizações, em que recursos e capacidades são gerados, o que desafia a noção convencional de fronteira organizacional. Os recursos das organizações, portanto, ficam dispersos nessa rede. Assim, o contexto/ambiente é criado/decretado pela própria organização. O contexto/ambiente pode ser compreendido então como a própria organização. A concepção desses autores aproxima as noções de organização e de estratégia em

uma perspectiva complexa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) associam a noção de rede à escola do poder.

Outra concepção de estratégia, desenvolvida na década de 1980, que parece afastar-se de uma perspectiva determinista e mecânica da relação entre organização e ambiente, é a VBR, ou RBV (*resource based-view*), associada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) à escola cultural. Essa abordagem pode ser considerada um contraponto aos modelos de Porter, por também explorar a questão da singularidade, ou vantagem competitiva, das organizações, buscando compreendê-la a partir do ambiente interno. Com origem em perspectivas econômicas, assim como os estudos de Porter, a VBR procura explicar que são as características internas a determinar o sucesso ou fracasso de uma organização. Assim, a estratégia deveria “proporcionar a base para alavancar as competências centrais de uma empresa em relação às oportunidades no ambiente externo” (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 74).

A VBR é desenvolvida a partir das perspectivas econômicas de Edith Penrose, que, em 1959, publica “*The theory of the growth of the firm*” (A teoria do crescimento da firma). Nessa obra, a autora propõe um conceito que caracteriza a organização a partir do seu crescimento, e não apenas como um agente que toma decisões relativas ao preço e à quantidade produzida de um determinado produto, visando à maximização do lucro. Penrose (1995) define a firma/organização como uma unidade autônoma de planejamento administrativo e uma coleção de recursos produtivos. Conforme a autora, quanto maior é a firma, menor é o papel do mercado na alocação dos recursos produtivos, e maior é o escopo do planejamento da atividade econômica da mesma. Segundo Penrose (1995), os recursos não são os *inputs* do processo produtivo, mas sim os serviços que eles rendem. Essa é uma das bases de argumentação da autora. Os serviços que os recursos prestam para a firma dependem diretamente de como eles são utilizados, isto é, quais propósitos atendem e como são combinados com os demais recursos disponíveis.

A abordagem de Penrose foi resgatada por Wernerfelt (1984), que analisa a organização a partir de seu portfólio de recursos. Conforme o autor, a organização pode desenvolver barreiras de posicionamento de recursos que garantem uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, um potencial para maiores lucros. As barreiras de posicionamento de recursos são aquelas que asseguram uma posição

vantajosa em relação aos demais concorrentes e podem estar associadas a recursos como, por exemplo, tecnologia e capacidade gerencial. O que as organizações buscam, de acordo com essa perspectiva, é criar uma situação na qual a sua posição de recursos torne-se direta ou indiretamente mais difícil para outros concorrentes alcançá-las.

Outro autor associado à VBR é Robert Grant (1991), para quem a base da estratégia está nos recursos e nas capacitações da organização. Os recursos podem ser considerados as unidades básicas de análise, enquanto as capacitações, deles decorrentes, são combinações de recursos distintos para a execução de uma atividade e as principais fontes de vantagem competitiva. Para o autor, os recursos são a base para a lucratividade, em detrimento de fatores externos, como a intensidade competitiva de um determinado setor.

Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliam a VBR, propondo o conceito de capacitações dinâmicas. Segundo esses autores, em mercados altamente competitivos, as firmas que mais se sobressaem são aquelas que demonstram respostas rápidas às mudanças, às inovações de produto e à capacidade gerencial para coordenar e reorganizar competências internas e externas. A vantagem competitiva passa a ser considerada a partir dos processos de coordenação e articulação dos recursos, dos ativos específicos e da trajetória da firma. O termo “dinâmicas”, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), enfatiza o papel central da gestão estratégica na adaptação, na integração e na reconfiguração das habilidades, dos recursos e das competências da organização em suas respostas às mudanças do mercado.

Além da VBR, a escola cultural introduz a dimensão da cultura organizacional na discussão sobre a estratégia. Para essa escola, a formação da estratégia é um processo coletivo, de interação social, baseado na cultura organizacional. Esta, por sua vez, é compreendida como um conjunto de crenças e interpretações compartilhadas pelos membros de uma organização. A estratégia, portanto, ancorada nessas crenças, adquire certa estabilidade e pode ser analisada a partir dos padrões de utilização dos recursos ou capacidades para a conquista e manutenção da vantagem competitiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A origem da escola cultural está nos estudos desenvolvidos por um grupo de pesquisadores suecos que publicam obras sobre gestão e planejamento, baseadas na cultura organizacional, com um estilo criativo e aberto de teorizar, e em procedimentos metodológicos que privilegiam o estudo em profundidade de um número reduzido de casos. Esses pesquisadores buscam compreender o crescimento organizacional e a mudança estratégica através de noções como valor, imagem ou mito, política, cognição e aprendizado organizacional. As resistências às mudanças constituem um tema recorrente nessa escola, defendendo que mudanças estratégicas precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Considerando nossa intenção de explorar as transformações no discurso sobre a estratégia, é necessário mencionar a obra de Tom Peters. Esse autor “acabaria se transformando em um dos mais influentes gurus da estratégia”, juntamente com Michael Porter (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 120). Peters é um exemplo de autor que, assim como Porter, consegue transitar com facilidade entre a academia e o mundo dos negócios. No entanto, é como consultor que Peters obtém maior projeção. Tendo atuado na empresa de consultoria McKinsey, abre seu próprio negócio na década de 1980. É conhecido por ser um defensor da mudança constante nas organizações e da ideia de que bons gerentes são executores. Defendendo a “revolução cultural”, Peters procura combater a burocracia e o modelo ortodoxo, institucionalizado, de planejamento estratégico (PETERS; WATERMAN JUNIOR, 1983).

#### ***2.3.4 A década de 1990 e os primeiros anos do novo século***

A partir da década de 1990, outros autores, assim como Porter e Peters na década de 1980, ganham projeção. Talvez o próprio acirramento da concorrência, as crises macroeconômicas e institucionais, além da pressão por resultados, tenham favorecido a projeção desses autores. Entre tais autores, que parecem ter adquirido prestígio tanto na academia quanto no mundo executivo, como consultores, estão Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997), Gary Hamel e C. K. Prahalad (1995), além de Peter Senge (2009).

Na década de 1990, a noção de aprendizado como criação de conhecimento traz um novo impulso para as discussões acerca da estratégia organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995) reconhecem a importância do conhecimento tácito, que é pessoal, detido pelos membros da organização e difícil de ser compartilhado através de canais formais. O conhecimento nas organizações, portanto, poderia ser considerado como resultado de processos de aprendizado, capazes de transformar o tácito em explícito. Parece inquestionável a relação entre conhecimento e estratégia, ou melhor, entre conhecimento e geração de vantagem competitiva. Essa é uma discussão que, aparentemente, tem mobilizado as organizações e rendido um volume considerável de publicações, cursos e seminários executivos.

A temática do conhecimento parece ter entrado definitivamente na pauta das publicações de negócios na década de 1990. Peter Senge é outro autor que a explora e conquista grande projeção. Para Senge (2009), as deficiências de aprendizagem podem comprometer a sobrevivência das organizações. Aquelas que aprendem precisam desenvolver cinco disciplinas: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, o aprendizado em grupo e o pensamento sistêmico, que é a quinta disciplina. O pensamento sistêmico depende, conforme o autor, de uma mudança de mentalidade em que a lógica linear é deixada de lado. Na lógica sistêmica, que é complexa, a causa pode ser, ao mesmo tempo, o efeito. Os indivíduos participam da criação da realidade da organização.

As capacidades dinâmicas e as competências também estão muito presentes nos discursos sobre a estratégia a partir dos anos 1990. A noção de capacidade parece ter origem em trabalhos vinculados à VBR, enquanto a noção de competência distintiva tem origem no trabalho de Selznick (1971). No entanto, essas noções conquistam maior projeção entre praticantes/executivos através do trabalho de Hamel e Prahalad (1995). Para os autores, as capacitações são as competências centrais, que correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente aquele relacionado à coordenação de habilidades de produção e à integração da tecnologia. Essas competências possibilitam o acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuem para a percepção de valor dos clientes em relação aos produtos/serviços da organização e são difíceis de serem imitadas.

Nesse período também conquistam grande projeção, como consultores e palestrantes, autores de um grupo que possui em comum, além de um vínculo com

a Harvard Business School, abordagens bastante prescritivas e racionalistas, caracterizando uma leitura administrativa da estratégia. São eles Robert Kaplan e David Norton, Larry Bossidy e Ram Charan, W. Chan Kim e Reneé Mauborgne.

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton publicam um artigo na *Harvard Business Review*, “*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*” (O *Balanced Scorecard*: medidas que impulsionam o desempenho), que daria origem a uma série de publicações com grande repercussão sobre as práticas de gerenciamento nas organizações. Os autores desenvolvem uma metodologia que procura quantificar e facilitar a formulação e implementação de estratégias, o chamado *Balanced Scorecard*. O que podemos perceber nessa obra é, de certa forma, uma retomada da abordagem da escola do planejamento. Para os autores, a estratégia pode ser planejada e controlada a partir de quatro perspectivas básicas: a financeira, a do cliente, a interna, a de aprendizado e crescimento. O gerenciamento da estratégia envolveria quatro etapas, cujo propósito é associar as atividades operacionais com os objetivos de longo prazo: traduzir a visão, comunicar e associar recompensas ao desempenho, planejar e alinhar iniciativas estratégicas, aprender e retroalimentar o processo (KAPLAN; NORTON, 1996). O modelo desenvolvido pelos autores parece ter sido incorporado ao arsenal de “ferramentas” de gestão estratégica em organizações dos mais diversos portes e setores de atuação.

Também com uma abordagem pragmática e prescritiva, Bossidy e Charan (2005) defendem que a execução é uma disciplina capaz de garantir vantagem competitiva para as organizações, sendo parte integrante da estratégia, assim como a principal tarefa do líder e o elemento-chave da cultura da organização. Os autores discutem sobre como desenvolver a disciplina da execução através de elementos como a liderança, a cultura, a seleção e avaliação de pessoal e o processo da estratégia.

Kim e Mauborgne (2005), a partir de uma pesquisa realizada junto a aproximadamente cem empresas, percebem que a menor parte dos lançamentos de novos negócios, aqueles que efetivamente representam uma inovação, é responsável pela maior parte dos lucros gerados. A pesquisa é originalmente publicada em um artigo da *Harvard Business Review*, no ano de 1997, e posteriormente, em 2005, em um livro que se torna um grande best-seller da literatura de negócios: “A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e

tornar a concorrência irrelevante”. Os autores utilizam a metáfora do “oceano azul” para representar os mercados ainda não explorados, em que as inovações são responsáveis pela criação de valor para os consumidores. Esses “oceanos” seriam resultados de movimentos estratégicos, um conjunto de decisões e ações gerenciais, que geram produtos e serviços capazes de criar novos mercados. Em contrapartida, os oceanos vermelhos são os espaços de mercado existentes, com fronteiras bem definidas, em que as regras competitivas são conhecidas, e as estratégias têm origem na tradição militar. Assim como Bossidy e Charan (2005), Kim e Mauborgne (2005) defendem a importância da execução e do envolvimento dos integrantes da organização com a estratégia, mas a inovação seria a verdadeira responsável pelo sucesso das organizações.

Outra característica marcante a partir da década de 1990 é a publicação de biografias de executivos bem-sucedidos. Essas biografias podem ser associadas à escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para essa escola, a liderança personalizada, apoiada em uma visão estratégica, é a chave para o sucesso da organização. Assim, o processo de formação da estratégia, na perspectiva dessa escola, considera aspectos como a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério. Nesse contexto, a busca de novas oportunidades, a centralização do poder, a ousadia frente às incertezas e o foco permanente no crescimento são algumas das características do processo de geração das estratégias. Um aspecto relevante dessa escola é que grande parte do que é escrito a respeito do espírito empreendedor está na imprensa popular ou especializada em negócios, nas biografias e nas autobiografias. O papel do líder inspirador, capaz de conduzir as empresas em mercados competitivos e de atingir resultados acima da média, foi e é constantemente matéria de destaque nessas publicações. Além disso, estudos sobre a personalidade empreendedora também fazem parte da literatura associada à escola empreendedora.

Para essa escola, a maximização do lucro deixa de ser o foco, e aspectos não necessariamente conscientes, baseados na experiência e na intuição do líder, passam a ser considerados para a compreensão da formação das estratégias. O ambiente social pode despertar o estrategista/empreendedor para outros interesses, além do lucro. Apesar de não explorar as minúcias da criação das estratégias, essa

perspectiva abre espaço para fatores mais humanos, indo além do mecanicismo das abordagens essencialmente racionalistas.

Enquanto a literatura prescritiva de estratégia e as biografias parecem ter ampliado seu espaço junto ao público executivo, uma nova abordagem de pesquisa em estratégia é desenvolvida, principalmente nas escolas europeias de administração, constituindo uma leitura sociocomportamental da estratégia. A abordagem da *strategy-as-practice* (estratégia como prática) defende que a estratégia não é algo que as organizações tenham, mas sim 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, que trata dos processos estratégicos gerais da organização e das atividades envolvidas nos mesmos. Podemos considerar que a abordagem da estratégia como prática aprofunda a dimensão do processo da estratégia e complementa a VBR,<sup>8</sup> ampliando as possibilidades de pesquisa em torno do fenômeno da estratégia, que, até então, favoreciam uma abordagem de caráter predominantemente positivista.

Para Golsorkhi et al. (2010), o foco na prática possibilita que os pesquisadores entrem em contato direto com os praticantes, examinando questões que são relevantes para aqueles que estão envolvidos com o fazer estratégia nas organizações. Esse enfoque poderia, segundo os autores, ser relacionado com a “virada prática” em ciências sociais, que tem origem em trabalhos de autores como Bourdieu (2011), Certeau (1994), Foucault (1987), Giddens (2003) e Wittgenstein (1979).

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

---

<sup>8</sup> Golsorkhi et al. (2010) reconhecem que a perspectiva de processo pode ser considerada um antecedente da abordagem da estratégia como prática e que também pode ser considerada como uma abordagem complementar à VBR e às capacidades dinâmicas.

sociológicas, pesquisa 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/dimensões, 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.

Outra classificação possível para as pesquisas em estratégia como prática é a desenvolvida por Jarzabkowski e Spee (2009). A partir das dimensões de praticantes e práxis, os autores indicam possíveis caminhos de pesquisa. Os praticantes são indivíduos ou grupos, indicando que as pesquisas podem focar as ações individuais dos atores envolvidos com o fazer estratégia, em interação com outros atores, ou focar as ações de grupos ou classes de agentes. Os praticantes podem ainda estar dentro ou fora das fronteiras de uma organização específica, em análise, ou fazer parte do ambiente externo à organização. Dessa forma, os praticantes incluem aqueles envolvidos diretamente com o fazer estratégia, tanto na formulação quanto na implementação das estratégias, e os agentes (individuais ou grupos) que influenciam de alguma forma o fazer estratégia. A dimensão da práxis pode ser compreendida em três níveis: micro, meso e macro. O nível micro inclui os estudos que investigam os fluxos de atividades de um indivíduo ou grupo em relação a um episódio específico como uma reunião ou decisão. O meso abrange os estudos que exploram a práxis no nível organizacional, como um programa de mudança, um processo estratégico ou um padrão de ações. O macro envolve

pesquisas dedicadas a investigar a práxis no nível institucional, explorando, por exemplo, padrões de ações estratégicas em um setor.

Um aspecto relevante para a compreensão da abordagem da estratégia como prática parece ser a própria compreensão da noção de prática na perspectiva desses estudos. A maioria das críticas à abordagem, de acordo com Carter, Clegg e Kornberger (2010), está relacionada à noção difusa de prática adotada pelos pesquisadores. Como várias são as compreensões possíveis acerca da noção de prática no contexto das ciências sociais, os críticos costumam apontar a ausência de um consenso sobre qual noção ou compreensão de prática fundamenta os estudos da abordagem da estratégia como prática. Consideramos, por outro lado, que essas diferentes possibilidades de compreensão podem ser salutares para as reflexões sobre o fazer estratégia.

Orlikowski (2010), investigando a noção de prática em estudos sob a abordagem da estratégia como prática, chegou a três modos ou formas de compreensão da prática: como um fenômeno, como uma perspectiva e como uma filosofia. Como um fenômeno, a prática assume um significado do senso comum e é compreendida como uma atividade prática e uma experiência direta. Nessa forma, a prática é geralmente distinguida da teoria. Ou seja, de um lado, estão os modelos, as representações, as narrativas, as proposições e as teorias; de outro lado, está o que “realmente acontece” na organização. Os pesquisadores que assumem essa forma se esforçam para “aproximar a prática da teoria” através das pesquisas de campo e da geração de dados que possam ser analisados e aplicados no dia a dia das organizações. Assumir a prática como uma perspectiva implica compreender que, através das atividades cotidianas, localizadas e recorrentes, as estruturas sociais são produzidas, reproduzidas e transformadas. Essa compreensão, no caso dos estudos relacionados à estratégia, parece ter um potencial para integrar abordagens que podem oscilar entre a análise macro – setorial – e a análise micro – de aspectos psicológicos. A prática como perspectiva parece representar um caminho para a integração desses dois níveis e está fundamentada em autores já considerados clássicos, tais como Bourdieu (2011), Certeau (1994), Foucault (1987) e Giddens (2003). Os pesquisadores que assumem a noção de prática como filosofia defendem que a realidade social é constituída nas/através das práticas. Essa

compreensão parece abrir as portas para abordagens complexas e sistêmicas de investigação acerca da estratégia.

Para ilustrar e exemplificar os estudos realizados sob a abordagem da estratégia como prática, segue uma síntese das temáticas predominantes (GOLSORKHI et al., 2010):

- a) processos, atividades e práticas envolvidos no fazer estratégia em ambientes organizacionais específicos;
- b) *sensemaking*, ou construção de sentidos no fazer estratégia, em todos os níveis da práxis;
- c) discurso, retórica e *storytelling* no fazer estratégia;
- d) identidade de gestores e demais membros da organização envolvidos no fazer estratégia;
- e) questões de poder envolvidas no fazer estratégia.

À abordagem da estratégia como prática é possível vincular estudos realizados por pesquisadores brasileiros, que interessam particularmente a este trabalho por compreenderem a estratégia como uma prática constituída em interações comunicativas. Entre esses pesquisadores, podemos destacar Bulgacov e Marchiori (2010, 2011) e Reis, Marchiori e Casali (2010).

Segundo Bulgacov e Marchiori (2010, 2011), a estratégia e as práticas envolvidas no “estrategizar” são contextualizadas em um ambiente sociocultural, sendo influenciadas pelas instituições e pelos processos de socialização. Nesse contexto, a comunicação constrói sentidos, modifica e organiza as práticas do “estrategizar”. A estratégia, segundo os autores, pode ser compreendida como um processo de interação e de construção de sentidos, ou seja, uma prática comunicativa.

A compreensão de Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172) sobre a estratégia chama a atenção para aspectos centrais em nossa leitura comunicacional:

[...] a estratégia deixa de ser compreendida como escolha unicamente racional e sempre antecipada de um caminho seguro a ser seguido. Sob a

ótica contemporânea, vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com nossas escolhas.

A racionalização e a previsibilidade cedem lugar à multidimensionalidade dos processos de produção de sentido. Essa é uma ideia que consideramos como um dos fundamentos centrais deste trabalho. Para compreender a relação entre comunicação e estratégia, Reis, Marchiori e Casali (2010) defendem uma visão que vá além do instrumental. Assim, compreendem que a comunicação viabiliza a construção social da realidade e que os indivíduos em interação constituem e instituem a estratégia. A comunicação, portanto, é intrínseca aos processos estratégicos, e as estratégias, por sua vez, podem ser consideradas um processo comunicativo.

No âmbito das pesquisas que consideram a estratégia como prática, importa destacar ainda os estudos que procuram compreender a estratégia a partir de uma abordagem discursiva (HENDRY, 2000; PALLI; VAARA; SORSA, 2009) e o trabalho de Seidl (2007), que compreende a estratégia a partir de uma perspectiva sistêmico-discursiva. A discussão em torno desses trabalhos é importante para a compreensão de estratégia que construímos nas próximas seções. Podemos considerar que a leitura comunicacional que propomos traz como condições produtivas fundamentais a estratégia como prática e os estudos sobre o discurso estratégico, ou discurso da estratégia.

Hendry (2000) defende que a estratégia é uma prática apropriativa e tecnológica, no sentido de que as decisões estratégicas, como elementos de um discurso estratégico, atuam tanto na reprodução de estruturas sociais como na comunicação das estratégias organizacionais. Assim, o discurso estratégico não é considerado apenas um meio através do qual as decisões são discutidas e registradas, mas também uma instância de interpretação e de ação estratégica. O autor procura conciliar agência e estrutura, mostrando como as decisões estratégicas podem atuar como mediadoras entre cognição e ação. Em um nível estrutural, conforme Hendry (2000), a decisão atua como um elemento de racionalização, em torno do qual as ações são organizadas e ao qual também são associadas impressões e criados sentidos sobre a estratégia. No nível discursivo, a representação das decisões parece legitimar e construir sentido em torno de ações

passadas, ao mesmo tempo em que procura criar consenso, legitimar e direcionar ações futuras. Dessa forma, através de sua abordagem, o autor equilibra o papel instrumental e de construção de sentidos das decisões estratégicas.

De acordo com Palli, Vaara e Sorsa (2009), o discurso estratégico conforma um gênero discursivo em que determinadas formas e estruturas são mobilizadas devido a convenções sociais específicas. A construção de estratégias, portanto, envolve um conjunto de práticas institucionalizadas que se caracterizam por negociações intertextuais. Segundo os autores, esse gênero pode ser percebido tanto nas interações face a face envolvidas nos processos de formulação e implementação de estratégias quanto nos documentos que representam as estratégias. Ao mesmo tempo em que procuram definir o conteúdo das estratégias, esses discursos são ambíguos e deixam espaço para diferentes interpretações. Essa ambiguidade, por sua vez, é compreendida como um aspecto essencial do discurso estratégico, revelando sua intersubjetividade e intertextualidade.

Seidl (2007), a partir da discussão das ideias de Luhmann, Wittgenstein e Lyotard, chega a um conjunto de pressupostos que são centrais para nossa leitura. O autor reconhece a diversidade de discursos sobre a estratégia, que podem ser gerados em vários sistemas e subsistemas sociais, como, por exemplo, os sistemas científico, econômico e educacional. Cada um desses sistemas produz seus discursos a partir de um código individual, específico.

Como são criados a partir de códigos distintos, os sentidos construídos em um sistema ou subsistema social não podem ser transferidos para outro. Entre sistemas diferentes, os discursos podem estimular-se. Para transferir um discurso ou uma comunicação científica, por exemplo, para o sistema econômico, seria necessário transferir todo o arcabouço teórico sobre o qual o mesmo foi construído. Seidl (2007) recorre ao exemplo das teorias desenvolvidas por Porter. Os fundamentos econômicos de suas teorias não “fazem sentido” para executivos que utilizam alguns de seus modelos, de forma adaptada, em suas discussões práticas. É possível dizer, portanto, que há dificuldades de comunicação entre discursos gerados em sistemas distintos. O mesmo ocorre entre diferentes organizações, que constituem sistemas independentes. Cada organização pode ser considerada um sistema autônomo, autorreferencial, que possui sua própria trajetória e segue sua própria lógica, com base na qual suas comunicações ou discursos são

(re)produzidos. Para Seidl (2007), inclusive, o próprio discurso pode ser considerado um sistema autorreferencial. Frente a essa diversidade de discursos sobre a estratégia, a questão que se impõe é como a estratégia de uma organização pode ser influenciada por conceitos ou práticas propagadas no ambiente.

Todos os conceitos ou as práticas de estratégia utilizados em uma organização podem ser compreendidos como construtos da própria organização. Conceitos propagados em discursos como o de escolas de negócio ou de empresas de consultoria podem estimular as organizações a desenvolverem seus próprios conceitos. O que aparenta ser a adoção de um conceito desenvolvido em outro sistema deveria ser tratado como uma ilusão, ou melhor, como uma construção própria de sentido desse outro sistema. As organizações utilizam “rótulos” de outros discursos, de forma a legitimá-los interna e externamente, mas esses rótulos assumem significados totalmente diversos do original. As práticas relacionadas a determinados rótulos ou conceitos tendem a ser diferentes em cada organização. Assim, é possível afirmar que as organizações constroem seus próprios conceitos de estratégia a partir de rótulos genéricos. As organizações procuram construir o sentido em seus discursos, com base em suas próprias estruturas discursivas.

Seidl (2007) ressalta que, assim como ocorre entre os discursos de organizações diferentes, os discursos científicos da estratégia também são autônomos. Há, no entanto, uma grande interação entre esses discursos através da adoção de rótulos ou conceitos comuns. Essa interdependência dos discursos científicos sobre a estratégia é o que faz com que mudanças ou inovações introduzidas em um discurso venham a influenciar (perturbar ou irritar) outros. Há ainda, através da linguagem, um acoplamento estrutural<sup>9</sup> entre os diferentes discursos sobre a estratégia. De certa forma, a linguagem entre esses discursos é compartilhada, o que não quer dizer que eles compartilhem sentido.

A partir do trabalho de Seidl (2007), é possível identificarmos implicações para pesquisas sobre estratégia organizacional sob a perspectiva sistêmico-discursiva:

- a) uma organização pode ser tratada como um discurso;

---

<sup>9</sup> A noção de acoplamento estrutural é discutida na subseção 3.1.2 deste trabalho.

- b) é necessário compreender a lógica (código) sob a qual cada discurso funciona e que o distingue de outros;
- c) um mesmo discurso pode apresentar “subdiscursos”, que operam a partir de suas próprias lógicas, associadas ao discurso principal;
- d) é necessário compreender o acoplamento estrutural entre diferentes discursos;
- e) a linguagem e os rótulos compartilhados podem indicar o que e como um discurso pode ser influenciado por outro;
- f) os sentidos precisam ser compreendidos através dos processos de cada discurso em particular;
- g) um conceito ou rótulo geralmente está associado a um conjunto de práticas específicas.

Embora o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não faça referência específica à abordagem da estratégia como prática, muito provavelmente em função da data de publicação da obra *Safári da Estratégia*, anterior ao surgimento dessa abordagem, é possível estabelecer associações com a visão processualista da escola do aprendizado, com o construtivismo da escola cognitiva, com as influências do poder na formação da estratégia e com os processos de mudança organizacional. Por outro lado, os estudos sobre estratégia como prática social possuem aspectos que os diferenciam de outras abordagens, principalmente no que diz respeito à compreensão da estratégia como uma realidade social, criada e recriada nas interações entre os diferentes atores, dentro e fora das organizações.

Além da estratégia como prática, uma nova abordagem, desenvolvida por um pesquisador espanhol e por uma pesquisadora argentina, ganhou espaço nos anos 2000, principalmente junto a pesquisadores ligados ao campo da comunicação em países ibero-americanos. Essa nova abordagem, denominada por seus autores como Nova Teoria Estratégica (NTE), devido a suas propostas e características, não se enquadraria nas escolas indicadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Pérez e Massoni (2009) propõem uma teoria geral, válida para todos os contextos de ação, procurando superar o que classificam como paradigma administrativo e econômico. Explicam a estratégia como uma capacidade intrínseca aos seres humanos, incorporando aspectos como a comunicação, o diálogo, o

consenso, a cultura e o respeito às identidades. Reconhecendo na comunicação um campo capaz de proporcionar uma matriz relacional para a compreensão da estratégia, os autores concebem a estratégia como uma ciência da relação e da articulação social. Em vez do conflito e da disputa, o enfoque recai sobre a cooperação, a negociação e o consenso. Indo além das questões econômicas, chamam a atenção para fatores simbólicos e relacionais envolvidos na estratégia. Para analisar a estratégia, portanto, além de modelos racionalistas, parecem ser necessárias abordagens interpretativas e complexas, transdisciplinares e integradas, capazes de darem conta dessas questões intangíveis.

Pérez e Massoni (2009) defendem que a comunicação se configura como um espaço que vincula o homem consigo mesmo, o homem com outros homens e a estratégia com as demais ciências. Os autores partem do pressuposto de que a comunicação inclui todos os processos através dos quais as pessoas se relacionam e se influenciam reciprocamente, ou seja, todas as ações possuem aspectos comunicativos na medida em que são percebidas por um ser humano. A comunicação seria, então, o *locus* ideal para (re)pensar uma nova teoria válida para todos os campos da atividade humana, possibilitando explicar os aspectos físicos, intrapessoais, interpessoais e culturais das relações humanas envolvidas no comportamento estratégico (ou necessários para a compreensão da estratégia).

A NTE propõe sete mudanças em relação às formulações atuais sobre estratégia, que Pérez e Massoni (2009) consideram drásticas. Essas mudanças ou diferenças seriam as responsáveis pela ruptura com os estudos convencionais:

- a) a mudança do paradigma: da fragmentação para a complexidade. Substitui-se a visão fragmentada por uma visão fluida e complexa, capaz de absorver contribuições de disciplinas diversas, de uma forma integrada, ou melhor, transdisciplinar. Com isso, a realidade é considerada a partir de sua multidimensionalidade e de sua dinâmica;
- b) a mudança do sujeito: do ator racional para o homem relacional. A tendência das abordagens econômicas e administrativas é a de considerar o homem racional. A NTE reconhece que as decisões estratégicas são tomadas por homens, com suas razões e emoções, com suas incoerências, contradições, estados de animo e fobias. Os autores

mencionam Mintzberg e Quinn (2001), que afirmam ser seu objetivo integrar uma variedade de visões, em vez de fragmentar a estratégia em questões humanas e questões econômicas. Com essas mudanças, os autores reforçam sua opção por um paradigma humano-relacional, que se afasta da racionalidade econômica, do funcionalismo e do enfoque conflitivo das relações sociais;

- c) a mudança na organização: da unidade de produção para a rede de inovação e de significação. A organização é considerada um grande sujeito coletivo da estratégia. Ela é compreendida como um conjunto de fluxos e de elementos que se autoproduzem e se reconfiguram, que coevoluem com a sociedade, seguindo processos, nem sempre lineares, para conquistar sustentabilidade;
- d) a mudança no objeto e no enfoque: do contingente para o imanente e da ciência do conflito para a da articulação. O objeto passa a ser o “*estrategar*”, ou seja, o resultado de um processo mediante o qual os seres humanos gerenciam conflitos e oportunidades em relação com outros seres humanos e com o entorno. Assim, não seria possível teorizar sobre a estratégia pensando exclusivamente em sua instrumentalidade para os negócios e para a política. A unidade básica de análise é, portanto, o ser humano. A mudança do enfoque conflitivo para o compreensivo se trata de uma revolução na forma tradicional ocidental de resolver os conflitos, reconhecendo a interdependência entre os jogadores e a possibilidade de obter melhores resultados através da cooperação e da negociação. A NTE propõe a articulação das percepções dos sujeitos envolvidos;
- e) a mudança na matriz de estudo: da economia para a comunicação. As capacidades articuladoras da comunicação, os processos através dos quais as pessoas se relacionam e se influenciam reciprocamente constituem a base para a nova compreensão da estratégia. Essa concepção é baseada na premissa de que todas as ações e todos os acontecimentos adquirem aspectos comunicativos quando são percebidos significativamente pelos seres humanos. A nova matriz possibilita uma visão holística, introduzindo novos parâmetros relacionais, além dos econômicos. Trabalha com variáveis qualitativas, além de quantitativas. Reconhece as contradições e discontinuidades e trabalha com as

percepções. As diferenças fazem parte do objeto de estudo e são reveladas a partir das percepções distintas, das diferenças, dos sujeitos. A comunicação passa a ser o novo *locus* de onde a estratégia é pensada e reformulada;

- f) a mudança no método: as novas ferramentas. A nova teoria demanda um novo conjunto de ferramentas, uma nova maneira de fazer. Considerando as realidades como processos complexos, dinâmicos, as novas ferramentas procedem da dinâmica dos sistemas, da matemática dos sistemas não lineares, da teoria das redes, das neurociências e da neurolinguística;
- g) a mudança na metodologia: os novos modelos. Reconhecendo a demanda por novos modelos, a nova teoria busca, apesar de reconhecer que ainda em um estágio inicial, introduzir modelos de ação ancorados no novo esquema epistemológico.

A NTE e a abordagem da estratégia como prática podem ser consideradas antecedentes importantes para este trabalho. De certa forma, estamos alinhados às rupturas com os estudos convencionais sobre estratégia sugeridas por Pérez e Massoni (2009):

- a) buscamos uma perspectiva complexa para orientar nossa reflexão;
- b) afastamos nossa abordagem do funcionalismo e da racionalidade econômica, considerando a decisão como um resultado da inter-relação de fatores de ordem cognitiva, emotiva e social;
- c) consideramos a dinamicidade do sistema organizacional, que segue processos nem sempre lineares para garantir sua sobrevivência no ambiente;
- d) consideramos a comunicação como nossa matriz de estudo;
- e) propomos uma nova forma de analisar ou ler a estratégia organizacional, articulando a complexidade sistêmica e a comunicação.

Também nos aproximamos aos estudos em torno do discurso estratégico e do discurso sobre a estratégia, desenvolvidos no âmbito da abordagem da estratégia como prática. Desses, interessam especialmente a compreensão das decisões como espaços de legitimação e construção de sentidos (HENDRY, 2000), a intersubjetividade e a intertextualidade dos discursos estratégicos (PALLI; VAARA; SORSA, 2009) e a perspectiva sistêmico-discursiva de Seidl (2007), que exploramos mais profundamente na próxima seção.

### **3 A PERSPECTIVA SISTÊMICO-DISCURSIVA**

Discutimos, nesta seção, os fundamentos epistêmicos e metodológicos deste trabalho. Importa esclarecer que a perspectiva adotada neste estudo é inspirada na proposta de Seidl (2007), que tem como referência os trabalhos de Niklas Luhmann, Ludwig Wittgenstein e Jean-François Lyotard, à qual agregamos a abordagem discursiva de Eliseo Verón.

Inicialmente, discutimos a teoria sistêmica de Luhmann (2011), indicando seus principais antecedentes e apresentando suas noções centrais: o fechamento operacional, o acoplamento estrutural e a autopoiese. Consideramos a teoria sistêmica como um ponto de partida que possibilita uma abordagem complexa sobre nosso objeto de estudo.

Na segunda parte desta seção, exploramos a teoria do discurso, enfatizando os jogos de linguagem, a dimensão social da linguagem e a abordagem discursiva de Verón (1980, 1996, 1997a, 1997b, 2004), que privilegia o caráter social dos discursos. Assim, delineamos os fundamentos metodológicos deste trabalho, que, na seção cinco, são incorporados no modelo proposto, na forma de procedimentos para sua aplicação.

#### **3.1 A Teoria Sistêmica**

Ludwig von Bertalanffy (1977) é reconhecido como pioneiro na proposição de uma Teoria Geral dos Sistemas. O que parece ter dado origem à teoria foi a necessidade de compreender aspectos como as relações entre elementos, as possíveis redes de interações e a dependência entre variáveis, combatendo a visão mecanicista e linear que predominava no início do século XX.

Para Bertalanffy (1977), o objeto dessa teoria é a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, independentemente da natureza dos elementos que os compõem e das relações ou “forças” existentes entre eles. Assim, o autor

busca desenvolver uma “ciência geral da totalidade”,<sup>10</sup> cujo principal propósito é a integração das ciências naturais e sociais através de princípios unificadores.

Os sistemas são definidos por Bertalanffy (1977) como um conjunto de elementos em interação. Os sistemas biológicos, neurológicos, psicológicos e sociais “são governados pela interação dinâmica de seus componentes” (BERTALANFFY, 1977, p. 70). Partindo da noção de organismos vivos, o autor considera os sistemas como organismos abertos, que mantêm uma relação contínua de entradas e saídas com o ambiente. Essas trocas com o ambiente permitem a sobrevivência dos sistemas, evitando o aumento da entropia/desorganização e possibilitando o desenvolvimento de estados de ordem e organização crescentes.

Além da abertura ao ambiente, os sistemas, para Bertalanffy, estão submetidos ao princípio da retroação. Com base na teoria da informação e na cibernética, a teoria geral dos sistemas assume que a informação pode ser considerada entropia negativa.<sup>11</sup> Em outras palavras, a informação pode combater a desorganização nos sistemas. É possível relacionar esse princípio à homeostase, que corresponde à manutenção do equilíbrio no organismo vivo em relação com o ambiente. A retroação possibilita que a informação sobre os desvios seja enviada para o sistema, com a finalidade de manutenção do estado de equilíbrio.

A circularidade, ou o movimento de interação mútua entre os elementos que compõem o sistema, também pode ser considerado um princípio da teoria geral dos sistemas. As cadeias causais circulares responsáveis pela manutenção dos sistemas contribuem para sua adaptação ao ambiente. Na concepção de Bertalanffy, portanto, os sistemas poderiam ser compreendidos como organismos/estruturas organizados de elementos em constante interação, buscando o equilíbrio e a adaptação ao ambiente através de mecanismos de retroação.

Parece necessário, no entanto, um cuidado quando são utilizadas as noções de ambiente, equilíbrio, adaptação e ajuste para a compreensão do homem em suas

---

<sup>10</sup> Morin (2005) reconhece que a teoria dos sistemas pode ser situada em um nível transdisciplinar, justamente por buscar essa integração entre as ciências. Esta, segundo o autor, é uma das virtudes da abordagem sistêmica, juntamente com a noção de “todo”, que não se reduz à “soma” das partes, e com a concepção ambígua ou fantástica de sistema, em detrimento de uma noção puramente formal.

<sup>11</sup> A mesma noção de informação como entropia negativa ou neguentropia, e dessa última como desenvolvimento da organização, ou da complexidade, é recuperada posteriormente por Morin (2005).

dimensões psicológicas e sociais. Uma interpretação apressada pode levar a esquemas excessivamente mecânicos, que podem distanciar-se da concepção original de Bertalanffy. Para o autor, a personalidade não é formada exclusivamente por influências externas. Em suas palavras: “o homem não é um receptor passivo de estímulos provenientes do mundo exterior, mas em sentido muito concreto cria seu universo” (BERTALANFFY, 1977, p. 257). O homem é então compreendido como um sistema de personalidade ativa. A concepção do organismo/homem como sistema aberto aponta ainda para um permanente desequilíbrio, em que o comportamento não apenas liberta tensões, mas também as cria. O estado normal de vida, portanto, é um estado de desequilíbrio, que cessa apenas com a morte.

Morin (2005, p. 22) reforça essa associação entre abertura do sistema e desequilíbrio, quando afirma que “as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, de dinamismo estabilizado”.

Quanto à concepção sistêmica das ciências sociais, Bertalanffy propõe que os fenômenos sociais sejam analisados a partir de sua totalidade, que transcende aspectos físicos e biológicos. Para ele, essa totalidade envolve uma compreensão das relações dos homens/grupos com o universo simbólico que caracteriza a cultura e a sociedade. Em sua obra “Teoria geral dos sistemas”, o autor critica Talcott Parsons, conhecido por sua abordagem sistêmica à teoria sociológica. A crítica é dirigida ao funcionalismo, baseado nas noções de manutenção, equilíbrio, ajuste, homeostase e estruturas institucionais estáveis. A concepção de Parsons seria, portanto, conservadora e conformista. Para Bertalanffy, a teoria social precisa incorporar, de forma equivalente, a manutenção e a mudança, a preservação do sistema e o conflito interno.

Nas ciências sociais, Parsons (1951) desenvolveu uma perspectiva baseada na noção de sistema aberto que influenciou significativamente a área na segunda metade do século XX. As quatro funções sistêmicas que sintetizam o modelo de Parsons e indicam que todo sistema deve, necessariamente, estar adaptado ao meio, são a latência, a integração, o atingimento de objetivos e a adaptação. A latência envolve a forma como o sistema se sustenta e se reproduz, preservando valores, comportamentos e padrões culturais. A integração garante que as partes do sistema, mesmo que diferenciadas e especializadas, sejam coordenadas e

coerentes. O atingimento de objetivos está relacionado com a racionalidade instrumental e envolve a definição de metas, bem como dos meios necessários para atingi-las. A adaptação diz respeito à relação com o meio ambiente e à busca de recursos para a sobrevivência do sistema. Essas funções, de certa forma, regulam os sistemas sociais e são responsáveis pela manutenção da ordem social. Elas estão presentes tanto em uma organização como na própria sociedade, na figura de organizações funcionais, que existem para garantir a sobrevivência, para fixar políticas, para assegurar o cumprimento dessas políticas e para transmitir os valores e padrões culturais da sociedade. Na visão de Parsons, sob uma perspectiva linear, os valores antecedem o comportamento humano e conferem sustentação à ordem social.

Compreendemos que a abordagem de Parsons (1951), privilegiando o equilíbrio e a estabilidade das estruturas sistêmicas em sua relação com o ambiente, parece reforçar a noção de abertura dos sistemas. Conceber o fechamento do sistema social pode ser difícil sob a ótica parsoniana, pois a necessidade constante de adaptação parece pressupor uma abertura incondicional.

No entanto, conforme sinaliza Morin (2005), abertura e fechamento são necessários para a manutenção de sistemas vivos, incluindo os sociais. Fechando-se ao mundo exterior, o sistema pode garantir a sua autonomia e a manutenção de suas estruturas. Por outro lado, a relação com o ambiente, ou seja, a abertura, está implícita na própria existência do sistema, em seu esforço de distinção em relação ao meio ambiente.

Maturana e Varela (1995) também tratam da abertura e do fechamento dos sistemas, tendo por referência a discussão sobre os sistemas vivos. Os autores reconhecem que, primeiramente, é preciso pensar nos sistemas como unidades fechadas, que operam de forma autorreferenciada. Esse fechamento, no entanto, não quer dizer que os sistemas são isolados do entorno, insensíveis ou incomunicáveis. Tanto é que um organismo vivo respira, se alimenta e se locomove.

Temos, assim, de forma breve, o contexto em que se desenvolve a Teoria dos Sistemas de Luhmann, sobre a qual construímos nosso trabalho. O funcionalismo de Parsons parece limitar a compreensão das questões sociais, privilegiando os aspectos relacionados à planificação, ao controle, à racionalização e ao reforço das estruturas de domínio. O imperativo da adaptação ao meio ambiente, de certa forma,

desvirtua a própria noção de sistema, desenvolvida originalmente por Bertalanffy. Além disso, as ideias de Maturana e Varela inspiram uma nova compreensão sobre a noção de sistema.

Luhmann (2011) propõe uma noção inovadora, rompendo com uma tradição predominante no século XX, que compreendia o sistema como uma unidade que funcionava a partir de partes. Essa tradição, representada por autores como Parsons, parece responsável por criar fortes associações entre a noção de sistema e de ideias como parte, etapa, processo, conjunto, regulação, articulação, manutenção, equilíbrio, entre outras (RODRIGUES; NEVES, 2012).

### **3.1.1 A Teoria dos Sistemas de Luhmann**

A obra de Luhmann pode ser dividida em duas fases. Na primeira, o autor é influenciado pela noção de sistemas sociais, desenvolvida por Parsons. Já na segunda fase, marcada pela publicação do livro “*Soziale Systeme*” (Sistemas Sociais), em 1984, passa a desenvolver sua própria teoria geral dos sistemas sociais, que pode ser considerada uma crítica ao funcionalismo estrutural de Parsons.

Para o senso comum, a noção de sistema geralmente é associada a um conjunto de partes integradas, que funcionam de forma a buscar constantemente um ajuste entre si e uma adaptação ao meio externo, processando entradas (insumos/*inputs*) e saídas (produtos/*outputs*). Um aspecto, no entanto, parece implícito nessa noção, embora pouco enfatizado: a diferença. A partir do momento em que é assumida a existência de um meio externo, o que está fora não faz parte do sistema.

É justamente sobre essa diferença que Luhmann (1997a, 1997b) constrói sua teoria. Para o autor, o objeto da teoria dos sistemas é a diferença entre sistema e ambiente. Uma diferença que se constitui e se reproduz através do próprio sistema. Com isso, a teoria dos sistemas deixa de ocupar-se simplesmente com objetos específicos, os sistemas, e considera o mundo a partir de uma diferença específica. Assim, a teoria assume um caráter universalista e passa a explicar tudo o que existe

a partir de uma diferenciação, que exige uma indicação, uma referência do que está dentro e do que está fora, do que é sistema e do que é ambiente.

Neste trabalho, a noção de diferenciação é um dos elementos centrais para a compreensão da estratégia organizacional. Assim, compreendemos que os sistemas organizacionais estão em um movimento contínuo de diferenciação, buscando sinalizar e demarcar suas fronteiras em relação aos ambientes em que atuam.

