

Rede decisória comunicacional: um exemplo de aplicação

DECISIONAL COMMUNICATION NETWORK: AN EXAMPLE OF APPLICATION

Victor Márcio Laus Reis Gomes

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília.

E-mail: victorlaus@gmail.com

Recebido em 1º de dezembro de 2015. Aprovado em 26 de abril de 2016.

Resumo

Este trabalho apresenta uma aplicação do modelo teórico articulado com base na teoria sistêmica de Niklas Luhmann e na abordagem discursiva de Eliseo Véron. A noção central do modelo é a rede decisória comunicacional, que é compreendida como um espaço de construção de sentidos, configurado em processos de comunicação organizacional, em que as decisões, como efeitos de sentidos, se interconectam e se autorreforçam. 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.

Palavras-chave: Comunicação. Organização. Estratégia.

Abstract

This paper presents an application of the theoretical model based on the system theory of Niklas Luhmann and on the discursive approach of Eliseo Véron. The central idea of the model is the decisional communication network, which is understood as a sense-making space, configured in organizational communication processes, where decisions, as meaning effects, are interconnected and self-reinforced. In reading the Grupo Paquetá's strategy, it was possible to reconstruct a fragment of the decisional communication network and to establish relations among decisions represented in texts circulating in the organization.

Keywords: Communication. Organization. Strategy.

Introdução

A rede decisória comunicacional é um modelo teórico desenvolvido com o propósito de possibilitar leituras comunicacionais da estratégia organizacional. Construído a partir de uma perspectiva sistêmico-discursiva, fundamentado na teoria sistêmica de Niklas Luhmann (1997, 1998, 2005a, 2005b, 2006, 2011) e na abordagem discursiva de Eliseo Verón (1980, 1996, 2004), o modelo apresenta uma alternativa a abordagens tradicionais sobre a estratégia organizacional com viés econômico ou administrativo como as de Ansoff (1983), Wernerfelt (1984), Porter (1986, 1989), Kaplan e Norton (1996) e Bossidy e Charan (2005). Entre os antecedentes teóricos do modelo estão trabalhos vinculados à corrente da estratégia como prática (*strategyaspractice*), especialmente aqueles dedicados ao estudo dos discursos da estratégia (HENDRY, 2000; PALLI; VAARA; SORSA, 2009; SEIDL, 2007) e à Nova Teoria Estratégica (PÉREZ, 2008, 2012; PÉREZ; MASSONI, 2009).

A perspectiva sistêmico-discursiva revela que os sistemas sociais, constituídos essencialmente por comunicação, são unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, em que as comunicações se interconectam em redes e produzem e multiplicam sentidos. Estes são construídos de forma circular, autopoietica¹ e autorreferenciada, garantindo a identidade e mantendo a distinção sistema/ambiente. Nesse contexto, os discursos podem ser considerados efeitos de sentidos construídos nos sistemas sociais em redes de comunicação (