Somente a partir de uma referência externa, heterorreferência, e de uma referência a elementos internos, autorreferência, é possível distinguir os elementos de um sistema e as suas relações. Conforme Luhmann (1997a, p. 40), “a autorreferência só pode ocorrer num ambiente e somente com relação a um ambiente”. O sistema pode, então, ser compreendido como a relação com o ambiente ou como a diferença entre ele próprio e o ambiente.

De acordo com Luhmann (1997b), o tema da diferença pode ser associado às principais inovações na noção de sistema, desde as décadas de 1950 e 1960. O autor cita alguns exemplos para justificar seu argumento de que uma abordagem teórica baseada na diferença pode ser mais fecunda do que uma que tem por referência o objeto sistema. A diferença entre “máquinas triviais” e “máquinas autorreferenciais”, estabelecida por Heinz von Forster, é um dos exemplos. Uma máquina trivial transforma, da mesma maneira, *inputs* em *outputs*. Um *input* específico gera um mesmo *output*. A máquina autorreferencial, por outro lado, é capaz de gerar vários *outputs* diferentes a partir de um mesmo *input*. Ela não é previsível, não é confiável, tem humor instável e é aleatoriamente criativa.

As organizações podem ser consideradas um exemplo dessas máquinas autorreferenciais, em que a incerteza e a instabilidade interna e externa parecem fazer com que predomine um ambiente de grande aleatoriedade. Essa condição de imprevisibilidade pode ser considerada intrínseca às decisões estratégicas. Assim, optamos por uma abordagem sistêmica, baseada na diferença entre organização e ambiente, como forma de compreender a estratégia organizacional, tendo a aleatoriedade como uma condição dada dos ambientes organizacionais.

Luhmann (1997b) também faz referência à lógica de George Spencer Brown como uma inovação da abordagem teórico-diferencial. Segundo essa lógica, para tornar possível uma designação, é preciso encontrar uma diferenciação. Com isso,

as formas passam a ser compreendidas como resultado de operações de distinções. É o encadeamento de uma operação à outra que produz a diferença. Quando uma explicação gerada no interior do sistema é incorporada por ele mesmo, ocorre a chamada *re-entry*, uma reentrada da informação em seu próprio circuito. Isso caracterizaria a hipercomplexidade, em que várias instâncias procuram otimizar o sistema a partir de suas perspectivas.

Luhmann (1998, p. 73) defende que a diferenciação dos sistemas pode ser concebida como “uma reprodução, dentro de um sistema, da diferença entre sistema e entorno”. Assim, a diferenciação pode ser compreendida como uma forma reflexiva e recursiva de constituição dos sistemas.

Sob essa perspectiva, consideramos que a recursividade é um pressuposto para a investigação das decisões estratégicas. Uma decisão pode ser condição para outra, subsequente, que contribui para a construção da estratégia. Fica, assim, delineado um movimento recursivo, autorreferenciado, de diferenciação da organização.

O sistema se reproduz através de operações internas, com ajuda de seus próprios elementos, agregando a cada operação uma nova operação do mesmo sistema. As operações se conectam a outras através de estruturas e são observadas pelo próprio sistema, de forma a garantir a reprodução, aparando as diferenças e mantendo o sistema. A observação pode ser considerada um tipo particular de operação, que trabalha com a distinção,<sup>12</sup> ou seja, a capacidade de separar os dois lados de uma diferenciação (MARCONDES FILHO, 2004). O sistema, portanto, observa a si mesmo e ao ambiente, em um esforço contínuo de diferenciação.

A partir da lógica de Brown, Luhmann (1997b) chega a uma noção de observação que pode ser considerada central para sua perspectiva sistêmica. Toda a observação define uma linha de distinção e indica de qual lado ela está sendo realizada. Assim, um observador concentra sua atenção em um dos lados da linha de distinção. É a própria distinção, junto com a indicação, que define a observação.

---

<sup>12</sup> A noção de distinção presente neste trabalho refere-se à diferenciação entre sistema e ambiente, ou seja, entre o que faz e o que não faz parte do sistema. Não estabelecemos relação com a noção desenvolvida por Bourdieu (2011b) em sua obra *A distinção: crítica social do julgamento*.

Uma observação exclui um dos lados e parece ter dificuldade de perceber o que está no lado excluído, além de desconsiderar outras formas de distinção.

O observador (sistema) pode ser também observado, constituindo uma observação de segunda ordem. Um outro sistema, portanto, poderia observar o ponto cego, aquilo que o observador não pode ver devido à sua posição. Por isso, a observação é considerada contingente, eventual, incerta. Essa contingência é que aumenta a irritabilidade dos sistemas e demanda reações rápidas ao inesperado. Assim, quando abordamos a estratégia organizacional, na perspectiva deste estudo, consideramos que ela é fruto de uma observação do próprio sistema e, sendo assim, é contingencial. Da mesma forma, consideramos que a leitura que realizamos é também contingente e relativa.

Luhmann (1997b) reconhece que a cibernética de segunda geração tem influência significativa sobre suas ideias. Essa é uma teoria dos sistemas que observam outros sistemas de observação. Cada observação tem, assim, um ponto de partida, que precisa ser considerado. Com isso, as posições absolutas ou as “certezas transcendentais” perdem o sentido. Tudo pode ser relativizado a partir do ponto de vista da observação. Esse aspecto, por sinal, pode ser relacionado à postura sugerida por Bourdieu (2011a) de “objetivar a objetivação”. O autor recorre a Saussure para explicar que o ponto de vista cria o objeto. Luhmann (1997a), da mesma forma, considera que é necessário pressupor um observador que, conforme seus interesses e preferências, inclui restrições em sua observação. Assim, acreditamos que a observação de segunda ordem demanda uma objetivação da objetivação. Nas palavras de Bourdieu (2011a, p. 62):

A indeterminação em que é deixada a relação entre o ponto de vista do observador e o ponto de vista dos agentes se reflete na indeterminação da relação entre as construções (esquemas ou discursos) que o observador produz para explicar as práticas e essas próprias práticas, incerteza que vem redobrar as interferências do discurso nativo que pretendem expressar ou reger as próprias práticas, regras usuais, teorias oficiais, ditados, provérbios, e os efeitos do modo de pensamento que ali se expressa.

A necessidade de relativização parece clara quando Bourdieu se refere ao “ponto de vista do observador” e ao “ponto de vista dos agentes”. Esses “pontos de

vista” podem ser compreendidos como construções de sistemas distintos, como resultado de processos de diferenciação.

O sentido, construído a partir da observação e, conseqüentemente, dependente dela, é contingente e está subordinado à diferenciação do sistema. Com isso, para Luhmann (2011), não há diferença entre verdadeiro e não verdadeiro, assim como não há separação entre sujeito e objeto. O sentido pode ser remetido às operações de um sistema e pode ser considerado fruto de uma observação, que guarda um caráter de incompletude. Conforme Marcondes Filho (2004, p. 451), “as observações não estão jamais em condições de observar as distinções que elas mesmas fazem”. Daí, a necessidade de uma observação de segunda ordem, que procura desvendar aquilo que o observador não pode ver. Contudo, essa também não deixa de ser uma observação incompleta.

Uma pesquisa, portanto, observa contingências e eventualidades, percebendo coisas que fogem ao ponto cego do sistema observado. Temos, assim, um pesquisador (observador) que observa um objeto (que, por sua vez, também é um observador).

Luhmann (2011) desloca a discussão sujeito/objeto para a diferença entre sistema e ambiente. Com isso, compreendemos que ele busca, de certa forma, isolar as questões sociais. A teoria do conhecimento de Luhmann, portanto, é baseada na observação da observação. Em vez da dualidade sujeito/objeto, o que importa é observar o observar. Conforme Marcondes Filho (2004, p. 433), “esse é o sentido que Luhmann dá à comunicação: a capacidade de sistemas observarem e de se observar sua observação”.

Esses fundamentos marcam uma posição epistemológica, que é nosso ponto de partida para compreendermos a estratégia organizacional pela ótica da comunicação. O reconhecimento da incompletude da pesquisa é um pressuposto dessa postura epistemológica. Assim, consideramos não só a contingência do nosso objeto, mas também das abordagens/leituras que são realizadas sobre ele. Na próxima subseção, discutimos noções fundamentais propostas por Luhmann, com o intuito de esclarecer sua concepção acerca dos sistemas sociais.

### **3.1.2 Fechamento operacional, acoplamento estrutural e autopoiese nos sistemas sociais**

As noções de fechamento operacional, acoplamento estrutural e autopoiese, desenvolvidas originalmente por Maturana e Varela (1995), são fortemente relacionadas e constituem a base para o desenvolvimento das propostas teóricas de Luhmann. A partir de uma abstração das noções de Maturana e Varela, Luhmann desenvolve sua própria concepção de fechamento operacional, acoplamento estrutural e autopoiese, aplicada aos sistemas sociais.

Antes de explorar, especificamente, essas noções, importa compreender qual o tipo de operação garante a criação, a manutenção e a reprodução dos sistemas sociais. Tendo como ponto de partida de sua teoria a disparidade entre sistema e meio, Luhmann (2011) defende que um sistema é uma forma de dois lados (re)produzida constantemente. Um desses lados, o lado interno, pode ser definido a partir de um operador. No caso dos sistemas sociais, esse operador é a comunicação. Através dela, a diferença entre o sistema social e o meio é produzida e reproduzida. Assim, podemos dizer que os sistemas sociais são formados por comunicação.

Essa concepção de sistema social, que confere centralidade para a comunicação, foi determinante para a escolha da teoria de Luhmann como fundamento epistêmico-metodológico deste trabalho. Ela viabiliza um olhar comunicacional sobre a estratégia das organizações, consideradas como sistemas sociais.

Esses sistemas têm sua diferença construída por comunicações que se conectam a outras comunicações, desenvolvendo mais comunicação, constituindo uma estrutura circular, autopoietica,<sup>13</sup> operacionalmente fechada, em acoplamento(s) com o ambiente. Para Luhmann (2011, p. 91), “tudo o que existe e pode ser designado como social está constituído, do ponto de vista de uma construção teórica

---

<sup>13</sup> O adjetivo “autopoietica” é utilizado para designar uma estrutura (sistema) em que ocorre a autopoiese, ou seja, a capacidade de autorreproduzir-se exclusivamente através de seus próprios elementos e operações internas. No caso dos sistemas sociais, a comunicação e a rede de comunicações formada no interior do sistema constituem o elemento fundamental para a autorreprodução e são por ele responsáveis (LUHMANN, 2011). A noção de autopoiese é explorada em mais detalhes no decorrer desta subseção.

fundamentada na operação, por um mesmo impulso e um mesmo tipo de acontecimento: a comunicação”.

Os sistemas sociais, portanto, (re)produzem comunicação a partir de comunicação, a qual pode ser considerada uma operação social, que permite à sociedade auto-observar-se e autodescrever-se em uma rede de conexão recursiva, que envolve comunicação passada e comunicação futura. É nessa rede que a comunicação é tematizada, normatizada e que informações são aceitas, questionadas e recusadas.

A noção de rede, que parece essencial para a (re)produção dos sistemas sociais, é ampliada posteriormente neste trabalho, constituindo uma das dimensões fundamentais da matriz que orienta a leitura comunicacional da estratégia.

A concepção de sociedade como sistema formado por comunicação é, para Luhmann (1997c), uma maneira de superar alguns obstáculos epistemológicos que, na opinião do autor, dificultam o desenvolvimento de um conceito que designe a sociedade com precisão suficiente para finalidades teóricas. Esses obstáculos são:

- a) o pressuposto de que a sociedade é formada por pessoas ou relações entre pessoas;
- b) a pressuposição de uma multiplicidade territorial de sociedades;
- c) a separação entre sujeito e objeto na teoria do conhecimento, que considera possível uma observação e descrição do mundo visto de fora.

Segundo o autor, as pessoas ou indivíduos constituem ambiente para o sistema social. As consciências individuais podem estar acopladas a sistemas sociais, mas não constituem o sistema. A sociedade é considerada como única, independente de territórios, e as diferenças entre culturas ou territórios podem ser explicadas como diferenças na sociedade, e não como diferenças entre sociedades. A autorreferência faz parte do processo de criação de conhecimento sobre a sociedade. Para Luhmann (1997c, p. 77), a sociedade é um objeto que se autodescreve, e, sendo assim, “teorias da sociedade são teorias na sociedade sobre a sociedade”.

A autorreferencialidade, portanto, pode ser considerada uma condição intrínseca aos sistemas sociais. Em nossa perspectiva, ela não pode ser ignorada quando procuramos compreender a estratégia através de um olhar comunicacional, tanto do ponto de vista epistemológico, que orienta nossa pesquisa, quanto da própria concepção da noção de estratégia nas/das organizações. Assim, compreendemos a estratégia como uma construção do sistema organizacional, em um esforço permanente de diferenciação no que tange ao ambiente, ou seja, de (re)produção do sistema.

De acordo com Luhmann (2011), o sistema pode ser considerado uma unidade fechada operacionalmente, autônoma, que opera de forma autorreferenciada. Os elementos que compõem o sistema se enlaçam e estabelecem limites de interação, que demarcam as fronteiras do próprio sistema em relação ao ambiente.

O fechamento operacional dos sistemas sociais tem, para Luhmann (1997b), a mesma natureza que o fechamento do sistema cognitivo. Conforme o autor (LUHMANN, 1997b, p. 52), “nós conhecemos o mundo externo apenas porque o acesso a ele é bloqueado”. O conhecimento é uma construção própria do sistema cognitivo, que não pode ser estruturada ou determinada pelo ambiente, apenas perturbada. Informações não são obtidas do entorno, são construtos internos gerados a partir de acontecimentos observados no lado externo. Para o autor, no sistema não há representações do ambiente, somente construções próprias do sistema. Da mesma forma, os sistemas sociais parecem construir o ambiente do qual se diferenciam.

No caso dos sistemas sociais, no momento em que realizam processos de comunicação, é construída uma diferença entre comunicação e meio (sistema e ambiente). A comunicação é responsável pelo desenvolvimento de uma lógica própria de conexão com a comunicação seguinte, que inventa sua própria memória, diferenciando os sistemas sociais. No âmbito das operações específicas dos sistemas sociais, o ambiente é observado através de uma atividade interna e mediante distinções próprias do sistema. Assim, conforme Luhmann (2011), o fechamento operacional é que possibilita o conhecimento nos sistemas sociais.

Compreendemos que esse fechamento, no entanto, se refere exclusivamente à operação necessária para a autorreprodução dos sistemas. Ele não quer dizer que

o sistema é completamente isolado do ambiente. Os sistemas sociais, na concepção de Luhmann (2011), guardam uma referência fundamental em relação ao meio e existem em função dela. Assim, é possível dizer que o ambiente influencia ou perturba os sistemas sociais, e o fechamento operacional possibilita que esses sistemas sejam compatíveis com a desordem do ambiente.

O fechamento, portanto, não pressupõe falta de relação com o entorno. O sistema, segundo Luhmann (2011), se relaciona com o meio circundante através do acoplamento estrutural. Em abordagens anteriores, a relação com o ambiente era pensada a partir de entradas e saídas. O acoplamento, por sua vez, considera o fechamento operacional e a relação com o ambiente a partir dos mecanismos internos de operação do sistema. Assim como a diferença entre ele e o ambiente é produzida pelo próprio sistema, as relações que este estabelece com o ambiente também são resultados dessas operações internas. Sob essa perspectiva, é possível dizer que o entorno existe a partir do momento em que os sistemas reconhecem e estabelecem a diferença. Os sistemas, portanto, estão associados ou acoplados a um determinado entorno. No processo de diferenciação são estabelecidos acoplamentos estruturais específicos, o que pode fazer com que alguns acontecimentos do ambiente apareçam no sistema como informação e causem efeitos sobre ele, mas sem prejudicar a autonomia operativa do sistema. O acoplamento estrutural, como uma relação complexa, não pode ser explicada a partir de uma lógica de causalidade linear (LUHMANN, 2005b). Nesse sentido, vale lembrar que estamos falando de “máquinas autorreferenciais”, e não de “máquinas triviais”.

O sistema observa o mundo externo e converte acontecimentos em operações próprias. Portanto, as perturbações são produzidas no interior do próprio sistema. Elas são oriundas de acontecimentos externos, mas resultados das operações internas. Os sistemas sociais, por exemplo, estão acoplados a sistemas neurofisiológicos e a sistemas psíquicos ou consciências. A irritação ou perturbação nos sistemas sociais são decorrentes da mediação das consciências sobre acontecimentos do ambiente externo. Luhmann (2005b) reconhece que só os sistemas psíquicos são capazes de perceber e de expressar essa irritação ou perturbação comunicativamente. Assim, o acontecimento externo pode irritar a comunicação quando é processado pelo filtro do sistema psíquico.

Há, no entanto, limites na relação entre os sistemas sociais e as consciências. Nem tudo que ocorre no sistema social é compreendido por cada uma das consciências e nem tudo que é fruto do pensamento pode ser expresso em comunicação. O fechamento dos sistemas permanece. Conforme Marcondes Filho (2004, p. 434), “uma comunicação pode ocupar a consciência por um certo momento, mas o que ocorre com a consciência está fora da comunicação”.

A relação entre sistemas psíquicos – os quais podemos compreender como indivíduos – e sociais é de interpenetração. Ou seja, um não existe sem o outro, e ambos coevoluem. Um é ambiente para o outro, e, mais do que isso, são mutuamente necessários. O desenvolvimento em um desses sistemas pressupõe ou desencadeia alterações no outro.

Essa separação entre indivíduos (consciências) e sistemas sociais pode ser um caminho para compreender a relação entre indivíduos e organizações, que parece ser não só de interpenetração, mas também de impossibilidades e improbabilidades de comunicação. A noção de acoplamento também parece ampliar as possibilidades de reflexão sobre a relação das organizações com seus ambientes e sobre suas operações de diferenciação.

Nesse contexto, a linguagem é considerada por Luhmann (1997c) como o elemento responsável pelo acoplamento estrutural entre comunicação e consciência, ou seja, entre sociedade e indivíduo, mantendo esses sistemas separados. A linguagem pode perturbar a consciência através da comunicação ou perturbar a sociedade através da consciência. Ela isola a sociedade de quase todos os eventos ambientais e passa a ser a única fonte de irritação, através de impulsos de consciência. Luhmann (1997c) faz uma analogia entre a sociedade e o cérebro, explicando que enquanto o cérebro é quase completamente isolado através da capacidade de ressonância física reduzida dos olhos e dos ouvidos, a sociedade ou os sistemas sociais são isolados através da linguagem.

Nos sistemas sociais, a comunicação opera a partir de códigos binários, construídos através da linguagem, que, por sua vez, são responsáveis pela construção de sentido. Os códigos binários têm um lado positivo e um negativo. As comunicações são (re)produzidas com base nesses códigos. Aquelas que adquirem sentido, e parecem plausíveis no interior dos sistemas, são as selecionadas através da parte positivada do código. Assim, o sentido pode ser considerado um meio que

determina o horizonte operativo dos sistemas sociais. Essa aparente simplificação dos códigos binários não exclui a complexidade da formação de sentido. Os sistemas buscam reduzir a complexidade através da diferenciação, mas a complexidade se apresenta como intransponível. Assim, ela é representada de forma generalizada através da linguagem (RODRIGUES; NEVES, 2012). Como responsável pelo acoplamento estrutural entre sistemas sociais e indivíduos, a linguagem possibilita que o elemento externo ao sistema seja incorporado através da construção de sentido. Essa construção, no entanto, é particular, única, própria de cada sistema social.

A linguagem, portanto, é portadora de sentido. Quando o sistema social se depara com a complexidade, ocorre um processo autorreferenciado de seleção de sentido através da linguagem. Tanto a autorreferência quanto a heterorreferência, ou referência ao entorno, são construções dotadas de sentido. Os sentidos construídos nos sistemas podem, então, ser considerados como meios simbólicos para a redução da complexidade (RODRIGUES; NEVES, 2012). Dessa forma, parece que meios simbólicos ou sentidos consolidados em sistemas sociais tendem a se perpetuarem através da lógica autopoietica de reprodução desses sistemas.

Para dar conta da complexidade do ambiente, o sistema realiza um corte estreito e acopla-se a ele, ignorando setores que não lhe interessam. Dessa forma, há mais possibilidades do que podem ser reconhecidas pelo sistema. Conforme já pontuamos na sessão anterior, as eventuais explicações geradas pelo sistema são incompletas e contingentes, devido à acoplabilidade seletiva. O sistema opera seleções, autoriza alguns ingressos, mas nenhuma explicação poder ser considerada definitiva (MARCONDES FILHO, 2004).

As seleções são realizadas de forma autorreferencial. Fechado operacionalmente e acoplado ao ambiente, o sistema se auto-observa e se autorreproduz. Ele constrói internamente suas estruturas em um movimento circular, recursivo, que pode ser compreendido através da noção de autopoiese. Isso significa dizer que os sistemas são responsáveis pela produção de todas as unidades necessárias para a continuidade de sua operação. A circularidade da noção pode ser percebida nas palavras de Luhmann (2011, p. 120):

Na definição de Maturana, *autopoiesis* significa que um sistema só pode produzir operações na rede de suas próprias operações, sendo que a rede na qual essas operações se realizam é produzida por essas mesmas operações.

Os sistemas se autorreproduzem em um esforço de diferenciação, em que se diferenciam de tudo aquilo que não sejam eles mesmos. Essa diferenciação, no entanto, depende exclusivamente das operações internas, através das quais os sistemas se constituem autopoieticamente, e não do ambiente. Todas as operações do sistema são apenas internas. Ele está em relação de interpenetração com o ambiente, mas é a autopoiese que garante a sua identidade.

A noção de autopoiese, portanto, preserva a unidade do sistema, sem assumir que todas as causas necessárias para o êxito do sistema precisam estar nele reunidas. O fechamento operacional e a autopoiese se referem à constituição e à preservação da unidade do sistema, de forma que um observador possa compreender eventuais causas e efeitos dessa unidade sistêmica. O acoplamento estrutural, por outro lado, indica que a dependência em relação ao ambiente é compatível com a autopoiese e com o fechamento operacional (LUHMANN, 1997a).

Importa esclarecer que a noção de autopoiese desenvolvida por Luhmann pode ser considerada uma abstração da noção originalmente desenvolvida por Maturana e Varela (1995) para explicar como os sistemas vivos se mantêm vivos. Conforme a noção original, uma célula é capaz de reproduzir suas próprias moléculas, como lipídios e proteínas, que não são importadas do ambiente. Essa capacidade de autorreprodução caracteriza o fechamento operacional dos sistemas autopoieticos, que, por outro lado, são abertos e dependem, por exemplo, de trocas de energia com o ambiente. Esse contato com o ambiente é regulado pelo próprio sistema. O que Luhmann (2011) propõe, portanto, conforme Seidl e Becker (2006), é uma abstração da noção biológica de autopoiese, criando uma noção transdisciplinar, envolvendo a sociologia e a psicologia. Ele compreende a autopoiese como uma forma genérica de criação e manutenção de sistemas. Assim, o critério de autorreprodução dos elementos necessários para a constituição dos sistemas é utilizado para caracterizar também os sistemas psíquicos (consciências ou indivíduos) e os sistemas sociais (sociedade, organização e interação).

Um aspecto central na noção de autopoiese de Luhmann (2011), que a distingue da noção de Maturana e Varela (1995) é a diferença entre estrutura e operação. Para a compreensão biológica da noção importam os estados químicos e as substâncias, que são estáveis, enquanto a noção sociológica é fundamentada na instantaneidade e na contingência da comunicação. No caso dos sistemas psíquicos e sociais, os elementos não são estáveis, e sim eventos momentâneos. Eles são definidos a partir de sua integração ao sistema, ou seja, de sua relação com outros elementos. Fora ou independentemente do sistema, eles perdem o status de elementos. Como não são constituídos a partir de elementos estáveis, esses sistemas precisam estar continuamente produzindo novos elementos. Daí a centralidade da noção de rede de comunicação para a perspectiva de Luhmann. A rede, portanto, pode ser pensada como a estrutura, que é construída pelas operações. A autopoiese dos sistemas sociais está, então, na autorreprodução dessa rede. Assim, conforme Luhmann (2011, p. 123), é possível assumir que a “comunicação produz suas próprias diferenças que, para serem explicadas, não necessitam de outros âmbitos da realidade, como o físico, o químico, ou o orgânico”.

Os sistemas sociais são auto-organizados, ou seja, constroem suas próprias estruturas internamente, mediante a comunicação. Essas estruturas limitam, de alguma forma, as relações possíveis no sistema. Elas são constituídas pela ligação entre uma comunicação e outra. As estruturas são contingentes e relativizadas em relação ao sistema em operação. A autopoiese pode ser compreendida como a determinação do estado posterior à limitação, que os sistemas sociais atingem através da operação de comunicação.

Reconhecendo a centralidade da comunicação para a teoria sistêmica de Luhmann, buscamos uma articulação com a teoria do discurso, como uma possibilidade de aprofundar e complementar a compreensão em torno da comunicação. Além disso, essa articulação possibilita a construção do percurso metodológico para este trabalho.

### **3.2 A teoria do discurso**

A partir da concepção de sistema social de Luhmann, podemos compreender os discursos como comunicações que, através da linguagem, constroem sentido de

maneira autorreferenciada, (re)produzindo a diferenciação sistêmica, em uma busca permanente por reduzir a inevitável complexidade do entorno. Estudar os discursos sob essa perspectiva pode ser um caminho para revelar os códigos e os processos de construção de sentido.

Associada à teoria sistêmica, a teoria do discurso compõe a perspectiva sistêmico-discursiva que fundamenta este estudo. Entendendo a comunicação como o principal operador dos sistemas sociais, buscamos no discurso a materialidade da comunicação.

Considerando a centralidade da linguagem para a teoria sistêmica de Luhmann e para a compreensão do discurso sob essa perspectiva, discutimos, na próxima subseção, as ideias dos filósofos Ludwig Wittgenstein e Jean-François Lyotard. Em seguida, apresentamos a abordagem discursiva de Eliseo Verón.

### **3.2.1 Os jogos de linguagem e a dimensão social da linguagem**

A linguagem foi o centro das preocupações filosóficas de Ludwig Wittgenstein. Sua filosofia sobre a linguagem pode ser dividida em dois momentos ou fases, que são marcados pela publicação de duas obras distintas. A primeira fase, ou primeira filosofia, tem como obra principal o “*Tractatus Logico-Philosophicus*”, publicado em 1921, e a segunda, a obra “*Investigações Filosóficas*”, publicada originalmente em 1953. Nas duas, o objetivo do filósofo é o de compreender a estrutura e os limites do pensamento, tendo como método a investigação da estrutura e dos limites da linguagem. Na primeira fase, no entanto, ele desenvolve as ideias de que a estrutura da realidade determina a estrutura da linguagem e de que as línguas, de forma geral, apresentam uma estrutura lógica uniforme. Na segunda fase, defende que a linguagem é que determina a concepção da realidade, e, em vez da lógica, o método é baseado nas diferenças. A segunda filosofia de Wittgenstein, portanto, considera que a linguagem não possui uma essência comum e que as regras de um jogo de linguagem não podem ser transferidas para outro ou descritas com base nos critérios do outro (PEARS, 1973; ZILLES, 1994).

Para nosso estudo interessa a segunda fase. A partir dela, é possível percebermos uma relação entre a filosofia de Wittgenstein e a teoria dos sistemas

de Luhmann. Ambas têm a diferenciação como uma de suas ideias centrais. Além disso, a abordagem de Luhmann também pode ser relacionada com a perspectiva pragmática da filosofia de Wittgenstein, que considera a linguagem em seus usos, ou seja, a função prática da linguagem.

Um aspecto marcante da filosofia de Wittgenstein é que ele não tenta descobrir o que está supostamente oculto sob a linguagem. Para o autor, a atitude metafísica deve ser substituída pela atitude prática. Caso contrário, há o risco de ser “enfeitiçado” pela linguagem. A busca pela realidade escondida pode levar a um labirinto, e, para Wittgenstein, a saída está simplesmente em libertar-se da ideia de que há labirintos (ZILLES, 1994).

A natureza pragmática da abordagem do filósofo pode ser percebida no trecho a seguir:

Pense nas ferramentas em sua caixa apropriada: lá estão um martelo, uma tenaz, uma serra, uma chave de fenda, um metro, um vidro de cola, cola, pregos e parafusos. – Assim como são diferentes as funções desses objetos, assim são diferentes as funções das palavras. (E há semelhanças aqui e ali.) (WITTGENSTEIN, 1979, p. 13, §11).

A linguagem, portanto, pode ser compreendida como uma caixa de ferramentas, cuja natureza é revelada a partir da sua utilização. Essa utilização, por sua vez, está a serviço da diferenciação: “Quando dizemos: ‘cada palavra da linguagem designa algo’, com isso ainda não é dito absolutamente nada; a menos que esclareçamos exatamente qual a diferença que desejamos fazer.” (WITTGENSTEIN, 1979, p. 13, §13). Assim, a maneira de compreender o que designam as palavras é compreendendo os seus usos. Na vida cotidiana há várias formas de uso da linguagem e, conseqüentemente, vários significados ou sentidos possíveis para uma mesma palavra.

Palavras e frases podem ser combinadas em uma multiplicidade de jogos. Palavras isoladas nada significam. Assim, os jogos de linguagem envolvem diferentes combinações de palavras e frases. Por outro lado, também parece possível compreendê-los como diferentes contextos ou situações em que a linguagem é utilizada. Esses jogos funcionam a partir de regras e acordos, compartilhados pelos jogadores, e envolvem o conjunto da linguagem e das

atividades com as quais ela se relaciona. Para Zilles (1994), a comparação da linguagem com jogos pode esclarecer dois aspectos: que o jogo é uma atividade social em que os jogadores possuem diferentes papéis ou funções e que há regras estabelecidas para o jogo.

Para compreender os significados, é preciso compreender o uso de uma palavra ou frase no jogo de linguagem. Uma frase em um jogo pode ter um significado totalmente diferente em outro. Cada jogo deve ser compreendido em separado. Os significados são restritos aos jogos, aos usos, da mesma forma que para Luhmann o sentido é construído no interior dos sistemas, traçando uma linha fronteiriça, uma linha de diferenciação dos sistemas. Zilles (1994) lembra, no entanto, que devemos perguntar-nos sobre os usos, e não sobre os significados.

A noção de jogos de linguagem é construída por Wittgenstein na medida em que o autor, ao longo da obra “Investigações Filosóficas” apresenta exemplos de situações de uso da linguagem. Assim, não há uma definição precisa do que seja um jogo de linguagem, mas sim uma noção que é construída ao longo do texto. A questão da imprecisão é abordada pelo autor:

Pode-se dizer que o conceito ‘jogo’ é um conceito com contornos imprecisos. – ‘Mas, um conceito impreciso é realmente um conceito?’ – Uma fotografia pouco nítida é realmente a imagem de uma pessoa? Sim, pode-se substituir com vantagem uma imagem pouco nítida por uma nítida? Não é a imagem pouco nítida justamente aquela de que, com frequência, precisamos? (WITTGENSTEIN, 1979, p. 40, §71, grifo do autor).

As imprecisões, portanto, fazem parte do jogo e podem ser esclarecidas a partir da compreensão da situação de uso de conceitos, frases ou palavras. A partir da noção de jogos de linguagem, é possível dizer que não há apenas uma linguagem, mas diferentes possibilidades de combinações, de contextos e de significados. O uso da linguagem, então, segue regras distintas em diferentes contextos ou situações da vida. Conforme Zilles (1994, p. 80), “jogos de linguagem são modos de conduta do homem que pensa e fala. Fazem parte de uma forma de vida. Representar uma linguagem significa representar uma forma de vida.”

A autonomia dos jogos de linguagem é outro aspecto da filosofia de Wittgenstein que podemos relacionar à teoria sistêmica de Luhmann – no caso, à autorreferencialidade dos sistemas. Zilles (1994), comentando a obra de

Wittgenstein, lembra que, para o filósofo austríaco, a linguagem é independente de sentimentos e sensações. Ela não pode ser individual, e o significado das palavras não está nas vivências interiores. Não há linguagem privada, mas apenas sensações privadas. Isso parece ser tratado por Wittgenstein (1979, p. 26, § 248, grifo do autor) como uma obviedade: “a frase ‘sensações são privadas’ é comparável a: ‘paciência se joga sozinho’”. Além disso, a linguagem é independente dos fatos, deixa de ser um mecanismo referencial e passa a ser considerada em sua multiplicidade de usos. O método, portanto, está em examinar os jogos de linguagem como ocorrem no cotidiano.

Partindo da noção desenvolvida por Wittgenstein, Lyotard (2002, p. 17) caracteriza o jogo de linguagem como uma categoria de enunciados que pode ser “determinada por regras que especifiquem suas propriedades e o uso que delas se pode fazer, exatamente como o jogo de xadrez se define como um conjunto de regras”. Essas regras, que podem envolver critérios e estratégias para a construção de sentido, são objeto de um acordo explícito ou não entre os participantes do jogo de linguagem. Muitas vezes as regras não são definidas antecipadamente, emergindo da própria interação. As regras são, portanto, essenciais para a existência do jogo. Caso não haja regras, não acontece o jogo, e todos os enunciados que não estejam de acordo com as regras não fazem parte do jogo. Os enunciados são, então, compreendidos pelo autor como lances em um jogo. Sendo assim, os vínculos sociais<sup>14</sup> passam a ser considerados “lances de linguagem”.

Conforme Lyotard (2002, p. 29), os jogos de linguagem constituem “o mínimo de relação exigido para que haja sociedade”, aproximando sua perspectiva e concepção de sociedade à teoria de Luhmann. No contexto pós-moderno, as grandes referências – como os Estados-nações, os partidos, as instituições e as tradições históricas – perdem espaço. Com isso, os vínculos sociais parecem ficar frágeis e dispersos em uma rede ou textura de relações complexa e móvel. Os indivíduos são, assim, levados a se posicionarem nessa rede de circuitos de comunicação, reforçando a importância da linguagem em tal contexto. Nesse sentido, também é possível estabelecer uma relação com Luhmann, que considera a

---

<sup>14</sup> Neste trabalho consideramos a noção de vínculo social a partir de Lyotard (2002). Para o autor, os lances ou enunciados em jogos de linguagem constituem um vínculo social observável, ou seja, uma forma de os participantes se posicionarem em relação aos outros ou ao contexto social. Nessa concepção, a linguagem é o elemento central para o estabelecimento dos vínculos sociais.

linguagem como responsável pelo acoplamento estrutural entre indivíduo e sociedade. Lyotard ainda chama a atenção para a dissolução do sujeito social frente a uma tessitura na qual se cruzam uma infinidade de jogos de linguagem que obedecem a regras diferentes.

Para compreender as relações sociais, além de uma teoria da comunicação, Lyotard (2002) acredita ser necessária uma teoria que considere os jogos, ou seja, os conflitos, as disputas, os golpes e os contragolpes. Um lance de linguagem (um enunciado), por exemplo, pode ser um golpe não esperado. Duas pessoas, em uma discussão informal, podem variar seus enunciados entre a interrogação, a asserção e a súplica. Nesse caso, há regras, mas elas são flexíveis. Por outro lado, em um ambiente institucional, as regras são menos flexíveis; há coisas que devem ser ditas e há também uma maneira de dizê-las. Mas, mesmo em um ambiente institucional, o jogo é muitas vezes uma disputa de estratégias de linguagem.

A questão da incomensurabilidade entre os jogos de linguagem é tratada por Lyotard (2002) a partir da discussão das diferenças entre o saber narrativo e o saber científico. Este último recorre à legitimação através de suas regras, enquanto aquele não se submete à argumentação e à prova, mas se concentra na pragmática da transmissão. O saber narrativo é mais flexível e admite a mudança entre diferentes jogos de linguagem com maior facilidade. Frente a essa multiplicidade de jogos de linguagem, não há um conjunto absoluto e universal de regras ou condições que sejam válidas para todos. No entanto, em um mesmo discurso, muitas vezes convivem enunciados que podem ter sua origem em diferentes jogos de linguagem.

Nesse contexto, Lyotard (1999) defende a ideia de que a linguagem é um meio independente dos fatos e dos indivíduos. Conforme o autor, na medida em que ela é mobilizada para formar frases,<sup>15</sup> a partir de regimes frasais, associados a um gênero de discurso, parece haver uma dimensão anterior ao sujeito, que podemos

---

<sup>15</sup> Conforme Lyotard (1999), a frase é a unidade fundamental de comunicação. Um gesto, uma palavra, uma sentença, uma expressão ou até mesmo o silêncio, pode ser considerado uma frase. Uma frase significa que algo está ocorrendo. A tese é de que uma frase é formada a partir de um conjunto de regras, que pode ser designado como o “regime” dessa frase. Há uma infinidade de regimes possíveis como, por exemplo: o argumento, a descrição, o relato, o questionamento e a ordem. Frases de regimes diferentes não podem ser traduzidas ou transferidas de um regime para outro. Elas podem ser relacionadas uma a outra em um gênero de discurso. Os gêneros de discurso fornecem as regras para relacionar frases heterogêneas, e podem ser trágico, técnico, pedagógico, ético, cognitivo, argumentativo, narrativo, científico, entre outros. Essas regras são adequadas para atingir determinados objetivos, como ensinar, seduzir e justificar. O sentido, portanto, é formado nas frases e nas relações entre as frases.

associar ao pré-construído de Pêcheux (2009) ou ao interdiscurso de Maingueneau (2008), que acaba se submetendo às regras do gênero em questão. Com esse sentido, Lyotard (1999) afirma que as “frases acontecem” independentemente dos sujeitos.

Considerando que as “frases acontecem”, Lyotard (1999) questiona como elas podem ser relacionadas. As regras para a relação entre as frases são definidas no âmbito dos gêneros, havendo, geralmente, um diferendo entre frases de gêneros diferentes. Um diferendo pode ser compreendido como um conflito entre, no mínimo, duas partes, cuja resolução é dificultada por não haver uma regra que possa ser aplicada a todos os argumentos envolvidos, pois todos podem ser legítimos. Um diferendo entre dois gêneros de discurso não pode ser julgado a partir das regras de apenas um deles. Para Lyotard (1999) não há uma regra comum, que possa ser aplicada a todos os gêneros de discurso. O diferendo ocorre porque as regras para estabelecer relações entre frases são diferentes para cada gênero de discurso, assim como os regimes das frases. No entanto, o diferendo pode vir a constituir um gênero, a partir de novas regras, que venham a ser estabelecidas no âmbito desse novo gênero ou jogo de linguagem. No diferendo, as frases são reconstituídas em seus sentidos, a partir do conflito, revelando paradoxos.

A dimensão social da linguagem, caracterizada pela noção de jogos de linguagem, pode ser considerada um dos fundamentos da perspectiva sistêmico-discursiva. Ela indica que os discursos podem ser pensados como materializações de jogos de linguagem e, com isso, como frutos de regras e acordos compartilhados em torno de sentidos que são construídos em contextos específicos, que envolvem conflitos, disputas ou diferendos, mas que, de alguma forma, são influenciados por outros contextos ou jogos que configuram redes ou tecidos sociais aos quais os sistemas buscam acoplar-se.

Essa dimensão social da linguagem parece central para a compreensão da estratégia por uma abordagem comunicacional. Assim, podemos pensar que as estratégias são formadas em jogos de linguagem, amparadas por um saber narrativo que é constituído nas especificidades dos contextos organizacionais e também das relações, dos tecidos ou das redes em que estão inseridas ou às quais estão acopladas as organizações. Além disso, seguindo Lyotard (2002), em um contexto social em que o pragmatismo ganha espaço e o conhecimento é produzido para ser

comercializado, as narrativas parecem estar dispersas em nuvens de linguagem nas quais predominam elementos denotativos, prescritivos e descritivos. Esses elementos parecem ganhar destaque nos discursos sobre a estratégia construídos nas organizações.

Jogos de linguagem, lances de linguagem e nuvens de linguagem são algumas expressões referidas por Lyotard (2002), que, como veremos a seguir, podem ser compreendidas no contexto da análise dos discursos, ou de uma abordagem discursiva.

### **3.2.2 Abordagem discursiva**

Os jogos de linguagem, conforme já nos referimos anteriormente, revelam a dimensão social da linguagem. É justamente o caráter social dos discursos que Eliseo Verón (2004) privilegia em sua abordagem. Nesta subseção, vamos delinear a abordagem desse autor e ampliar nossa compreensão acerca do discurso.

Inicialmente, consideramos necessário esclarecer que a abordagem analítica proposta por Verón (1980, 1996, 1997a, 2004) foi originalmente pensada para explicar a comunicação midiática, que é compreendida como “uma configuração de meios de comunicação resultantes da articulação entre dispositivos tecnológicos e condições específicas de produção e de reconhecimento” (VERÓN, 1997b, p. 14). Essas condições compõem a estrutura do mercado discursivo das sociedades industriais. Nesse contexto, as mensagens são consideradas produtos ou sistemas de significação que circulam em um mercado discursivo. Os meios de comunicação social, por sua vez, são os dispositivos tecnológicos de produção e de reprodução de mensagens, que possuem acesso coletivo.

Para Verón (1997b), a comunicação midiática gera uma midiatização das sociedades industriais, que pode ser analisada a partir de um esquema básico, o qual inclui os meios de comunicação social, as instituições, os atores individuais e as construções coletivas que se dão através das relações entre essas três instâncias. No esquema proposto pelo autor, as instituições são os diversos ordenamentos organizacionais presentes na sociedade. Os meios, que também podem ser considerados instituições, são destacados e ocupam posição central no esquema.

Os atores são os indivíduos inseridos nas relações sociais. As relações entre as instâncias produzem coletivos, que acabam por gerar “zonas” de identificação ou “quadros” identitários para os indivíduos. Assim, a partir do esquema, é possível evidenciar as relações entre meios e instituições, meios e atores individuais, atores individuais e instituições, assim como a influência dos meios sobre as relações entre atores e instituições.

O esquema proposto por Verón confere uma centralidade para a comunicação na dinâmica das sociedades, principalmente quando destaca que os coletivos são constituídos a partir de operações comunicacionais. Nesse aspecto, parece possível uma aproximação entre a abordagem do autor e a noção de sociedade constituída por comunicação que Luhmann propõe.

Especificamente, no âmbito das organizações, enfatizamos os processos de mediação ou as construções coletivas geradas a partir das relações entre indivíduos e instituições/organizações, bem como a influência dos meios sobre essas relações. Conforme salienta Verón (1997b), a mediação pode transformar a cultura interna das organizações. Ainda interessa às organizações, tendo por base o esquema proposto pelo autor, compreender as relações instituições-meios e meios-atores individuais, na medida em que essas compõem as condições em que são produzidos e recebidos os discursos organizacionais.

É, portanto, no contexto da obra de Verón, que compreendemos o discurso neste estudo. Verón (1997a) utiliza o termo “texto” para designar os “pacotes” de linguagem que circulam na sociedade em forma escrita, oral ou em combinação com outros modos de expressão. Para o autor, o termo equivale a um conjunto de matérias significantes, linguísticas ou outras. Assim, um texto pode ser considerado como uma mensagem, ou seja, “um objeto ou produto pertencente a um sistema primário de significação” (VERÓN, 1997b, p. 12). O termo “discurso”, por sua vez, é utilizado para designar uma forma de aproximação, de manipulação ou de abordagem ao texto. Um texto guarda múltiplas possibilidades de abordagens, uma “multiplicidade de níveis de determinação” (VERÓN, 1997a, p. 72), e, entre elas, está a análise do discurso. Assim, o discurso passa a ser compreendido como uma abordagem dos textos/mensagens produzidos através das relações entre os atores individuais, os meios de comunicação e as instituições.

Quando se refere à sua concepção de abordagem discursiva, Verón (2004) chama a atenção para a utilização da expressão no plural: análise de discursos. Para o autor, o que circula e produz efeitos em uma sociedade são discursos. Portanto, podemos considerar os discursos como efeitos de sentidos em um contexto social. Esse enfoque social de sua abordagem é o elo em que nos apoiamos para estabelecer o vínculo com a teoria sistêmica de Luhmann e as filosofias de linguagem de Wittgenstein e de Lyotard.

A partir de Luhmann (2011), compreendemos a linguagem como o meio que possibilita o acoplamento entre sistemas sociais e também entre esses e os indivíduos (sistemas psíquicos ou consciências). A relação entre sistemas sociais e psíquicos é de interpenetração, ou seja, há uma relação de dependência entre eles. Consideramos importante destacar esse aspecto, pois o estudo dos discursos pressupõe a presença de sujeitos, sejam eles indivíduos, instituições ou meios de comunicação. A perspectiva sistêmico-discursiva que adotamos incorpora essa condição, compreendendo que há uma intencionalidade, assim como, há referências pessoais, temporais e espaciais, conforme mencionadas por Maingueneau (2008), ou uma posição de enunciação ou lugar de fala, conforme nos diz Foucault (1999). Sob a perspectiva, no entanto, essa condição é considerada em um viés essencialmente social, indicando um olhar ou uma opção pela investigação dos aspectos sociais envolvidos na circulação de sentidos. Esse, em nossa concepção, é o aporte fundamental da teoria sistêmica de Luhman para este estudo.

Tratamos, pois, de lances (enunciados) em jogos de linguagem (contextos de interações ou condições produtivas), que fazem circular, ou, como veremos mais adiante, multiplicar os sentidos. Esses lances são regidos por normas e têm relação com um interdiscurso, com um universo de outros discursos (MAINGUENEAU, 2008), com um pré-construído (PÊCHEUX, 2009), com uma nuvem de linguagem (LYOTARD, 2002), ou, conforme Verón (1996), com uma rede discursiva. Essa relação com o interdiscurso parece revelar uma autorreferencialidade sistêmica dos jogos de linguagem e, conseqüentemente, dos discursos.

Importa esclarecer que compreendemos o enunciado como uma unidade da comunicação verbal que é construída entre os envolvidos no processo de comunicação, socialmente contextualizados (BAKHTIN, 1992). Ele pode ser considerado uma unidade elementar do discurso (HENRY, 1993). Assim, conforme

Verón (2004), um dispositivo de enunciação é composto pelo enunciado (conteúdo) e pela enunciação, que configura a relação do enunciador com o dizer, assim como a imagem de quem fala, a imagem daquele a quem o discurso é endereçado e a relação entre enunciador e destinatário que é proposta no discurso. A esta noção de dispositivo de enunciação parece possível associar o jogo de linguagem. O lance de linguagem (enunciado) é dado no contexto de um jogo onde são assumidas posições, expectativas e disputas.

Para Verón (2004), através dos dispositivos de enunciação, são estabelecidos contratos de leitura. A posição didática, a transparência, a partilha de valores, assim como o grau e o tipo de saber atribuído ao leitor, são elementos que revelam esses contratos.

Tendo discutido essas premissas em torno do discurso, passamos, nos próximos parágrafos, para um delineamento da abordagem discursiva de Verón, esclarecendo noções e indicando aspectos envolvidos na análise dos discursos segundo a concepção desse autor.

O ponto de partida da análise é o sentido produzido, materializado em discursos. Toda a produção de sentido apresenta uma manifestação material. O discurso, portanto, independente do suporte material, é uma configuração espaço-temporal de sentido, ou seja, ele pode ser considerado uma construção do sentido no espaço-tempo. Assim, conforme Verón (1980), para conduzir a análise, é preciso acessar a rede discursiva, ou rede semiótica, a partir de fragmentos do processo semiótico. A fragmentação transforma pequenos pedaços do tecido da semiose em produtos para serem analisados.

Conforme o autor, a semiose social é a dimensão significativa dos fenômenos sociais e envolve o estudo dos fenômenos sociais enquanto processos de produção de sentido. Nesse contexto, seria possível assumir toda produção de sentido como social e todo funcionamento social como um processo de produção de sentido, que possui uma dimensão significativa. Considerando o sentido intimamente relacionado com os comportamentos sociais, Verón (1980) defende que a produção de sentido consiste no verdadeiro fundamento das representações sociais, assim como Luhmann (2011) defende que o sentido determina as fronteiras operativas dos sistemas sociais. A realidade social seria, assim, construída na semiose:

A análise dos discursos sociais abre caminho, desta maneira, para o estudo da construção social do real, [...]. Uma teoria dos discursos sociais pode ter como meta a análise da produção do real-social, sem complicar-se com um modelo subjetivista do ator. (VERÓN, 1980, p. 126).

A abordagem de Verón, construída para pensar o mercado discursivo no seio das sociedades industriais, se apropria de uma lógica econômica e aplica aos fenômenos de sentido o modelo de um sistema produtivo. Com isso, trata os textos produzidos no interior da rede discursiva ou semiótica como produtos e procura compreender a relação desses com os aspectos fundamentais de todo sistema produtivo: produção, circulação e consumo.

A teoria do discurso de Verón é construída sobre uma hipótese de defasagem entre as noções de “produção” e de “reconhecimento”, guardando semelhanças com as noções de emissão e de recepção da teoria da comunicação. A problemática da comunicação, para o autor, está justamente nessa defasagem. Há uma não linearidade entre produção e reconhecimento, implicando que um discurso nunca produz um efeito único, mas um campo de efeitos. A não linearidade expressa uma circulação de sentidos em um sistema em desequilíbrio.

A defasagem entre produção e reconhecimento se manifesta quando, do lado da produção, é possível descrever ou reconstruir as regras que compõem a classe de textos analisada; no entanto, do lado do reconhecimento, há uma variedade de leituras possíveis. Um mesmo discurso pode ter múltiplos efeitos, graças à não linearidade da relação entre produção e recepção.

Os discursos circulam entre condições de produção e condições de reconhecimento. Assim, a análise não pode considerar o objeto em si mesmo. Ela precisa considerar a relação do objeto com aspectos determinados das condições, buscando as pistas ou marcas dessas nos textos analisados. Os “objetos” que interessam à análise de discursos sociais são “sistemas de relações que todo produto significativo mantém com suas condições de produção, de um lado, e com seus efeitos, de outro.” (VERÓN, 1996, p. 128).

O autor (1997a) indica os principais pressupostos para uma abordagem discursiva:

- a) enfatizar o caráter multidimensional do texto e selecionar os critérios (causas psicológicas, sociológicas, entre outras, que atravessam o texto) a serem seguidos na análise;
- b) considerar o princípio da diferença, que consiste em afirmar que determinadas propriedades de um texto só podem ser reveladas quando um segundo texto é sobreposto ao primeiro na análise.

Analisar um texto pressupõe, portanto, a colocação dele em relação com outro texto. Assim, Verón (1980, p. 206) sugere que “analisar um texto é sempre analisar, pelo menos, dois textos”, mesmo que o segundo seja um “não dito”, não esteja materializado, ou, como sugere Pêcheux (2009), um pré-construído. O segundo texto pode ser considerado o revelador das propriedades do primeiro.

Conforme Verón (1980), há duas grandes etapas na análise. A primeira é descritiva, envolvendo a demarcação e a descrição das superfícies significantes (ou superfícies textuais) e das operações discursivas. Esta seria a etapa de análise do processo de produção de sentido. A segunda etapa é explicativa, buscando compreender, através das condições de produção, por que determinadas operações de sentido foram acionadas nesse ponto particular da rede social de semiose. Com isso, é definido um campo de efeitos de sentidos em reconhecimento.

Uma superfície textual é composta por marcas, as quais podem ser consideradas como traços de operações discursivas, que remetem às condições de produção do discurso e que definem um marco de leituras possíveis. No esforço de análise, as operações precisam ser reconstruídas a partir das marcas.

As operações são compostas por três elementos: um operador (uma marca, que pode ser linguística ou não linguística), um operando (um elemento ao qual o operador se refere, podendo, ou não, estar na mesma superfície analisada)<sup>16</sup> e a relação entre eles. É preciso, no entanto, selecionar as operações a serem descritas

---

<sup>16</sup> O operando pode indicar uma operação intertextual, em que é feita uma referência a outro discurso. Geralmente, um determinado espaço cultural é caracterizado por remissões intertextuais que produzem um universo relativamente fechado (VERÓN, 2004). Este fechamento pode ser compreendido, sob a perspectiva sistêmico-discursiva, como um fechamento operacional ou, ainda, como um jogo de linguagem.

na análise. O que orienta a seleção é a comparação, a colocação do texto em relação a outro texto, ou seja, são descritas as operações que configuram diferenças em relação a outro conjunto discursivo. Essa comparação ainda pode revelar a homogeneidade ou heterogeneidade semântica da superfície analisada (VERÓN, 2004).

As condições de produção de um texto compreendem, fundamentalmente, os sujeitos e a situação, ou seja, as circunstâncias da enunciação (ORLANDI, 2012). Elas são formadas por outros textos, por uma memória ou interdiscurso, que faz com que o processo de produção seja também um fenômeno de reconhecimento. Da mesma forma, um conjunto de efeitos de sentido, que traz possibilidades de reconhecimento, pode manifestar-se em um ou mais textos produzidos. A semiose constitui, assim, uma rede infinita em que as regras de produção podem ser examinadas como resultados de determinadas condições de reconhecimento e, por outro lado, as possibilidades de leitura ou de reconhecimento só podem ser verificadas na forma de um processo de produção. O esforço de análise, portanto, consiste em desvendar as relações de um texto ou de um conjunto de textos com seu “mais além”, com seu sistema produtivo social (VERÓN, 1996).

Na produção são definidas regras de geração do discurso, e, no reconhecimento, regras de leitura, que descrevem operações discursivas de atribuição de sentido às matérias significantes. A reconstrução dessas regras permite observar os desvios entre produção e reconhecimento, e, com isso, revelar o aspecto da circulação.

O sentido se constitui, portanto, a partir de uma relação infinita entre produção e reconhecimento, que forma uma rede discursiva, também referida por Verón (1996) como uma rede textual histórica. Compreender essa rede, e as relações estabelecidas entre produção e reconhecimento que se configuram em seu âmbito, parece ser um aspecto central da proposta de Verón. Em uma perspectiva sistêmica, é o mesmo que afirmar que uma comunicação pode ser compreendida a partir de seus efeitos sobre comunicações futuras.

A dimensão histórica da rede discursiva é salientada por Verón (1980) quando ele procura enfatizar que as regras de produção ou de reconhecimento não exprimem “propriedades em si” dos textos, mas representam relações do texto com o sistema produtivo ou social, que pode ser considerado histórico. Dessa forma,

para compreender as regras aplicadas a um texto, parece necessário considerar o momento histórico ou a posição do texto no espaço-tempo da História.

A relação entre produção e reconhecimento é não determinista. Não é possível deduzir um texto a ser produzido por um determinado discurso, mas é possível definir as principais características do texto a ser gerado. Todo reconhecimento pode ser considerado uma produção, e toda produção, um reconhecimento. No entanto, para uma análise, é preciso fazer um corte arbitrário e buscar as condições de produção e de reconhecimento. Por exemplo, só é possível definir as regras de leitura de um discurso a partir de discursos que, por hipótese, constituem seus efeitos. Assim, é possível afirmar que um conjunto de discursos pode constituir condições de produção ou de reconhecimento, dependendo do ponto de vista, ou seja, da posição definida na rede discursiva.

O analista de discursos, de certa forma, “sai” da rede discursiva quando considera um discurso, que ocupa um determinado lugar na rede, como objeto. A relação entre o discurso produzido como análise e o discurso analisado é uma relação entre um metadiscurso e um discurso-objeto.

Um texto, no interior da semiose social, é o elo entre diversas cadeias. Um mesmo texto pode ser abordado de diversas maneiras, e seu sentido será revelado a partir da definição de uma posição para esse texto na rede de semiose, de acordo com alguns critérios. A análise, portanto, comporta um esforço de relativização, em que o texto é examinado a partir dos desvios ou das distâncias que constituem o processo de semiose social. O objetivo da análise é determinar as diferenças sistemáticas de funcionamento dos discursos sociais, assim como suas semelhanças (VERÓN, 1980).

A compreensão da rede discursiva é necessária para evitar o “efeito ideológico”, que, para Verón (1996), é resultado de uma relação/análise frontal entre discurso e objeto, desconsiderando as condições de produção e de reconhecimento. Esse “efeito ideológico” é alimentado pela ilusão do sujeito como fonte de sentido. Essa mesma ilusão é referida por Pêcheux (2009), quando trata do esquecimento, e também por Bakhtin (1992), quando o autor se refere ao desaparecimento do enunciador na voz do outro. Sob esse efeito, o discurso parece assumir uma relação direta e linear com o real, ou seja, ele é tomado como verdade absoluta, como sendo o único discurso possível sobre o objeto. O oposto do efeito ideológico é, para

Verón (1980), a cientificidade, que busca desdobramentos nas relações do discurso com o extradiscurso, ou seja, com as condições produtivas.

É importante salientar, no entanto, que Verón (1980, p. 114) compreende o “ideológico como dimensão estrutural de qualquer prática”. Em outras palavras, isso significa dizer que o ideológico envolve as relações entre o sentido e o sistema produtivo. Dessa forma, é possível afirmar que qualquer produto/discurso está submetido a um sistema ideológico, que engendra a produção de sentido, e a cientificidade envolveria o esforço de desvendar essa dimensão ideológica.

A distinção entre “efeito ideológico” e “efeito de cientificidade”, portanto, é uma questão de reconhecimento. Ela diz respeito ao poder dos discursos. Um efeito ideológico pode ser considerado um efeito absoluto, uma verdade inquestionável, enquanto um efeito de cientificidade não acarreta a crença absoluta e considera a relatividade do discurso.

As noções de “ideologia” e de “poder” em Verón estão intimamente associadas com as condições produtivas do discurso e sua posição da rede discursiva ou de semiose. Assim, é possível dizer que a análise do ideológico em um discurso busca examinar as relações desse com suas condições de produção, através de vestígios ou marcas deixadas nos discursos. A análise do poder, por outro lado, busca investigar as relações do discurso com seus efeitos, quando as condições de reconhecimento dizem respeito aos mecanismos de base de funcionamento de uma sociedade. Assim, a ideologia e o poder podem ser considerados duas dimensões, entre outras, do funcionamento dos discursos sociais (VERÓN, 1996). Dessa forma, todo fenômeno social pode ser lido em relação ao ideológico e ao poder. No entanto, o autor reforça que essas são apenas possibilidades de leitura, dimensões de análise, e que há outras dimensões possíveis na rede discursiva. No que diz respeito aos discursos sociais, há certa ubiquidade do ideológico e do poder. Tanto conversas cotidianas como reportagens em mídias de massa podem ser relacionadas a essas dimensões, respeitando especificidades dos mecanismos de produção, de circulação e de reconhecimento.

Consideramos que a abordagem discursiva de Verón traz um aporte metodológico para a perspectiva sistêmico-discursiva, valorizando o aspecto social da produção de sentido e revelando a sua autorreferencialidade, especialmente no que diz respeito à busca de legitimação dos lances de linguagem. Esse aporte pode

ser considerado um dos fundamentos para a leitura comunicacional proposta neste trabalho.

### **3.3 Síntese da perspectiva sistêmico-discursiva**

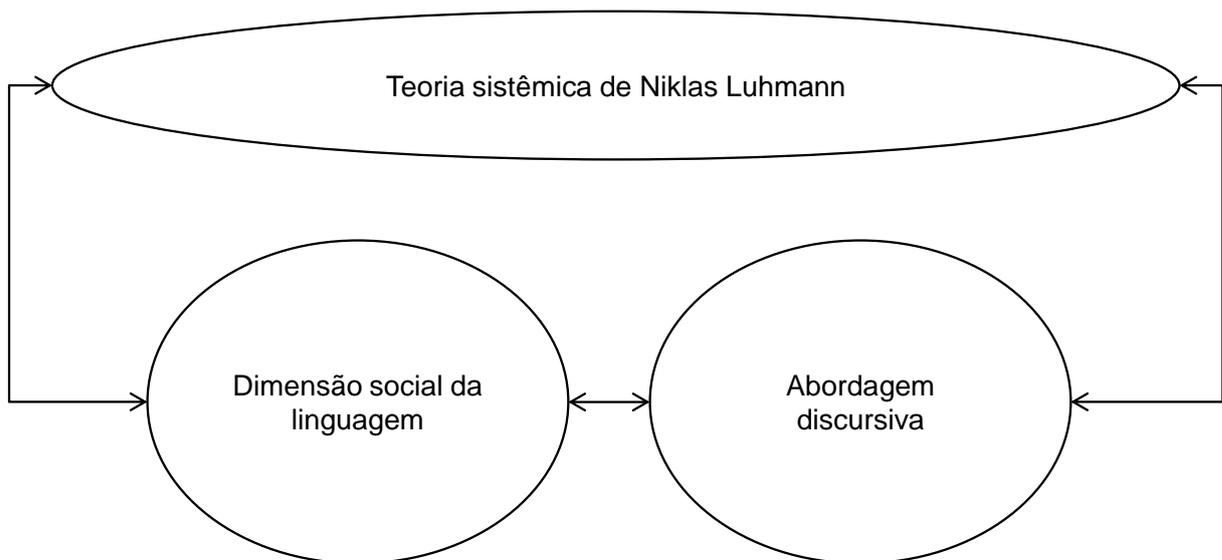
O trabalho de Seidl (2007) propõe a perspectiva sistêmico-discursiva, com a intenção de discutir os conceitos genéricos de estratégia e a ecologia dos discursos da estratégia no ambiente organizacional. A perspectiva é construída com base em Luhmann, Wittgenstein e Lyotard. Seidl (2007) percebe que os três autores compartilham a ideia de que os sistemas e os discursos, compreendidos como sistemas, constituem unidades autônomas de sentido e que a transferência de sentido entre essas unidades é impossível. A partir de Luhmann, as ações sociais são compreendidas como comunicação, e os sistemas sociais, por sua vez, formados essencialmente por comunicação, podem também ser compreendidos a partir de seu componente discursivo. Como unidades autônomas e fechadas, os discursos/sistemas são construídos a partir de lógicas próprias e podem multiplicar-se, gerar discursos complementares ou subsistemas como forma de reduzir a complexidade e de responder às irritações/provocações do ambiente. Partindo da mesma lógica sistêmica, é possível considerar interações entre discursos diferentes, mas não transferência de sentido. Wittgenstein, por sua vez, propõe que os contextos linguísticos, ou jogos de linguagem, obedecem a um conjunto particular de convenções ou regras, que são específicas de cada contexto e não podem ser transferidas para outros. A compreensão do mundo, ou a forma com que cada um constrói sentido, é resultado de um jogo de linguagem. O sentido de palavras ou frases é definido, assim, a partir das regras de um jogo de linguagem específico, e, para serem compreendidas, precisam levar em conta esse jogo ou contexto em que são utilizadas. Seidl (2007) indica que Lyotard parece radicalizar a noção de jogos de linguagem de Wittgenstein quando, em vez de levar em conta os atos intencionais de fala, considera que as “frases acontecem”, ou seja, não são produzidas por um sujeito. O sentido de uma frase está, portanto, no contexto de outras frases em que ela está incorporada. Para Lyotard, não há unidade na linguagem; há ilhas de linguagem, cada uma delas regulada por regimes diferentes, impossíveis de serem traduzidos em outros. Dessa forma, a questão da incomunicabilidade ou da

incomensurabilidade entre diferentes sistemas, discursos, jogos de linguagem ou gêneros parece demarcar um aspecto significativo da perspectiva sistêmico-discursiva na visão de Seidl (2007).

Neste trabalho, partimos da concepção de Seidl (2007), mas procuramos revelar novas nuances da perspectiva sistêmico-discursiva proposta pelo autor, através de uma releitura dos autores que originalmente a fundamentaram e da agregação da abordagem discursiva de Eliseo Verón. Para tanto, discutimos as dimensões de sistema e de discurso na subseção anterior e, nos próximos parágrafos, apresentamos uma síntese do que consideramos as bases da perspectiva que adotamos.

A Figura 1, a seguir, representa a perspectiva sistêmico-discursiva.

Figura 1 – A perspectiva sistêmico-discursiva



Fonte: O autor (2014).

O Quadro seguinte sintetiza a teoria sistêmica de Niklas Luhmann.

Quadro 1 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Niklas Luhmann

<b>Fundamentos epistêmico-metodológicos</b> (Teoria sistêmica de Niklas Luhmann)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas são compreendidos a partir da diferença que estabelecem entre eles e o ambiente;</li> <li>✓ Essa diferença é (re)produzida através de operações internas, a partir da observação do sistema em relação a si mesmo e ao ambiente;</li> <li>✓ Toda observação é relativa, contingente e está subordinada à diferenciação do sistema;</li> <li>✓ O conhecimento é construído a partir da observação da observação (observação de segunda ordem);</li> <li>✓ Para manter a diferenciação em relação ao ambiente, o sistema depende exclusivamente de suas operações internas;</li> <li>✓ A operação fundamental dos sistemas sociais é a comunicação;</li> <li>✓ A comunicação pode ser considerada uma operação social, que permite aos sistemas sociais se auto-observarem e se autodescreverem em uma rede de conexão recursiva, que envolve comunicação passada e comunicação futura;</li> <li>✓ A autorreprodução dessa rede caracteriza a autopoiese do sistema social;</li> <li>✓ A comunicação é responsável pelo desenvolvimento de uma lógica própria de conexão com a comunicação seguinte, que inventa sua própria memória, diferenciando os sistemas sociais;</li> <li>✓ Os sistemas operam de forma fechada, em um movimento recursivo e autorreferenciado;</li> <li>✓ Os sistemas são interativamente abertos, estão acoplados ao ambiente/a outros sistemas e são seletivos em relação aos acontecimentos que terão influência sobre eles;</li> <li>✓ Sistemas e ambiente são interdependentes;</li> <li>✓ A linguagem é o elemento que possibilita o acoplamento dos indivíduos aos sistemas sociais.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014).

O Quadro 2, a seguir, apresenta a síntese da dimensão social da linguagem, de acordo com Ludwig Wittgenstein e com Jean François Lyotard.

Quadro 2 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Ludwig Wittgenstein e Jean François Lyotard

<b>Fundamentos epistêmico-metodológicos</b> (A dimensão social da linguagem, conforme Ludwig Wittgenstein e Jean François Lyotard)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os sentidos são construídos pela linguagem, em diferentes contextos e situações, que podem ser compreendidos como <i>jogos de linguagem</i>;</li> <li>✓ Os jogos funcionam a partir de acordos e regras compartilhados por jogadores que possuem diferentes papéis ou funções;</li> <li>✓ Os acordos e regras compartilhados compõem uma dimensão que pode ser considerada anterior aos sujeitos;</li> <li>✓ A linguagem precisa ser considerada em sua multiplicidade de usos (jogos);</li> <li>✓ A dimensão social da linguagem indica que a construção de sentidos decorre de acordos, conflitos e disputas.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014).

O Quadro 3 traz, de modo sintético, os principais aspectos da abordagem discursiva de Verón.

Quadro 3 – Fundamentos epistêmico-metodológicos: Eliseo Verón

<b>Fundamentos epistêmico-metodológicos</b> (Abordagem discursiva de Eliseo Verón)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um texto pode ser compreendido como um pacote de linguagem, que circula na sociedade;</li> <li>✓ O discurso pode ser compreendido como uma abordagem aos textos produzidos nas relações entre atores individuais, meios de comunicação e instituições;</li> <li>✓ O discurso também pode ser compreendido como efeitos de sentidos em um contexto social ou uma configuração espaço-temporal de sentido;</li> <li>✓ Um dispositivo de enunciação é composto pelo enunciado e pela enunciação, que configura a relação do enunciador com o dizer, a imagem de quem fala, a imagem daquele a quem o discurso é endereçado e a relação entre enunciador e destinatário;</li> <li>✓ Através dos dispositivos de enunciação, são estabelecidos contratos de leitura;</li> <li>✓ O sentido é construído em uma relação infinita entre produção e reconhecimento, que forma uma rede discursiva;</li> <li>✓ Há uma não linearidade entre produção e reconhecimento, implicando que um discurso nunca produz um efeito único, mas um campo de efeitos;</li> <li>✓ Os discursos circulam entre condições de produção e de reconhecimento;</li> <li>✓ As condições de produção compreendem as circunstâncias de enunciação e são formadas por um conjunto de textos;</li> <li>✓ As possibilidades de reconhecimento, ou um conjunto de efeitos de sentido, podem manifestar-se em um ou mais textos;</li> <li>✓ A análise precisa considerar a relação do fragmento/discurso com as condições produtivas, através de marcas deixadas nas superfícies textuais;</li> <li>✓ A análise pressupõe a colocação de um texto em relação com outro(s) texto(s).</li> </ul>

Fonte: O autor (2014).

A origem da perspectiva sistêmico-discursiva está na compreensão dos sistemas sociais como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, que têm a comunicação como sua operação essencial. É através da comunicação que a diferença sistema social/ambiente é (re)produzida continuamente, garantindo a manutenção do sistema e procurando reduzir a complexidade do ambiente.

A diferenciação dos sistemas sociais parece seguir um movimento reflexivo e recursivo em que o sentido é construído em uma rede de comunicações, que opera de forma circular, autopoietica e operacionalmente fechada. O sistema observa o entorno e constrói sentido tendo por referência esse tecido autorreferenciado de comunicações. Daí a importância de, sob a perspectiva sistêmico-discursiva, investigarmos as redes de comunicação.

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

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

A perspectiva sistêmico-discursiva contribui para direcionar a atenção da investigação para a dimensão social do discurso, não ignorando o sujeito, mas deslocando a atenção para a diferença sistema/ambiente e para a dinâmica social da construção de sentidos. Para estudar os discursos sob essa perspectiva, parece necessário explorar a rede discursiva ou rede de semiose em que são construídos os sentidos, analisando as superfícies discursivas disponíveis, investigando as operações discursivas e as condições produtivas da circulação de sentidos na rede discursiva.

Essa perspectiva pode ser considerada nosso ponto de partida para a leitura comunicacional da estratégia. Ela fornece as noções fundamentais para compreendermos as organizações como sistemas sociais e os discursos como elementos constituintes e formadores desses sistemas, além de indicar o percurso metodológico para a abordagem discursiva. Tendo esses fundamentos por referência, construímos, nas próximas seções, o modelo teórico e metodológico que possibilita a leitura comunicacional da estratégia.

## **4 A COMUNICAÇÃO, A ORGANIZAÇÃO E OS ELEMENTOS COMUNICACIONAIS**

Na perspectiva sistêmico-discursiva que adotamos neste trabalho, a comunicação tem um papel central. Ela é a responsável pela criação e manutenção dos sistemas sociais, sendo seu operador fundamental. Mais do que um operador, no entanto, a comunicação, sob essa perspectiva, pode ser considerada um campo teórico capaz de articular e fornecer os elementos para uma abordagem alternativa à estratégia organizacional.

Assim, nesta seção, fundamentados nessa perspectiva, delineamos nossa compreensão acerca da comunicação, e, a partir dela, chegamos à noção de organização, bem como a um conjunto de elementos comunicacionais a ela associados, que podem ser aplicados na leitura da estratégia organizacional.

Assim como acontece em leituras das áreas econômica e administrativa, discutidas na segunda seção deste trabalho, consideramos que, ao abordar a estratégia organizacional tendo por referência fundamental a comunicação, precisamos de um conjunto de elementos teóricos que caracterizem nosso olhar comunicacional. A seguir, exploramos esses elementos.

### **4.1 A comunicação**

No esquema comunicacional proposto por Shannon e Weaver em 1949, conforme Beltrão (1986), a comunicação é explicada a partir de uma lógica linear em que há transmissão de uma mensagem de uma fonte para um destino. Nesse modelo, a fonte é responsável pela produção da mensagem, que é codificada em sinais, para ser transmitida pelo canal até o receptor, que decodifica a mensagem, para que seja recuperada pelo destino. A transmissão, por sua vez, está sujeita a perturbações aleatórias, os ruídos, que podem prejudicar a plena correspondência entre os dois polos. O sentido que o destinatário atribui aos sinais, assim como a intenção do emissor, são aspectos ignorados pelo modelo. Mesmo assim, esse esquema parece ter influenciado várias abordagens teóricas que consideram a

comunicação como um fenômeno evidente ou um dado bruto que é transmitido de uma fonte até o receptor.

A abordagem sistêmica pode ser considerada uma reação a esse modelo simplificador. A partir do trabalho do biólogo Ludwig von Bertalanffy e também da cibernética (ou teoria do controle), desenvolvida pelo matemático Norbert Wiener, na década de 1940, o modelo linear é aperfeiçoado por teóricos da comunicação, como o americano Wilbur Schramm. A retroalimentação, ou *feedback*, que pode ser considerada como uma resposta à mensagem, constituindo uma nova entrada no sistema, é incluída no esquema. Também passa a ser levada em conta a percepção psicológica do significado da mensagem. A comunicação começa, então, a ser pensada a partir de uma lógica sistêmica (MATTELART; MATTELART, 2005; VILALBA, 2006).

Essa lógica sistêmica considera princípios cibernéticos, como a autorregulação a partir da retroalimentação. É justamente essa capacidade do sistema de retroagir a partir de uma (re)entrada de informação que possibilita a redução do seu grau de entropia ou de desorganização. No contexto da comunicação, a entropia é a ausência de informação. O sistema de comunicação, portanto, necessita da retroalimentação como uma forma de fazer circular a informação e de reduzir a entropia, considerada por Wiener uma tendência natural dos sistemas (VILALBA, 2006).

Nos dias de hoje, pensar a comunicação a partir de uma lógica sistêmica parece óbvio. A noção de sistema aberto, permeável às informações e às influências do ambiente, associada à noção de retroalimentação, pode ser facilmente aplicada para refletirmos sobre situações de comunicação nos mais variados contextos. Essa perspectiva, de certa forma simples e “lógica”, já incorporada até pelo senso comum, pode abrir as portas para questionamentos relacionados à aceitação e à compreensão das informações que “circulam” entre diferentes sistemas e entre sistemas e seus ambientes, ou mesmo ao papel da informação para a manutenção dos sistemas.<sup>17</sup> No entanto, parece necessário lembrar que as primeiras abordagens

---

<sup>17</sup> A informação pode ser compreendida, conforme Martino (2009), como uma combinação de traços materiais (por exemplo, tinta, ondas sonoras, pontos luminosos) e um código através do qual ela é elaborada. Esses traços materiais podem ser organizados por uma consciência. A comunicação, por sua vez, seria o processo em que duas ou mais consciências se relacionam, e a informação seria, conforme o autor, o plano material do processo. No entanto, Marcondes Filho (2008)

sistêmicas para a compreensão da comunicação eram, na verdade, baseadas na ideia de comunicação como mera transferência de informações.

Vários esforços foram empreendidos no sentido de ampliar a compreensão da comunicação a partir do modelo sistêmico. Até mesmo Bertalanffy (1977) defende que os fenômenos sociais precisam ser investigados a partir das relações dos sistemas com o ambiente simbólico que caracteriza a cultura e a sociedade. Mattelart e Matellart (2005) salientam a influência do modelo, a partir de sua perspectiva circular, sobre os estudos realizados por pesquisadores associados ao “colégio invisível” ou “escola de Palo Alto”, a partir de 1942. Esses pesquisadores abandonam a perspectiva linear e matemática, defendendo que a comunicação precisa ser estudada pelas ciências humanas a partir de um modelo próprio, que contemple a complexidade das interações humanas. Assim, consideram que a essência da comunicação está nos processos relacionais e interacionais, compreendendo que todo comportamento humano possui um valor comunicativo. A fala, o gesto, o olhar e o espaço entre os indivíduos durante a interação se combinam no processo de comunicação, que é analisado sob uma ótica social e também psíquica. Dessa forma, eventuais perturbações na comunicação entre o indivíduo e seu entorno podem ser a causa de perturbações psíquicas. A comunicação assume, portanto, um papel de regulação, parecendo ser necessária para o funcionamento “saudável” do indivíduo ou do sistema.

Rodrigues (1990) apresenta uma concepção de comunicação muito próxima àquela defendida pela Escola de Palo Alto. Para o autor, “aquilo que não se disse e aquilo que se deixou por fazer pertencem igualmente ao domínio da comunicação, na medida em que são processos transformadores de interações” (1990, p. 68). A comunicação poderia ocorrer mesmo na ausência de signos materiais exteriores.

O axioma de que “não se pode deixar de comunicar”, proposto pela escola de Palo Alto, e de certa forma reforçado por Rodrigues, pode ser confrontado com um novo desenvolvimento da teoria dos sistemas de Niklas Luhman, que considera a

---

defende a ideia de que enquanto a informação não for importante ou do interesse de alguém, ela é apenas um sinal. Morin (2005, p. 27) lembra que “a informação não é um conceito de chegada, é um conceito ponto de partida”. Para Morin (2005), a noção de informação possibilita estabelecer o elo com a organização e a complexidade dos sistemas vivos. Esses sistemas, auto-organizados, vivem em um estado constante de desorganização (entropia) e de reorganização (neguentropia), que depende, essencialmente, da informação. A reorganização só seria possível a partir da “entrada” de informações no sistema.

“improbabilidade da comunicação”. A perspectiva de Luhmann (2006, 2011) contempla a intencionalidade do processo, que visa a atingir a compreensão mútua entre todos os envolvidos e os resultados esperados a partir da comunicação. Essa compreensão mútua, no entanto, parece improvável na perspectiva do autor. Assim como é improvável que a comunicação atinja os resultados esperados.

Marcondes Filho (2008) compartilha da tese da improbabilidade da comunicação, quando defende a ideia de que esta não pode ser compreendida como transferência, como a passagem de algo a outro. Para o autor, ela está fundamentada na relação com o mundo. Assim, para haver comunicação, a informação precisa ser do interesse do outro, precisa, de alguma forma, ser incorporada pelo outro em uma relação. No entanto, é muito difícil, improvável, que ocorra uma transmissão completa do conteúdo. O outro geralmente incorpora aquilo que é do seu interesse.

Quando Wolton (2011) defende a ideia de que informar não é comunicar, ele ressalta o aspecto relacional da comunicação. Não basta a transmissão de informações, que podem não fazer sentido ou assumir um sentido diferente da intencionalidade original. Por isso, o desafio parece estar na compreensão, na negociação e na aceitação das informações pelos outros (receptores). Para o autor, o aumento da circulação de informações não aumenta a comunicação e a compreensão. Nesse contexto, a “incomunicação” parece ser o horizonte da comunicação, o que nos obriga a negociações constantes.

Para Luhmann (2006), a comunicação é improvável devido ao isolamento e à individualização dos envolvidos. Cada indivíduo é um sistema psíquico operacionalmente fechado em si próprio, que opera com base no pensamento, com um repertório particular de comportamento. Cada um dos envolvidos cria o sentido a partir de um contexto ou de uma realidade própria, o que dificulta a compreensão, ou melhor, o compartilhamento de sentido. Os diferentes interesses e as situações em que podem encontrar-se os receptores também dificultam a comunicação. Outra improbabilidade é a de que o resultado desejado com a comunicação seja obtido, e o outro adote o conteúdo da comunicação como premissa de seu próprio comportamento.

As improbabilidades podem, dessa forma, dissuadir a comunicação. A partir do momento em que surgem dúvidas acerca da compreensão, da possibilidade de

acessar os receptores e da possibilidade de o esforço de comunicação atingir os resultados pretendidos, os envolvidos podem preferir não participar do processo. Os sistemas sociais são formados, então, a partir de uma busca por superar e transformar as improbabilidades da comunicação. Essa perspectiva reforça o papel central da comunicação para os sistemas sociais.

A evolução sociocultural estaria, assim, intimamente relacionada com a busca pelo aperfeiçoamento da comunicação. Essa busca, no entanto, parece ser permanente, sem ser possível atingir um estado ótimo de comunicação, o que pode ser um estímulo para as transformações e para a evolução dos sistemas sociais. Uma comunicação ideal, com plena compreensão entre as partes, resultados desejados atingidos e acesso aos receptores, não parece ser possível, pois as improbabilidades se reforçam mutuamente, e a redução de problemas em um aspecto leva ao aumento da improbabilidade de sucesso em outro. É o caso, por exemplo, dos meios de difusão, como televisão, rádio e jornal, que ampliam o acesso, mas reduzem as chances de compreensão das mensagens. Assim, as improbabilidades podem ser consideradas como aspectos que merecem uma atenção contínua nos processos de comunicação. Essas improbabilidades, na verdade, são cada vez maiores, gerando mudanças que, por sua vez, demandam soluções diversas em um tempo cada vez mais escasso. A partir dessas exigências, novos sistemas e subsistemas são criados.

Enquanto os sistemas sociais podem ser pensados como uma forma de aumentar a probabilidade de êxito da comunicação, os meios de comunicação podem ser considerados, conforme Luhmann (2005a), como mecanismos que funcionam para transformar a comunicação improvável em provável. O autor expande a noção de meios, considerando, além dos meios de difusão, a linguagem e os meios de comunicação simbolicamente generalizados. Quanto aos meios de difusão, Luhmann (2005a) entende que esses incluem todos os meios que transcendem os limites do sistema em que estão os sujeitos da comunicação e a própria comunicação face a face. A linguagem é responsável por aumentar a compreensão nos processos de comunicação, através da ampliação das possibilidades de interpretação. Assim, com base em generalizações simbólicas, para substituir, representar e combinar percepções, a linguagem busca solucionar os problemas de compreensão entre os sujeitos da comunicação. Os meios de

comunicação simbolicamente generalizados são aqueles que surgem a partir da programação de informações nos sistemas funcionais. É possível pensarmos nesses meios simbolicamente generalizados como uma escrita de uso universal, através da qual a compreensão acerca de determinados eventos, crenças ou convenções é compartilhada. São exemplos o dinheiro, o poder, a verdade científica e também o amor nas relações íntimas, entre outros. Esses meios podem ser considerados abstrações que, de certa forma, funcionam como mecanismos de regulação da sociedade, dando lugar à diferenciação autofortificada<sup>18</sup> de sistemas funcionais de tipos distintos, como o sistema econômico e o científico.

Os meios de comunicação simbolicamente generalizados, portanto, contribuem para a constituição dos sistemas sociais. Segundo Luhmann (2005a), eles são os responsáveis por estabelecer os códigos de comunicação fundamentais para a operação dos sistemas. A distinção entre sistema e ambiente é produzida e continuamente reproduzida com base em um código binário, que determina um valor positivo e outro negativo, eliminando uma terceira possibilidade. O código estabelece uma diferença, que serve para a autodeterminação do sistema, e possui uma fronteira interna, que não deve ser confundida com a fronteira externa do sistema. Em outras palavras, o código é uma base para a operação do sistema. No caso dos meios de difusão, o meio é a informação, e o código é a distinção entre informação, o valor positivo, e não informação, o valor negativo.<sup>19</sup> Assim, podemos considerar que a comunicação no âmbito do sistema dos meios de difusão carrega o código informação/não informação. Para ser considerada parte do discurso/sistema dos meios de difusão, portanto, a comunicação é distinguida a partir desse código. Esse mesmo código é utilizado nas operações de diferentes áreas de programação do sistema, como as notícias e reportagens, a publicidade e o entretenimento, com versões diferenciadas.

O próprio sistema distingue informação de não informação e transforma a informação em não informação quando, por exemplo, repete uma mesma notícia. Assim, o sentido é construído no sistema e para o sistema. Com a repetição da

---

<sup>18</sup> Conforme Marcondes Filho (2005, p. 10), para Luhmann, diferenciação autofortificada “quer dizer que os sistemas não apenas se diferenciam: quando eles se diferenciam do meio e criam uma fronteira entre eles e o meio circundante, essa diferenciação ocorre de uma maneira especial, é um diferenciar-se autofortificando-se, autoconfinando-se”.

<sup>19</sup> Exemplos de outros meios e códigos: no sistema econômico, o meio é o dinheiro, e o código é lucro/prejuízo; no sistema legal, o meio é a lei, e o código, legal/não legal; no sistema científico, o meio é a verdade científica, e o código, verdade/não verdade.

informação, o sistema envelhece e se torna redundante. A redundância, por sua vez, pressiona o sistema a produzir nova informação. O mesmo ocorre com o sistema econômico, o político e o científico, que se sentem constantemente pressionados a produzir novidade, de acordo com seus códigos específicos. A sociedade, portanto, vive em um paradoxo do novo e do velho. Já os meios de difusão se ajustam a esse paradoxo, produzem uma disposição para surpresas e, assim como os demais sistemas, confrontam permanentemente a sociedade com novos problemas (LUHMANN, 2005a).

Esse paradoxo também pode ser observado, na perspectiva de Luhmann, quando o autor defende que a função social dos meios de difusão não é a atualização das informações, mas a memória produzida através de sua operação. Esse é um aspecto que pode ser considerado central na própria concepção de comunicação do autor, para quem uma comunicação faz sentido apenas quando se refere à outra, formando uma rede de sentidos/significados.

Notícias e reportagens, publicidade e entretenimento constituem, na perspectiva de Luhmann, áreas de programação do sistema dos meios de difusão, que operam sob o código informação/não informação. Podem também ser compreendidas como subsistemas, que funcionam em acoplamento estrutural, e, dessa forma, interagem, fazem empréstimos entre si. Por exemplo, notícias podem ser avaliadas por seu valor de entretenimento, e a publicidade pode incorporar a lógica do entretenimento em suas mensagens. No entanto, constituem formas distintas de construção da realidade. Essas áreas ou subsistemas elaboram informações e produzem incertezas, que precisam de cada vez mais informação. Elas criam pressupostos para a comunicação seguinte. Assim, os meios de difusão aumentam a complexidade dos contextos de sentido em que opera a sociedade (LUHMANN, 2005a).

Diferente da noção tradicional de comunicação, que considera a transmissão assimétrica de significados ou de informações de um emissor a um receptor, a comunicação é compreendida por Luhmann (2011) como a síntese de três componentes: informação, expressão/mensagem e compreensão. A informação é uma seleção a partir de um repertório de possibilidades. A expressão/mensagem é a forma e a razão da comunicação. Quando não há compreensão, não há comunicação. Há ainda outro aspecto considerado pelo autor, que é a aceitação ou

rejeição da comunicação, manifestada em uma comunicação subsequente. Em um sistema social autopoietico, a comunicação só adquire sentido quando é relacionada com uma comunicação subsequente. Uma comunicação, portanto, é produzida em uma rede de outras comunicações.

Marcondes Filho (2004), baseado em Luhmann, defende que, para haver comunicação, são necessários dois agentes: um Ego e um Alter, dois sistemas, que podem ser psíquicos ou sociais. Esses agentes estão em um mesmo contexto, que viabiliza o contato, e estão envolvidos em um ato intencional. Assim, é possível dizer que, quando há a compreensão da intencionalidade do outro, há comunicação. Isso ocorre em um lapso de tempo e cria, em sequência, novos conteúdos, atrelando uma comunicação em outra e caracterizando o processo comunicacional ou, em outras palavras, uma rede recursiva de comunicação.

Para Luhmann (2006), a comunicação não está baseada na transferência de informações. Conforme o autor, “a comunicação é a criação de uma realidade emergente, nomeadamente da sociedade, que, por seu lado, assenta na reprodução contínua da comunicação pela comunicação” (2006, p. 71). Uma mensagem, iniciada por um indivíduo, é conduzida através de uma rede comunicativa e pode gerar uma multiplicidade de formas, conteúdos, compreensões, sentidos. A comunicação não transmite; multiplica possibilidades. Para haver comunicação, um esforço de comunicação precisa estar relacionado com um esforço seguinte, formando um contínuo. A sua reprodução é condicionada nessa rede e independe das mentes dos indivíduos. Isso, no entanto, não quer dizer que a comunicação ocorra sem o envolvimento das consciências, que estão acopladas à comunicação da sociedade. Conforme observa Bachur (2009), a respeito da obra de Luhmann, trata-se de assegurar a irreduzibilidade dessas duas dimensões (indivíduo e sociedade). Os sentidos são atualizados com a participação das consciências, que se ajustam aos suportes materiais dos sentidos institucionalizados na sociedade.

O que Luhmann (2006, 2011) defende é a autonomia dos sistemas tanto individuais (consciências) quanto sociais, reconhecendo as particularidades e os mecanismos próprios de operação de cada um. A comunicação, considerada a operação fundamental dos sistemas sociais, pode, assim, ser discutida, em suas particularidades, como fenômeno essencialmente social.

A essa noção de comunicação, parece possível aproximar a abordagem de Verón (1996), que trata da não linearidade entre produção e reconhecimento, e, conseqüentemente, da multiplicidade de efeitos dos discursos. Para o autor, os sentidos circulam no sistema e nunca produzem um efeito único, mas um campo de efeitos. Esses sentidos circulam em uma rede discursiva ou rede de semiose, conforme Verón (1996), ou em uma rede recursiva ou rede de comunicação, conforme Luhmann (2011). Este é outro aspecto que possibilita uma aproximação entre as abordagens dos dois autores e que ainda pode ser relacionado com a noção de interdiscurso, que é central para a abordagem discursiva.

Quando Vizer (2011) defende que a comunicação constitui uma trama complexa e profunda da vida social, preexistente ao sujeito individual, parece possível também aproximar a sua concepção de comunicação à teoria social de Luhmann e à perspectiva sistêmico-discursiva que exploramos neste trabalho. Para o autor, as formas de organização social são instituídas através de processos de construção de sentidos, que formam uma trama de relações de sentidos. Os indivíduos, em sociedade, vivem uma busca e um reconhecimento constantes de sentidos construídos e compartilhados pela cultura, pelas instituições e pelos grupos de pertinência.

Assim como Verón (1996), Vizer (2011) defende que, para compreender a comunicação, é preciso articular as dimensões da interação, da semiótica e da produção, da circulação e do consumo cultural. A comunicação, portanto, estaria “interessada na produção, circulação e reconhecimento dos discursos nos meios de comunicação, nas instituições políticas e econômicas, nas relações interpessoais” (VIZER, 2011, p. 85).

Com base em Vizer (2011), podemos compreender a comunicação como um processo de interação e de inter-referenciação social em que, ao mesmo tempo, são construídas as relações sociais e os próprios indivíduos participantes. Ou seja, os indivíduos constroem as relações sociais, e, em um efeito autorreferencial, se constituem como pessoa. Essa concepção de comunicação não parece distante da de Luhmann (2006), que pressupõe a participação dos indivíduos como condição para a existência da comunicação. Diríamos então que, acoplados a sistemas sociais através da linguagem, os indivíduos, que também podem ser considerados sistemas, coconstroem as relações sociais e suas próprias identidades.

Tendo como referência Luhmann (2005a, 2006, 2011), Marcondes Filho (2004, 2008), Verón (1996), Vizer (2011) e Wolton (2011), além de Lyotard (2002) e Wittgenstein (1977), chegamos à compreensão da comunicação como um processo social de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, que depende da interação entre sistemas (sociais e psicológicos). Esse processo é configurado nas improbabilidades e nos desvios entre produção e reconhecimento, formando uma rede complexa de sentidos, em que uma comunicação é condição para existência da outra.

## **4.2 A organização**

Na mesma perspectiva sistêmico-discursiva, compreendemos a organização como um sistema social constituído por comunicação. As primeiras concepções sistêmicas de organização foram desenvolvidas a partir da Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1977), e da teoria da ação de Parsons (1951). Assim, a noção de organização como uma unidade aberta, que busca adaptar-se ao ambiente e atingir seus objetivos, é predominante.

Motta e Vasconcellos (2008) destacam que o funcionalismo de Parsons marcou profundamente a teoria das organizações, determinando seu desenvolvimento futuro. A partir da teoria da ação, Parsons (1951) confere uma posição de destaque ao ator social. As ações dependem de um sujeito, que, em um determinado contexto, seleciona os meios para atingir um fim específico. Todas as ações sociais precisam ser compreendidas, portanto, a partir das condições em que são feitas as seleções e das normas que regulam essas seleções. Os atores, por um lado, podem fazer escolhas, mas, por outro lado, estão submetidos a imperativos funcionais, que precisam ser satisfeitos nos processos de escolha. Esses imperativos são a manutenção, a integração, o atingimento de metas e a adaptabilidade. Dessa forma, é possível dizer que, a partir de uma perspectiva funcionalista, todos os sistemas sociais precisam ser estudados com base nos meios que utilizam para satisfazer os imperativos funcionais (MOTTA; VASCONCELLOS, 2008).

Os autores destacam ainda, como mais abrangente e complexo, o modelo sistêmico de Katz e Kahn (1987), no qual a organização, sendo um sistema aberto, apresenta as seguintes características:

- a) importação de energia (insumos) do ambiente;
- b) processamento dos insumos com a finalidade de transformá-los em produtos;
- c) exportação de energia através da colocação dos produtos no ambiente;
- d) retorno da energia à organização, formando ciclos de eventos que compõem a estrutura organizacional;
- e) entropia negativa através da reposição qualitativa de energia;
- f) presença da informação como insumo e como controle por retroalimentação;
- g) manutenção de um estado estável e de uma homeostase, em um processo contínuo de adaptação ao ambiente;
- h) diferenciação interna através da multiplicação de funções e de papéis;
- i) possibilidade de atingir um estado estável a partir de condições iniciais e de meios diferentes.

Essa perspectiva funcionalista parece privilegiar a noção de sistema como uma forma estruturada de síntese, processamento, integração e adaptação, muito usual e difundida no dia a dia das organizações. O sistema pode ser assim compreendido como um mecanismo de redução da complexidade, facilitando o controle e, conseqüentemente, a gestão das organizações. Nesse sentido, o funcionalismo parece trazer uma abordagem excessivamente mecanicista para a compreensão da relação entre a organização e o ambiente, em que este determina as estruturas da organização/sistema.

Nesse contexto, as ideias de Luhmann parecem renovar a perspectiva sistêmica. O estrutural-funcionalismo, segundo Luhmann (2011, p. 37), possuía uma séria limitação: “não se podia perguntar pela função da própria estrutura, e não tinha sentido tentar ir mais além com a técnica da decomposição”. As estruturas eram invariáveis, responsáveis pela conservação dos sistemas, e as funções seriam

consequências dessas estruturas. Luhmann (2011) procura inverter essa lógica e examinar as funções antes das estruturas. Para o autor, é a função que nos permite questionar acerca da estrutura e da formação dos sistemas sociais.

A abordagem de Luhmann é reconhecida por alguns autores como neofuncionalista ou funcionalista radical (CRUBELLATE; MACHADO, 2010). Provavelmente, a associação ocorre devido à vinculação da Teoria do Sistema Social ao paradigma funcionalista (BURREL, 1999). No entanto, essa classificação parece restringir a perspectiva do autor. O próprio Luhmann (2011) fala sobre o rompimento com o funcionalismo, as limitações da abordagem funcionalista e também sua dificuldade em classificar sua obra sob um rótulo específico. A perspectiva do autor, a partir de sua interdisciplinaridade, do rompimento com a pretensão de revelar verdades absolutas, da abordagem construtivista em que sustenta sua teoria, parece ir além do funcionalismo. Conforme Neves (1997, p. 11):

O centro do interesse de Luhmann é, portanto, compreender a complexidade da sociedade moderna. E essa sociedade complexa, multifuncionalmente diferenciada, precisa a seu ver de uma abordagem adequada, igualmente complexa.

Compreendemos, assim, com base em Curvello e Scroferneker (2008, p. 4-5), que a perspectiva de Luhmann

[...] impõe uma nova epistemologia da complexidade, que pode ser traduzida na formulação do construtivismo sistêmico-comunicacional, em que sistema, ambiente, complexidade, comunicação, diferença, observação, sentido, autopoiese, paradoxo e redução da complexidade são conceitos-chave que efetivamente superam os clássicos paradigmas da simplicidade, ancorados nos preceitos da causalidade linear, regulação externa, homogeneidade, ordem e reducionismo.

A abordagem complexa de Luhmann (2005b) envolve aspectos fundamentais da teoria organizacional, como a própria noção de organização e a relação entre a organização e o ambiente. São esses aspectos que procuramos compreender nos próximos parágrafos.

Inicialmente, parece relevante situar a organização na teoria social de Luhmann. Conforme explicam Seidl e Becker (2006), a sociedade é um sistema

social formado por comunicação. Toda comunicação é parte da sociedade e reproduz a sociedade. Não há várias sociedades, mas apenas uma sociedade, independente de fronteiras geográficas e de outras barreiras, formada por comunicação. A sociedade é funcionalmente diferenciada, ou seja, dividida em subsistemas, de acordo com funções específicas, como, por exemplo, os sistemas econômico, legal, político e dos meios de difusão ou de comunicação de massa. Cada um desses sistemas é operacionalmente fechado e se autorreproduz com base em um código de comunicação.<sup>20</sup> Cada sistema, portanto, opera de acordo com o seu próprio código e trata a comunicação de outros sistemas como mera perturbação. Além dos subsistemas funcionais, a sociedade também inclui dois outros tipos de sistema: a interação face a face e a organização. Organizações e interações são sistemas de comunicação, responsáveis por reproduzirem a sociedade.

Segundo Andersen (2003), a teoria dos sistemas de Luhmann defende que, na sociedade funcionalmente diferenciada, há uma distinção entre os subsistemas ou sistemas funcionais (econômico, legal, político, etc.) e os sistemas organizacionais. Os funcionais não apresentam uma demarcação social, ou seja, não definem ou exigem determinados requisitos para participação. Eles são fechados em relação a suas funções: o econômico em torno de questões econômicas, o jurídico em torno de questões jurídicas, e assim por diante. Por outro lado, os sistemas organizacionais são fechados em torno de sua dimensão social, isto é, são fundamentados em um princípio de exclusão: há limitações e exigências no que diz respeito à participação de membros das organizações.

No que diz respeito à relação entre eles, é possível considerar que os sistemas organizacionais são estruturalmente ligados aos sistemas funcionais. Contudo, enquanto os sistemas funcionais não se comunicam entre si, os organizacionais podem comunicar-se. Assim, é possível dizer que há comunicação em potencial entre organizações vinculadas a sistemas funcionais distintos (ANDERSEN, 2003).

Na sociedade, as organizações se distinguem e se reproduzem a partir de um tipo específico de comunicação: a decisão. Cada decisão produz e reproduz a distinção organização/ambiente. Com isso, as organizações podem ser

---

<sup>20</sup> Conforme discutimos na subseção 4.1.

compreendidas como sistemas autorreferenciais de (re)produção de decisões. De forma autopoietica, as organizações definem os requisitos para a participação e selecionam quem está apto a participar, assim como decidem sobre seus propósitos e definem tarefas, posições e papéis, que acabam por constituir as premissas para outras decisões (LUHMANN, 2005b).

Outro aspecto central dessa concepção sistêmica de organização é a relação com o ambiente, que deixa de ser (uni)causal, conforme Crubellate e Machado (2010), em que o ambiente determina a organização, e passa a considerar um relação de codependência entre organização e ambiente. Assim, é possível dizer que as próprias organizações constroem o seu ambiente de negócios, são influenciadas por ele e também o influenciam. Considerando a concepção sistêmica de Luhmann (2011), é possível afirmar que o ambiente existe a partir do momento em que há uma distinção entre sistema e ambiente. Portanto, a definição do ambiente depende da distinção. Esse processo de diferenciação, por sua vez, é uma operação do próprio sistema, que se auto-observa. Crubellate e Machado (2010, p. 56) chamam a atenção para a dupla contingência, em que “ambientes e sistemas são mutuamente constitutivos, podendo-se buscar entender como o próprio sistema produz as condições ambientais às quais ele irá, posteriormente, responder”. Assim, a relação entre organização e ambiente pode ser considerada recursiva, em que, ao mesmo tempo, os sistemas constroem seus ambientes e são construídos por eles.<sup>21</sup>

A partir da autopoiese, portanto, a organização busca marcar sua diferença/identidade em relação ao ambiente, o que ocorre através da comunicação em forma de decisão. Isso se dá em um processo contínuo em que a organização realiza seleções para reduzir a complexidade do ambiente, e essas geram decisões que, por sua vez, “vão gerar novas seleções para novas decisões, em um fluxo contínuo e autorreferencial” (CURVELLO, 2009, p. 97).

Da mesma forma que a comunicação não pode prescindir dos indivíduos, a organização, para existir, também depende dos indivíduos. No entanto, de acordo com a teoria sistêmica de Luhmann (2005b, 2011), os indivíduos também são sistemas (sistemas psíquicos ou consciências) e fazem parte do ambiente da

---

<sup>21</sup> Para Morin (2005, p. 22), “a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada, não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema.”

organização. Eles se relacionam com as organizações através de acoplamentos estruturais. Compreendemos, assim, que não são os indivíduos que conferem forma à organização, mas a comunicação. É, portanto, nesse sentido que podemos dizer que a organização é formada por comunicação.

Quando consideramos o acoplamento entre indivíduos e organizações, podemos pensar em uma relação mutuamente constitutiva, mediada pela linguagem, que é condição para a existência da comunicação e, conseqüentemente, do sistema organizacional. Nesse contexto, a noção sistêmica de organização está fundamentada na comunicação, que garante as condições estruturais para a existência da organização.

### 4.3 Os elementos comunicacionais

A *comunicação*<sup>22</sup>, em forma de *decisão*, define as fronteiras sistêmicas, ou seja, a *diferença* do sistema, em processos de *identificação*, em uma rede de decisões interconectadas, que se autofortifica para garantir a sobrevivência da organização. Compreendendo a comunicação sob a perspectiva sistêmico-discursiva, parece possível dizer ainda que a dinâmica comunicacional envolve a circulação, a multiplicação e a disputa de sentidos na organização. Esses sentidos, seguindo a concepção de Verón (1996) e de Vizer (2011), parecem ser pré-construídos e *mediados* pela *cultura* e pelas *instituições*. Consideramos, assim, que há, na configuração da organização, um conjunto de elementos processuais que contribuem para sua criação e manutenção. Esses elementos são categorizados da seguinte forma: a *decisão*, a *identificação*, a *institucionalização*, a *mediação*, a *cultura organizacional* e a *comunicação organizacional*. Nas próximas subseções, exploramos cada um desses elementos.

---

<sup>22</sup> Grifo do autor. Na introdução desta subseção os elementos comunicacionais foram destacados em itálico.

### **4.3.1 Decisão**

Com base em Luhmann (2005b), partimos do pressuposto de que a decisão é o processo fundamental, que diferencia, define e mantém o sistema organizacional. Ao mesmo tempo em que é responsável pela autorreprodução das organizações, ela possibilita a comunicação direta com outros sistemas. Conforme Rodrigues e Neves (2012), a decisão pode ser exportada para outros sistemas, ou, em outras palavras, pode ser compartilhada com outros sistemas sem prejudicar a auto-poiese do sistema organizacional.

Luhmann (2005b) propõe uma noção de decisão que reconheça a circularidade e, com isso, o paradoxo. Para o autor, o paradoxo é a essência do conceito ou noção de decisão. Uma decisão envolve a seleção de uma alternativa em detrimento de outras disponíveis. Esse processo de decisão pode ser compreendido como duas distinções entrelaçadas. A primeira distinção separa ou seleciona as alternativas possíveis de um universo de possibilidades ou do resto do mundo. A segunda distingue a alternativa escolhida das demais alternativas possíveis. A combinação dessas duas distinções constitui um paradoxo. Todas as alternativas são e não são alternativas, na medida em que a primeira distinção seleciona possibilidades, e a segunda distinção seleciona uma das alternativas.

As decisões, para Luhmann, constituem, antes de uma operação mental, uma forma específica de comunicação. Nesse sentido, as decisões não são tomadas e depois comunicadas. As decisões são comunicação. Como as decisões são constituídas por duas distinções entrelaçadas, uma decisão envolve a comunicação, explícita ou implícita, de uma alternativa selecionada e de alternativas rejeitadas. Assim, a comunicação de uma decisão é paradoxal. Ela informa sobre a decisão, mas também sobre as alternativas, que, reitera-se, são e não são alternativas; caso contrário não haveria decisão. Por ser paradoxal, a comunicação da decisão é frágil e demanda uma desconstrução através de comunicações posteriores. Com base nesse contexto, Luhmann (2005b) propõe três noções fundamentais sobre a decisão, relacionadas com o processo, a estrutura e o tomador de decisões.

O processo é descrito a partir da noção de absorção da incerteza. Uma decisão é conectada a outra em um processo, de modo que as incertezas sobre o

contexto da primeira são reduzidas. As decisões reduzem a complexidade de decisões posteriores, servindo como ponto de referência para estas.

A estrutura é compreendida através da noção de premissas decisórias, ou seja, das precondições estruturais que definem uma situação específica de decisão. Cada decisão funciona como uma premissa decisória para decisões futuras. A absorção da incerteza ocorre, portanto, quando uma decisão é utilizada como premissa para decisões futuras. As premissas podem restringir ou criar novas situações de decisão, limitar ou facilitar novas decisões. Para Luhmann (2005b), é a “rede de decisões” que decide. A estrutura é então formada por essa “rede de decisões”, que pode constituir premissas decisórias.

Entre as premissas decisórias, há aquelas que podem ter impacto sobre um grande número de decisões. As premissas, geralmente, constituem uma forma de minimizar o paradoxo das decisões. Luhmann (2005b) classifica essas premissas em quatro grupos: programas, recrutamento, canais de comunicação e não interferentes, de modo direto, sobre as decisões, mas tomadas como produtos de decisões que influenciam, de alguma forma, outras decisões. Estas últimas são, conforme o autor, as premissas “indecidíveis”. Os programas são premissas que definem critérios ou metas para decisões. O recrutamento envolve premissas relacionadas à seleção e à atribuição de tarefas para membros da organização, considerando as expectativas de perturbações ou irritações que os mesmos podem causar sobre os processos decisórios. Os canais de comunicação, tais como a hierarquia e a organização matricial, definem as decisões que devem ser consideradas como premissas por determinadas decisões. As premissas “indecidíveis” são divididas em dois tipos: a cultura organizacional e a rotina cognitiva. A cultura organizacional constitui, para o autor, a forma ou a maneira com que a organização conduz seus processos decisórios, levando seus membros a pensarem que “as coisas sempre foram feitas desse jeito por aqui”.<sup>23</sup> Por isso, essas premissas são “indecidíveis”. O outro tipo de premissa “indecidível” é a rotina cognitiva, que diz respeito a como o ambiente é definido ou construído pela organização. Clientes, concorrentes, tendências, por exemplo, são construtos internos da organização a respeito do seu ambiente.

---

<sup>23</sup> Outras abordagens acerca da noção de cultura organizacional são exploradas na subseção 5.1.2.

Por fim, o tomador de decisões é considerado uma ficção. Assim como o indivíduo ou as consciências estão acopladas a sistemas de comunicação, o tomador de decisão é um indivíduo/consciência acoplado a um sistema de decisão/comunicação, no caso a organização. Assim, as decisões organizacionais são tomadas na “rede de decisões”. A ficção do tomador de decisões envolve a atribuição de motivos para as decisões, geralmente considerações racionais sobre a organização ou sobre o próprio tomador de decisões, que tiram a atenção da arbitrariedade das decisões. Assim, podemos dizer que, sob a perspectiva de Luhmann (2005b), as justificativas das decisões estão nas próprias decisões, e não em elementos externos a elas.

Considerar o tomador de decisões uma ficção, no entanto, não significa que as decisões possam ocorrer sem a participação dos indivíduos. Sendo comunicação, a decisão também não prescinde das consciências/indivíduos. É possível dizer que pode haver indivíduos sem decisões, mas não pode haver decisões sem indivíduos e, por sua vez, organizações sem decisões. A abordagem de Luhmann (2005b) em torno da decisão, assim como já discutimos anteriormente no que tange à comunicação, procura enfatizar o aspecto social dos sistemas organizacionais.

A noção de decisão de Luhmann (2005b) é abrangente e parece não se restringir a comportamentos regidos por uma ideia de racionalidade absoluta. Compreender a decisão como uma forma de comunicação pressupõe considerar a racionalidade múltipla envolvida nos comportamentos decisórios. Assim, a decisão deixa de ser um processo sequencial, linear, consciente, deliberado e planejado, em que um conjunto de alternativas é avaliado, e a melhor escolha é feita, passando a ser compreendida como a expressão de um conjunto amplo de fatores inter-relacionados que, além da razão, envolvem afeto, intuição e relações sociais. Dessa forma, o processo decisório pode ser compreendido como não linear e transitório. Essas características também são ressaltadas por abordagens que procuram integrar os aspectos cognitivos e afetivos do processo decisório, como as de Simon (1970) e de Leitão (1997).

Nesse contexto, assumimos que a noção de decisão também pode incluir as escolhas corriqueiras, aparentemente sem relevância, feitas no ambiente organizacional, que contribuem para a autorreprodução da distinção organização/ambiente.

Desde os estudos de Simon (1970), a racionalidade deixou de ser considerada absoluta. Os pressupostos da Economia Clássica, baseados na ideia de que é possível avaliar todas as alternativas de ação, prever seus resultados, com base no acesso e no processamento de todas as informações disponíveis, e escolher a opção “ótima”, foram questionados pelo autor. A noção de racionalidade limitada, proposta por Simon (1970), considera a impossibilidade material de o ser humano acessar e processar todas as informações disponíveis sobre a situação. Para o autor, além de limitações cognitivas, o homem está geralmente submetido a pressões afetivas, crenças, conflitos e interesses pessoais, além de outros aspectos subjetivos, que influenciam as decisões. Em vez de buscar decisões “ótimas”, o reconhecimento da limitação pressupõe que as decisões são satisfatórias e razoáveis, de acordo com as condições do momento.

Frequentemente, as decisões são tomadas com base no instinto ou na intuição, seguindo padrões bem-sucedidos de comportamento. De acordo com Simon (1970), indivíduos experientes são capazes de ler “pedaços de informação” com rapidez e decidir. Isso nos permite pensar que há, de certa forma, um “repertório” de decisões ou efeitos de sentido que pode ser acessado por esses indivíduos. Da mesma forma, o modelo incrementalista, conforme lembram Motta e Vasconcellos (2008), mostra que as decisões são geralmente consideradas frente a um conjunto de decisões passadas e futuras. Teríamos, assim, a “rede de decisões” construída a partir da experiência dos indivíduos, mas também a partir da troca de experiência e das interações entre indivíduos e sistemas organizacionais.

Miller, Hickson e Wilson (2001) fazem uma leitura da tomada de decisão como manifestação do poder ou, em outras palavras, como um jogo de poder em que grupos disputam o controle de recursos escassos. Essa abordagem compreende que a forma como os assuntos relativos à decisão são tratados, como determinadas informações são manipuladas, guardadas ou ignoradas, pode ser considerada uma manifestação do poder. Os envolvidos em um processo de decisão podem ter interesses antagônicos e, assim, interpretar ou reconhecer informações de maneiras distintas. Esses interesses e os diversos campos de efeitos gerados por uma mesma informação parecem revelar as múltiplas racionalidades envolvidas em um processo de decisão. Como destacam Miller, Hickson e Wilson (2001), a natureza intrinsecamente fragmentada das organizações, devido às divisões de

trabalho e de autoridade, abre espaço para que os grupos construam suas próprias regras, objetivos e formas de reinterpretar regras e objetivos da organização, levando em conta seus próprios interesses.

Na perspectiva sistêmico-discursiva que adotamos, portanto, consideramos a decisão em sua dimensão social. Em uma rede dinâmica e complexa, as decisões parecem ser geradas a partir de efeitos de sentidos e parecem representar a inter-relação de fatores de ordem cognitiva, emotiva e social. Nessa perspectiva, a decisão ainda revela uma interface fundamental da relação entre organização e comunicação.

#### **4.3.2 Identificação**

Conforme Luhmann (2011), os sistemas organizacionais, de forma autorreferente, processam sua distinção quanto ao ambiente complexo e, com isso, identificam-se e criam uma identidade que os diferencia. Para o autor (LUHMANN, 2011, p. 81), “o sistema é a diferença resultante da diferença entre sistema e meio”. Importa ressaltar que compreendemos a identificação como um processo de construção de identidades.

Para existirem, os sistemas precisam definir o que os constituem e o que é ambiente, ou seja, o que está fora. Essa diferença é a marca da existência dos sistemas, e ela é construída através da autopoiese, com operações internas e exclusivas dos sistemas. Os sistemas se constituem através de esforços permanentes de distinção entre o que eles são e o que é o ambiente. Portanto, parece possível dizer que eles estão em permanente estado de identificação ou de demarcação de suas fronteiras. Esse estado demanda uma capacidade de auto-observação, em que os sistemas monitoram o ambiente permanentemente e mantêm suas distinções em relação a ele.

Em um ensaio, discutindo a aplicação da teoria dos sistemas em estudos antropológicos, Gershon (2005) defende que os indivíduos se acoplam a sistemas sociais, que, por sua vez, definem posições de sujeito a serem ocupadas. As expectativas e restrições envolvidas em diferentes contextos sociais parecem exigir diferentes posições dos sujeitos. Assim, os indivíduos são levados a adotarem um

conjunto de estratégias de acordo com as posições definidas nos sistemas sociais. Considerando que as pessoas interagem (ou se acoplam) com vários sistemas sociais ao longo de um mesmo dia (por exemplo, trabalho, família, escola e política), elas precisam aprender um amplo conjunto de estratégias sociais compatíveis com esses sistemas. Podemos compreender esses acoplamentos como movimentos de identificação<sup>24</sup> (HALL, 2009; WOODWARD, 2009) e de construção de papéis (GOFFMAN, 2005) ou de identidades sociais. A teoria sistêmica, portanto, possibilita um olhar sobre os mecanismos de definição dessas posições de sujeito.

Comentando sobre a construção de identidades, Vizer (2011) faz referência a uma base sobre a qual se constroem os sujeitos sociais, através de enunciados e manifestações da comunicação. Nessa base estão as tramas profundas de sentido, que incluem as histórias sociais e os processos de formação da subjetividade.

Na perspectiva sistêmico-discursiva adotada neste trabalho, consideramos, assim como Woodward (2009), que as identidades são construídas em sistemas de representação, incluindo as práticas de significação e as lógicas simbólicas. É através das representações que indivíduos e grupos atribuem sentido à sua existência, posicionam-se como sujeitos ou, em outras palavras, estabelecem suas identidades individuais e coletivas. Esses sistemas de representação são socialmente construídos e influenciam as possibilidades dos sujeitos. Para Woodward (2009, p. 55), os significados construídos pelos discursos “só podem ser eficazes se eles nos recrutam como sujeitos”. Dessa forma, os sujeitos são sujeitados ao discurso e às posições que assumem, e com as quais se identificam, que constituem suas identidades.

Compreendidas em um contexto em que os sujeitos são interpelados pelos discursos, convidados para que assumam seus lugares ou posições, as identidades são, na visão de Hall (2009, p.112), “pontos de apego temporário às posições de sujeito que as práticas discursivas constroem para nós”. No processo de identificação, o sujeito se vê obrigado a assumir posições. Essa convocação, no entanto, também depende de um empenho do sujeito, ou seja, ele precisa

---

<sup>24</sup> O conceito de identificação, conforme explica Woodward (2009), tem sua origem na psicanálise e foi retomado pelos Estudos Culturais para compreender como os desejos inconscientes, relativos a pessoas ou a imagens, são ativados pelos indivíduos quando consomem produtos midiáticos. Assim, sob esse enfoque, a cultura molda as identidades, fornecendo possibilidades simbólicas de identificação e formas de atribuir sentido às experiências individuais e de grupo.

identificar-se, de alguma forma, com a posição a qual é convocado para representar. Podemos estabelecer um paralelo com a abordagem sistêmica de Luhmann (2011), que compreende os indivíduos como sistemas (consciências), que fazem seleções no ambiente, escolhendo os sistemas aos quais irão acoplar-se.

Woodward (2009) admite, assim como Gershon (2005) e Hall (2009), que a construção da identidade não é um processo exclusivamente social, por estar submetida também a dimensões inconscientes, sentimentos e emoções, que influenciam as escolhas dos sujeitos. As críticas mais comuns à teoria sistêmica de Luhmann, como, por exemplo, as de Azambuja (2009), são relacionadas a este aspecto, ou seja, à desconsideração dessas dimensões inconscientes e do papel dos indivíduos como agentes sociais. Consideramos que a agregação da dimensão do discurso, constituindo a perspectiva sistêmico-discursiva, possibilita ampliar a discussão em torno dessa relação, sem tirar o foco das questões sociais.

A questão da identidade, na perspectiva de Hall (2009), surge em uma tentativa de rearticular a relação entre sujeitos e práticas discursivas. Nesse contexto, o autor sugere a utilização da noção de identificação para compreender essa relação. Na abordagem discursiva, a identificação é compreendida como “uma construção, como um processo nunca completado – como algo sempre ‘em processo’” (HALL, 2009, p. 106, grifo do autor). Assim, a identificação pode ser considerada uma noção condicional, alojada na contingência.

Hall (2009) defende que a noção de identificação é estratégica e posicional. Trata-se de uma forma de compreender a identidade, sinalizando que esta pode não ser estável, fixa ou permanente ao longo do tempo. A proposta é que, por meio da noção de identificação, a identidade seja compreendida em suas fragmentações e fraturas, em um processo constante de mudança e de transformação. Da mesma forma, segundo Maffesoli (1996), o indivíduo pode, ao longo de sua vida, identificar-se com vários projetos, personagens, grupos e situações. São várias as mudanças, conversões, revoluções, que afetam tanto as aparências como as relações de amizade, amorosas e profissionais.

As identificações, na concepção de Hall (2009), são construídas por meio de discursos, práticas e posições, que podem ser antagônicos. Elas são construídas por meio das diferenças, da relação com o Outro, da relação com o que não é ou o que falta, isto é, seu exterior constitutivo. Levando em conta que a identificação

opera por meio da diferença, Hall (2009) defende que o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas, ou, em outras palavras, a produção de efeitos de fronteiras, ocorrem em um trabalho discursivo. Nessa demarcação, o que é deixado de fora pode ser tão relevante quanto o que está dentro.

O preceito da diferença parece ser fundamental para a discussão em torno da identificação. Para Woodward (2009), a identidade é relacional, porque, para existir, necessita de algo fora dela, de algo que ela não é. Para Silva (2009), a afirmação da identidade envolve a demarcação de fronteiras, estabelecendo distinções entre o que fica dentro e o que fica fora. Essa diferença é o que marca a identidade e fornece as condições para que ela exista. Assim, é possível dizer que a identidade depende da diferença. Por outro lado, afirmações sobre a diferença, muitas vezes, dependem de uma cadeia, em geral oculta, de declarações negativas sobre outras identidades. Portanto, identidade e diferença constituem noções inseparáveis tanto em uma perspectiva dos estudos culturais (HALL, 2009; SILVA, 2009; WOODWARD, 2009), como em uma perspectiva sistêmica (LUHMANN, 2011). Esse paradoxo entre o que é e o que não é, ou, em outras palavras, entre o que faz e o que não faz parte do sistema, está na origem da diferenciação sistêmica.

A diferença é construída e mantida por uma marcação simbólica em relação a outras identidades e também por condições sociais e materiais do grupo. Ela separa uma identidade da outra, estabelecendo distinções, geralmente na forma de oposições, fazendo uso de esquemas classificatórios ou esquemas compartilhados de significação, que podem ser compreendidos como a cultura de um grupo ou de uma sociedade (WOODWARD, 2009).

Os esquemas classificatórios geralmente obedecem a oposições binárias, como os códigos binários através dos quais a comunicação opera nos sistemas sociais (LUHMANN, 2011). Assim, a classificação pode ser compreendida como uma forma de organizar a vida social, de garantir um controle social ou uma forma de obter a ordem social. Conforme Woodward (2009, p. 50),

[...] uma característica comum à maioria dos sistemas de pensamento parece ser, portanto, um compromisso com os dualismos pelos quais a diferença se expressa em termos de oposições cristalinas – natureza/cultura, corpo/mente, paixão/razão.

O processo de separação e distinção supõe e, ao mesmo tempo, reafirma relações de poder. As relações de poder acabam, muitas vezes, por influenciar a definição das identidades. Parece haver uma disputa por identidades, que está envolvida em uma disputa maior por outros recursos simbólicos e materiais da sociedade. Conforme Silva (2009, p. 81), “a identidade e a diferença não são, nunca, inocentes”.

A identidade e a diferença podem ser consideradas produtos do mundo cultural e social. Elas são instituídas no contexto de relações culturais e sociais, em atos de linguagem. Portanto, estão sujeitas a propriedades que definem a linguagem em geral. Assim, identidade e diferença adquirem sentido “no interior de uma cadeia de diferenciação linguística (‘ser isto’ significa ‘não ser isto’ e ‘não ser aquilo’ e ‘não ser mais aquilo’ e assim por diante)” (SILVA, 2009, p. 77, grifo do autor). Com base em Saussure, Silva (2009) defende que a língua, por si só, pode ser considerada um sistema de diferenças.

A linguagem, no entanto, parece uma estrutura instável, em que o signo depende de um processo de diferenciação. Outra característica do signo, apontada por Silva (2009), com base em Derrida, é que ele carrega, além do traço daquilo que ele substitui, o traço daquilo que ele não é. Seria possível dizer, então, que “a mesmidade (ou a identidade) porta sempre o traço da outridade (ou da diferença)” (SILVA, 2009, p. 79). Como no paradoxo sistêmico, por exemplo, presente na noção de decisão, em que uma escolha traz sempre uma referência a outra escolha possível (LUHMANN, 2011).

A identidade e a diferença adquirem sentido por meio da representação, que, em uma perspectiva pós-estruturalista, pode ser compreendida como uma dimensão significativa, ou melhor, como as marcas ou os traços visíveis. Materializada em textos, imagens e expressões corporais, por exemplo, “a representação incorpora todas as características de indeterminação, ambiguidade e instabilidade atribuídas à linguagem” (SILVA, 2009, p. 91). Assim, a representação pode ser compreendida como uma forma de atribuição de sentido, um sistema linguístico, que pode ser arbitrário e dependente de relações de poder.

Em relação às identidades das organizações, compreendemos que elas são construídas sobre essas representações, demarcando as fronteiras simbólicas e sistêmicas, distinguindo o que faz parte dos sistemas e o que é ambiente para as

organizações. Fechadas operacionalmente, as organizações procuram construir e manter suas distinções através da comunicação. No entanto, a instabilidade, a flexibilidade, a ambiguidade e a contingência também parecem características das identidades organizacionais. No contexto atual, de crescentes pressões ambientais e de novas configurações sociais e organizacionais, em que predominam as descontinuidades, conforme pontuamos em trabalho anterior (GOMES, 2011), indivíduos e organizações constroem a cada instante suas identidades. A transitoriedade e a flexibilidade, demandadas por ambientes em constante transformação, parecem exigir de indivíduos e de organizações uma multiplicidade de projetos e de identificações ao longo de sua existência. Teríamos, assim, um “feixe de pequenas identificações” (IASBECK, 2009, p. 16), compondo um mosaico, construído a partir das diferenças suscitadas em interações.

Baldissera (2007) defende que as identidades, devido a forças diversas e multidirecionais, são (re)tecidas permanentemente em processos de comunicação. O autor propõe a noção de “*complexus* de identificações”, destacando a diversidade de possibilidades identificatórias para indivíduos e organizações. Essas possibilidades configuram uma identidade que se atualiza constantemente, permitindo a manifestação de múltiplas identificações, mas mantendo uma coesão. A identidade, portanto, é fechada e aberta. Nas palavras de Baldissera (2007, p. 231), a organização “fecha-se estrategicamente para construir-se e instituir-se como uma dada coerência/ordenação identitária frente ao outro (sua alteridade), e abre-se para, em tensões/disputas com sua alteridade (de qualquer qualidade)”.

Compreendemos a relação dos indivíduos com a organização a partir de uma lógica de acoplamento (LUHMANN, 2011) ou de filiação (FOUCAULT, 1999). Os indivíduos se acoplam ou se filiam a organizações, e, com isso, criam laços de identificação e contribuem também para a construção e manutenção da identidade da própria organização. Essa é uma compreensão sistêmica, que preserva o fechamento ou individualidade das identidades de todos os sistemas envolvidos (indivíduos e organizações), ao mesmo tempo em que reconhece e considera a relação constitutiva que há entre eles.

### **4.3.3 Institucionalização**

Conforme Vizer (2011, p. 103), o termo instituição define “um conjunto organizativo-simbólico, uma unidade de práxis e sentido”. Essa harmonia parece romper-se apenas em situações de crise aguda e de sobrevivência da comunidade. Para o autor, modelos de apropriação social, que atraem e recrutam indivíduos, por tradição, convicção ou interesse, são produzidos através de um conjunto de ideias, crenças e práticas legitimadas como instrumentos de poder e de controle. Esse poder de convocação é que seria responsável pela produção e reprodução das estruturas organizativas das instituições.

A instituição pode ser compreendida como um conjunto tanto real-social como simbólico e imaginário que se define como um universo de sentido e de ação social, como uma trama que é constantemente (re)tecida pelos sistemas sociais. Assim, com base na teoria dos sistemas (LUHMANN, 2011), parece possível dizer que as instituições são constituídas, de forma autorreferencial, pelos sistemas sociais, em redes de sentidos que são produzidas nos movimentos de autorreprodução dos sistemas sociais e também nas relações entre organizações.

A discussão em torno da institucionalização que empreendemos neste trabalho tem por fundamentos as abordagens de autores vinculados ao chamado movimento do “novo institucionalismo” (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1998; DiMAGGIO; POWELL, 2005) e a noção de organização proposta por Luhmann (2005b). A partir desses enfoques, discutimos, apoiados em Hasse (2005), uma possível aproximação entre o novo insitucionalismo e a teoria sistêmica (HASSE, 2005; CRUBELLATE, 2007). Nossa reflexão sobre a institucionalização fica, portanto, delimitada à busca de uma compreensão sobre a relação entre as organizações e os ambientes em que estão inseridas.

Meyer e Rowan (1977) defendem que grande parte das estruturas organizacionais podem ser reflexos de regras institucionalizadas, que funcionam como mitos e são incorporadas pelas organizações. De certa forma, elas são levadas a adotar práticas e procedimentos, independentemente de sua eficácia, institucionalizados em seus ambientes. Em troca de maior legitimidade, recursos e estabilidade, essas organizações podem sofrer uma redução em suas capacidades de coordenação e controle. As estruturas formais racionalmente legitimadas,

estabelecidas de acordo com essas práticas e esses procedimentos, muitas vezes desvinculados das realidades das organizações, são subvertidas pela informalidade.

Para Tolbert e Zucker (1998), a institucionalização pode ser compreendida como um processo em que grupos sociais são criados e perpetuados. Os autores analisam o processo de institucionalização no contexto organizacional, enfocando três momentos: habitualização, objetificação e sedimentação. Apesar de serem apresentados como estágios ou etapas de um processo linear, esses momentos não são necessariamente sequenciais e podem ocorrer simultaneamente.

A habitualização seria um estágio do processo em que as organizações inovam ou buscam novas práticas, em geral de forma independente. No entanto, pode haver um compartilhamento de ideias e de conhecimento entre as organizações, levando à adoção de inovações semelhantes. Também é possível que algumas levem em consideração as soluções adotadas por outras, o que pode resultar em imitação. Nesse momento, a adoção de práticas comuns parece ficar restrita a grupos de organizações que possuem alguma proximidade, seja por atuarem em um mesmo setor ou por enfrentarem circunstâncias similares.

No estágio de objetificação começaria a formar-se um consenso em torno da prática e, com isso, uma crescente adoção dessa prática por parte das organizações. A objetificação pode ser consequência do monitoramento interorganizacional, também conhecido como monitoramento da concorrência. A adoção de práticas já testadas por outras organizações pode reduzir as incertezas comuns aos processos decisórios. Nesse estágio parece ser mais evidente o papel de interesses pessoais ou de grupos sobre a disseminação de práticas específicas. Tolbert e Zucker (1998) mencionam os *champions*, que seriam defensores ou protetores de causas e que, no contexto organizacional, podem ser reconhecidos como consultores, membros de uma categoria profissional, entre outros. Esses *champions* geralmente definem um problema organizacional genérico e apontam uma solução com bases lógicas e empíricas, oferecendo evidências de que a mudança pode ser bem-sucedida. Seria um processo de “teorização”, responsável por atribuir à nova prática uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Práticas (ou estruturas) objetificadas estariam em um estágio de semi-institucionalização. A difusão deixa de ser simplesmente imitativa e adquire uma base normativa. Com a

teorização, haveria uma homogeneização da nova prática em diferentes organizações, com perfis heterogêneos, e ela pode adquirir um “status de moda”.

Na sedimentação, a nova prática estaria totalmente institucionalizada. Nessa fase, algumas condições seriam necessárias: baixa resistência de grupos de oposição, promoção continuada e benefícios demonstráveis, além da possibilidade de associar a prática a resultados desejados no ambiente organizacional. Práticas institucionalizadas, conforme indicam Tolbert e Zucker (1998), podem passar por uma desinstitucionalização. Essa reversão do processo estaria associada a mudanças no ambiente e ao surgimento de opositores, que explorariam as eventuais fraquezas da prática.

DiMaggio e Powell (2005) defendem que esforços para lidar racionalmente com a incerteza e com as restrições do ambiente podem levar à homogeneidade de estruturas, de culturas e de resultados. Conforme os autores, o processo de homogeneização pode ser compreendido como um isomorfismo, ou seja, um esforço para que uma unidade, em uma população, se assemelhe a outras unidades submetidas às mesmas condições ambientais. O isomorfismo institucional, que envolve uma competição por poder político e legitimação institucional e social, pode ocorrer através de três mecanismos: coercitivo, mimético e normativo. Influências políticas, obrigações legais, exigências técnicas, pressões informais exercidas por outras organizações e expectativas culturais da sociedade podem levar ao isomorfismo coercitivo. Podemos dizer que é o caso, por exemplo, da adoção de programas de responsabilidade social pelas organizações. As incertezas do ambiente, por outro lado, podem levar à imitação de respostas. Modelos aparentemente bem-sucedidos podem ser difundidos involuntariamente, através da transferência ou rotatividade de funcionários, ou voluntariamente, através de consultores e entidades associativas. Por fim, o isomorfismo normativo é aquele resultante das pressões por profissionalização, que são exercidas através da educação formal em universidades e instituições de treinamento profissional, em redes e associações de profissionais, bem como através das práticas de seleção de pessoal adotadas pelas organizações.

Hasse (2005) lembra que, para a teoria dos sistemas de Luhmann, a sociedade moderna é sustentada por organizações formais. Estruturalmente ligadas a sistemas funcionais, estas incorporam códigos e programas desses sistemas. Isso

faz com que haja uma identificação entre organizações e sistemas funcionais. Essa identificação, no entanto, não é fixa, e as organizações, inclusive, podem funcionar como instâncias de mediação entre sistemas funcionais. Outro aspecto significativo na relação com o ambiente é a possibilidade de comunicação entre organizações, admitida pela teoria sistêmica. Assim, seria possível estabelecer uma aproximação entre o novo institucionalismo e a teoria de Luhmann, assumindo-se que o ambiente influencia (ou perturba) de alguma forma a autopoiese das organizações. Entretanto, enquanto o novo institucionalismo enfoca os processos de mudança em direção a uma homogeneização de práticas e estruturas, a teoria dos sistemas procura enfatizar a diferenciação, tanto no nível macro, em relação à diferenciação funcional, quanto no nível micro, em relação às operações autorreferenciadas de distinção entre organização e ambiente.

Assim, compreendemos que pode haver interações entre organizações e que essas interações podem contribuir para a institucionalização de práticas, que, por sua vez, podem constituir dispositivos articuladores e legitimadores. Essa incorporação de práticas, no entanto, parece ocorrer de forma autorreferenciada, de acordo com as operações internas de construção de sentido de cada organização. Também podemos, inspirados por Vizer (2011), pensar nessas práticas como instituições que permitem o estabelecimento e o reconhecimento de diferenças e domínios específicos; de diferentes paradigmas de sentido que podem ser considerados organizadores cognitivos de diversas ordens de realidade, ou, em outras palavras, de diferentes sistemas sociais.

#### **4.3.4 Mediação**

No contexto da perspectiva sistêmico-discursiva adotada neste trabalho, consideramos que a mediação, assim como a institucionalização, pode ampliar as possibilidades de compreensão acerca da relação entre os sistemas organizacionais e os ambientes, revelando também nuances da relação entre a organização e a comunicação.

Recorrendo a Luhmann (2011), é possível pensar na mediação da linguagem, que permite o acoplamento entre sistemas sociais e consciências (indivíduos). A

linguagem, conforme discutimos na subseção 3.2.1, disponibiliza o acesso a redes de sentidos, constituídas tanto internamente quanto na interação entre sistemas. Podemos pensar ainda nos meios de comunicação simbolicamente generalizados como unidades de sentido compartilhadas no âmbito dos sistemas sociais, que possibilitam a criação de códigos de comunicação e, com isso, fazem a mediação da comunicação responsável pela autorreprodução desses sistemas.

Também é possível pensar em mediação quando consideramos a teoria do discurso de Verón (1980). Essas mediações parecem ocorrer no espaço de defasagem e não linearidade entre produção e reconhecimento, responsável por gerar um campo de efeitos e a multiplicação dos sentidos postos em circulação.

Importa lembrar, frente às aproximações entre a mediação e a perspectiva sistêmico-discursiva ensaiadas anteriormente neste trabalho, que, conforme Signates (2003), há uma flexibilidade e uma ausência de limites conceituais nítidos no que se refere à aplicação da mediação em estudos comunicacionais. Mesmo frente às imprecisões, e talvez até mesmo devido a elas, a noção da mediação parece atrativa para a compreensão da comunicação, pois a insere em sentidos sociais mais amplos e liga a comunicação à cultura.

Conforme Martin-Barbero (2006), a mediação pode ser pensada como um espaço de constituição da sociedade, e não, simplesmente, de transmissão, de veiculação ou de tradução de representações existentes. A partir das ideias do autor, parece possível pensar na mediação como espaços ou instâncias de negociação de sentido, que interferem e alteram os processos de recepção ou reconhecimento. Dessa forma, Martin-Barbero sugere que o olhar comunicacional pressupõe a colocação em primeiro plano dos ingredientes simbólicos e imaginários.

A partir da relação entre comunicação e cultura, Martin-Barbero (2006) propõe um esquema (Figura 2) em que classifica as mediações em quatro grandes dimensões: a socialidade, a institucionalidade, a tecnicidade e a ritualidade. Essas mediações são representadas em uma estrutura matricial na qual um dos eixos relaciona matrizes culturais com formatos industriais, e o outro, lógicas de produção com competências de recepção e de consumo.

Figura 2 - Mediações de Martin-Barbero



Fonte: Martin-Barbero (2006, p. 16)

A socialidade medeia a relação entre as matrizes culturais e as competências de recepção da sociedade. Ela é gerada na trama das relações cotidianas, é o lugar onde são ancoradas as práticas comunicativas e é resultado dos modos e usos coletivos da comunicação. As matrizes culturais acabam por ativar e moldar as competências de recepção. A comunicação, sob a perspectiva da socialidade, é uma questão de fins, ou seja, da constituição do sentido e da própria construção e desconstrução da sociedade.

A relação entre matrizes culturais e lógicas de produção é mediada pela institucionalidade, que envolve interesses e poderes contrapostos. Essa mediação parece ser responsável pela regulação dos discursos, buscando estabilidade para a ordem constituída. Associada por Martin-Barbero (2006) aos esforços de regulação do Estado, essa mediação parece ir além, estando presente também nos esforços de regulação de outros sistemas sociais, como o econômico, em que estão incluídas, por sua vez, as organizações. A própria regulação do Estado, na perspectiva crítica de Martin-Barbero, está do lado dos interesses privados, ou seja, das organizações ou empresas privadas. Portanto, a comunicação, por meio da institucionalidade (ou das institucionalidades), produz os discursos hegemônicos que circulam na sociedade.

A tecnicidade faz a mediação entre as lógicas de produção e os formatos industriais, estabelecendo um novo estatuto social da técnica, que parece influenciar a construção do sentido em vários sistemas sociais. As estruturas empresariais, a

competência comunicativa e a competitividade tecnológica parecem depender da tecnicidade, influenciando aspectos como a inovação, a cultura e a estética. Martin-Barbero defende que a tecnologia não pode ser considerada como o único ou grande mediador entre as pessoas e o mundo, mas sim o mediador da transformação da sociedade em mercado.

A ritualidade, por sua vez, medeia a relação entre formatos industriais e competências de recepção ou de consumo. Essa mediação regula a interação entre a vida cotidiana e os meios de comunicação, trazendo formas de olhar, de escutar e de ler que acabam por conformar os próprios meios. Ela inclui os diferentes usos sociais dos meios, ou seja, os processos e formas de consumo. Novos comportamentos de leitura e formas de se relacionar com os meios parecem surgir e contribuir para a construção de sentido no âmbito da recepção.

Quando consideramos a mediação na perspectiva sistêmico-discursiva, portanto, não estamos referindo-nos à intermediação, filtragem ou intervenção no processo comunicativo, que são sentidos geralmente atribuídos ao termo, conforme lembra Signates (2003). Principalmente no que diz respeito à relação entre organização e comunicação, não nos referimos à mediação em uma perspectiva funcionalista, como forma de facilitação da transmissão de mensagens. Para nós, a mediação é relacionada às dinâmicas de circulação, de multiplicação e de disputa de sentidos tanto nas operações de diferenciação do sistema organizacional quanto nas interações deste com outros sistemas (ambiente). Consideramos, assim como Hasse (2005), que os sistemas organizacionais podem constituir-se em instâncias mediadoras da institucionalização de práticas, procedimentos, regras e conceitos. Dessa forma, a mediação pode ser um elemento processual estreitamente relacionado com a institucionalização e, como veremos na próxima seção, com a cultura organizacional.

#### **4.3.5 Cultura organizacional**

Conforme Gherson (2005), na perspectiva sistêmica de Luhmann, a cultura é compreendida como uma forma de abordar os paradoxos que são inerentes aos sistemas. Por si só, ela não pode ser considerada um sistema, pois as operações

que diferenciam culturas não são as mesmas que distinguem sistemas. Ela pode ser subdividida em várias outras subculturas, sem haver um critério ou operação fundamental para essas divisões. Além disso, diferentemente dos sistemas sociais, as fronteiras entre culturas não podem ser claramente observadas. Uma cultura é considerada como um modo de vida compartilhado em um contexto particular, mas que pode admitir uma infinidade de subculturas, ou seja, alternativas que não, necessariamente, pressupõem diferenças radicais em relação à cultura principal.

Assim, a cultura parece um veículo ou processo para expressar distinções, mas não para produzi-las. Através da noção de cultura, os paradoxos inerentes aos sistemas podem ser observados e discutidos. Com isso, para a teoria sistêmica, a cultura, muitas vezes, é utilizada como uma justificativa para problemas de comunicação, tanto entre indivíduos como entre sistemas sociais, e também como uma forma de explicar comportamentos e processos sociais. Portanto, no âmbito de um sistema social, a tendência parece ser, após dificuldades de comunicação, interpretar eventuais diferenças como problemas culturais. Por outro lado, sob essa concepção, a cultura também parece legitimar as diferenças no interior dos sistemas sociais.

Esse olhar sistêmico e processual sobre a cultura pode ser tensionado através da agregação da abordagem discursiva, constituindo o que estamos compreendendo como perspectiva sistêmico-discursiva. Articulada com os processos de identificação, de institucionalização e de mediação, a cultura pode ser associada a uma rede simbólica que é construída tanto no interior dos sistemas quanto na relação entre sistemas (sociais e psicológicos), configurando os sentidos que são mobilizados através da linguagem.

Assim, considerando a cultura como fruto das relações no interior dos sistemas e entre eles, vislumbrando sua íntima relação com a comunicação, é que compreendemos a cultura organizacional. Na verdade, parece possível compreendê-la como um ambiente (re)criado constantemente através de processos interativos. A comunicação, assim, pode ser pensada como um espaço de criação e de manifestação da cultura organizacional.

Na visão de Schein (2007), a cultura organizacional precisa ser pensada e percebida em três níveis: artefatos, valores casados e certezas básicas fundamentais. No nível dos artefatos está o que se vê, ouve e sente na organização:

desde a forma como as pessoas se vestem, até o espaço físico e as conversas. Nesse nível, apesar de estar exposta e apresentar um impacto emocional em quem observa, ainda é difícil compreender as razões por trás das manifestações da cultura. No nível dos valores casados, acessível através de conversas e entrevistas, estão os valores básicos, declarados, da organização, tais como integridade, trabalho em equipe, orientação ao cliente, entre outros. Esse nível pode revelar algumas incompatibilidades entre os valores manifestados e o comportamento visível. Várias organizações podem declarar que possuem exatamente os mesmos valores, algo fácil de observar quando examinamos os textos que apresentam os chamados norteadores estratégicos; no entanto, seus estilos podem variar drasticamente. Essas inconsistências apontam para a necessidade de investigar um nível mais profundo da cultura, o das certezas tácitas aprendidas e compartilhadas. Para compreender este nível, conforme Schein (2007), é preciso um olhar para a história da organização, para os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes. Na medida em que são incorporados, compartilhados e tidos como corretos pelos participantes da organização, esses aspectos podem ser considerados a essência da cultura.

A cultura pode ser compreendida, conforme Enriquez (1997, p. 34), como um “fiador da identidade”. As dimensões culturais, simbólicas e imaginárias das organizações atuam no sentido de construir uma identidade organizacional e de facilitar ou promover a identificação de diferentes públicos com as mesmas. Schuler (2009) defende que a compreensão das diferentes dimensões de manifestação da cultura é necessária para a realização de intervenções culturais. Essas intervenções, por sua vez, constituem essencialmente processos de comunicação. A cultura, nessa perspectiva, é um processo coletivo de construção da realidade e de compartilhamento das formas de ver, interpretar e compreender a realidade. A autora salienta que há uma aderência entre o conceito de cultura e o conceito de comunicação, reforçando que é através da comunicação que os significados são compartilhados.

A cultura se manifesta em diversas dimensões, conforme Schuler (2009). Uma intervenção cultural, portanto, através de esforços de comunicação, pode ser orientada pela compreensão e atuação sobre cada uma das dimensões. A dimensão física e material envolve as manifestações através de objetos simbólicos como a

estrutura física e os objetos portados por indivíduos, além das tarefas repetitivas e do trabalho automático executado por membros da organização. As manifestações da dimensão emocional podem ser relacionadas à autoestima dos indivíduos, ao medo de ser bem-sucedido ou de fracassar, à criatividade e à inovação presentes nas tarefas cotidianas. A dimensão mental é manifestada nos modelos mentais presentes na organização, ou seja, nas formas de enfrentar e de resolver problemas. A manifestação da cultura na dimensão afetiva se dá através das formas de acolhimento e de banimento, dos modos de incorporação de novos membros e das tendências comportamentais ao tratar conflitos e falhas pessoais. A dimensão expressiva se manifesta na transparência existente nas relações e nos próprios esforços de comunicação presentes na organização. O fluxo de comunicação lateral e as manifestações dos indivíduos nas mais variadas formas de expressão revelam a dimensão visionária, que diz respeito à visão de mundo, à intuição e a vocações. A expressão cultural na dimensão integradora envolve o “conjunto de crenças compartilhadas sobre as relações entre os indivíduos dentro da organização, assim como sobre as relações desta com todos os agentes no seu ambiente” (SCHULER, 2009, p. 269).

Para Scroferneker (2010), a cultura organizacional pode ser compreendida através da metáfora de um tecido, que é continuamente tramado e (re)tecido a partir de diálogos visíveis e invisíveis, de ditos e não ditos, de manifestações formais e informais. A compreensão da cultura na perspectiva defendida pela autora, portanto, precisa de olhares atentos não só para as manifestações explícitas, mas, principalmente, para os significados implícitos, presentes no simbolismo de práticas e de interações, e no imaginário da organização. A partir dessas manifestações da cultura, é possível compreender os sentidos atribuídos pelos indivíduos à organização e também os vínculos que os mesmos estabelecem com ela.

A aproximação entre os conceitos de comunicação e de cultura também é destacada por França (2010). No entanto, a autora procura compreender a relação entre comunicação e cultura, além do aspecto instrumental da comunicação, como elemento responsável pela transmissão de significados. A cultura é pensada como um conjunto de significações, que é produzido através de interações comunicativas. Nesse sentido, as perspectivas de França (2010) e de Scroferneker (2010)

coincidem. Para as duas autoras, a cultura é criada, recriada e atualizada continuamente, nas diversas situações/interações vividas cotidianamente.

Em relação à cultura organizacional, há um aspecto que consideramos necessário abordar quando a articulamos com os processos de identificação, de institucionalização e de mediação. Nesse sentido, a cultura pode ser compreendida como um processo político, em que hábitos, valores, formas de conduta funcionam para regular as interações e direcionar os esforços da organização a um interesse específico. O jogo político, através de negociações e de mecanismos de cooptação, trata de garantir que prevaleçam os interesses dos grupos dominantes, que detêm recursos essenciais para a organização.

Nesse sentido, Motta e Vasconcellos (2008) mostram que a cultura pode ser resultado das escolhas estratégicas. Ao aceitar participar de uma organização, o indivíduo se submete a um padrão ou a uma estratégia, precisa negociar e interagir para garantir sua sobrevivência e a manutenção da própria organização. Da mesma forma, as organizações, em relação ao ambiente, procuram adequar-se ou submeter-se a padrões dominantes.

Para Hardy e Clegg (2001, p. 261), o poder pode ser compreendido como “um meio necessário para promover a ação coletiva”. Os autores destacam duas tradições que forneceram as fundações para os estudos sobre o poder. A primeira, baseada em Marx e Weber, compreende-o, a partir dos conflitos de interesses, como uma forma de dominação. No âmbito dessa tradição, é possível pensar, de um lado, em movimentos de resistência dos trabalhadores e, de outro lado, em gerentes preocupados em encontrar formas de obscurecer o discernimento dos trabalhadores. A segunda tradição reconhece que o poder tem uma dimensão não oficial, ou seja, determinados grupos podem adquirir e manter um poder não concedido oficialmente, desafiando as estruturas hierárquicas formais da organização. Esses grupos conquistam o poder, por exemplo, devido a alguma competência técnica ou algum conhecimento específico que é valorizado no ambiente organizacional. Com uma visão mais abrangente, a segunda tradição inclui trabalhos que relacionam o poder a aspectos como a informação, a incerteza, a credibilidade e a posição e o prestígio.

Hardy e Clegg (2001) procuram estabelecer uma “ponte” entre essas duas tradições, promovendo a discussão em torno de elementos como a criação de

legitimidade através do poder, da relação entre poder e disciplina, e da relação entre poder e identidade. Nessa linha, é possível pensar na utilização da comunicação para atribuir sentido a determinados símbolos ou ações e, com isso, buscar a sua justificativa e legitimação. Conforme Hardy e Clegg (2001, p. 273), “o poder é mobilizado para influenciar indiretamente o comportamento, dando a resultados e decisões certos significados, legitimando-os e justificando-os”. Para isso, parece ser necessário reconhecer a dimensão política do poder, o qual, muitas vezes, está escondido em estruturas, culturas e tecnologias aparentemente neutras.

Com relação à abordagem disciplinadora do poder, Hardy e Clegg (2001) fazem referência às “microtécnicas” do poder, influenciados por Foucault (2012). Independente dos sistemas formais de poder, essa abordagem vislumbra as maneiras pelas quais as práticas de rotina das organizações podem inscrever e normalizar os comportamentos de grupos e de indivíduos. Aspectos como a rotinização, a formalização, a mecanização e até mesmo o design dos ambientes organizacionais podem estar a serviço do controle e da vigilância. A forma como se dá o controle, no entanto, parece institucionalizada em práticas aceitas e compartilhadas não só entre os indivíduos, mas também entre organizações. Padrões isomórficos são criados e compartilhados, de forma consciente e até inconsciente, por indivíduos e organizações. De alguma forma, esses padrões parecem mediar as relações nos sistemas organizacionais. Com isso, é criado um “olhar disciplinador”, e o poder deixa de ser manipulável e determinístico, tornando-se uma “criação” conjunta e compartilhada. Conforme Hardy e Clegg (2001, p. 275), “todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação – uma rede dominante de relações de poder – dentro da qual as perspectivas de saída eram limitadas tanto para os grupos dominantes quanto para os grupos subordinados”. Nesse contexto, portanto, para compreender o poder, é preciso desvendar e descrever como ele é utilizado para transformar pessoas ou organizações em personagens de um jogo consentido ou não. Essa seria também a dimensão estratégica do poder.

Pensando nas organizações como locais de negociação, contestação e disputa, Hardy e Clegg (2001) indicam que os ambientes organizacionais são constituídos por jogos de símbolos, significações e ações que procuram identificar e posicionar os atores organizacionais. É justamente nessas disputas que o poder e a

resistência são revelados. Sem estarem necessariamente visíveis, essas relações parecem “encrustadas” nas estruturas organizacionais e podem ser lidas através de suas representações. Nesse contexto, os discursos constroem e representam essas relações.

Assim, compreendemos que, na perspectiva sistêmico-discursiva, a cultura e as relações de poder que a engendram parecem influenciar diretamente as decisões e, conseqüentemente, a própria distinção organização/ambiente. A cultura pode, então, ser considerada uma condição produtiva dos discursos organizacionais e, ao mesmo tempo, um processo organizacional de construção da realidade sistêmica e de compartilhamento das formas de ver, interpretar e compreender a realidade.

#### **4.3.6 Comunicação organizacional**

O atual estágio de maturidade das pesquisas em comunicação organizacional no Brasil, conforme Kunsch (2009a), pode ser considerado um campo acadêmico-científico instituído, com investigações e literatura significativas. Optamos por não apresentar uma revisão do desenvolvimento da área, e nos concentramos na discussão de abordagens sistêmicas, complexas e discursivas (BALDISSERA, 2008; CURVELLO 2009; DEETZ, 2001; FAIRHURST; FAUSTO NETO, 2008; PUTMAN, 2010; MARSCHACK; GRANT, 2008; RESTREPO, 1995), que possam ser articuladas com os demais elementos comunicacionais que já discutimos neste trabalho.

De acordo com Deetz (2001), a comunicação organizacional pode ser conceituada de três formas diferentes. A primeira possibilidade é compreendê-la como uma especialidade restrita a um departamento específico. A segunda abordagem considera a comunicação um fenômeno que existe na organização como um todo. A terceira considera a comunicação como uma forma de descrever e explicar a organização, não apenas como um fenômeno que ocorre na organização, isto é, a comunicação é a organização. Esta última opção parece a mais próxima da compreensão sistêmico-discursiva. A partir de Deetz (2001), é possível considerar a comunicação e, portanto, as práticas discursivas como a essência da organização.

Marshack e Grant (2008) reconhecem que, apesar de haver uma grande variedade de possibilidades ontológicas e epistemológicas na pesquisa sobre discursos organizacionais, a grande maioria dos estudos pode ser classificada em duas abordagens: construtivista ou crítica. Para a abordagem construtivista, as organizações existem através do discurso. A realidade social e o sentido da própria organização são criados através dos discursos, na forma de teorias, histórias, narrativas, mitos, entre outros. Esses discursos são responsáveis por estabelecer ou reforçar culturas, estruturas e processos. A abordagem crítica enfoca as formas como o poder é utilizado para criar, privilegiar e afirmar discursos relacionados aos interesses e à visão de mundo de determinados grupos. As organizações são compreendidas como arenas políticas em que os atores disputam sentido de forma a atender a seus interesses específicos.

Fairhurst e Putman (2010) classificam os estudos que investigam a relação entre organização e discurso em três orientações: a organização enquanto objeto, a organização em permanente estado de constituição e a organização alicerçada na ação.

A orientação da organização enquanto objeto defende que esta existe antes do discurso, se mantém estável ao longo do tempo e apresenta especificações de características ou componentes que moldam a utilização da linguagem. Nessa orientação, os discursos dos atores e a organização constituem níveis distintos de análise, ou seja, há uma distinção entre ação e estrutura. Geralmente, os pesquisadores envolvidos com essa orientação consideram que os discursos refletem a estrutura e procuram traçar padrões linguísticos de forma ampla, tratando os macroprocessos do discurso.

Os pesquisadores que adotam a orientação da organização em permanente estado de constituição consideram que o discurso existe antes da organização e que são as propriedades da linguagem e as interações que produzem o *organizing* (o organizar). O enfoque está na forma como os discursos criam, mantêm e transformam os processos de *organizing*. Os estudos vinculados a essa orientação exploram, por exemplo, como os discursos produzem estruturas. Além de tratar os discursos como linguagem em uso, alguns estudos enfocam os Discursos (aqui propositalmente identificados com a inicial maiúscula) como sistemas gerais e

duradouros para a articulação de ideias em determinados contextos. Os analistas que adotam essa orientação tendem a enfatizar a agência sobre a estrutura.

A orientação da organização alicerçada na ação procura manter um equilíbrio entre ação e estrutura, tratando ambas como mutuamente constitutivas. Essa orientação privilegia os estudos da linguagem em uso em detrimento dos estudos sobre os Discursos de poder. A organização é ancorada no nível das práticas sociais e formas discursivas, sendo considerada como um sistema social que se reproduz continuamente. O discurso, através da linguagem, importa regras e recursos organizacionais, produzindo simultaneamente a organização ao moldar processos e estruturas. Um exemplo dessa orientação é a concepção de organização desenvolvida por autores vinculados à Escola de Montreal<sup>25</sup> (CASALI, 2009; TAYLOR; ROBICHAUD, 2004), que considera a equivalência entre organização e comunicação, argumentando que as organizações têm origem na interseção de duas dimensões: textos e conversações. As conversações são condensadas em textos, que aderem às regras e aos protocolos das interações sociais (jogos de linguagem). Discursos e organização se constituem mutuamente.

Fairhurst e Putman (2010) destacam que estudos vinculados à orientação da organização alicerçada na ação geralmente incorporam elementos das três orientações, ao considerar as maneiras como os atores sociais concretizam a organização, ao focar os poderes formativos da linguagem e da interação e ao considerar a organização ancorada em práticas sociais. As autoras defendem que as orientações não são incomensuráveis e que a tensão entre elas pode servir para desenvolver uma visão complexa da relação entre discurso e organização.

Compreendemos, portanto, a partir de Deetz (2001), Fairhurst e Putman (2010) e Marshack e Grant (2008), que, constantemente, os sistemas organizacionais existem e se autorreproduzem através dos discursos. A essa compreensão é possível agregar as perspectivas complexas de Baldissera (2008, 2009), Curvello (2009), Restreppo (1995) e Fausto Neto (2008).

---

<sup>25</sup> O pressuposto básico da “Escola de Montreal”, de acordo com Casali (2009), é o da equivalência entre comunicação e organização. Sendo fenômenos equivalentes, um não existe sem o outro. Ou seja, não podemos pensar em organização sem comunicação ou em comunicação sem organização. Casali (2009) ainda chama a atenção para duas premissas básicas da Escola: a compreensão da comunicação indo além da mera transmissão de mensagens e o reconhecimento de que a organização está além da materialidade, sendo uma construção plural instituída a partir das práticas cotidianas dos indivíduos que a compõem.

Baldissera (2009) defende que a comunicação organizacional envolve, além dos processos formais e das falas autorizadas, uma dinâmica informal associada a incertezas, tensões, disputas, perturbações, interdependência ecossistêmica e processos recursivos. Nessa perspectiva, além de uma dimensão formal, autorizada e planejada, que o autor denomina organização comunicada, há outras duas dimensões, que fogem ao controle de eventuais mecanismos de gestão.

A organização comunicante envolve os processos comunicacionais deflagrados nas relações estabelecidas com pessoas, públicos ou outras organizações. Nesses casos, ganham destaque os processos informais que, muitas vezes, ocorrem sem que a organização tenha conhecimento. Nessa dimensão, atribuem-se sentidos à organização que não necessariamente correspondem aos esforços formais de planejamento e independem da intencionalidade. Assim, a organização pode ver sua ordem ameaçada ou perturbada e ser pressionada a investir em movimentos que procurem reverter os desvios de sentidos que eventualmente tenham sido criados nessas relações. No âmbito da informalidade, há ainda um conjunto de materializações da comunicação organizacional, a dimensão da organização falada, envolvendo processos aparentemente distantes e sem relevância. São as conversas e manifestações sobre a organização em situações fora do ambiente organizacional, como momentos de lazer e encontros casuais, em que participam funcionários, amigos e familiares.

Baldissera (2008, 2009) propõe, assim, uma compreensão complexa de comunicação organizacional, que inclui a (re)construção e disputa de sentidos nas interações comunicacionais e que não se restringe a processos formais e controlados pela organização.

Curvello (2009) indica um conjunto de implicações associadas à aplicação da teoria sistêmica para a compreensão da comunicação organizacional:

- a) a tese da improbabilidade, que contribui para a superação de uma visão simplista da transmissão controlada de informações;
- b) a necessidade, para que efetivamente haja comunicação, de acesso, de compreensão e de aceitação do que está sendo compartilhado;

- c) as relações de complexidade, e não de equilíbrio, entre as organizações e o ambiente, incluindo outros sistemas;
- d) a maior probabilidade de conflito do que de consenso nas relações sociais e o reconhecimento de que a autopoiese dos sistemas organizacionais se dá também com base nos conflitos;
- e) a compreensão de que as organizações são sistemas que funcionam a partir de uma racionalidade distinta dos demais sistemas sociais, não implicando uma relação de dependência com estes;
- f) a autonomia dos sistemas organizacionais e dos indivíduos, que sugere a necessidade de conduzir os esforços de aprendizado e construção do conhecimento a partir de bases dialógicas e negociadas;
- g) a possibilidade de compreender a construção do conhecimento, do sentido e da identidade em ambientes marcados pela complexidade, pela diferenciação e pelos jogos de poder.

Da mesma forma que Baldissera (2009), Curvello (2009) reconhece que as conversas e interações informais constituem uma dimensão da comunicação organizacional que precisa ser pensada além das fronteiras dos processos controlados de comunicação e de seu caráter utilitário e instrumental.

Consideramos, no entanto, que há ainda o caráter autorreferencial da multiplicação de sentidos nos sistemas sociais e nas interações destes, constituindo redes de sentidos, que podem ser articulados em uma perspectiva sistêmico-discursiva. A noção de rede, ou de uma instância que transcende os participantes nos processos comunicacionais, também é tratada, respeitando as particularidades das abordagens, por autores como Restreppo (1995) e Fausto Neto (2008).

Scroferneker (2006), comentando a abordagem de Restreppo (1995), destaca que as organizações são compreendidas como construtoras de sentido, e as formas de comunicação que ali circulam, como uma instância de interpretação da maneira de ser de uma organização. Para Restreppo (1995), o processo comunicacional é uma rede multidimensional, em que vários processos ocorrem simultaneamente e na qual os indivíduos podem ser considerados elos interceptadores (que, por si só, também constituem redes), nos quais se constroem as mensagens. Nesse processo,

segundo a autora, as mensagens são construídas na tensão entre emissão e recepção, em que pode ocorrer a compreensão.

Nas organizações, segundo Restreppo (1995), a comunicação é constituída em processos contínuos, mesmo que não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação, constituem a cultura e dão forma à identidade, configurando imagens nas relações com seus diversos públicos. Esses processos apresentam quatro dimensões:

- a) a informação, que dá forma às operações próprias de cada organização;
- b) a divulgação, em que são construídas e levadas aos públicos representações sobre a organização;
- c) a geração de relacionamentos direcionados à formação, à socialização e ao reforço de processos culturais;
- d) a participação, em que é dada a oportunidade de manifestação ao outro, ou seja, aos públicos com os quais a organização se relaciona.

Fausto Neto (2008, p. 41) aponta para um paradoxo da comunicação das organizações. Na medida em que aumentam os esforços para organizar “redes voltadas para encadeamentos e circulação de fluxos, no âmbito da crescente midiaticização”,<sup>26</sup> parecem aumentar os descompassos ou desvios entre a produção e os processos de apropriação desencadeados. Assim, parece haver uma emergência de “pontos de fuga”, no lugar de processos e de regulações deliberadas através de políticas e estratégias informacionais. Esses desvios, aos quais já nos referimos quando tratamos da abordagem discursiva de Verón (1980, 1996, 2004), no entanto, parecem intrínsecos aos processos comunicacionais. Pinto (2008, p. 86) se refere a eles como ruídos imanentes aos signos, que são constituídos de “opacidade, intransparência e potencial mal-entendimento”.

Nesse contexto, a comunicação organizacional<sup>27</sup> precisa considerar, segundo Fausto Neto (2008, p. 42), realidades permeadas por “conflitos, incertezas,

---

<sup>26</sup> A noção de midiaticização foi discutida na subseção 3.2.2 deste trabalho.

<sup>27</sup> Fausto Neto (2008) se refere, originalmente, à comunicação das organizações. Optamos por adotar, neste trabalho, o termo comunicação organizacional para nos referirmos à comunicação das organizações.

desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas”. Isso passa por reconhecer que muitos dos esforços para regulação e controle geralmente não são capazes de garantir processos comunicacionais transparentes e simétricos. Na perspectiva do autor, em vez de uma noção de comunicação como mecanismo corretor ou de regulação, procurando eliminar paradoxos e desvios, há outra noção, que incorpora descompassos e dissensos, que pode produzir interrogações interessantes nos estudos e nas práticas de comunicação organizacional. No entanto, frente a essa realidade, o que parece ganhar corpo é um esforço permanente para ampliar a vigilância e a regulação, através de um ambiente de crescente mediatização, parecendo ignorar que as “dinâmicas sobre as quais se instala a vida material e simbólica da organização e seus parceiros externos, são, por natureza, marcadas por um desajuste” (FAUSTO NETO, 2008, p. 51).

Para o autor, é preciso reconhecer que a comunicação organizacional se dá em um contexto em que, através da linguagem, é construída uma “ordem discursiva” que transcende produtores e receptores das mensagens. Os participantes da comunicação se conectam a essa rede e ocupam posições, de acordo com regras e estratégias que diferenciam o *status* de cada um. Nessa “ordem discursiva”, a construção dos sentidos não é uma atribuição exclusiva de um ou de outro interlocutor, mas decorrência de um feixe de relações que se estabelece. Dessa forma, é possível dizer que o sujeito não controla o próprio discurso e que os efeitos de sentido são produzidos em “situações de complexas indeterminações constituídas por inevitáveis intervalos e descompassos” (FAUSTO NETO, 2008, p. 54). Os sentidos, portanto, são construídos em jogos, em disputas de estratégias e de operações de enunciação, em distintas posições de produção e de reconhecimento, que colocam os efeitos no âmbito de indeterminações.

À “ordem discursiva” de Fausto Neto parece possível aproximar as noções de rede discursiva de Verón (1996) e de rede de comunicação de Luhmann (2006, 2011). Nessa compreensão, fica preservada a autorreferencialidade da rede e dos próprios sistemas (indivíduos e/ou organizações) que a ela se conectam nos processos comunicacionais, definindo posições e (co)construindo sentidos.

Sob a perspectiva sistêmico-discursiva deste trabalho, podemos dizer, portanto, que a organização existe enquanto houver comunicação. Esta, por sua vez, é compreendida como um processo social de circulação, multiplicação e disputa

de sentidos, configurada nos desvios entre produção e reconhecimento, formando uma rede complexa de sentidos, em que uma comunicação é condição para existência da outra. Essa rede de sentidos, continuamente (re)produzida no âmbito dos sistemas organizacionais e nas suas relações com o ambiente (formado por outros sistemas e por indivíduos), é configurada em desvios, dissensos e indeterminações. Além disso, como sistemas constituídos por comunicação, as organizações parecem ser constantemente observadas na/pela sociedade, o que pode deflagrar processos de construção e multiplicação de sentidos, que fogem ao seu controle, mas que contribuem, assim como os processos intencionais, para a configuração da organização nos âmbitos interno e externo.

#### **4.3.7 Síntese dos elementos comunicacionais**

No Quadro 4, a seguir, tendo por base os autores discutidos nas seções anteriores, apresentamos uma síntese dos elementos comunicacionais que serão articulados na leitura da estratégia organizacional. Eles podem ser associados à noção de organização, na medida em que a complementam e ampliam a sua compreensão sob a perspectiva sistêmico-discursiva.

Quadro 4 – Os elementos comunicacionais

<b>Decisão</b>	Processo que diferencia, define e mantém os sistemas organizacionais. É fruto de uma racionalidade múltipla, incluindo um conjunto amplo e complexo de motivações e representações da realidade organizacional. A relação entre decisões constitui a estrutura que distingue os sistemas organizacionais.	Leitão (1997); Luhmann (2005b); Miller, Hickson e Wilson (2001); Simon (1970).
<b>Identificação</b>	Processo de construção da diferença entre o sistema organizacional e o ambiente. Essa diferença pressupõe a definição de posições de sujeito, ou seja, de identificações. Em relação com vários sistemas e em permanente tensão com o ambiente, os sistemas organizacionais são levados a construir um conjunto de identificações, que demarcam as suas fronteiras e constituem a sua identidade. A natureza comunicacional da identificação indica a flexibilidade e a contingência da identidade dos sistemas organizacionais.	Baldissera (2007); Gershon (2005); Hall (2009); lasbeck (2009); Luhmann (2011); Silva (2009); Vizer (2011); Woodward (2009).

<b>Institucionalização</b>	Processo em que grupos sociais são criados e perpetuados, em uma lógica de dominação ou poder compartilhado, que envolve a busca por legitimação de práticas, decisões e estruturas. Revela o poder de convocação de um universo autorreferenciado de sentidos, que leva as organizações a (re)produzirem suas próprias estruturas e as estruturas dos sistemas com os quais se relacionam.	DiMaggio e Powell (2005); Hasse (2005); Luhmann (2005b; 2011); Meyer e Rowan (1977); Tolbert e Zucker (1998); Vizer (2011).
<b>Mediação</b>	Envolve as construções culturais e simbólicas, as apropriações e recodificações das mensagens/discursos, que são responsáveis pela criação de sentidos. A mediação ocorre através das práticas cotidianas, das técnicas incorporadas nos processos organizacionais, dos rituais e da circulação de sentidos nas organizações.	Luhmann (2011); Martin-Barbero (2006); Signates (2003); Verón (1980).
<b>Cultura organizacional</b>	Uma construção simbólica de sentidos compartilhados na organização. Pode ser considerada uma premissa decisória ou condição produtiva para as decisões estratégicas. Envolve um processo coletivo de construção e de compartilhamento das formas de ver, interpretar e compreender a realidade, que pode condicionar e deixar marcas nas decisões.	Enriquez (1997); Gherson (2005); Hardy e Clegg (2001); Motta e Vasconcellos (2008); Schein (2007); Scroferneker (2010).
<b>Comunicação organizacional</b>	Na perspectiva sistêmico-discursiva, a comunicação pode ser considerada a essência da organização. Através dela é construída e mantida a distinção entre sistema e ambiente. Ela envolve tanto os processos formais, autorizados e planejados, quanto os processos informais, deflagrados nas relações dos sistemas organizacionais com outros sistemas do seu ambiente. É constituída na circulação, multiplicação e disputa de sentidos, incluindo desvios, dissensos e indeterminações.	Baldissera (2008, 2009); Curvello (2009); Deetz (2001); Fairhurst e Putman (2010); Fausto Neto (2008); Luhmann (2006; 2011); Marshack e Grant (2008); Restreppo (1995); Verón (1996).

Fonte: O autor (2014).

## 5 UMA LEITURA COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA

A perspectiva sistêmico-discursiva, juntamente com os elementos comunicacionais explorados na seção anterior, fornece os alicerces para a proposição de um modelo teórico que possibilita a leitura comunicacional da estratégia. São novas lentes a serem aplicadas sobre um objeto já observado e discutido por abordagens administrativas, econômicas e sociais. Não esquecemos, no entanto, que essas abordagens fazem parte de nossas condições de produção. Através delas chegamos ao fundamento para esta leitura: a compreensão da estratégia organizacional como um conjunto de decisões voltadas para a diferenciação e para o crescimento da organização.

A abordagem administrativa de Chandler (1998), por exemplo, considera a estratégia como um processo em que são definidos os objetivos e as metas da organização, assim como as ações necessárias para atingi-los e os recursos a serem alocados. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), sob a mesma abordagem, a estratégia é um conjunto de regras de decisão, de objetivos e de metas, que orientam o comportamento organizacional. Novas metodologias administrativas, como o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1996), também trazem a noção de decisão, vinculando-a ao esforço de gerenciamento, no sentido de orientar e controlar as decisões dos gestores, com uma abordagem instrumental.<sup>28</sup>

Sob o viés administrativo, no entanto, não vigoram apenas visões instrumentais. Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg (2001) exploram a não linearidade da formação da estratégia, compreendendo que ela pode ser resultado de processos incrementais, adaptativos e emergentes, nos quais as ações implementadas configuram um padrão estratégico que pode não ser necessariamente deliberado. Para esses autores, o que prevalece nas decisões ou ações estratégicas é uma racionalidade substantiva. As ações, nesse caso, podem ser compreendidas a partir de sua relação com decisões, sejam essas resultado de

---

<sup>28</sup> Conforme Bakir e Todorovic (2010), inspirados em Weber, a estratégia organizacional, em uma abordagem racional instrumental, é compreendida como um meio para atingir determinados fins, possibilitando que as ações sejam calculadas e controladas. Por outro lado, a estratégia, em uma abordagem racional substantiva, é interpretativa, baseada em atividades comunicativas e representacionais.

processos sofisticados de elaboração ou de reações imediatas a pressões ambientais.

A abordagem econômica traz, de forma mais enfática, o ambiente externo para a discussão sobre a estratégia organizacional. A noção de vantagem competitiva tem origem em Porter (1986; 1989) e em autores vinculados à corrente da visão baseada em recursos (VBR), como Grant (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Wernerfelt (1984). Esses autores constroem uma noção de posicionamento ou de diferenciação da organização em relação aos seus concorrentes. Assim, a estratégia passa a ser compreendida também como um conjunto de decisões relacionadas a atividades, recursos e competências que possam garantir às organizações uma posição diferenciada e sustentável em seus setores de atuação.

A noção de decisão também está presente em abordagens que enfatizam aspectos sociais e cognitivos da formação da estratégia, com abordagem interpretativa, como as realizadas por autores ligados à corrente da estratégia como prática. Golsorkhi et al. (2010), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Seidl (2007) e Whittington (2004) procuram explicar as decisões estratégicas através da investigação das microatividades, ou seja, de como os praticantes da estratégia interagem, constroem seus discursos, utilizam metodologias e também de como o poder e a cultura influenciam as decisões e a construção de estratégias. Especificamente, os trabalhos de Hendry (2000) e de Palli, Vaara e Sorsa (2009) estabelecem relações entre processos decisórios e discursos sobre a estratégia.

Pérez e Massoni (2009), que propõem uma nova teoria estratégica, aplicável não só ao ambiente organizacional, procuram construir uma leitura interdisciplinar e complexa da estratégia. Os autores observam que a decisão está na origem da noção de estratégia, nas concepções clássicas ligadas à teoria dos jogos. Baseado nessa noção clássica, Pérez (2008) defende que a estratégia organizacional pode ser compreendida como uma cadeia de decisões, voltadas a uma meta ou objetivo específico.

Essas abordagens constituem parte de nossas condições produtivas e revelam o fundamento da estratégia como um conjunto de decisões, que é central para a leitura comunicacional aqui proposta. A seguir, apresentamos um modelo teórico que possibilita a leitura comunicacional da estratégia. Ele é configurado em torno de uma noção central, que denominamos *rede decisória comunicacional*.

Chegamos a essa noção partindo da compreensão da comunicação e da organização pela perspectiva sistêmico-discursiva, e defendendo que ela possibilita a síntese e a articulação dos elementos comunicacionais discutidos na seção anterior. Ainda nesta seção, com a finalidade de ilustrar a leitura comunicacional da estratégia, trazemos o exemplo do Grupo Paquetá.

### **5.1 O modelo: a *rede decisória comunicacional***

Reconhecendo que estratégias são formadas em e por decisões e que decisões são uma forma de comunicação responsável pela constituição e manutenção dos sistemas organizacionais, consideramos que as estratégias organizacionais podem ser compreendidas como decisões voltadas para a (re)produção da diferença entre organização e ambiente. Fundamentados pela teoria dos sistemas de Luhmann (2005b, 2011), assumimos a distinção sistema organizacional/ambiente como ponto de partida para a construção de nosso modelo. Essa distinção, criada a partir de observações do próprio sistema, precisa ser continuamente (re)produzida, de forma reflexiva e recursiva, pela comunicação.

A busca por diferenciação, em abordagens econômicas ou administrativas, pode ser discutida a partir da noção de vantagem competitiva. Na leitura comunicacional, consideramos a diferenciação a partir do processo de identificação e da noção de identidade. Partindo de uma concepção relacional da identidade, podemos dizer que ela é construída, permanentemente, na relação com o ambiente. Assim, parece haver um esforço contínuo dos sistemas em estabelecerem seus limites em relação ao ambiente, na medida em que aumentam sua própria complexidade, em um processo autopoiético de autofortificação.<sup>29</sup> A distinção entre os sistemas organizacionais e o ambiente pode ser compreendida através das fronteiras simbólicas estabelecidas pelos próprios sistemas na relação com o ambiente. Trata-se, portanto, de um processo comunicacional, em que são construídos sentidos sobre o que faz e o que não faz parte desses sistemas.

No caso dos sistemas organizacionais, essa comunicação, que define as fronteiras ou marcações simbólicas, assume a forma de decisões. Assim, é possível

---

<sup>29</sup> A noção de autofortificação foi explorada na subseção 4.1 deste trabalho.

dizer que as estruturas dos sistemas organizacionais são construídas e mantidas pelas decisões. Instantâneas e contingentes, as decisões, como elementos centrais dos sistemas organizacionais, são constantemente (re)produzidas, formando uma rede de decisões voltada para criação e para manutenção da distinção.

A decisão, lembramos, não é aqui compreendida como resultado de uma racionalidade absoluta, mas como fruto de uma racionalidade múltipla, de diferentes expressões da razão, “associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição” (LEITÃO, 1997, p. 91). Assim, no ambiente organizacional, a decisão parece ser influenciada por uma diversidade de fatores que incluem, além dos aspectos materiais, a cultura, as relações de poder e também as relações afetivas. Podemos pensar na decisão como a “ponta do *iceberg*”, que encerra, por sua natureza, um conjunto amplo e complexo de motivações e, conseqüentemente, de representações das realidades organizacionais.

A informação é geralmente considerada um dos principais insumos para o processo decisório. Entretanto, a perspectiva sistêmico-discursiva faz avançar nossa compreensão, indicando que é o efeito de sentido gerado por determinada informação ou, em outras palavras, a comunicação, que leva a uma decisão, e não à informação pura e simples. No momento em que uma decisão é tomada, é possível pensarmos que houve um efeito de sentido. Os indivíduos ou sistemas decidem a partir de efeitos de sentido, de processos de reconhecimento. Conforme lembram Rodrigues e Neves (2012, p. 47), com base em Luhmann, “o sentido determina o horizonte operativo dos sistemas sociais”.

Assim, as decisões podem ser consideradas efeitos de sentidos, ou, em outras palavras, discursos. Elas adquirem sentido no interior dos sistemas em que são produzidas e podem ver seu sentido multiplicado no momento em que há interação entre sistemas. Dessa forma, parece possível dizer que a estratégia é configurada em um conjunto de discursos/decisões, (re)construídos permanentemente, através da produção e do reconhecimento de textos sobre as diferenças da organização considerando-se seu ambiente. Essa (re)construção se dá através da interação e da perturbação entre sistemas, levando a uma multiplicação de sentidos que é, por sua natureza, incontrolável. Isso, por um lado, dificulta a compreensão e a gestão, e, por outro, ressalta a dinamicidade do processo estratégico.

Considerando que a essência das decisões é comunicacional, tanto no que se refere ao seu conteúdo como ao processo decisório, parece razoável considerar que a essência da estratégia, ou pelo menos parte dela, também é comunicacional. Assim, para compreendermos as estratégias organizacionais e suas decisões, sejam elas referentes, por exemplo, à alocação de recursos, à definição de negócios ou à seleção de mercados, podemos ler o conteúdo das decisões ou os processos comunicacionais que as geraram.

Uma decisão, considerada individualmente, apresenta uma fragilidade, devido ao paradoxo que ela guarda em seu interior. Toda decisão informa sobre uma seleção, em que uma alternativa é escolhida em detrimento de outras. Essa fragilidade é atenuada pelo conteúdo de decisões posteriores. Ou seja, uma decisão geralmente é conectada a outra, como forma de reafirmação e de redução das incertezas, inerentes aos processos decisórios. Não só como redução das incertezas, as decisões parecem buscar confirmação ou legitimação em outras, devido aos diferentes aspectos envolvidos nos processos decisórios, tais como sentimentos, emoções, intuições, poder e cultura. Dessa forma, o que parece caracterizar uma decisão estratégica é justamente a relação/interação que ela estabelece com outras decisões, ou, em nossa perspectiva, com outros discursos. A ligação entre as decisões ocorre em uma rede de decisões, na qual uma decisão funciona como premissa para outras decisões, fazendo com que a justificativa para as decisões esteja nas próprias decisões.

A noção de rede, já discutida na seção anterior, está associada a concepções do processo comunicacional (FAUSTO NETO, 2008; LYOTARD, 2002; RESTREPO, 1995) e também está presente na abordagem discursiva de Verón (1980, 1996). Para este autor (VERÓN, 1980, p. 193), “a semiose social é uma rede significativa infinita”, em que os discursos se relacionam, constituindo suas próprias condições produtivas. Na rede de semiose ou rede textual histórica, um texto e suas regras de produção definem um campo de efeitos de sentido possíveis, ao mesmo tempo em que ele é resultado de condições de reconhecimento determinadas. Um texto, portanto, tem ligação com outro texto ou com um conjunto de textos, formando uma rede, que se desdobra no espaço-tempo das matérias significantes, ou seja, de acordo com uma cronologia. Essa relação entre os textos revela a multiplicação de

sentidos, ou, em outras palavras, a assimetria e a não linearidade gerada a partir da circulação dos textos na rede.

Com base nas noções de rede de decisões e de rede de semiose é que chegamos à noção de *rede decisória comunicacional*<sup>30</sup>. Ela é um espaço de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, que constituem diferentes campos de efeitos e, conseqüentemente, diferentes condições produtivas para os discursos/decisões. O efeito de um discurso/decisão, portanto, pode ser analisado quando ele constitui parte das condições de produção de um discurso/decisão subsequente. Importa ressaltar, no entanto, que a *rede*, por sua natureza, é um espaço não linear e transitório. As conexões entre as decisões são estabelecidas, sendo possível, de alguma forma, perceber a relação entre elas. Mas, essencialmente, devido à sua natureza comunicacional, a *rede* parece, antes de tudo, um espaço de circulação, de multiplicação e de disputa de sentidos que, ao mesmo tempo em que garante a estrutura dos sistemas organizacionais, é transitório, instável e contingente, precisando ser constantemente (re)produzido. Essa mesma natureza revela aspectos afetivos, emotivos e intuitivos, envolvidos nos processos decisórios e na constituição sistêmica da organização. Considerando que os sistemas psíquicos ou as consciências são pressupostos para a existência dos sistemas organizacionais, esses aspectos também constituem a *rede decisória comunicacional* e estão nela representados.

A natureza comunicacional da *rede* ainda guarda outra característica, que parece fundamental. Ela está relacionada à improbabilidade da comunicação, aos desvios e pontos de fuga, conforme discutimos na seção anterior. A multiplicação e a disputa de sentidos na *rede* guarda uma fragilidade inerente ao processo comunicacional, que é a impossibilidade de garantir ou assegurar que os efeitos desejados por uma comunicação sejam atingidos. Parece necessário reconhecer que, assim como a racionalidade, a comunicabilidade também é limitada. Portanto, a *rede* em que são tomadas as decisões pode ser considerada um espaço sujeito a desvios. Antes de buscar formas de controlar o incontrolável, parece necessário compreender essa condição.

---

<sup>30</sup> Ao longo do texto, utilizamos grifos para destacar a *rede decisória comunicacional* e os *elementos comunicacionais*.

Na perspectiva sistêmico-discursiva, a *rede decisória comunicacional* pode ser compreendida como várias redes em relação. Considerando o sentido como uma construção particular de cada sistema, parece possível pensar em *redes internas* aos sistemas organizacionais e também em *redes externas*, constituídas nos ambientes externos, ou seja, nos sistemas sociais aos quais as organizações se acoplam e com os quais interagem. Essas *redes* são (re)produzidas nas relações entre sistemas. Seidl e Becker (2006) chamam atenção para os “rótulos”, que podem ser palavras ou frases que circulam entre diferentes discursos, assumindo diferentes sentidos, de acordo com os sistemas que os produzem e os reconhecem.<sup>31</sup> A *rede decisória comunicacional* se constitui como um espaço autônomo de interação e de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, que são apropriados e reciclados em operações internas dos sistemas. Essa apropriação parece seguir a dinâmica de jogos de linguagem, que particularizam sentidos em acordos tácitos e/ou explícitos.

No contexto da *rede decisória comunicacional* é que pensamos as *decisões*. Interconectadas, elas formam a estratégia organizacional em uma busca constante por autofortificação dos sistemas organizacionais. Produzidas no interior desses sistemas, como condição de sua própria existência, as decisões sofrem influência do ambiente e são construídas em uma permanente tensão entre sistema e ambiente. Assim, a *rede* é o espaço de formação e de materialização da estratégia organizacional compreendida como um conjunto de decisões inter-relacionadas, que se autofortificam em um movimento autopoietico de definição e manutenção das fronteiras sistêmicas organizacionais.

Na relação com o ambiente é que ocorrem os *processos de identificação* e a construção das identidades. Ao mesmo tempo em que depende das decisões, no âmbito operacionalmente fechado dos sistemas organizacionais, a construção das identidades depende do ambiente e das interações ou acoplamentos com outros sistemas. O sistema observa, seleciona e processa informações do ambiente, de forma contínua, autofortificando-se, procurando reduzir a complexidade externa e,

---

<sup>31</sup> Importa lembrar que consideramos indivíduos como sistemas psíquicos, que podem estar acoplados a uma organização (sistema social). Sistemas psíquicos e sociais se interpenetram e podem apresentar uma coevolução. Conforme Rodrigues e Neves (2012, p. 60), interpretando Luhmann, “nenhum sistema psíquico consegue adaptar-se ponto a ponto à complexidade comunicativa dos sistemas sociais e nenhum sistema social consegue controlar a totalidade dos pensamentos das consciências”. As consciências e os sistemas sociais selecionam o que representa informação para eles. Assim, os discursos podem ser considerados efeitos de sentidos produzidos no interior de cada sistema.

ao mesmo tempo, aumentando sua própria complexidade. Assim, é possível dizer que a alteridade/ambiente se faz presente na identidade e que esta última, por sua vez, está presente no ambiente. Construída em relações ou interações, a identidade depende diretamente da comunicação. Conforme Hall (2009), as identificações operam através de um trabalho discursivo, em que são marcadas as fronteiras simbólicas e são produzidos “efeitos de fronteiras”, que podemos compreender como efeitos de sentido. A multiplicação de sentidos, natural dos processos comunicacionais, abre espaço para múltiplas identificações geradas nas interações da organização.

O esforço contínuo de autodiferenciação, através da observação, seleção e processamento de informações pelos sistemas/organizações, pode ser compreendido como um dos elementos centrais da estratégia organizacional em nossa leitura comunicacional. Sob essa perspectiva, a autodiferenciação, ou construção e manutenção da identidade, pode ser considerada essencialmente um processo de comunicação, materializado em discursos.

Um caminho para compreender a estratégia organizacional pode ser a análise de decisões (discursos) a partir dos textos que as representam e das relações que esses textos apresentam com outros textos que circulam na própria organização, ou que circulam entre a organização e outros sistemas que constituem seu ambiente. Nessa análise, um viés comunicacional leva ao exame das relações entre os textos, considerando as condições produtivas das decisões, os campos de efeitos gerados, a multiplicação de sentidos, as mediações e as identificações assumidas pelo sistema organizacional em sua diferenciação.

Palli, Vaara e Sorsa (2009) já haviam revelado em seu trabalho a importância da intertextualidade no processo estratégico. Para os autores, criar uma nova estratégia é um processo ligado às estratégias existentes, uma atividade intersubjetiva voltada para a atribuição de sentido a conceitos de estratégia. Na perspectiva adotada neste trabalho, a intertextualidade é manifestada na *rede decisória comunicacional*, em que circulam sentidos que são (re)apropriados e (re)criados pelos sistemas em seus processos de diferenciação. Na compreensão da estratégia organizacional, portanto, parece necessário explorar a relação da organização e de suas decisões com essa intertextualidade. Ao se acoplarem a outros sistemas sociais e ao interagirem com outros sistemas organizacionais, as

organizações estabelecem conexões com a *rede decisória comunicacional* e são levadas a definirem posições, que podemos compreender como posições de sujeito ou, ainda, identificações. Esses acoplamentos/interações contribuem para a circulação, multiplicação e disputa de sentidos, constituindo as condições produtivas (de produção e de reconhecimento) das decisões estratégicas. Portanto, parece possível afirmar que a diferenciação ou demarcação de fronteiras (identidades) das organizações ocorre no âmbito da *rede decisória comunicacional*, em constantes tensões com o ambiente.

Essas tensões podem surgir, por exemplo, em resposta a acontecimentos ou movimentos imprevistos dos ambientes ou mercados de atuação das organizações, demandando decisões que provavelmente irão marcar uma posição ou contribuir para a construção da identidade organizacional. Importa reforçar que a identidade não é compreendida como um projeto fixo e imutável. Pelo contrário, ela é transitória e flexível, construída em identificações. De alguma forma, em um movimento de natureza essencialmente estratégica, os sistemas das organizações são levados a procurar formas de controlar essas identificações, ou seja, de gerenciá-las. Esse parece ser um movimento genuinamente estratégico para que as identificações estejam, na medida do possível, contribuindo com o projeto ou os projetos identitários da organização, ou, em outras palavras, com a sua autofortificação.

Parece natural pensar que as organizações busquem deliberadamente demarcar e controlar suas fronteiras sistêmicas, ou seja, gerenciar suas identificações. No entanto, algumas decisões podem contribuir para desvios e identificações não necessariamente desejadas ou planejadas pelas organizações, que têm efeito sobre a demarcação de suas fronteiras. Assim, parece necessário reconhecer que a estratégia também apresenta uma dimensão incontrolável que, em nossa leitura, é inerente à sua natureza comunicacional. Nesse sentido é que compreendemos a estratégia como um conjunto de decisões voltadas para construir, manter e controlar, na medida do possível, as identificações e as identidades das organizações.

Em nossa leitura, a natureza comunicacional da estratégia é revelada, em seu estado de permanente (re)construção, no âmbito da *rede decisória comunicacional*. É essa natureza que indica os *processos de institucionalização* e de *mediação* da estratégia, bem como sua relação com a *cultura* e a *comunicação organizacional*.

A institucionalização revela o poder de convocação de um universo autorreferenciado de sentidos, que leva as organizações e suas estratégias a (re)produzirem suas próprias estruturas e as estruturas dos sistemas com os quais se relacionam. A *rede decisória comunicacional* parece ser responsável por legitimar e institucionalizar as decisões da estratégia organizacional, contribuindo para formação de um isomorfismo institucional em torno da própria estratégia. A tendência à homogeneização pode ocorrer devido a pressões políticas e culturais, à busca por reduzir as incertezas associadas às decisões ou à legitimação de práticas profissionais. A noção de isomorfismo reconhece que as organizações competem não apenas por recursos e mercados, mas também por poder político e por legitimação institucional e social. A *rede* parece favorecer a construção de uma espécie de consenso em torno de determinadas práticas, uma racionalidade coletiva que influencia e justifica as decisões estratégicas.

Um termo como, por exemplo, “responsabilidade social”, circula na *rede decisória comunicacional* e as organizações, por pressões políticas, econômicas e culturais, são levadas a incluí-lo em suas decisões (discursos) estratégicas. Da mesma forma, buscam treinamentos ou até mesmo livros e publicações de negócios para apoiar seus processos decisórios, procurando imitar ou reproduzir decisões bem-sucedidas em outras realidades organizacionais. Além disso, participam de associações em que compartilham práticas e experiências. A institucionalização se dá, portanto, em uma lógica de dominação compartilhada, tal qual nos fala Bourdieu (2003), como em um jogo de linguagem (LYOTARD, 2002; WITTGENSTEIN; 1979), em que parece haver certa cumplicidade entre os envolvidos. O poder da *rede decisória comunicacional* pode, assim, ser compreendido como uma construção conjunta. Esse pode ser considerado um paradoxo da estratégia organizacional. Ao mesmo tempo em que as organizações buscam estabelecer suas diferenças e fronteiras com o ambiente, elas constroem essas fronteiras, sendo influenciadas pela *rede decisória comunicacional* – que, por sua natureza intersubjetiva, pressiona por uma homogeneização – e também a influenciando.

O paradoxo pode ser minimizado quando consideramos que a *rede* é constituída na relação. Seja nas relações entre as comunicações/decisões no interior dos sistemas organizacionais, ou nas relações entre as organizações e outros sistemas que compõem seu ambiente. Nesse sentido, reafirmamos que a

*rede* manifesta a essência comunicacional das construções sociais. Ela revela a interação entre os sistemas, que constroem sentido de forma autorreferenciada, mas são estimulados e influenciados pelo ambiente. Organizações são sistemas sociais que geralmente estão acoplados em outros sistemas sociais, como, por exemplo, o econômico, o político ou o educacional. A incorporação de práticas e de discursos ou fragmentos de discursos se dá pela interpenetração dos sistemas, construindo identificações e constituindo uma *rede* que atravessa vários sistemas em relação, configurando processos de institucionalização.

Portanto, a institucionalização parece um componente fundamental dos processos de diferenciação e dos processos de identificação dos sistemas sociais. Práticas institucionalizadas em um sistema social, seja ele uma organização ou um sistema como o político ou o econômico, podem ser consideradas fruto de comunicações interligadas ou inter-relacionadas em uma *rede decisória comunicacional*. Considerar a institucionalização, no entanto, não significa ignorar a existência de movimentos de inovação. Os sistemas organizacionais, como instâncias autônomas de mediação, ou seja, de apropriação e de recodificação de sentidos, guardam sua capacidade de inovação. A mediação pode resultar em decisões que venham a configurar inovações, reforçando as fronteiras sistêmicas e a identidade. Por sinal, a transitoriedade e a contingência das estruturas sistêmicas, em uma leitura comunicacional, parecem pressionar por mudanças e por inovações, que podem ser compreendidas como novas configurações de sentido no interior das estruturas comunicacionais dos sistemas.

A *rede decisória comunicacional* – na medida em que constitui as condições produtivas das decisões estratégicas e em que institucionaliza, em relações de poder, um “repertório” de decisões ou campos de efeitos – é também um espaço de mediação das decisões ou discursos estratégicos. Nesse contexto, a mediação envolve as construções culturais e simbólicas, as apropriações e recodificações, que são responsáveis pela criação dos sentidos e pelas decisões (efeitos de sentidos). A mediação, conforme propõe Martin-Barbero (2006), é atravessada por racionalidades ligadas à economia, à política e ao imaginário, e também pelo cotidiano e pela cultura.

Trazendo os tipos de mediação propostos por Martin-Barbero (2006) para o contexto organizacional, vislumbramos novas possibilidades de compreensão em

torno da diferenciação sistêmica e da estratégia. As relações cotidianas e as práticas comunicativas, que mantêm os sistemas organizacionais, parecem mediar a compreensão e as leituras que as organizações fazem de seus ambientes. A socialidade, através das matrizes culturais que moldam a construção de sentidos nos ambientes organizacionais, parece ancorar e influenciar as decisões estratégicas.

A tecnicidade, que nos ambientes organizacionais pode envolver desde técnicas de gestão até a utilização de dispositivos tecnológicos informacionais e de comunicação, parece ter um papel significativo na construção de sentidos e nas decisões. Esse estatuto social da técnica pode acelerar os processos internos, aumentar a pressão e potencializar a transitoriedade e a contingência das estruturas sistêmicas, reforçando a necessidade de mudança e de inovação. As pressões ambientais, capazes de gerar perturbações nos sistemas organizacionais, se intensificam sob a mediação da tecnicidade. As novas técnicas de gestão e os novos dispositivos tecnológicos influenciam a formulação e a implementação de decisões estratégicas e parecem contribuir para a criação de uma nova lógica de diferenciação, que incorpora a transitoriedade e a flexibilidade.

Os ambientes organizacionais parecem ser pródigos em criar e manter um conjunto de rituais que procuram construir sentido em torno de sua realidade e de seus esforços de diferenciação relativos ao ambiente. Esses rituais podem ser compreendidos como elementos comunicacionais que constroem e sustentam as estruturas organizacionais. A ritualidade, nesse contexto, medeia a relação com as pressões ambientais e contribui para a constituição de um ambiente e de uma forma de atuar que pode ser considerada particular a cada organização. De certa forma, no ambiente altamente institucionalizado das estratégias organizacionais, os rituais parecem ser uma força de particularização ou personalização das estratégias.

No contexto das decisões estratégicas, determinadas decisões buscam associar-se a outras, representadas em discursos ou práticas institucionalizadas, em um esforço de legitimação, de identificação e de autofortificação das organizações. Uma decisão estratégica assume ou ganha relevância no sistema organizacional, na medida em que é referência ou condição produtiva para outras decisões. Dessa forma, consideramos que há uma hierarquia de decisões estratégicas, em que determinadas decisões ganham destaque no contexto da formação das estratégias.

Essas decisões funcionariam como “nós” ou enlaces na *rede decisória comunicacional*, indicando um ponto de contato entre várias decisões em relação.

Através da mediação da institucionalidade parece haver uma cumplicidade entre discursos hegemônicos, que em nossa leitura podemos associar às decisões ou discursos que ocupam um lugar de destaque na hierarquia, e os discursos subalternos. Além disso, um conjunto de saberes narrativos, hábitos e técnicas expressivas, constituídos na intertextualidade, é responsável por engendrar regras discursivas e uma topografia de discursos que, por sua vez, alimenta um gênero discursivo sobre a estratégia.

A estratégia seria, então, mediada na *rede decisória comunicacional*, quando as organizações buscam construir suas decisões sob a influência de decisões anteriores ou quando perturbadas por decisões de outros sistemas que estão em seu ambiente. Da mesma forma, determinados saberes, hábitos e técnicas, que circulam na *rede*, parecem conferir a institucionalidade necessária para a construção das estratégias. Assim, as diferentes apropriações desses saberes, hábitos e técnicas pelas organizações podem ser observadas para aprofundar a compreensão das estratégias organizacionais.

A mediação nos ambientes organizacionais, assim como em sua concepção original (MARTIN-BARBERO, 2006), revela a profunda imbricação entre a comunicação e a cultura. A *rede decisória comunicacional*, no interior das organizações, também pode ser compreendida como uma teia de significados, e, nesse sentido, como representação ou representações da cultura organizacional, que deixa “marcas” nos discursos da estratégia, revelando as identidades organizacionais. Ao mesmo tempo em que representa a cultura organizacional, a *rede decisória comunicacional* pode ser considerada responsável por sua construção. Assim, a cultura, que é (re)construída e também revelada na *rede*, pode ser considerada condição produtiva das decisões estratégicas e um dos elementos centrais da leitura comunicacional da estratégia.

Como condição produtiva das decisões estratégicas, a cultura parece sustentar e expressar a identidade da organização em suas mais variadas manifestações. Dessa forma, ela pode mobilizar identificações com indivíduos e outros sistemas que venham a contribuir para a demarcação das fronteiras simbólicas dos sistemas organizacionais. Devido à sua natureza comunicacional,

compreendemos a cultura também como uma construção política em que o poder é mobilizado visando a influenciar, cooptar e legitimar determinados sentidos e práticas nos ambientes organizacionais. Assim, ela pode condicionar ou submeter decisões estratégicas a padrões compartilhados e legitimados de interpretação e compreensão da realidade. As marcas deixadas pela cultura nas decisões estratégicas podem representar um caminho para a compreensão das particularidades e das apropriações de sentido realizadas pela organização, em seus esforços de diferenciação.

No contexto da *rede decisória comunicacional*, a comunicação organizacional emerge como um elemento processual de constituição, de negociação e de representação dos sistemas organizacionais e de suas estratégias organizacionais, através da circulação, da multiplicação e da disputa de sentidos. Esses sentidos são materializados em discursos formais e informais, controlados ou não, que atravessam as mais diversas práticas comunicacionais, envolvendo desde conversas e reuniões informais até iniciativas planejadas de comunicação.

A organização, portanto, é compreendida como um sistema social produzido e configurado a partir da comunicação organizacional, em um processo de autofortificação, em que suas fronteiras são definidas em processos de identificação. No interior do sistema organizacional, a operação fundamental, responsável por sua autorreprodução, é a comunicação em forma de decisão. Nesse contexto sistêmico organizacional, as decisões são tomadas a partir de efeitos de sentidos. As condições produtivas das decisões são constituídas pela cultura organizacional e pelas interações do sistema com o ambiente, que, por sua vez, formam uma *rede* responsável pela mediação e institucionalização dos sentidos. Assim, consideramos que a estratégia organizacional é materializada em decisões.

De modo sintético, é possível dizer que a estratégia organizacional é constituída, negociada e representada, através da processualidade da *comunicação organizacional*, em um conjunto de *decisões* voltadas para a construção e manutenção das fronteiras sistêmicas. Essas decisões são produzidas, reconhecidas e interconectadas na *rede decisória comunicacional*. A *rede*, por sua vez:

- a) (re)produz processos de *identificação* voltados para a demarcação das fronteiras sistêmicas;
- b) legitima e *institucionaliza*, em relações de poder, um “repertório” de decisões ou efeitos de sentido;
- c) *medeia* os sentidos através de apropriações e recodificações;
- d) representa e, ao mesmo tempo, constrói a *cultura organizacional*.

A Figura 3, a seguir, representa essa síntese. No centro dela está a *rede decisória comunicacional*, constituída na interconexão das *decisões* e através da processualidade da *comunicação organizacional*. Os processos de *identificação*, de *institucionalização* e de *mediação*, representados no núcleo central, ocorrem na *rede* e contribuem para a sua constituição. A *cultura organizacional*, como condição produtiva das *decisões*, deixa marcas sobre a *rede* (setas brancas) e também é construída por ela (setas verdes). Por fim, a *estratégia organizacional* (borda verde clara), resultante das processualidades sistêmicas, é responsável pela demarcação das fronteiras entre a organização e o ambiente. O sistema organizacional fica, assim, representado pelo esforço estratégico de distinção em relação ao ambiente externo, que é constituído por outros sistemas e *redes decisórias*.

Figura 3 – A leitura comunicacional da estratégia



Fonte: O autor (2014).

## 5.2 A aplicação do modelo

Nesta subseção, apresentamos os procedimentos a serem seguidos na aplicação do modelo teórico desenvolvido neste trabalho. Eles foram construídos tendo por referência a perspectiva sistêmico-discursiva e, mais especificamente, a abordagem discursiva idealizada por Eliseo Verón (1980, 1996, 1997a).

Inicialmente, indicamos os critérios a serem observados para a aplicação do modelo:

- a) o *corpus* para realização da leitura é formado por textos, compreendidos como “pacotes” de linguagem que circulam na sociedade;
- b) esses textos são abordados como discursos, seguindo pressupostos inspirados nas propostas do autor. O discurso, portanto, é considerado como uma forma de aproximação e de abordagem ao texto;
- c) a decisão é compreendida como um discurso, ou seja, uma configuração espaço-temporal de sentido;
- d) os textos são multidimensionais e possibilitam uma ampla variedade de leituras;
- e) os textos possibilitam o acesso às decisões;
- f) um texto pode ser atravessado e/ou representar mais de um discurso/decisão;
- g) através de seus discursos/decisões, as organizações se posicionam como sujeitos em uma *rede decisória comunicacional*;
- h) a leitura comunicacional é realizada a partir da sobreposição de dois ou mais textos sobre a estratégia ou de alguma forma relacionados com ela.

A aplicação do modelo se dá em um conjunto de fases, que compreendem momentos da leitura. As fases, interdependentes e reversíveis, são pensadas de modo a orientar a leitura comunicacional, inspiradas em procedimentos sugeridos por Verón (1980, 1996, 2004).

### **5.2.1 Seleção da organização e contextualização**

A leitura comunicacional pode ser realizada em organizações de todos os portes e setores de atuação. Não é imperativo o acesso a documentos estratégicos e confidenciais, considerando que as estratégias, de alguma forma, estão representadas em materiais de comunicação que circulam no ambiente organizacional. No entanto, documentos como planos e relatórios internos podem enriquecer a leitura e facilitar o acesso a decisões estratégicas.

Tendo sido selecionada a organização, é necessária uma contextualização através da descrição de aspectos significativos de sua trajetória e do ambiente em que está inserida. Essa contextualização revela as condições produtivas das decisões estratégicas da organização selecionada.

### **5.2.2 Definição da decisão estratégica e do corpus**

Nessa fase, é selecionada a decisão através da qual a *rede decisória comunicacional* é acessada e são escolhidos os textos que compõem o *corpus* da leitura. Uma exploração inicial ou uma “leitura flutuante” (BARDIN, 2011) em textos sobre a estratégia da organização tem o objetivo de selecionar uma decisão, com relevância estratégica, que esteja representada nesses textos. Um texto sobre a estratégia pode ser qualquer material impresso ou eletrônico, com elementos linguísticos e não linguísticos, que circule dentro ou fora da organização e que contenha referências a decisões organizacionais. O critério para essa exploração inicial é bastante flexível, pois, de forma geral, podemos considerar que a grande maioria de textos que circulam no ambiente organizacional traz algum tipo de referência a decisões. Eles podem ser, por exemplo, jornais internos, anúncios, comerciais de televisão, reportagens sobre a organização, *websites* ou portais internos de conteúdo, documentos e relatórios internos.

Importa realizarmos uma reflexão sobre o que distingue uma decisão estratégica de uma decisão corriqueira. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) defendem que, para uma prática ser considerada estratégica, ela precisa ter algum efeito sobre resultados, direções, sobrevivência ou vantagem competitiva da organização. Critérios esses que apresentam um forte viés economicista e administrativo. O pressuposto é que nem todas as práticas de uma organização são relevantes para a sua estratégia. Saraiva et al. (2011), em um estudo sobre as práticas estratégicas de um grupo de balé brasileiro, reconhecido internacionalmente, reforçam que, quando qualquer decisão ou prática são consideradas como consequenciais para a estratégia, há uma banalização da identificação de práticas que sejam estratégicas.

Em nossa leitura comunicacional, o critério fundamental para a compreensão de uma decisão como estratégica é a sua contribuição para a construção de diferença ou identidade da organização em relação ao seu ambiente, assim como para sua manutenção e crescimento. Embora seja claro que algumas decisões tenham uma contribuição maior, parece também possível considerar que todas as decisões no ambiente organizacional têm algum papel na constituição dessa identidade, seja na operação (produção), seja na representação (reconhecimento) da estratégia. A própria *rede decisória*, conforme nossa proposta, reforça e faz a mediação dessas decisões. Portanto, não nos parece indicado adotar um critério fixo para a definição das decisões mais ou menos estratégicas. A exploração inicial dos textos e a compreensão do contexto organizacional podem proporcionar maior clareza sobre a relevância dessas decisões. A ideia é que sejam exploradas as relações entre as decisões reveladas nos textos. Com isso, há uma tendência de que algumas possam ser consideradas elos na *rede*, ou seja, representem um ponto de convergência. Esses elos seriam as decisões com maior relevância estratégica.

Após a seleção da decisão, um conjunto de textos é escolhido, entre aqueles que fizeram parte da exploração inicial. Para a seleção desses textos, são observados dois critérios: a invariância referencial,<sup>32</sup> que considera que todos eles fazem referência à decisão selecionada como ponto de acesso à *rede*; e o consumo diferencial,<sup>33</sup> que indica a necessidade de os textos, originalmente, serem produzidos para públicos ou audiências distintas. Assim, o *corpus* é constituído por textos que tratam de uma mesma decisão e que são direcionados para públicos diferentes.

### **5.2.3 Descrição do corpus e da decisão**

Nessa fase, a decisão estratégica é caracterizada de acordo com as informações disponíveis nos textos selecionados e na relação dessas com o

---

<sup>32</sup> Invariância referencial é um critério sinalizado por Verón (2004), sendo utilizado na seleção de textos para análise discursiva no contexto da comunicação de massa, especificamente da mídia impressa, e adaptado para o modelo proposto neste trabalho.

<sup>33</sup> Consumo diferencial também é um critério sinalizado por Verón (2004), no mesmo contexto descrito acima.

contexto organizacional. As superfícies discursivas<sup>34</sup> dos textos selecionados para o *corpus* são descritas e são realizadas comparações entre elas, procurando desvendar as diferentes representações da decisão. Na descrição, seguindo a abordagem discursiva de Verón (1980, 2004), há um conjunto de aspectos a serem considerados: as marcas, as operações intertextuais, os dispositivos de enunciação e os contratos de leitura.

Compreendemos as marcas como traços de operações discursivas ou, simplesmente, unidades compostas somente por elementos linguísticos ou não linguísticos, ou, ainda, por ambos. Uma marca, por exemplo, pode ser uma palavra, uma frase, uma imagem, ou um conjunto reunindo imagem e frase. As operações, por sua vez, são compostas por um operador, que é a marca; um operando, que é o elemento ao qual se refere a marca; e pela relação entre eles. As operações intertextuais são as referências a outros discursos ou, na leitura da estratégia, a outras decisões. Elas dizem respeito à evocação de um conhecimento prévio que pode instaurar uma cumplicidade entre produtor e leitor. Podemos compreender essas operações como referências à *rede decisória comunicacional*, ou seja, a um universo relativamente fechado de sentidos compartilhados, que pode formar, por exemplo, uma cultura de classe ou mesmo uma cultura organizacional. Um dispositivo de enunciação envolve o enunciado (que é o conteúdo) e a enunciação, incluindo a imagem de quem fala, a imagem daquele a quem o discurso é endereçado e a relação entre enunciador e destinatário proposta no discurso. Os contratos de leitura propõem um lugar ou posição ao destinatário. Eles envolvem aspectos como a posição didática ou não assumida na enunciação, o grau e tipo de saber atribuído ao leitor, a transparência ou opacidade do que é dito e o compartilhamento de valores no que é dito ou na forma como é dito.

#### **5.2.4 Reconstituição de fragmentos da rede decisória comunicacional**

Propomos a reconstituição de fragmentos, por entendermos que reconstituir a *rede* em sua totalidade é uma tarefa inviável devido às suas características

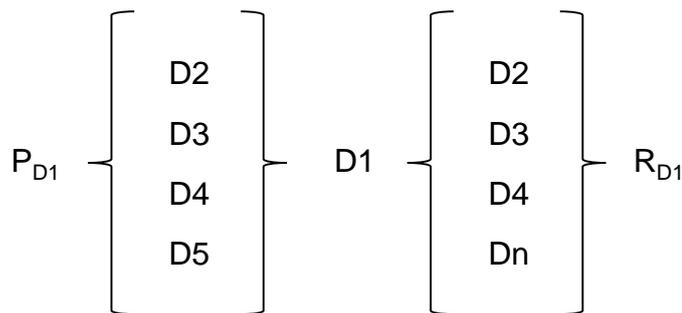
---

<sup>34</sup> Um texto, com seus elementos linguísticos e não linguísticos, pode ser considerado uma superfície discursiva. Ele contém marcas, que são traços de operações discursivas, em que são estabelecidas relações entre os elementos (VERÓN, 2004).

intrínsecas, que incluem a instantaneidade e a transitoriedade. O foco é a compreensão da relação entre as decisões a partir de suas representações nos textos, procurando esboçar uma possível relação entre elas. A partir da decisão selecionada para o acesso à *rede*, a proposta é buscar sua relação com outras decisões, as quais podem ser consideradas como parte de suas condições produtivas.

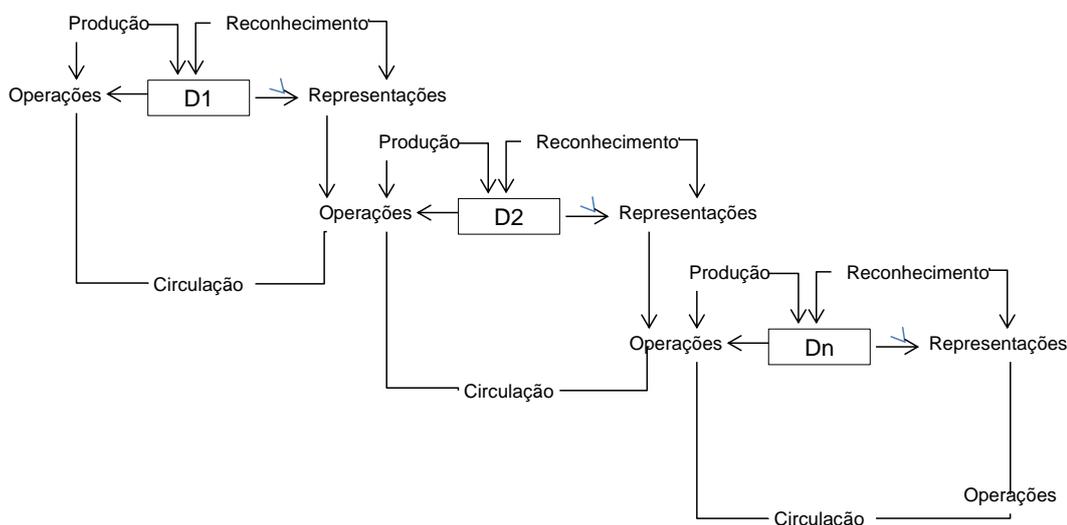
Inicialmente, é necessário explorar as superfícies discursivas em busca de operações que possam indicar decisões relacionadas com a decisão estratégica selecionada para o acesso à *rede*. Com base na noção de operação discursiva de Verón (2004), trechos ou frases que fazem referência às decisões são considerados como operadores ou marcas. Os operandos, por sua vez, são as decisões. Dessa forma, com a exploração do *corpus*, é possível reunir um conjunto de decisões que pode compor um fragmento da *rede decisória comunicacional*. Posteriormente, considerando o contexto e a descrição das superfícies discursivas, em um esforço interpretativo, é possível estabelecer relações entre as decisões. Para representar essas relações, sugerimos a utilização dos esquemas propostos por Verón (1980) para a compreensão da intertextualidade dos discursos (decisões) (Figura 4) e da rede de semiose (Figura 5). O primeiro posiciona a decisão de acesso (que convencionamos representar por D1) no centro e indica as decisões que podem fazer parte de suas condições de produção ( $P_{D1}$ ) e de seus efeitos de reconhecimento ( $R_{D1}$ ). O segundo representa uma possível relação cronológica entre as decisões, construída com base nos textos explorados.

Figura 4 – A intertextualidade das decisões na *rede decisória comunicacional*



Fonte: Adaptada de Verón (1980).

Figura 5 – Visão cronológica da *rede decisória comunicacional*



Fonte: Adaptada de Verón (1980).

Com essa reflexão, procuramos construir um esboço da *rede decisória comunicacional* com a intenção de desvendar as relações entre os sentidos que circulam entre as decisões, como eles são produzidos e reconhecidos, ou seja, a leitura comunicacional da estratégia.

### 5.2.5 *Articulação dos elementos comunicacionais*

Nesta fase, aprofundamos a compreensão sobre a *rede decisória comunicacional* e sobre a estratégia através da leitura e articulação das decisões e

dos demais elementos comunicacionais: identificação, institucionalização, mediação, cultura organizacional e comunicação organizacional.

Após a exploração das relações entre as decisões que configuram a estratégia da organização, a leitura procura discutir as seguintes questões:

- a) Quais posições/identificações são assumidas/construídas pela organização?
- b) Como a *rede decisória comunicacional* institucionaliza decisões/discursos que configuram a estratégia?
- c) Como a estratégia é mediada na *rede*?
- d) Quais as marcas da cultura organizacional presentes nas decisões?
- e) Como a estratégia é constituída, negociada e representada através da comunicação organizacional?

A partir desses questionamentos, fundamentados pelo modelo apresentado na seção anterior, procuramos compreender como os elementos comunicacionais, na *rede decisória comunicacional*, podem revelar a estratégia organizacional.

### **5.3 Uma leitura comunicacional da estratégia do Grupo Paquetá**

Nesta subseção, exemplificamos a leitura comunicacional da estratégia, seguindo as fases indicadas na subseção anterior. Assim, inicialmente, justificamos a escolha do Grupo Paquetá para a realização da leitura e apresentamos um breve relato sobre a sua trajetória e o ambiente em que está inserida a organização, procurando compreender as possíveis condições produtivas das decisões a serem discutidas nas próximas seções.

#### **5.3.1 Seleção da organização e contextualização**

A empresa escolhida para exemplificar a aplicação da leitura comunicacional da estratégia é o Grupo Paquetá, que, próximo de completar 70 anos de atuação,

promoveu uma renovação de sua marca corporativa, em um contexto de mudança do seu modelo de gestão. A opção pelo Grupo se deu devido ao seu porte, à sua trajetória e às decisões estratégicas com as quais ele estava envolvido na época do desenvolvimento deste trabalho. A disponibilidade da empresa em participar do estudo, fornecendo documentos de circulação interna para exploração inicial, foi um fator decisivo para sua seleção.

As informações apresentadas nesta subseção foram obtidas nas seguintes fontes:

- a) site corporativo do Grupo Paquetá (GRUPO PAQUETÁ, 2013a);
- b) um folheto interno comemorativo aos 60 anos da empresa (PAQUETÁ 60 ANOS, 2005);
- c) pesquisa realizada por Froehlich (2006) sobre a dinâmica das competências organizacionais e a trajetória do Grupo;
- d) reportagem veiculada na revista Exame (AMORIM, 2012);
- e) documentos internos contendo a apresentação para integração de novos funcionários e a apresentação para líderes, referente à mudança na marca corporativa.

Além dessas fontes, foram consultados também o portal Siscompete, da Abicalçados (PRODUÇÃO NACIONAL, 2014), e o relatório *Brazilian Footwear* (2012), produzido pela Abicalçados e pela Apex Brasil.

A história da Paquetá tem início em 20 de junho de 1945, quando os sócios Arlindo Muller e Hugo Wagner abrem uma pequena fábrica de calçados, a Muller & Wagner, na cidade de Sapiranga, no Rio Grande do Sul. Com uma produção de cinco pares de sapatos masculinos por dia, uma estrutura modesta e membros da família envolvidos diretamente no negócio, os empresários comercializam seus produtos para sapatarias de Porto Alegre. Em 1948, um dos sócios, Hugo Wagner, deixa o negócio, e Waldemar Strassburger, Avelino Zimmermann e Waldemar Weber se associam a Arlindo Muller. Com a entrada dos novos sócios, a Muller e Wagner passa chamar-se Paquetá Calçados, marcando um momento significativo na construção da identidade da organização.

No folheto interno comemorativo aos 60 anos da empresa (PAQUETÁ 60 ANOS, 2005), merece destaque, nesse início da trajetória da Paquetá, através de fotos e depoimentos, a participação das esposas dos fundadores no dia a dia do negócio. Elas falam das dificuldades enfrentadas nos primeiros anos, do trabalho e também do espírito de alegria e entusiasmo com que encaravam suas atividades. Uma delas, esposa de Arlindo Muller, conta: “A gente fazia tudo com muita alegria, e a partir daí as coisas começaram a dar certo”. Nessa mesma edição, um editorial assinado pelo Presidente atual, Adalberto José Leist, também integrante da família, ressalta o investimento nas pessoas e as dificuldades encontradas no contexto econômico e político na época da fundação, estabelecendo um paralelo com as dificuldades também presentes no ano de 2005, em que a carga tributária elevada e o câmbio desfavorável impunham condições desafiadoras para o negócio. Além das dificuldades, as palavras do Presidente valorizam o trabalho e convidam a novos momentos de prosperidade para “nossas famílias, nossa comunidade e nossa Paquetá”. O envolvimento da família com a empresa, desde o princípio, parece ser um traço significativo da identidade da Paquetá, assim como a valorização do esforço, da dedicação e do trabalho frente às dificuldades que se apresentam. Esses aspectos podem ser compreendidos como marcações simbólicas que contribuem para o estabelecimento de distinções importantes à construção de identificações e à configuração da identidade da organização.

A década de 1960 é marcada pela expansão, sob o comando de Arlindo Weber, filho de Waldemar Weber. A capacidade produtiva é incrementada e uma nova sede inaugurada. Em 1964, a Paquetá inicia sua atuação no varejo com a abertura de uma loja na cidade de Novo Hamburgo (RS) para venda de produtos próprios. Gerenciada por Remy Strassburger, filho do sócio Waldemar Strassburger, a loja é transferida para Porto Alegre, em 1965, passando a comercializar produtos de outros fabricantes e dando início à rede de Lojas Paquetá. No final da década de 1960, a empresa faz sua primeira exportação para os Estados Unidos, e, a partir de 1970, as vendas para o exterior passam a ser regulares. É o início de um negócio que seria responsável pelo crescimento da empresa durante um período significativo de sua trajetória.

Em 1978, o quadro societário é alterado mais uma vez, com a saída de Avelino Zimmermann e a entrada de três novos sócios que já atuavam como

diretores: Romeu Klein, Clóvis Kautzmann e Enio Schein. No mesmo ano, a Paquetá entra no ramo agropecuário, com a aquisição de fazendas no estado do Mato Grosso do Sul.

Nos anos de 1980, as exportações são intensificadas, e o portfólio de negócios é expandido, com a entrada no ramo de acabamento de couros. Apesar do esforço aparentemente concentrado na indústria e exportação, o varejo tem um crescimento expressivo, com a abertura de novas lojas e com o lançamento da marca Paquetá Esportes. Em 1985, Lioveral Backer, genro de Arlindo Muller, ingressa no varejo, e, mais tarde, no final dos anos 1980, Jorge Strassburger assume o lugar do pai, Remy Strassburger. É também nessa década que o genro de Arlindo Weber, Adalberto Leist, atual Diretor-Presidente da empresa, começa a atuar na área de exportação.

Na década de 1990, com o falecimento de Arlindo Weber, Adalberto Leist assume o comando da Paquetá. Esse é um período marcado por acontecimentos importantes: a compra da rede de lojas Gaston, a compra da marca Diadora, a incorporação da Ebane Calçados, a inauguração de fábricas na região Nordeste do país, o lançamento da marca Dumond, a abertura de lojas no Rio de Janeiro. Nessa mesma época, inicia a pressão competitiva dos países asiáticos. O aumento da concorrência nos mercados externo e interno, devido aos produtos asiáticos, faz com que a empresa busque novas frentes de atuação no próprio setor calçadista, iniciando o investimento em marcas próprias e ampliando a rede de lojas. Com isso, também aumenta a preocupação com a produtividade e têm início programas destinados à melhoria de gestão. São estabelecidas a Missão, a Visão, os Valores e a Política de Qualidade e é definida uma nova estrutura de gestão do negócio. Executivos sem vínculos com a família, mas com destaque em suas atividades, são convidados a ocupar posições-chave da empresa. Ao mesmo tempo, a terceira geração da família, representada pelo neto de um dos fundadores, Tobias Leist, começa a atuar no negócio.

O modelo de exportação, que durante muito tempo utilizava um agente intermediário e privilegiava o contrato com um único cliente, a americana Nine West, é revisto. As exportações diretas, a exportação de marcas próprias, principalmente de produtos com a marca Dumond, a abertura de novas fábricas no Nordeste e também na Argentina e na República Dominicana são iniciativas nesse sentido. A

carteira de negócios de exportação é ampliada, chegando a 25 o número de clientes na Europa e nos Estados Unidos. Assim, a empresa, na época, ainda procura fortalecer a indústria e as exportações.

No entanto, nos anos 2000, o contexto de concorrência intensa e rápidas mudanças no setor de calçados pressiona a Paquetá a buscar novos rumos para seus negócios. Novas lojas são abertas através do sistema de franquias. A empresa passa a produzir artigos esportivos com o licenciamento da marca Diadora e também firma uma parceria para a produção da marca Adidas no mercado brasileiro. Nesse período, são adquiridas a rede Esposende, maior varejista de sapatos com atuação no nordeste brasileiro; as marcas Ortopé, de calçados infantis; e Capodarte, de sapatos de luxo. O varejo parece conquistar ainda mais importância após a crise de 2008, quando a empresa perde, em poucos meses, a maioria de seus clientes de exportação, o que acaba por reduzir significativamente a participação desse negócio na receita global da Paquetá.

Ainda nos anos 2000, outras frentes de negócio são abertas: uma administradora de cartões de crédito, a Praticard, e a Paquetá Empreendimentos, focada no mercado imobiliário, em loteamentos residenciais e empresariais, com atuação na Região Sul do Brasil. Para fazer frente às rápidas mudanças e ao crescimento da empresa, os anos 2000 são caracterizados por reestruturações gerenciais. Uma delas, nos primeiros anos do novo século, divide a empresa em Unidades de Negócio, mas preserva a gestão independente da Indústria e do Varejo. A outra, mais recente, em 2013, que discutiremos com maior profundidade na próxima subseção, busca integrar as diferentes Unidades em uma estrutura matricial.

No momento da realização deste estudo, o Grupo Paquetá é formado por aproximadamente 18.000 funcionários, distribuídos em áreas corporativas de apoio, que são responsáveis por atividades como gestão financeira, recursos humanos, tecnologia da informação, logística e marketing, e em seis Unidades de Negócio:

- a) *Private Label* Esportivo, especializada na produção de calçados esportivos de marcas como Adidas, Asics, Crocs, Rip Curl, entre outras. As unidades

fabris estão localizadas no Rio Grande do Sul, no Ceará, na Bahia e na Argentina, e produzem mais de cinco milhões de pares por ano;

- b) *Private Label* Feminino, dedicada à produção de calçados femininos para exportação, em unidades fabris no Ceará e na República Dominicana. Mais de quatro milhões de pares de calçados são produzidos para marcas como Tory Burch, Dillard's, Rebecca Minkoff, Carlos Santana, Richards, entre outras;
- c) Marcas Próprias, que gerencia a produção e comercialização direta e através do sistema de franquias de cinco marcas: Ateliernmix, Capodarte, Dumond, Lilly's Closet e Ortopé. Com exceção da Ortopé, especializada em calçados infantis, as demais marcas são destinadas a mulheres, classes A e B, com idades a partir de 20 anos. A marca Dumond é a primeira marca própria do Grupo Paquetá, distribuída em todo o Brasil e em mais de cinquenta países. A Ortopé, adquirida em 2007, é uma marca tradicional, com mais de 45 anos de existência. A Unidade de Marcas Próprias é responsável pela produção e venda de aproximadamente dois mil novos modelos a cada ano, através de 20 lojas próprias e de 151 franquizadas;
- d) Varejo Multimarcas, que gerencia quatro bandeiras de lojas especializadas em calçados: Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston e Esposende. São 160 lojas distribuídas nas Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, com mais de 10 milhões de pares vendidos anualmente;
- e) Serviços Financeiros, responsável pela gestão da Praticard, que é uma administradora de cartões de crédito *private label* das lojas Paquetá, Paquetá Esportes, Gaston e Esposende, também fornecendo serviços financeiros especialmente desenvolvidos para os usuários;
- f) Empreendimentos, uma unidade focada no mercado imobiliário que, através da Colina Urbanismo, desenvolve empreendimentos urbanísticos.

Com relação ao contexto do setor calçadista, importa destacar que, no ano de 2013, quando foi selecionado o *corpus* para esta leitura, as projeções eram de recuperação das exportações, devido à valorização do dólar e de um crescimento do consumo no mercado interno, graças ao crescimento da renda (PRODUÇÃO

NACIONAL, 2014). No entanto, considerando o período entre 2009 e 2012, as exportações de calçados no Brasil apresentaram uma queda de aproximadamente 12%, enquanto as importações tiveram um crescimento da mesma ordem, marcando o pior resultado desde a década de 1990. A indústria de calçados nacional, conforme o relatório *Brazilian Footwear* (2012), produzido pela Abicalçados, em parceria com a Apex-Brasil, ainda sofre a ameaça de um processo de desindustrialização devido à importação de produtos com preços abaixo daqueles praticados no mercado doméstico. Por outro lado, há também a ameaça das importações de calçados de alto valor agregado, como os italianos.

Dessa forma, o que esses dados permitem visualizar parece ser um cenário de crescimento no varejo de calçados nos próximos anos e de concorrência intensiva na indústria, devido, principalmente, às pressões competitivas de países com custos de produção inferiores. É nesse ambiente que o Grupo Paquetá tem construído suas estratégias nos últimos anos.

### **5.3.2 Definição da decisão estratégica e do corpus**

A partir de uma exploração no site corporativo do Grupo Paquetá e em edições dos jornais internos “Pé da Letra”, que circula em empresas do grupo vinculadas à atividade de varejo, e “Passo a Passo”, que circula em unidades industriais, selecionamos a decisão estratégica de renovação da marca corporativa para o acesso à *rede decisória comunicacional*. A escolha se deu devido à sua relevância estratégica, entendendo que as marcas constituem uma forma de identificar e de diferenciar bens e serviços de uma organização (AAKER, 1998) e que a gestão de uma marca pressupõe a análise permanente dos contextos ou ambiente interno e externo da organização, visando à construção e à manutenção de associações positivas e de uma identidade de marca que possa diferenciar a organização frente à concorrência e, com isso, conquistar sua permanência no mercado (AAKER, 1996).

É possível considerar, portanto, que as decisões relativas à marca fazem parte de um contexto decisório que envolve esforços da organização na busca pela diferenciação e pela manutenção e pelo crescimento de seus negócios. Assim,

parece justificar-se nossa escolha pela decisão de renovação de marca, especialmente em uma organização com mais de 60 anos de atuação e uma marca reconhecida em seus mercados de atuação.

Na perspectiva sistêmico-discursiva proposta neste trabalho, a marca pode ser pensada como um elemento que representa ou simboliza os esforços de definição das fronteiras sistêmicas, ou, em outras palavras, de identificação e de construção da identidade organizacional. Outro aspecto que influenciou a escolha da decisão de renovação da marca foi sua relação com outras decisões também representadas nos textos explorados, como, por exemplo, a redefinição dos norteadores estratégicos e as mudanças na governança e na gestão, refletidas em uma nova estrutura organizacional. Nesse contexto, a renovação da marca pode ser compreendida como uma leitura ou efeito de sentido dessas outras decisões, reforçando sua relevância estratégica.

A constituição do *corpus*, por sua vez, seguiu os critérios de invariância referencial e de consumo referencial. Dessa forma, procuramos reunir, entre os materiais disponibilizados para exploração inicial, um conjunto de textos referentes à decisão de renovação da marca (invariância referencial) e destinados a públicos diferentes (consumo referencial). A comparação entre os textos tem a intenção de revelar as diferenças e os desvios interdiscursivos, possibilitando, com isso, a construção de um fragmento da *rede decisória comunicacional*, bem como a articulação dos elementos comunicacionais.

Sendo assim, o *corpus* foi definido da seguinte forma:

- a) matéria de capa do jornal interno “Pé da Letra”, edição de agosto de 2013, apresentando a nova marca corporativa e as novas declarações de visão, missão e valores corporativos<sup>35</sup> (EVOLUIR, 2013);
- b) documento em Power Point utilizado em reuniões com lideranças, no ano de 2013, conduzidas pela Diretora Corporativa de Recursos Humanos e pela Gerente de Marketing Institucional, para apresentação da nova

---

<sup>35</sup> Utilizamos, alternadamente, a expressão *norteadores estratégicos* para nos referirmos às declarações de visão, missão e valores.

estrutura corporativa, dos norteadores estratégicos e da nova marca (GRUPO PAQUETÁ, 2013b);

- c) site corporativo do Grupo Paquetá, dirigido ao público externo, apresentando a nova marca, os norteadores estratégicos e as Unidades de Negócio (GRUPO PAQUETÁ, 2013a).

### **5.3.3 Descrição do corpus e da decisão estratégica**

Realizamos, inicialmente, uma descrição do material selecionado como *corpus* e da decisão de renovação da marca, apresentada no material definido para análise. São três os textos, conforme já anunciamos anteriormente: a matéria de capa do jornal “Pé da Letra”, a seguir denominada simplesmente matéria de capa (MC), a apresentação para lideranças (AL) e o site corporativo (SC). Através da descrição dos textos e da comparação entre eles, são reveladas as operações discursivas que apresentam a decisão de renovação da marca para os três públicos – funcionários, lideranças e público externo – e aspectos relacionados aos contratos de leitura assumidos na produção dos textos. Além disso, procuramos compreender o esforço de autodiferenciação que se manifesta na decisão e em suas representações.<sup>36</sup>

O “Pé da Letra” é um jornal interno, impresso, da Paquetá Calçados, que circula entre funcionários da Unidade de Negócio Varejo Multimarcas. Essa Unidade compreende quatro redes de lojas: Paquetá, Gaston, Paquetá Esportes e Esposende. O jornal também é distribuído para funcionários da Praticard, que, embora componha outra Unidade de Negócio – Serviços Financeiros, apoia as redes de varejo multimarcas. A edição analisada é a primeira da versão unificada do informativo, ou seja, com um conteúdo único para todas as redes. Essa edição foi editada e distribuída em agosto de 2013. Conforme informado na própria publicação, são duas edições unificadas por ano, além de edições específicas para cada uma das redes de lojas.

Além da matéria de capa, que ocupa as páginas centrais, o jornal possui seções fixas, destinadas, por exemplo, ao compartilhamento de resultados e

---

<sup>36</sup> A representação pode ser compreendida como uma forma de atribuição de sentido, um sistema linguístico, que pode ser arbitrário e dependente de relações de poder (SILVA, 2009).

premiações de vendas, à divulgação de campanhas internas, ao incentivo a comportamentos que possam contribuir positivamente para o ambiente de trabalho, a mensagens da diretoria, a dicas de lazer, entre outras. O conteúdo é distribuído em doze páginas e em um encarte de uma lâmina. O material é colorido e impresso em papel couchê (Figura 6).

Figura 6 – Capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada)



Fonte: Evoluir (2013).

A capa analisada (Figura 6) apresenta, com destaque, três cubos coloridos empilhados. O primeiro, de baixo para cima, traz, nas suas faces aparentes, o nome

*Paquetá* inscrito com o novo padrão gráfico. O segundo, a inscrição *The shoe company*, e o terceiro, o novo símbolo da marca. Os cubos são amparados pelas mãos de quatro funcionários, dois homens e duas mulheres, que sorriem e miram o leitor. Ao lado de cada funcionário há uma breve indicação de seus nomes, cargos e locais de trabalho. Há um funcionário de cada uma das quatro redes de lojas que compõem a Unidade Varejo Multimarcas. Os cubos e os funcionários estão sobre um gramado verde e sob um céu azul, com poucas nuvens. Sob os cubos, em letras vazadas sobre a imagem do gramado, o título “Evoluir sem jamais perder a essência”. Abaixo do título encontram-se as logomarcas das quatro redes de lojas e da administradora de cartões, empresas em que circula a publicação. Ainda compõem a capa, com menos destaque, quatro chamadas para seções da publicação.

A imagem dos funcionários segurando os cubos passa a ideia de construção e, ao mesmo tempo, pode ser considerada uma referência a jogos ou brinquedos didáticos infantis. Os quatro funcionários reunidos também podem representar o trabalho em equipe, a cooperação e a colaboração. As roupas simples, os crachás e o estilo despojado denotam simplicidade. Os sorrisos e os olhares diretos para o leitor parecem criar cumplicidade e familiaridade. É possível dizer, portanto, que um conjunto de valores é transmitido de forma implícita através da imagem. O grafismo da nova marca e, principalmente, a inscrição em inglês que a acompanha, parecem representar um discurso em paralelo, que não se encontra com a simplicidade e a familiaridade da imagem dos funcionários. É o discurso da modernidade, da gestão contemporânea e da marca globalizada da empresa exportadora, que agora, com a renovação, insere outro idioma como um dos seus elementos centrais. O título, com os verbos no infinitivo, traz impessoalidade e também transparece uma posição didática, reforçada pelo advérbio “jamais”. Essa mesma posição pedagógica de enunciação, parece estar presente na forma ordenada e simétrica em que são distribuídos os elementos gráficos que compõem a capa. Ainda com relação ao título, destacamos a referência feita à “essência”, indicando uma condição anterior à decisão de renovação ou de mudança da marca. Fica em aberto a questão sobre o quê, efetivamente, constitui essa essência. A mudança da marca, evidenciada na imagem, é associada à evolução. Nesse contexto, portanto, mudar é evoluir. Essas parecem operações importantes, que começam a revelar, por um lado, a

representação da decisão e, por outro, sua própria natureza e seu papel na constituição das fronteiras sistêmicas. Parece possível, assim, associar a mudança ao discurso da modernidade e a essência, ao da simplicidade, da familiaridade e do trabalho em equipe.

Nas páginas centrais, conforme as Figuras 7 e 8, a matéria, com o mesmo título da capa, acompanhado pela nova marca e pela frase em inglês, se refere ao “momento especial” pelo qual passa a empresa, “marcado por várias transformações” e à necessidade de “reinventar-se constantemente” para evoluir. Esclarece também que, no ano em que a empresa completa 68 anos, olha para o futuro e define aonde quer chegar. Com isso, apoiada na sua “razão de ser”, reescreve sua missão e valores, mantendo sua essência. Há a utilização de uma comparação, associando os movimentos da empresa ao “ciclo de vida de uma árvore”, reforçando a posição didática da enunciação: “Ao longo das estações, ela possui diferentes características, perde folhas, gera frutos, floresce e muda de cor. No entanto, para seguir nessas mudanças e continuar crescendo, a sua raiz, que é a sua essência, precisa estar bem nutrida.” No caso, os responsáveis por manter a essência são as pessoas que trabalham no Grupo Paquetá e “praticam a cultura da organização”. Conforme o texto, é isso que torna a empresa mais forte e define sua identidade, possibilitando que ela decida como seguir em frente, com “clareza e segurança”. Compreendemos, então, que “essência” é um elemento caracterizador de “raiz” e que “praticar a cultura define a identidade”. Não está claro (ou não é explicitada), no entanto, qual efetivamente é a essência do Grupo Paquetá e qual o sentido de “praticar a cultura” e “definir a identidade”. Por um lado, o texto deixa transparecer uma compreensão da cultura como “fiador da identidade” (ENRIQUEZ, 1997), por outro lado, a utilização da expressão “praticar a cultura” parece denotar uma concepção instrumental ou uma visão gerencialista e integrada da cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2001), como algo que possa ser operacionalizado, a serviço da construção da identidade.

Pistas do que pode ser o sentido de “praticar a cultura” e “definir a identidade” estão mais adiante no texto, em dois momentos:

- a) “ao cultivar nossos valores, criamos condições de desenvolver as nossas competências essenciais [...]. Características que nos tornam uma empresa com diferenciais”;
- b) “e quando você coloca em prática os valores corporativos, traz resultados para si, para a sua bandeira e para toda a Empresa”.

Praticar a cultura seria, então, cultivar e colocar em prática os valores corporativos, para criar diferenciais (ou construir identificações). As competências são responsáveis por tornar a empresa diferente e ser reconhecida “de forma exclusiva e relevante pelos clientes”. Conforme o texto, o cultivo aos valores ainda garante o “crescimento e a perpetuidade” da organização.

A renovação da marca, que em seu novo desenho procura enfatizar aspectos como o movimento e a dinamicidade, é contextualizada nesse “processo de evolução contínua”. Considerando que a essência da organização é mantida pelas pessoas, o texto destaca que a divulgação da nova marca teve início em um circuito de reuniões com as lideranças, que foram incumbidas de transmitir para suas equipes o “trabalho de evolução”. Graficamente, a matéria procura valorizar o papel dos funcionários para a manutenção da essência. No canto direito da página está a imagem de uma árvore em um amplo gramado que ocupa toda a parte inferior das duas páginas centrais. No gramado, estão fotos de quatro funcionários, acompanhadas por seus depoimentos.

Figura 7 – Matéria de capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada)

 Capa

Varejo Multimarcas

# EVOLUIR

## SEM JAMAIS PERDER A ESSÊNCIA

### PAQUETÁ



THE  
SHOE  
COMPANY

Nossa Empresa vive um momento especial, marcado por várias transformações. E todos nós sabemos que, para evoluir, é preciso reinventar-se constantemente. Assim, no ano em que completamos 68 anos de história, olhamos para o futuro e definimos aonde queremos chegar. Nos apoiamos em nossa razão de ser e reescrevemos nossa missão e nossos valores, mantendo a nossa essência.

Podemos comparar os movimentos de uma empresa com o ciclo de vida de uma árvore. Ao longo das estações, ela possui diferentes características: perde folhas, gera frutos, floresce e muda de cor. No entanto, para seguir nessas mudanças e continuar crescendo, a sua raiz, que é a sua essência, precisa estar bem nutrida.

E como mantemos forte a raiz da nossa Empresa? Sem dúvida alguma, a essência da Paquetá se fortalece com milhares de pessoas que, por meio do seu trabalho diário, praticam a cultura da organização. Isso nos torna cada vez mais fortes e define nossa identidade, nos dando clareza e segurança para avaliar como desejamos seguir em frente.

Ao cultivar nossos valores, criamos condições de desenvolver as nossas competências essenciais que são: construir relacionamentos, ter a visão de ponta a ponta e manter sempre o foco em resultados. Características que nos

tornam uma empresa com diferenciais e nos fazem ser reconhecidos de forma exclusiva e relevante pelos clientes. É assim que garantimos o crescimento e a perpetuidade da Paquetá. Assim, nos tornaremos uma empresa cada vez mais preparada para o futuro e novas conquistas.

Para traduzir melhor esse novo momento, renovamos também a nossa marca corporativa, símbolo que nos representa como especialistas em calçados. A proposta da marca é mostrar que somos uma Empresa com movimento, dinâmica, em um processo de evolução contínua.

Todo esse trabalho de evolução foi apresentado aos nossos líderes por meio de um circuito de reuniões conduzido pela Diretora Corporativa de RH, Sabrina Lisboa Marques, e pela Gerente de Marketing Institucional, Paulina Bacher, ao longo de 14 encontros. Cerca de 700 lideranças receberam estas importantes informações, que foram repassadas a todos os nossos colaboradores.

Iniciamos essa divulgação internamente, pois temos a certeza de que uma marca só gera valor a partir das pessoas que a vivenciam diariamente. E quando você coloca em prática os valores corporativos, traz resultados para si, para a sua bandeira e para toda a Empresa. Contamos com você para seguirmos juntos, com a mesma essência, em direção ao futuro.



**LUÍZ FELIPE CORRÊA FORTIS**  
Coordenador de Estoque - Loja 01, Paquetá Esportes, Porto Alegre/RS

"A nossa Empresa está crescendo e isso é muito positivo, pois gera inúmeras oportunidades de desenvolvimento profissional. Por isso, atualmente o meu objetivo é buscar aperfeiçoamento e, assim, poder contribuir com essas mudanças. Estou concluindo um curso técnico em Logística, vou iniciar aulas de inglês e planejo prestar vestibular no próximo ano. Acho fundamental estar preparado para ajudar a Paquetá nesse momento de evolução."



**VAGNER ANTUNES**  
Coordenador de Apoio à Compras - Escritório Recife/PE, Esposende

"No processo de unificação, nosso grande desafio é falar uma linguagem única e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças. O impacto cultural é muito grande, mas sinto que estamos no caminho certo. Os novos valores já permeavam a nossa cultura e vêm sendo praticados há bastante tempo na Paquetá. No meu trabalho, procuro formar e respeitar as pessoas, desenvolvendo o que elas têm de melhor. A base de uma empresa só se mantém forte quando incentivamos constantemente seus profissionais."

6

Pé da Letra

Fonte: Evoluir (2013).

Figura 8 – Matéria de capa do Jornal Pé da Letra (1ª edição unificada)

Edição Unificada

Capa

**VISÃO**  
Ser a Empresa de referência, com marcas admiradas e preferidas nos mercados onde atuamos.

**MISSÃO**  
Atender com excelência às expectativas, aos desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de forma sustentável.

**VALORES**

**RESPEITO ÀS PESSOAS:** humildade nas relações, simplicidade, preocupação com a comunidade e o meio ambiente.

**INTEGRIDADE:** ética, honestidade e confiança.

**EMPREENDEDORISMO:** oportunidade de negócios, crescimento, inovação e mudança.

**PERPETUIDADE DO NEGÓCIO:** gestão de riscos, foco em resultado, produtividade e foco no cliente.

**TRABALHO:** seriedade, comprometimento, progresso, desenvolvimento de pessoas, aprendizado e oportunidade às pessoas.

**RELEMBRANDO NOSSAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

 **CONSTRUIR RELACIONAMENTOS:** positivos e duradouros, de forma a valorizar as pessoas, tratando-as com simplicidade e humildade, fazendo com que se sintam em casa e inspirando confiança em tudo que leva a marca Paquetá.

 **VISÃO DE PONTA A PONTA:** entendendo todos os produtos e serviços que são entregues aos clientes, percebendo sua contribuição e o impacto de suas atitudes e responsabilidades no todo.

 **FOCO NO RESULTADO:** com comprometimento na realização dos resultados positivos para a empresa, atuando com agilidade no atendimento às necessidades do cliente e no alcance dos objetivos propostos.

  
**MIRIA DA SILVA PINTO**  
Vendedora - Loja 112, Gastão, Porto Alegre/RS

  
**CLARISSA LURDES PETROU**  
Gerente de Loja - Loja 52, Paquetá Calçados, Porto Alegre/RS

"Acho muito bacana a união de todas as áreas, pois isso fortalece a empresa como um todo e propicia mais oportunidades aos colaboradores. A Paquetá busca inovar constantemente, está sempre querendo um algo a mais, e muitas chances vêm por conta disso. Sinto que a cultura da organização é muito forte; assim, ao ingressar dela praticamos os valores de forma natural. É importante não esquecer as origens, e a Paquetá está sabendo fazer isso muito bem."

"A Paquetá sempre teve a característica de estar um passo à frente. Essa busca incessante por modernização nos fez chegar até aqui e ser o que somos. Tem valores que são eternos, como trabalhar com coração, ouvir o próximo e respeitar as diferenças. No meu dia a dia, procuro sempre inserir as pessoas nas discussões, fazê-las participar das soluções e trocar ensinamentos. Dessa forma, a gente sempre aprende mais do que ensina."

Pé da Letra 7

Fonte: Evoluir (2013).

Compõem também a matéria a visão, a missão, os valores e as competências essenciais da organização, destacados através de um *box* e de ícones para cada uma das competências. Devido à importância desses aspectos para estratégia organizacional, eles são reproduzidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Visão, Missão, Valores e Competências Essenciais do Grupo Paquetá

<p><b>Visão:</b> Ser a Empresa de referência, com marcas admiradas e preferidas nos mercados onde atuamos.</p> <p><b>Missão:</b> Atender com excelência às expectativas, aos desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de forma sustentável.</p> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Respeito às pessoas</u>: humildade nas relações, simplicidade, preocupação com a comunidade e o meio ambiente.</li> <li>• <u>Integridade</u>: ética, honestidade e confiança.</li> <li>• <u>Empreendedorismo</u>: oportunidade de negócios, crescimento, inovação e mudança.</li> <li>• <u>Perpetuidade do negócio</u>: gestão de riscos, foco em resultado, produtividade e foco no cliente.</li> <li>• <u>Trabalho</u>: seriedade, comprometimento, progresso, desenvolvimento de pessoas, aprendizado e oportunidade às pessoas</li> </ul> <p><b>Competências Essenciais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Construir relacionamentos</u>: positivos e duradouros, de forma a valorizar as pessoas, tratando-as com simplicidade e humildade, fazendo como que se sintam em cada e inspirando confiança em tudo que leva a marca Paquetá.</li> <li>• <u>Visão de ponta a ponta</u>: entendendo todos os produtos e serviços que são entregues aos clientes, percebendo sua contribuição e o impacto de suas atitudes e responsabilidades no todo.</li> <li>• <u>Foco no resultado</u>: com comprometimento na realização dos resultados positivos para a empresa, atuando com agilidade no atendimento às necessidades do cliente e no alcance dos objetivos propostos.</li> </ul>
---

Fonte: Evoluir (2013).

Podemos dizer que a MC traz um discurso repleto de operações intertextuais, com referências a outros discursos, procurando, de certa forma, evocar um conhecimento prévio ou lembrar o leitor de algo, como, por exemplo, as competências essenciais da organização. Isso parece criar uma cumplicidade com o destinatário. Ao mesmo tempo, essas operações constituem a rede cognitiva de um determinado espaço cultural. São remissões que parecem produzir uma cultura em um universo fechado, no qual o sistema se autofortifica através de sua operação essencial – a comunicação. Esse espaço intertextual parece também ratificar nosso

critério, revelando o caráter estratégico da decisão de renovação da marca através da relação com outras decisões. Isso é explorado na próxima subseção, quando procuramos reconstituir um fragmento da *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá.

O documento que contém a Apresentação para Lideranças (GRUPO PAQUETÁ, 2013b) foi desenvolvido com o software *Power Point* e possui 143 *slides*, que podem ser divididos em quatro partes:

- a) introdução, destacando as ideias de mudança e de evolução (5 *slides*);
- b) explicação sobre governança corporativa e apresentação da mudança no modelo de gestão (10 *slides*);
- c) explicação sobre cultura organizacional e apresentação das novas declarações de visão, missão e valores (19 *slides*);
- d) explicação sobre gestão de marcas e apresentação da nova marca do Grupo Paquetá (109 *slides*).

De forma geral, como podemos perceber na descrição das partes da apresentação, a posição didática de enunciação que predominava na MC também parece predominar na AL. Em três das quatro partes, há sempre uma explicação de caráter técnico sobre conceitos que parecem fundamentar o conteúdo das decisões. Mesmo na primeira parte, em que o enunciador busca compartilhar alguns valores, construindo um pano de fundo ou uma justificativa para o restante da apresentação, o tom didático está presente.

Na primeira parte, observamos a utilização de imagens, que ocupam integralmente os *slides*, com textos curtos sobrescritos. O primeiro *slide* apresenta apenas o título, em letras maiúsculas, sobre um fundo de cor laranja: “PAQUETÁ. EVOLUIR SEM PERDER A ESSÊNCIA”. A palavra “jamais”, que aparece no título da MC, não está presente, revelando o que pode ser uma particularidade do discurso dos jornais internos, na busca por uma mobilização do leitor e marcando uma posição mais autoritária de enunciação. Tanto na MC como na AL, a dimensão metalinguística do título parece prevalecer, ou seja, os títulos não informam, mas funcionam como nomes dos discursos que introduzem. As imagens utilizadas na

primeira parte parecem constituir um fundo semântico para os textos. O segundo *slide* traz apenas a imagem de uma jovem, segurando uma bicicleta, de costas para o leitor e olhando para um horizonte com sol nascente. Quem assiste à apresentação, portanto, é convidado a compartilhar essa posição de observação. Podemos perceber a utilização de um estereótipo, de um *horizonte* com um *novo sol*. No terceiro *slide*, é utilizado um efeito de filtro alaranjado sobre a imagem e, em animação, surge a frase: “Mudar com consistência, com coerência e sem perder a essência”. Novamente, assim como na MC, fica em aberto o sentido da palavra *essência*. Diferente do texto do discurso da MC, em que as imagens deixam transparecer os valores de simplicidade, familiaridade e trabalho em equipe, que parecem constituir a referida *essência*, podemos dizer que as imagens da primeira seção da AL apresentam um caráter mais abstrato, sem elementos que possibilitem uma associação direta à realidade da empresa. Parece frágil o vínculo semântico entre a frase do slide e a imagem, sendo que esta apresenta, praticamente, um caráter decorativo. As imagens da MC fazem referência direta à realidade dos funcionários e, com isso, parecem criar maior cumplicidade. No quarto *slide* a imagem é um *close* de um olho. O olhar não é direcionado ao leitor, e parece distante. Este slide apresenta, sobreposto à imagem, estas frases: “Como estamos? Onde queremos chegar? O que precisamos fazer?”. Novamente, o vínculo semântico é frágil. As perguntas reafirmam o enunciador pedagógico, mas distante, que vai responder, mostrar, explicar. No quinto *slide*, com animação, o olhar sofre o efeito de um filtro escuro e surge a frase sobre a imagem: “Olhamos para o futuro e demos PASSOS que nos levam a EVOLUIR”. As palavras em destaque denotam uma ideia de evolução linear. Ou melhor, de um movimento que resulta em melhoras, as quais, por sua vez, constituem a evolução.

A segunda parte inicia com uma pergunta e com uma explicação sobre a noção de governança corporativa: “Estrutura que norteia como e por onde a empresa deve seguir. Onde são tomadas as decisões altamente estratégicas e de extrema relevância para a empresa”. Parece haver uma apropriação da expressão e a atribuição de um sentido próprio ao discurso da organização, não, necessariamente, equivalente ao sentido técnico presente, por exemplo, em um

discurso acadêmico sobre governança corporativa<sup>37</sup> ou em um discurso de uma associação representativa de profissionais ligados à prática de governança corporativa.<sup>38</sup> Isso parece ratificar o argumento de Seidl e Becker (2006), defendendo que as organizações constroem um sentido próprio a partir de expressões ou rótulos que circulam no ambiente em discursos técnicos ou acadêmicos. No texto da AL, a governança pode ser compreendida como uma *estrutura onde são tomadas as decisões*. Essa noção apoia a apresentação da nova estrutura e dos papéis do Conselho Consultivo, ao qual é atribuída a tomada de decisões estratégicas, e do Comitê Executivo, cuja responsabilidade é colocar em prática essas decisões. O Comitê Executivo é formado por membros das famílias proprietárias, que dirigem uma estrutura matricial de gestão, em que há responsáveis pelas Unidades de Negócio e pelas Áreas Corporativas. Esses executivos são nomeados nos slides. Conforme a AL, a estrutura possibilita que a organização seja vista como “uma empresa única”. Os *slides* também mencionam que, antes da mudança, havia uma sobreposição de papéis entre o Conselho Consultivo (Modelo de Governança) e a Diretoria (Modelo de Gestão). Essa mudança, portanto, possibilita uma definição mais clara dos papéis, e uma visão integrada da gestão das diferentes Unidades e Áreas Corporativas.

Na segunda parte, ao contrário da primeira, há apenas imagens de esquemas que explicam a mudança da estrutura e *slides* com palavras. Ao final dessa parte, um *slide* é bastante representativo da posição de enunciação assumida na apresentação. Em um fundo laranja, é feita esta afirmação: “Passamos por um processo de evolução”. Em seguida aparece uma pergunta: “Vamos lembrar por quê?”, e a resposta: “Para dar continuidade a esta grande empresa que é a Paquetá”. Por fim, apresenta-se uma última pergunta: “Mas como fazer acontecer?”. A resposta para este questionamento está na próxima parte, na qual é explicada a noção de cultura organizacional e são apresentadas as novas declarações de Visão, Missão e Valores. Diferente do que ocorre na AL, as mudanças na estrutura não são

---

<sup>37</sup> Para Carvalho (2002, p. 21), por exemplo, a governança corporativa “consiste no conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de capital para as empresas se asseguram de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos”.

<sup>38</sup> Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014), ela “é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”.

mencionadas diretamente na MC. Nesta, há apenas uma referência às “várias transformações” e à necessidade de “reinventar-se constantemente” para evoluir.

A terceira seção inicia com uma imagem de fundo, mostrando uma mulher jovem, de olhos fechados, debruçada sobre uma janela. À frente da mulher um diagrama animado mostra as palavras “Cultura” e “Estratégia”, convergindo e fundindo-se para gerar a “Missão Organizacional”. Há, então, algumas definições técnicas de cultura e uma citação à *Revista Melhor*, publicação da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), afirmando que a cultura é algo que sempre muda, sendo influenciada pelo momento histórico, pelo local onde a empresa opera e por mudanças na estrutura organizacional. A citação parece ter a função de legitimar a ideia de que a cultura organizacional é algo que pode e deve ser mudado, transparecendo, assim como no texto da MC, uma visão gerencialista e integrada. Os *slides* seguintes da terceira parte apresentam as novas declarações de visão, missão e valores, as competências essenciais, e parecem ratificar a ideia do texto da MC de que mudança nessas declarações pode representar a mudança na cultura. Os norteadores são alterados, portanto, como forma de mudar a cultura, e, com isso, garantir a evolução. Assim como na primeira parte, são utilizadas imagens de fundo: um grupo de pessoas juntando e sobrepondo as mãos; duas crianças vislumbrando o horizonte, de costas para o leitor; dois homens apertando as mãos, sendo observados por duas mulheres; duas mãos formando um coração. Os estereótipos, com referências simples e diretas, aparecem novamente e marcam o discurso. Em um dos *slides*, o sentido atribuído à palavra essência é esclarecido: “Reafirmamos nossa essência, traduzida em nossos valores”.

O penúltimo *slide* da terceira seção mostra outra imagem de mãos sobrepostas, acompanhada da frase: “Para evoluir é preciso, além de uma cultura forte, ter um modelo de gestão que propicia a sinergia, fortalece o todo e valoriza a união”. O último slide traz a imagem de um menino sorridente, com uma gravata afrouxada e as mãos de um adulto sobre os ombros. Ao lado da imagem, consta esta frase: “Tudo isso nos torna uma organização preparada para o futuro e pronta para novas conquistas”. As mudanças nos modelos de governança e de gestão, combinadas com a redefinição dos norteadores estratégicos, parecem compor um quadro que contextualiza a decisão de renovação da marca, apresentada na última sessão. No discurso da MC também há referência a outras decisões, embora com

menos detalhes e sem as noções técnicas, que funcionam como justificativas ou recurso de legitimação na AL.

Para os funcionários, a mensagem é “evoluir sem jamais perder a essência”, e esta aparece ilustrada pelas imagens dos funcionários e por seus depoimentos. Para os líderes, a mensagem é “evoluir sem perder a essência”. No entanto, a essência, apesar de estar, no texto da AL, diretamente associada aos valores da organização, é ilustrada, na primeira e na terceira partes, com imagens icônicas (VERÓN, 2004), com efeito decorativo, sem haver menção a elementos extraídos do cotidiano da organização, como as pessoas que nela trabalham, seus produtos, sua infraestrutura, ou sua história. O discurso da modernidade, que está em paralelo ao da simplicidade na MC, parece prevalecer na AL, o que pode contribuir para a impessoalidade e o distanciamento. Isso também nos leva a questionar sobre qual o lugar reservado para os funcionários, com seu estilo simples e despojado, no discurso dirigido às lideranças.

A quarta e última parte da AL trata da renovação da marca. Os três primeiros *slides* mantêm o padrão de cores, fontes e imagens utilizados nas outras seção. Os *slides* seguintes apresentam outro design, sendo que alguns deles são assinados pela empresa responsável pelo trabalho de renovação da marca. Nos três primeiros, a evolução continua sendo o principal argumento. A empresa está evoluindo, e a marca que a representa precisa evoluir também: “Um símbolo que traduza nossa evolução contínua, nosso jeito de fazer mais e melhor”. Um dos três *slides* traz a primeira imagem de sapatos contida na AL. São mostradas as pernas e os pés de modelos em uma passarela de desfile. Essa imagem é acompanhada por palavras, adjetivos que se referem à empresa: “dedicada”, “competente” e “visionária”. Tais adjetivos descrevem qualidades da gestão da empresa e de seus fundadores, revelando um discurso pouco explorado na AL até então. A partir do quarto slide da quarta parte, a posição pedagógica de enunciação parece ceder lugar a um discurso mais técnico, embora ainda com marcas didáticas. Nos slides, que, aparentemente, foram desenvolvidos pelo escritório de design, há um conteúdo extenso detalhando as etapas técnicas do projeto, o conceito de marca, os elementos de gestão de marca e do comportamento do consumidor. Com relação ao projeto do Grupo Paquetá, há a caracterização da marca corporativa como ativo estratégico, que pode “assegurar que a mesma essência esteja presente em todos os negócios”. São

apresentadas a Plataforma, a Arquitetura e a Identidade e Linguagem da nova marca. A seguir, reproduzimos o trecho do *slide* em que a plataforma é apresentada.

Somos movidos, como indivíduos e como organização pela devoção ao trabalho, pelo olhar de oportunidade e pelo compromisso com o melhor. Esse é o espírito que nos impulsiona desde o início.

Somos especialistas em calçados e únicos no segmento pois temos a cadeia completa e a legítima propriedade em todas as dimensões do nosso negócio. Da indústria ao varejo. Estas conquistas são frutos da importância que damos a relacionamentos honestos e verdadeiros com pessoas que compartilham do nosso ideal.

Nossa visão de negócios e confiança em nosso know-how sempre nos levou em direção a novos desafios e à entrega de melhores soluções para cada público, em cada mercado. Identificamos oportunidades com naturalidade. Planejamos com exatidão e executamos com harmonia.

Olhamos sempre à frente, pois temos a certeza de que nossa história nos trouxe a convicção e a consistência necessárias para eleger os melhores caminhos.

Paquetá. Comprometidos com o melhor. (GRUPO PAQUETÁ, 2013b).

Esquemáticamente, a Plataforma é sintetizada em três aspectos – essência, atributos e posicionamento –, que estão subordinados à estratégia de negócios, identificada pela Visão, pela Missão e pelos Valores:

- a) essência: fazer mais e melhor;
- b) atributos: ser dedicada, competente e visionária;
- c) posicionamento: serem comprometidos com o melhor.

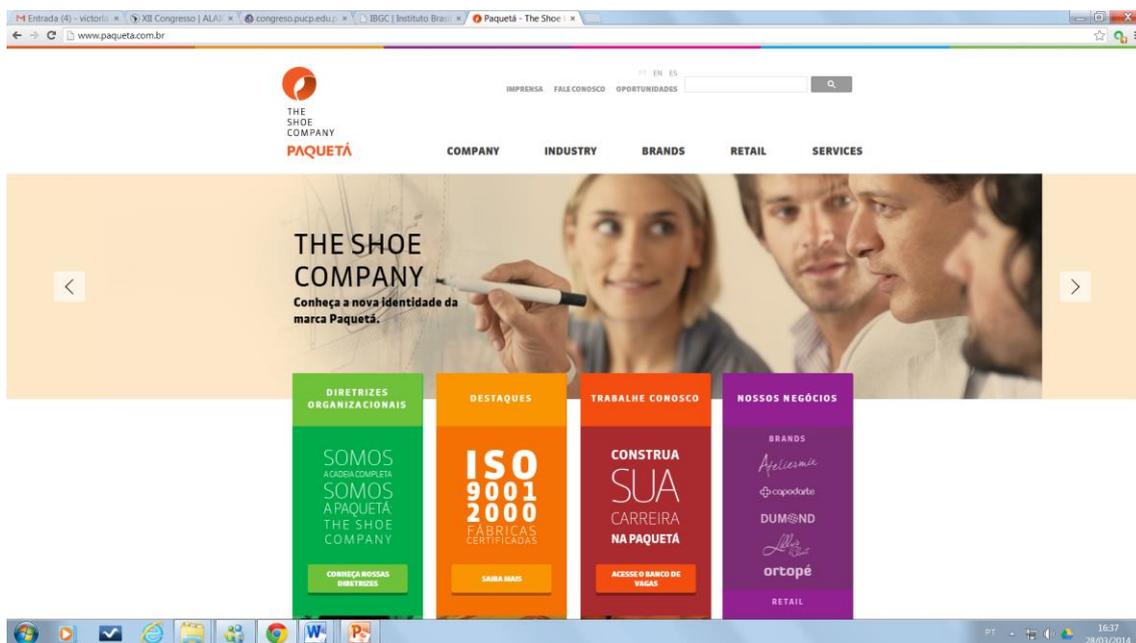
A relação entre os norteadores estratégicos e a plataforma da nova marca pode ser compreendida como a relação entre dois discursos/decisões. Nas próximas subseções, iremos explorá-la, procurando compreender os elementos comunicacionais de nossa leitura: identificação, institucionalização, mediação, cultura organizacional e comunicação organizacional. Por hora, consideramos relevante salientar que o discurso da plataforma da nova marca apresenta vínculos mais explícitos com o negócio, com os produtos, com a história da organização e com características e valores dos fundadores. Em contrapartida, é difícil apontar esses vínculos nos norteadores estratégicos, que parecem assumir um caráter mais genérico. Na AL, esse discurso aparentemente desvinculado da memória e das particularidades da organização predomina nas três primeiras partes. Podemos dizer

que é um discurso que se sustenta em noções de modernidade e de evolução, como forma de justificar as mudanças. Os vínculos com a memória e as particularidades da organização, por outro lado, apesar de serem percebidos na plataforma da marca, parecem também estar distantes da proposta gráfica e da designação *The Shoe Company*. Importa reforçar, no entanto, que não pretendemos, em nosso estudo, realizar qualquer tipo de julgamento ou avaliação quanto ao desenho e à estratégia de marca. Nosso interesse reside na compreensão dos discursos/decisões e como eles conformam/configuram a estratégia organizacional.

Ao final da quarta parte de slides da AL, são apresentadas a arquitetura de marca, indicando a relação entre a marca corporativa e as diversas marcas que compõem as Unidades de Negócio, e a identidade e linguagem de marca. O logotipo, juntamente com a explicação ou justificativa de suas características e com exemplos de sua aplicação em materiais da empresa, encerra a apresentação. Nesses últimos *slides*, a ideia de evolução é novamente referenciada, agora como justificativa para as formas curvas do novo logotipo, que, de acordo com o que é proposto, representam a evolução contínua da organização. Também são utilizadas imagens icônicas para simbolizar a construção conjunta, os processos, a busca do melhor e a dedicação.

O site corporativo do Grupo Paquetá (2013a) é o terceiro texto selecionado para compor o *corpus*. Na página principal, a área central é dinâmica, e são exibidos, de forma alternada, *banners* sobre as novas coleções das marcas do Grupo e um *banner* sobre a nova marca corporativa. Este último, conforme a Figura 9, mostra executivos trabalhando no projeto de um sapato. Um deles desenha e os outros dirigem o olhar para ele. Sobre a imagem, aparece a frase: “*The shoe company*. Conheça a nova identidade da marca Paquetá.”

Figura 9 – Site Corporativo Grupo Paquetá



Fonte: Grupo Paquetá (2013a)

Clicando sobre o *banner*, somos direcionados para uma página de notícias em que há a publicação de um *release*, informando sobre a nova marca. No conteúdo, de caráter informativo, há referência à reflexão sobre os diferenciais, às aspirações de futuro da empresa e à revisão de vários temas estratégicos, que serviram de base para a nova identidade de marca. O novo símbolo, conforme o *release*, procura representar um ciclo contínuo. O designativo *The shoe company* expressa o território de atuação da empresa e evidencia a característica de especialista, que atua na cadeia completa do calçado, envolvendo produção, distribuição e comercialização. Após a explicação, são apresentadas versões da marca em cores diferentes. O *release* parece uma síntese informativa do conteúdo da quarta sessão da AL, em que é apresentado em mais detalhes o projeto de renovação da marca. É possível perceber no conteúdo as referências a outras decisões, como a redefinição dos norteadores estratégicos e as mudanças na estrutura, embora elas sejam tratadas de forma indireta, como uma reflexão e revisão sobre temas estratégicos.

Na página principal do site, as decisões de redefinição dos norteadores e de mudanças na estrutura estão refletidas. A nova estrutura fica evidenciada no menu principal, cujas opções são estas: *Company*, *Industry*, *Brands*, *Retail*, *Services*.

Apesar de haver versões em espanhol e em inglês, as sessões do menu principal do SC, mesmo na versão em português, são denominadas no idioma inglês. Um menu secundário, situado abaixo do *banner* dinâmico, apresenta outra opção de navegação, direcionando o internauta para o mesmo conteúdo acessível através do menu principal. Nesse menu, as opções são as seguintes: Diretrizes Organizacionais, Destaques, Trabalhe Conosco, Nossos Negócios. Clicando sobre a opção Diretrizes Organizacionais, é possível acessar uma linha do tempo com alguns fatos relevantes sobre a história da corporação, a descrição das Unidades de Negócio, uma sessão sobre práticas sustentáveis e também as novas declarações de visão, missão e valores, apresentadas na MC e na AL. Na sessão *Company*, que também poder ser acessada através do link Diretrizes Organizacionais, os norteadores estratégicos são apresentados juntamente com a declaração da plataforma de marca, a mesma presente na AL. Assim, essa plataforma parece contribuir para a personalização do conteúdo genérico dos norteadores estratégicos, para sua identificação com os traços particulares da organização.

A dinâmica do SC, as cores vivas, as imagens ocupando um espaço significativo das páginas caracterizam um discurso comercial. Esse conteúdo parece marcado pela intenção de transmitir uma imagem associada a alguns discursos, que atravessam todos os textos que compõem o *corpus*:

- a) a modernidade, que transparece na escolha das imagens, no *design* do site, no símbolo e na frase em inglês que constituem a nova marca;
- b) a evolução, marcada no conteúdo do *release*, na linha do tempo, na plataforma de marca;
- c) a gestão contemporânea, marcada pela utilização de expressões atuais do vocabulário de negócios, pela utilização do idioma inglês, incorporado na marca e na apresentação das Unidades de Negócio.

A dedicação, o trabalho competente, a visão do líder fundador, somados à simplicidade, às pessoas e à tradição, apesar de mencionados na plataforma da marca, parecem ficar em segundo plano tanto no texto da AL, quanto no SC. Na MC, esses discursos ganham mais espaço, mesmo que de forma indireta, através da

utilização das imagens e depoimentos dos funcionários. Este aspecto revela não só estratégias de comunicação diferenciadas, mas também a intertextualidade que caracteriza os discursos no contexto organizacional. Essa intertextualidade, em nossa perspectiva, pode ser considerada também uma característica dos contextos decisórios estratégicos. Assim, a estratégia organizacional do Grupo Paquetá parece ser marcada por esses atravessamentos, pela convivência de discursos contraditórios.

Essa descrição e análise inicial do *corpus* revela o discurso da decisão de renovação da marca e a sua intertextualidade, indicando as operações que são detalhadas na próxima sessão e que possibilitam a reconstituição de um fragmento da *rede decisória comunicacional*.

#### **5.3.4 Reconstituição de um fragmento da rede decisória comunicacional**

Para reconstituir um excerto ou fragmento da *rede decisória comunicacional*, partimos da superfície significativa dos textos que compõem o *corpus* e procuramos operações que possam indicar decisões estratégicas relacionadas à decisão selecionada para acesso à *rede* que, no exemplo do Grupo Paquetá, é a renovação da marca, a qual convencionamos chamar também de *decisão principal*. No Quadro 6, a seguir, selecionamos um conjunto de operações discursivas que podem ser relacionadas a uma *rede* de decisões estratégicas. Para caracterizar essas operações, adaptamos a noção de operação discursiva de Verón (2004), considerando os operadores ou as marcas como trechos (frases) dos textos que fazem referência às decisões, e como operandos, as decisões propriamente ditas. Importa lembrar que nosso critério para indicação das decisões é flexível e baseado, essencialmente, na descrição das superfícies significantes da subseção anterior, revelando a representação da decisão de renovação da marca, e nas possíveis contribuições de cada decisão associada à decisão principal para a construção da diferença da organização em relação ao seu ambiente.

Quadro 6 – Operações que indicam as decisões estratégicas<sup>39</sup>

<b>Operadores (Marcas)</b>	<b>Textos</b>	<b>Operandos (Decisões)</b>
Renovamos nossa marca corporativa	MC	Renovação da marca (D1)
Evoluímos também na marca	AL	
Conheça a nova identidade da marca	SC	
Sem (jamais) perder a essência	MC, AL	Redefinição dos norteadores estratégicos (D2)
Definimos aonde queremos chegar	MC, AL	
Reafirmamos nossa essência	AL	
Marcado por várias transformações	MC	Mudanças de governança e gestão (D3)
Passamos a ser vistos como uma empresa única	AL	
Passamos por um processo de evolução	AL	
Modelo de gestão que valoriza a união	AL	
Desenvolver competências essenciais	MC, AL	Desenvolvimento das competências essenciais (D4)
Garantir o crescimento e a perpetuidade	MC	Crescimento e perpetuidade (D5)
Organização preparada para o futuro	MC	
Somos especialistas em calçados	MC, AL, SC	Opção por ser especialista em calçados (Negócio) (D6)
Evidenciar o caráter de especialista	SC	
Expressar o território de atuação	SC	
Evoluir	MC, AL	Renovação da marca (D1); Redefinição dos norteadores estratégicos (D2); Mudanças de governança e gestão (D3)
Mudar com consistência, com coerência	AL	
Reinventar-se constantemente	MC	
Demos passos que nos levam a evoluir	AL	
Processo profundo de reflexão	AL, SC	
Circuito de reuniões	MC	Apresentação da nova marca para lideranças (D7); Responsabilização das lideranças pela multiplicação da nova marca internamente (D8)

Fonte: O autor (2014).

<sup>39</sup> Para identificar as decisões no quadro, foram atribuídos códigos a cada uma delas. A decisão de renovação da marca foi identificada como D1. Os códigos das demais decisões foram atribuídos seguindo a ordem em que elas foram reveladas pela leitura do *corpus*.

A *rede decisória comunicacional* pode ser reconstituída através da compreensão de quais decisões podem fazer parte das condições de produção da decisão de renovação da marca, assim como de quais podem ser consideradas seus efeitos de reconhecimento. Essas relações são indicadas na Figura 10.

Figura 10 – A intertextualidade das decisões na *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá



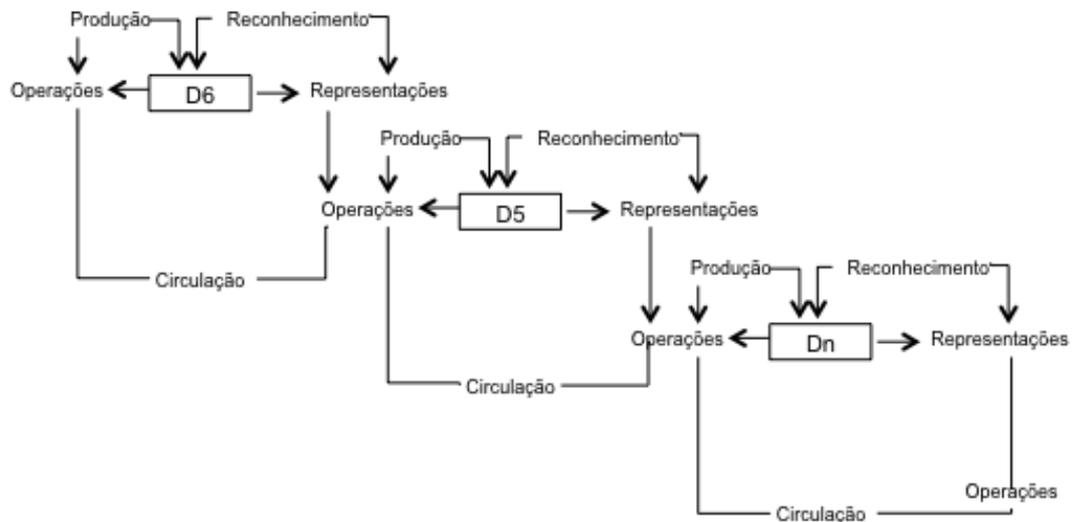
Fonte: O autor (2014).

No centro do esquema está a renovação da marca (D1), que é a decisão selecionada para acesso à *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá. As demais decisões seguem a numeração indicada no Quadro 6. O exame dos textos indica que o conjunto de decisões  $P_{D1}$ , formado por D2, D3, D4, D5 e D6, pode ser considerado parte das condições de produção de D1, enquanto D7 e D8 formam o conjunto  $R_{D1}$ , que exprime o processo de reconhecimento de D1. Portanto, a decisão de renovação da marca pode ser compreendida como uma leitura de  $P_{D1}$ . Assim, podemos dizer que D1 é resultado de efeitos da circulação de sentidos na *rede decisória*. A opção por ser uma especialista em calçados, as expectativas de crescimento, os norteadores estratégicos e as demais decisões contidas em  $P_{D1}$  são, de alguma forma, reveladas em D1. Dessa forma, compreendemos que os discursos de modernidade, de evolução e de gestão contemporânea presentes nos textos que tratam da decisão de renovação da marca revelam os efeitos de sentidos das outras decisões.

Os textos do *corpus* fornecem pistas acerca das relações cronológicas entre as decisões. É o caso do trecho a seguir: “Nos apoiamos em nossa razão de ser e reescrevemos nossa missão e nossos valores” (MC, p. 6). Podemos entender que a “razão de ser” (um especialista em calçados) é condição para a reformulação da missão e dos valores. Em outro trecho, percebemos que a nova marca está

relacionada com um “novo momento”, caracterizado anteriormente, no texto da MC, pela redefinição dos norteadores estratégicos. Com base na interpretação dessas pistas, tendo por inspiração a rede textual histórica ou rede de semiose de Verón (1980), procuramos construir as relações cronológicas entre as decisões. Assim, conforme ilustrado na Figura 11, teríamos uma *rede* em que as decisões se desdobram no espaço-tempo. Nessa *rede*, com base na interpretação do *corpus*, podemos situar a opção por ser uma especialista em calçados (D6) em um ponto de origem, considerando as demais decisões, em sequência, como desdobramentos dessa opção: (D5) o crescimento e a perpetuidade do negócio, (D4) o desenvolvimento das competências essenciais, (D3) as mudanças de governança e gestão, (D2) a redefinição dos norteadores estratégicos, (D1) a renovação da marca corporativa, (D7) a divulgação da nova marca para as lideranças internas antes de apresentá-la ao mercado e (D8) a responsabilização das lideranças por repassarem as informações relativas à nova marca para os demais funcionários.

Figura 11 – Visão cronológica da *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá



Fonte: O autor (2014).

Na visão cronológica, percebemos que a opção por ser uma especialista em calçados (D6) pode ser desconstruída através de comunicações (decisões) posteriores. A fragilidade intrínseca a todas as decisões é minimizada na *rede* e, ao mesmo tempo, cada decisão contribui para a redução da complexidade de decisões posteriores. Assim, parece possível afirmar que os movimentos de crescimento, as

competências essenciais, as mudanças na governança e na gestão, a redefinição dos norteadores estratégicos e a própria renovação da marca contribuem para a desconstrução da opção por atuar como especialista em calçados, revelando algumas particularidades dessa atuação. As decisões, em uma lógica autopoiética, contribuem para a consolidação de sentidos em torno do que representa ser uma especialista em calçados. Assim, o Grupo Paquetá estabelece um limite para sua distinção quanto ao ambiente e condiciona decisões posteriores.

Importa ressaltar que as decisões mencionadas no Quadro 6 são explicitadas nas operações dos textos que compõem o *corpus*. Não desconsideramos, no entanto, que haja ainda outras decisões que, embora não sejam diretamente referenciadas, também fazem parte da *rede decisória comunicacional*. Daí falarmos em um fragmento da *rede*. Essas decisões podem ser reveladas pelo relato da trajetória do Grupo Paquetá. Quando dizemos que a *rede decisória comunicacional* absorve as incertezas e minimiza o paradoxo intrínseco às decisões, estamos referindo-nos ao efeito de reconhecimento entre as decisões que compõem a *rede*. Elas parecem autofortificar-se, fazendo com que as escolhas pareçam naturais. No exemplo do Grupo Paquetá, temos a exportação de calçados como uma opção que marca a atuação da empresa ao longo dos anos, sendo uma decisão não explicitada nos textos selecionados para compor o *corpus*. Nesse contexto, a opção por utilizar uma frase em inglês em sua marca parece natural, mesmo que ela possa ser questionada por outras razões.

### **5.3.5 Articulação dos elementos comunicacionais**

Nessa fase, procuramos aprofundar a compreensão sobre a *rede decisória comunicacional* da Paquetá e, conseqüentemente, sobre sua *estratégia organizacional*. Assim, exploramos a comunicação organizacional e os processos de identificação, de institucionalização e de mediação, bem como sua relação com a cultura organizacional.

Podemos dizer que as fronteiras sistêmicas são construídas e mantidas na *rede*, através de processos de *comunicação organizacional*. As oito decisões que fazem parte do fragmento esboçado na subseção anterior constituem um esforço

contínuo da organização para autofortificar-se ou para “para construir-se e instituir-se como uma dada coerência / ordenação identitária” (BALDISSERA, 2007, p. 231), ao mesmo tempo em que aumenta constantemente sua própria complexidade. Além da especialização em calçados, o processo de *identificação* da organização se configura em suas competências essenciais, nos seus movimentos de crescimento, nas mudanças na governança e na gestão, na redefinição dos norteadores estratégicos, na renovação da marca e em sua divulgação para os funcionários. Esse aumento da complexidade interna pode ser compreendido como resultado das tensões (ou perturbações) criadas nas relações com o ambiente externo, que demandam o esforço contínuo de autofortificação. Essas perturbações podem ter origem em relações com diversas instâncias do ambiente, como, por exemplo, a concorrência e os públicos de interesse. No caso do Grupo Paquetá, o aumento da concorrência no setor calçadista e as disputas nos mercados interno e externo são exemplos dessas tensões. O sentido criado em torno da opção de ser “uma especialista em calçados” é, assim, (re)criado nessas tensões ou, conforme pontuamos anteriormente, desdobrado em *decisões* na *rede decisória comunicacional*.

Quando constatamos que o SC traz, em uma mesma página, as declarações dos norteadores estratégicos e a declaração da plataforma de marca, podemos perceber que uma *decisão* minimiza o paradoxo associado à outra. Declarações genéricas sobre a visão de futuro, a missão e os valores parecem ser complementadas pela especificidade da plataforma de marca. O sentido em torno de cada *decisão*, portanto, é construído autopoieticamente na *rede decisória*. A leitura do conteúdo dos norteadores estratégicos pode revelar ainda as relações das *decisões* do Grupo Paquetá com o seu ambiente institucional. Determinadas expressões, que parecem *institucionalizadas* entre organizações que atuam em diversos setores, são mencionadas: “marcas admiradas e preferidas”, na Visão; “colaboradores motivados e satisfeitos” e “gerando resultados de forma sustentável”, na Missão; “preocupação com a comunidade e o meio ambiente”, “empreendedorismo”, “inovação e mudança”, “foco em resultado” e “foco no cliente”, nos Valores. A impressão que temos, ao ler os norteadores estratégicos da Paquetá, desvinculados do seu contexto produtivo, ou seja, das demais *decisões* estratégicas da organização, é que eles poderiam ser de qualquer outra organização. De certa

forma, isso pode ser considerado um paradoxo dos movimentos de diferenciação das empresas. Ao mesmo tempo em que procuram construir e manter suas fronteiras simbólicas, buscam *identificações* com práticas já institucionalizadas, gerando um isomorfismo. Fica, portanto, evidenciada a abertura ao ambiente do processo identitário, que procura “filiações” ou “identificações” com sistemas ou práticas já estabelecidas.

No material analisado, podemos dizer que as posições de enunciação assumidas pela organização oscilam entre o didatismo, o tecnicismo e até mesmo o autoritarismo, nos materiais destinados ao público interno. Com relação ao material destinado ao público externo, parece predominar o discurso da empresa moderna, identificada com as tendências da moda e da gestão.

A relação entre as *decisões estratégicas* também pode ser explorada para revelar como a *rede decisória comunicacional institucionaliza* internamente determinados discursos/decisões. Os discursos/decisões precisam ser compreendidos levando em consideração seu impacto sobre outros. Quando consideramos as competências essenciais (D2) e a redefinição da missão, da visão e dos valores (D1), percebemos que alguns termos ou “rótulos” circulam entre essas decisões: “clientes”, “resultados”, “humildade”, “simplicidade”, “confiança”, “comprometimento” e “pessoas”. O sentido é, assim, construído e reforçado na rede, no interior do próprio sistema organizacional. Essa intertextualidade manifestada na *rede decisória comunicacional* parece contribuir para a *institucionalização* das decisões estratégicas.

As pressões decorrentes dos ambientes competitivo, institucional e interno contribuem para o aumento na complexidade do sistema organizacional. No caso do Grupo Paquetá, essa complexidade pode ser observada em seus paradoxos e contradições (modernidade *versus* tradição, por exemplo). Nesse contexto, é possível dizer que a modernidade é uma forma de a alteridade fazer-se presente na identidade do Grupo.

O esforço estratégico empreendido no sentido de gerenciar as *identificações* estabelecidas pela organização parece levar o Grupo a adotar, junto a seus públicos internos, uma posição didática de enunciação, em que procura conectar-se com o discurso da modernidade da gestão. Nesse esforço são utilizados rótulos que circulam na *rede decisória comunicacional*, tais como “governança corporativa” e

“competências essenciais”, que guardam o poder convocatório da *institucionalização*. Esses rótulos são trazidos do ambiente externo para o interior das fronteiras organizacionais, e, em torno deles, são construídos sentidos particulares à *estratégia organizacional* do Grupo. Há, dessa forma, uma *mediação* da tecnicidade nas decisões estratégicas. Desvendar os sentidos construídos em torno desses rótulos, e como eles são mobilizados em diferentes decisões que compõem a *rede decisória comunicacional* da organização, pode ampliar ainda mais a compreensão acerca da *estratégia organizacional* do Grupo Paquetá. As *decisões* parecem apropriar-se desses rótulos, e, assim, criam diferentes efeitos de sentidos que revelam a *estratégia organizacional*. No exemplo do Grupo Paquetá, trabalhamos com um número reduzido de textos para construir um fragmento da *rede*. O acesso a outros textos, com circulação restrita, tais como planos e relatórios estratégicos, poderia desvendar ainda outras *decisões* e sentidos.

Outro aspecto revelado pela relação entre as *decisões*, por exemplo, entre a redefinição dos norteadores estratégicos e a renovação da marca corporativa, é a *mediação* da institucionalidade na *rede*. A marca é renovada para “mostrar que somos uma Empresa com movimento, dinâmica, em um processo de evolução contínua” (EVOLUIR, 2013). Parece haver uma regulação dos discursos/decisões, buscando estabilidade para a ordem constituída. Podemos dizer, na perspectiva sistêmico-discursiva, que essa regulação ocorre tanto internamente quanto externamente. A *rede decisória* interna regula as decisões, mas os acoplamentos estruturais da organização com outros sistemas também criam vínculos com outras *redes decisórias*, contribuindo para uma regulação externa. Assim, importa para a leitura comunicacional explorar os vínculos ou acoplamentos realizados com outros sistemas. No exemplo do Grupo Paquetá, percebemos o acoplamento com o sistema econômico, que demanda a inovação e que, devido à competitividade, pressiona para a evolução contínua.

A apropriação da noção de *cultura organizacional*, compreendida como algo que pode ser “praticado”, parece também denotar a *mediação*, revelando um modo ou uso particular da expressão, que acaba por ser adotado na organização. No âmbito da estratégia, essas apropriações, que podem ser consideradas mediações da socialidade na *rede*, particularizam e personalizam a comunicação. Como em

jogos de linguagem, são estabelecidos acordos em torno dos sentidos atribuídos a determinadas expressões.

A apresentação da nova marca para lideranças e a responsabilização das lideranças pela multiplicação da nova marca internamente podem ser compreendidas como rituais que medeiam as *decisões estratégicas*. Embora reflita uma posição de poder, essa ritualização proporciona um ambiente para apropriação e leituras da estratégia, que podem produzir novos efeitos de sentido, ou seja, novas decisões no ambiente organizacional. A ritualização também pode ser compreendida como uma prática da *comunicação organizacional*, e, dessa forma, como um espaço para construção, negociação e representação da *estratégia organizacional*. A AL representa um discurso formal em torno da estratégia. No entanto, a forma como ele será compreendido, no próprio ambiente do ritual de apresentação para os líderes, revela a negociação e a construção de sentidos em torno da estratégia. Para explorar essa dimensão, seria necessário agregarmos outros textos em nossa leitura.

Através da MC e da AL é possível assumir a modernidade como um discurso hegemônico da estratégia no Grupo Paquetá, em uma relação de cumplicidade com outros discursos que circulam no ambiente externo, que parece alimentar um gênero discursivo sobre a estratégia em que os rótulos técnicos e um esforço excessivo para modernização da linguagem visual são utilizados. Esse esforço, no entanto, pode perder autenticidade e desviar-se em uma estética que revela a tensão permanente entre o moderno e o que parece ser a verdadeira identidade do Grupo: a simplicidade e a humildade. Temos, assim, outro aspecto, que podemos relacionar à *mediação* da institucionalidade.

A dualidade entre modernidade e tradição está presente na fala autorizada de uma funcionária em depoimento registrado na MC (EVOLUIR, 2013):

A Paquetá sempre teve a característica de estar um passo à frente. Essa busca incessante por modernização nos fez chegar até aqui ser o que somos. Tem valores que são eternos, como trabalhar com o coração, ouvir o próximo e respeitar as diferenças. No meu dia a dia, procuro sempre inserir as pessoas nas discussões, fazê-las participar das soluções e trocar ensinamentos. Dessa forma, a gente sempre aprende mais do que ensina.

A “busca incessante por modernização” parece uma marca da cultura organizacional do Grupo. Ela se constitui, no entanto, em permanente tensão com a tradição representada na simplicidade de seus funcionários. Essas podem ser consideradas condições produtivas da *estratégia organizacional* do Grupo, que, de uma forma ou de outra, estarão marcadas em suas decisões. A *rede decisória comunicacional*, portanto, é (re)produzida a partir dessas condições, que influenciam tanto a produção como o reconhecimento das *decisões estratégicas*.

A leitura da matéria do Jornal “Pé da Letra” ainda revela outras marcas da *cultura organizacional* sob a superfície do texto. O conteúdo da matéria disputa espaço com a imagem da árvore e do gramado sobre o qual repousam as fotos de quatro funcionários. Em comparação com as demais matérias do jornal, a fonte utilizada no texto é menor. O fundo azul e a tipografia dificultam a leitura, enquanto nas outras matérias ela é facilitada por tipos maiores e fundo, em sua maioria, branco. Talvez, podemos pensar, por dificuldades de diagramação, este tenha sido o resultado possível. No entanto, na tentativa de dar destaque ao conteúdo, posicionando-o nas páginas centrais, a leitura é dificultada. Por outro lado, a utilização das fotos dos funcionários, tanto na capa como nas páginas centrais, exprime a valorização às pessoas. A metáfora da árvore, em uma associação fácil com “raízes” e “essência”, denota a simplicidade, também sinalizada como uma característica da cultura da organização, na declaração de seus valores. A comunicação da nova marca para os funcionários (D6 e D7), representada em decisões estratégicas mencionadas no próprio texto, configura a estratégia e parece também contribuir para a construção da *cultura organizacional* do Grupo Paquetá.

A *estratégia organizacional* do Grupo Paquetá fica assim esboçada em uma leitura que revela suas *decisões*, seus paradoxos e suas contradições, em uma permanente demarcação de suas fronteiras simbólicas. As decisões (D1 a D8), que constituem um fragmento da *rede decisória comunicacional*, fazem parte da estrutura sistêmica autopoietica que mantém as fronteiras entre a organização e o ambiente. Compreendemos que, em um processo contínuo, essa estrutura é desdobrada e autorreproduzida em novas decisões, a partir das tensões geradas no esforço de diferenciação. É assim que compreendemos a *decisão* de renovação da marca, um esforço de absorção de incertezas que guarda um paradoxo intrínseco à

*rede decisória comunicacional* da organização: a modernidade que encontra a tradição e a simplicidade da prática cotidiana.

Esse paradoxo é mediado na *rede* e representado na *cultura organizacional* e nas práticas de gestão. Quando lemos o título “Evoluir sem perder a essência”, o que reconhecemos, portanto, é a tensão entre modernidade e tradição, que constitui a própria identidade da organização. O risco de perder a essência é, portanto, tão presente, ao ponto de ela parecer esquecida na própria decisão de renovação da marca, com adoção de curvas, cores e palavras em inglês, distantes do que poderia ser considerado a tradição da organização. Essa leitura parece revelar fragilidades da *estratégia organizacional*, pontos de fuga e potenciais conflitos, em seu âmago.

Conforme já pontuamos anteriormente, os textos analisados e as decisões que os atravessam revelam uma dinâmica autorizada e formal da *comunicação organizacional*. Reconhecemos, no entanto, que um olhar comunicacional indica a necessidade de considerar as dimensões não autorizadas, com seus pontos de fuga, e a forma como as decisões são recebidas pelos diferentes atores envolvidos no processo estratégico. A articulação dos elementos comunicacionais, portanto, revela, ao mesmo tempo, as limitações e as potencialidades do modelo proposto. Essa pode ser considerada uma fase de tensionamento do modelo, em que são percebidas eventuais lacunas e, com isso, são indicadas possíveis ampliações do *corpus*. Fica, assim, caracterizada a interdependência das fases propostas no modelo.

## 6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A LEITURA

Nesta seção procuramos realizar uma síntese da leitura realizada, destacando suas possíveis contribuições para uma nova compreensão da estratégia organizacional sob o olhar comunicacional. Ressaltamos que, através da perspectiva sistêmico-discursiva, foi possível explorar um conjunto de elementos comunicacionais e, a partir deles, construir e aplicar um modelo para a leitura comunicacional da estratégia.

Nossa abordagem guarda possíveis aproximações com os estudos que consideram a estratégia como prática social, incluindo os estudos sobre discurso da estratégia de Hendry (2000) e de Palli, Vaara e Sorsa (2009), a abordagem sistêmico-discursiva de Seidl (2007) e os trabalhos de autores brasileiros que compreendem a estratégia como uma prática constituída em interações comunicativas (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, 2011; REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). Da mesma forma, estamos próximos do chamado de Pérez (2008) e de Pérez e Massoni (2009) por uma mudança na matriz de estudo da estratégia e procuramos atender a esse chamado.

No entanto, o que parece distinguir o olhar comunicacional, sob a perspectiva sistêmico-discursiva, dos estudos focados nas práticas sociais é sua abordagem discursiva voltada para a compreensão da produção de sentidos em textos sobre a estratégia organizacional. Apesar de reconhecermos que esses discursos podem ser considerados uma prática, nosso enfoque não é a sua utilização nos processos de formação da estratégia organizacional. Consideramos e abordamos os discursos, essencialmente, como um espaço próprio para compreensão e interpretação da estratégia organizacional, tendo por referência um conjunto de elementos comunicacionais.

Nossa proposta foi, antes de tudo, explorar um novo caminho para pensar a estratégia organizacional, e, não, necessariamente, para fazer a estratégia. Assim, o modelo proposto pretende ser um estímulo para explorar, discutir e revelar os sentidos da estratégia organizacional. A leitura comunicacional não pretende ser antagônica às abordagens econômicas e administrativas. Ela possibilita o desentranhamento de elementos não considerados por essas abordagens ou novas compreensões sobre noções desenvolvidas por elas.

Compreender a estratégia como uma decisão ou conjunto de decisões frente às incertezas do ambiente foi um ponto de partida que possibilitou a aproximação com a noção sistêmica de organização e, por sua vez, com a noção de comunicação. A compreensão da estratégia a partir da decisão pode ser considerada, de certa forma, um consenso entre diferentes abordagens, tais como a de Pérez (2008), Ansoff (1983) e Mintzberg (2001). No entanto, em nossa perspectiva, procuramos não estabelecer distinções entre decisões táticas e decisões estratégicas. Sem diferenciar a tática da estratégia, como sugere a tradição militar, preferimos considerar que todas as decisões podem ter uma relevância estratégica, dependendo do ponto de observação/leitura. Assim, compreendemos que um olhar sobre um conjunto de decisões de uma organização pode informar sobre sua estratégia ou seu padrão de conduta estratégico.

A noção da decisão, que é central na perspectiva sistêmico-discursiva, não é compreendida no contexto da racionalidade e da previsibilidade. Pelo contrário, ela é compreendida no contexto comunicacional, revelando, justamente, as limitações da racionalidade e a imprevisibilidade, além de abrir espaço para a multirracionalidade envolvida nos processos decisórios, que considera, além dos aspectos cognitivos, os elementos afetivos e também instintivos do comportamento humano.

Consideramos, conforme Luhmann (2005b, 2011), a decisão como uma forma de comunicação. Esta, por sua vez, tendo por referência a teoria sistêmica e as concepções de comunicação de Baldissera (2008), Fausto Neto (2008), Marcondes Filho (2008), Verón (1980, 2004), Vizer (2011) e Wolton (2011), é compreendida como uma dimensão de construção, multiplicação e disputa de sentidos, em que parecem predominar as incompreensões, os desvios e os pontos de fuga.

As estratégias, portanto, são construídas em um ambiente multidimensional, em que as incertezas, a imprevisibilidade, a transitoriedade e os paradoxos constituem condições produtivas das decisões. Essas são premissas que nos afastam de abordagens construídas com base na racionalidade, na linearidade e na noção de causa e efeito sobre as decisões estratégicas. Portanto, quando analisamos uma decisão na perspectiva sistêmico-discursiva, não nos concentramos em suas possíveis causas, nos processos envolvidos na tomada de decisão e em seus efeitos, ou seja, não instrumentalizamos a decisão. Procuramos compreender as decisões como efeitos de sentidos construídos em determinadas condições

produtivas. Dessa forma, ela não pode ser considerada como um evento isolado, mas como um todo inseparável de uma *rede* de relações de efeitos de sentidos.

A noção de *rede decisória comunicacional*, central para o modelo proposto neste trabalho, emergiu com base na abordagem comunicacional fundamentada pela perspectiva sistêmico-discursiva. Luhmann (2005b, 2011) se refere à *rede* para explicar a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais. Esses sistemas são constituídos por comunicações/decisões autorreferenciadas em uma *rede* que liga uma comunicação/decisão a outra, reduzindo as incertezas e os paradoxos inerentes aos processos comunicacionais e decisórios. De acordo com Verón (1980, 2004), os sentidos são constituídos em uma rede de semiose, que liga um discurso a outro. Para Fausto Neto (2008), Restreppo (1995) e Vizer (2011), a rede é uma dimensão que transcende os indivíduos nos processos comunicacionais, revelando, de certa forma, a autonomia desses processos e possibilitando a circulação, multiplicação e disputa de sentidos através do encadeamento de comunicações.

A partir desses fundamentos, chegamos à noção da *rede decisória comunicacional*. Ela é compreendida como um espaço de construção de sentidos, configurado em processos da comunicação organizacional, em que as decisões, como efeitos de sentidos, se interconectam e se autorreforçam. Como uma condição estrutural para a existência dos sistemas organizacionais, a *rede* se constitui tanto no interior quanto no exterior desses sistemas. No interior, é formada pelas comunicações/decisões que definem as fronteiras sistêmicas, e, no exterior, pelas comunicações/decisões que estruturam os sistemas sociais e organizacionais com os quais as organizações interagem ou, em outras palavras, aos quais elas se acoplam. Essa noção foi fundamental, possibilitando a exploração dos elementos comunicacionais da estratégia organizacional através da perspectiva sistêmico-discursiva.

A articulação do modelo teórico revelou que a *rede decisória comunicacional*, no interior dos sistemas organizacionais, constitui a estrutura de comunicações/decisões que estabelece a diferença entre sistema e ambiente, ou seja, as suas fronteiras sistêmicas. Estas são construídas em uma permanente interação com o ambiente – formado por outros sistemas sociais e organizacionais –, que parece institucionalizar padrões de comunicações/decisões. Nessas interações, consideradas sob a perspectiva sistêmico-discursiva como

acoplamentos, as organizações se abrem para a criação de laços identitários e se fecham em um movimento autopoiético, através do qual os sentidos são construídos de forma autorreferenciada, definindo e mantendo suas fronteiras/distinções em relação ao ambiente. No âmbito da *rede decisória comunicacional*, muitas vezes, parece possível assumir que as estratégias acontecem, ou seja, assim como na abordagem processualista de Pettigrew (1977), de Quinn (2001) e de Mintzberg (2001), elas parecem emergir, independentes de um processo formal de deliberação. Parece haver, por assim dizer, uma autonomia na produção de sentidos associados às decisões. O olhar comunicacional, portanto, procura compreender esse processo, em que as decisões de autorreforçam e em que as incertezas e os paradoxos parecem ser minimizados na *rede*.

Discutindo sobre as perspectivas em torno da criação de vantagem competitiva, Day (1999) indica que ela pode ser resultante da posição da organização em um setor de atuação ou de seus recursos e capacidades. Compreendendo a vantagem competitiva, que pode ser considerada uma noção clássica de abordagens econômicas e administrativas, como a diferença ou distinção entre o sistema organizacional e seu ambiente, parece possível dizer que ela é construída e mantida em processos comunicacionais de criação, multiplicação e disputa de sentidos. Nesse processo, as organizações definem suas posições, com base em interações com o ambiente e em uma estrutura interna constituída por sua *rede decisória*.

Hakansson e Snehota (1989), em uma abordagem econômica sobre os relacionamentos entre organizações, defendem que os recursos organizacionais estão dispersos em uma rede e que, por isso, é difícil distinguir as fronteiras das organizações. Nessa concepção, o ambiente é compreendido como a própria organização. Na perspectiva sistêmico-discursiva, também reconhecemos que as organizações criam seus ambientes e que há uma *rede* no ambiente, da qual a organização participa e a qual (co)constrói. No entanto, essa é compreendida como uma *rede decisória comunicacional* que influencia a (re)produção de decisões das organizações. Na abordagem comunicacional, portanto, essa é uma *rede* de sentidos, e as fronteiras simbólicas são construções próprias e únicas dos sistemas organizacionais, resultantes de suas operações internas, e facilmente distinguíveis.

A *rede decisória comunicacional* parece constituir um ambiente em que o chamado conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) circula, através da (re)produção, multiplicação e disputa de sentidos. Na abordagem administrativa, esse conhecimento tácito precisa ser convertido em explícito, para possibilitar a criação de vantagem competitiva, ou seja, da diferenciação. O olhar comunicacional, por outro lado, reconhece que há elementos do conhecimento tácito que dificilmente são convertidos em explícito, como aqueles relacionados às múltiplas possibilidades de compreensão e de aceitação da comunicação, que podem levar aos desvios e pontos de fuga no processo comunicacional, ou seja, os elementos incontroláveis e intrínsecos à comunicação. O conhecimento tácito, portanto, parece sofrer influência da institucionalização e da mediação da *rede decisória* e também da cultura organizacional. Mesmo incontroláveis, esses elementos têm um papel importante nos processos de identificação da organização, isto é, de sua distinção no que tange ao ambiente, na medida em que eles condicionam a construção de sentidos e, com isso, influenciam as decisões e a demarcação das fronteiras simbólicas da organização. Na verdade, esses elementos comunicacionais incontroláveis acabam por constituir um padrão ou maneira de atuar da organização, que pode ser seu diferencial mais significativo frente ao ambiente.

A circulação, a multiplicação e a disputa de sentidos na *rede decisória comunicacional* parece também mediar a construção de sentidos e, com isso, as decisões, tanto internamente, quanto no âmbito das interações entre sistemas que constituem a *rede* externamente. Essa mediação revela a autonomia, ou melhor, a autopoiese dos processos decisórios e de construção de sentidos. Assim, consideramos que os sentidos são negociados, de forma autorreferenciada, na *rede*, reforçando padrões de reconhecimento e de produção de comunicações/decisões.

Esses padrões podem, por sua vez, ser considerados como manifestações da cultura organizacional, ou seja, como uma forma de perceber, interpretar e compreender a realidade, constituindo, em uma lógica recursiva, as condições produtivas das decisões nos ambientes organizacionais. Assim, a cultura parece ser (re)construída e revelada na *rede decisória comunicacional*. Os padrões de reconhecimento e de produção de comunicações/decisões institucionalizados e mediados na *rede* também indicam que há uma dimensão política da cultura organizacional, em que relações de poder se manifestam através da cooptação, da

mobilização e do esforço para legitimação desses padrões. Essas relações de poder, no âmbito da cultura organizacional, podem influenciar a construção de sentidos e deixar marcas sobre as comunicações/decisões.

Dessa forma, a leitura comunicacional indica que a estratégia organizacional pode ser compreendida como efeitos de sentidos representados em um conjunto de decisões, que contribuem para a construção e manutenção das fronteiras sistêmicas em relação ao ambiente externo. Essas decisões são produzidas e reconhecidas na *rede decisória comunicacional*, em um movimento autopoietico de mediação e institucionalização da estratégia organizacional. Nesse contexto comunicacional, a cultura é uma condição produtiva da estratégia organizacional, e a comunicação organizacional, uma dimensão de constituição, negociação e representação dos sistemas organizacionais e de suas estratégias organizacionais. Isso nos leva a duas implicações centrais: a possibilidade de acessar as estratégias através da comunicação organizacional, representada em discursos formais e informais; e a compreensão de que essas estratégias são constituídas e negociadas em/por processos comunicacionais.

Na leitura da estratégia do Grupo Paquetá, foi possível reconstruir um fragmento da *rede decisória comunicacional*, estabelecendo relações entre decisões representadas em textos que circulam na organização. Esse fragmento revelou a autorreferencialidade e a autofortificação das decisões na *rede*, assim como os paradoxos e potenciais conflitos entre elas. Se, por um lado, as decisões se autorreforçam, em busca de confirmação e da redução da complexidade, elas também representam conflitos que parecem influenciar a identidade da organização, ou seja, a demarcação de suas fronteiras em relação ao ambiente. As apropriações de termos técnicos, com ampla circulação no ambiente externo, revelaram a busca de legitimidade e a mediação dos sentidos na *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá. Nos limites do sistema organizacional, esses termos parecem assumir sentidos particulares ao contexto da organização. Podemos perceber, dessa forma, a tensão entre sistema e ambiente, que é permanentemente monitorada, de forma a garantir sua sustentação. Essa mesma tensão parece estar na origem de um paradoxo central no âmbito da estratégia da organização, que é o conflito entre modernidade e tradição. A estratégia que lemos, dessa forma, é a da busca permanente por modernizar suas práticas e sua imagem, sem perder uma essência

de simplicidade, disposição para o trabalho, alegria e entusiasmo, que está representada na figura dos fundadores. No entanto, um olhar sobre as decisões que configuram a estratégia da organização parece indicar que, em alguns momentos, a modernidade não pode ou não consegue conviver com a essência.

A perspectiva sistêmico-discursiva adotada em nosso estudo é capaz de gerar uma multiplicidade de leituras, que dependem das posições de observação e de reconhecimento. Com isso, queremos ressaltar, reforçando nossa opção epistemológica, que nossa observação é contingente, não definitiva e pode ser complementada com outros esforços de reconhecimento. Da mesma forma, o modelo comunicacional que construímos não pretende ser definitivo. Ele é resultado de uma possível aproximação das noções de estratégia e organização a elementos comunicacionais. Acreditamos que há diferentes possibilidades de aproximação, de observação e, com isso, de outros elementos comunicacionais a serem agregados ao modelo. Nossa intenção é que a reflexão deste estudo promova e viabilize novos olhares sobre a estratégia organizacional, a partir desta e de novas aproximações. É possível, a partir da exploração e interpretação dos contextos, das superfícies discursivas e das decisões, que outros elementos comunicacionais sejam revelados em outras leituras.

Por fim, defendemos que o modelo proposto apresenta uma possível alternativa metodológica para compreensão da estratégia organizacional. Optamos por exemplificar sua aplicação através da leitura de um número reduzido de textos, como forma de revelar suas potencialidades e fragilidades. Por um lado, indicamos que é possível compreender a estratégia de uma organização, a partir de seus elementos comunicacionais, com base no acesso limitado a textos que circulam nos ambientes interno e externo. Por outro, reconhecemos que a natureza comunicacional de nossa abordagem instiga, permanentemente, a ampliação do *corpus* e o aprofundamento da leitura, assim como a reflexão sobre outros elementos que possam surgir em outras leituras comunicacionais. Vemos ainda que a articulação entre a teoria sistêmica de Niklas Luhmann e a abordagem discursiva de Eliseo Verón, que resultou na perspectiva sistêmico-discursiva adotada em nossa leitura, parece indicar novas possibilidades epistêmico-metodológicas para a compreensão da comunicação, da comunicação organizacional e da estratégia organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David. **Brand Equity**: gerenciando o valor de marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- ALVESSOM, Mats; KÄRREMAN, Dan. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 2, p. 136-158, 2000.
- AMORIM, Lucas. Na Paquetá, o melhor ataque é a defesa. **Exame**, São Paulo, n. 1011, 7 mar. 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1011/noticias/na-paqueta-o-melhor-ataque-e-a-defesa>>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- ANDRESEN, Niels A. Polyphonic organisations. In: BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. (Org.). **Autopoietic organization theory**: drawing on Niklas Luhmann's social system perspective. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003.
- ANSOFF, Igor H. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 2, p. 113-124, 1957.
- ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZAMBUJA, Germano A. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1, p. 165-192.
- BACHUR, João Paulo. **Distanciamento e crítica**: limites e possibilidades da teoria de sistemas de Niklas Luhmann. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BAKHTIN, Mikhail Mikhailovitch. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, n. 7, p. 230-243, 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa. M. A. (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50.

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELTRÃO, Luiz. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa**. São Paulo: Summus, 1986.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **O senso prático**. Petrópolis: Vozes, 2011a.
- BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2011b.
- BOWMAN, Edward H.; SINGH, Harbir; THOMAS, Howard. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. (Org.). **Handbook of strategy and management**. Thousand Oaks: Sage, 2006. p. 31-54.
- BRAGA, José L. Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação. **Contracampo**, n. 10/11, v. 2, p. 219-235, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 149-166.
- BULGACOV, Sérgio.; MARCHIORI, Marlene. Strategy as communicational practice in organizations. In: PRE-CONFERENCE IN STRATEGIC COMMUNICATION – ICA CONFERENCE, 2011, Boston. **Strategic Communication Issues**. Washington, DC: International Communication Association, 2011. p. 1-22.
- BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos**

**organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

BRAZILIAN FOOTWEAR. **Indústria de calçados do Brasil 2012**. Abicalçados; Apex Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br/site/inteligencia.php?cat=1>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D.; SILVA, Jorge F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1, p. 106-134.

CAVEDON, Neusa. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1998.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra: a arte da estratégia**. São Paulo: Tahyu, 2005.

CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO, Hilka P. V. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 51-68.

CRUBELLATE, João Marcelo. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **RAC**, Curitiba, ed. esp., p. 199-222, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. **Comunicologia: Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, n. 4, p. 10-28, 2008.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1, p. 91-106.

CURVELLO, João José A.; SCORFERNEKER, Cleusa Maria A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-compós**: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, v. 11, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. (Org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Org.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 3-46.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista RAE**, v. 45, 2005.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

EVOLUIR sem jamais perder a essência. **Pé da Letra**, Sapiiranga: Grupo Paquetá, ago. 2013.

EXAME. São Paulo: Ed. Abril, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/sobre/>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 103-148.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FEDOZZI, Luciano. A nova teoria de sistemas de Niklas Luhmann: uma leitura introdutória. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.) **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; Goethe-Institut/ICBA, 1997. p. 18-33.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. São Paulo: Loyola, 1999.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2012.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 2.

FROEHLICH, Cristiane. **A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do Grupo Paquetá**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

GERSHON, Ilana. Seeing like a system: Luhmann for anthropologists. **Anthropological Theory**, v. 5, n. 2, p. 99-116, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

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

GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David; VAARA, Eero. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GOMES, Victor M. L. R. Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 209-224, jul./dez. 2001.

GOMES, Victor M. L. R. **O processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software: um estudo de casos múltiplos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, p. 114-135, 1991.

GRUPO PAQUETÁ. **Site corporativo**. Saporanga: Grupo Paquetá, 2013a. Disponível em: < <http://www.paqueta.com.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2013a.

GRUPO PAQUETÁ. **Apresentação para lideranças**. Documento de circulação interna. Saporanga: Grupo Paquetá, 2013b. 143 slides, color.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis: Vozes, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, Micahel T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

HASSE, Raimund. Systems theory and new institutionalism: a comparison of two approaches to organization sociology. In: SEIDL, David; BECKER, Kai H. (Org.). **Niklas Luhmann and Organization Studies**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

HEIJDEN, Kess Vad Der. **Planejamento por cenários**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDRY, John. Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

HENRY, Paul. Os fundamentos teóricos da “Análise Automática do Discurso” de Michel Pêcheux. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (Org.) **Por uma análise automática do discurso: uma introdução a obra de Michel Pêcheux**. Campinas: Edi. Unicamp, 1993.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IASBECK, Luiz Carlos A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 7-29.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Site oficial**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

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

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1992. Disponível em: <<http://www.stevens-tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1996. Disponível em: <<http://www.iluv2teach.com/mgt424/bs2.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2012

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a. v.1, p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Prólogo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009c.

LEITÃO, Sérgio Proença. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 91-107, mar./abr. 1997.

LOUÇÃO, Sergio Luiz. **Implementação e execução da estratégia corporativa**: um estudo da expansão da base de clientes pessoas jurídicas em agências bancárias. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2012.

LUHMANN, Niklas. Por que uma "teoria dos sistemas"? In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (orgs.). **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997a.

LUHMANN, Niklas. Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; Goethe-Institut/ICBA, 1997b.

LUHMANN, Niklas. O conceito de sociedade. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997c.

LUHMANN, Niklas. **Complejidad y modernidade**: de la unidad a la diferencia. Madrid: Trotta, 1998.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2005a.

LUHMANN, Niklas. The paradox of decision making. In: SEIDL, David. BECKER; Kai H. (Org.). **Niklas Luhmann and Organization Studies**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005b.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LYOTARD, Jean François. **La diferencia**. Barcelona: Gedisa, 1999.

LYOTARD, Jean François. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAQUIAVEL, Nicolau. **A arte da guerra**. São Paulo: Évora, 2011.

MARCONDES FILHO, Ciro. Prefácio à edição brasileira: Niklas Luhmann, a comunicação vista por um novo olhar. In: LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação de massa**. São Paulo: Paulus, 2005.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARSHAK, Robert J.; GRANT, David. Organizational discourse and new organization development practices. **British Journal of Management**, v. 19, p. 7-19, 2008.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

MARTINO, Luís M. S. **Teorias da comunicação**: ideias, conceitos e métodos. Petrópolis: Vozes, 2009.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do conhecimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **De máquinas e seres vivos: autopoiese: a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. A tomada de decisão nas organizações. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 3.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6, p. 257-272, 1985.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Cengage, 2008.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Niklas Luhmann e sua obra. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). **Niklas Luhmann: a nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS; Goethe-Institut/ICBA, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David; VAARA,

Eero. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 23-33.

PALLI, Pekka; VAARA, Eero; SORSA, Virpi. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. **Discourse & Communication**, v. 3, n. 3, p. 303-318, 2009.

PAQUETÁ 60 ANOS. **Folheto**. Saporanga, [2005]. 16 p.

PARSONS, Talcott. **The social system**. New York: Free Press, 1951.

PASSO A PASSO. Saporanga: Grupo Paquetá, [s. d.].

PEARS, David. **As ideias de Wittgenstein**. São Paulo: Cultrix, 1973.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Ed. Unicamp, 2009.

PÉ DA LETRA. Saporanga: Grupo Paquetá, [s. d.].

PENROSE, Edith T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JUNIOR, Robert H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harper e Row, 1983.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRODUÇÃO NACIONAL de calçados deve crescer 3,6% em 2014, aponta IEMI. SISCOMPETE. SISCOMPETE, **Abicalçados**. 20 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.siscompete.com.br/Noticia.aspx?IDNoticia=1579385>>. Acesso em: 27/ mar. 2014.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD,

Walter R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 167-187.

RESTREPO, Mariluz J. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo y Pensamiento**, n. 26, p. 91-96, 1995.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1990.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann: a sociedade como sistema**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

SARAIVA, Ernani V.; CARRIERI, Alexandre de P.; AGUIAR, Ana Rosa C.; BRITO, Valéria da Glória P. Um “Pas de Deux” da Estratégia com a Arte: as Práticas do Grupo Corpo de Balé. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 6, art. 3, p. 1016-1039, nov./dez. 2011

SANTAELLA, Lucia; NÖTH, Winfried. **Comunicação e semiótica**. São Paulo: Hacker, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHULER, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in)visíveis. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 2.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, n. 31, p. 47-53, 2006.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SEIDL, David; BECKER, Kai Helge. Organizations as distinction generating and processing systems: Niklas's Luhmann contribution to organization studies. **Organization**, v. 13, n. 9, p. 9-35, 2006.

SELZNIK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis: Vozes, 2009.

SIGNATES, Luiz. Estudo sobre o conceito de mediação e sua validade como categoria de análise para estudos de comunicação. **Revista Novos Olhares**, v. 1, n. 12, p. 4-19, 2003.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SUN TZU. **Arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2007.

TAYLOR, James R.; ROBICHAUD, Daniel. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug.1997.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

TOMPKINS, Philip K.; WANCA-THIBAUT, Maryanne. Organizational communication: prelude and prospects. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Org.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. xvii-xxxi.

VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix; Ed. da USP, 1980.

VERÓN, Eliseo. **La semiosis social: fragmentos de uma teoria de la discursividad**. Barcelona: Gedisa, 1996.

VERÓN, Eliseo. **Semiosis de lo ideológico y del poder: la mediatización**. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del CBC, 1997a.

VERÓN, Eliseo. Esquema para el análisis de la mediatización. **Revista Diálogos de la Comunicación**, n. 48, 1997b.

VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da comunicação**: conceitos básicos. São Paulo: Ática, 2006.

VIZER, Eduardo A. **A trama (in)visível da vida social**: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1953.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

WHIPP, Richard. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 229-250.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, p. 69-82, 2004.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações Filosóficas**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. Petrópolis: Vozes, 2009.

YANAZE, Mitsuru H.; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação**: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

ZILLES, Urbano. **O racional e o místico em Wittgenstein**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.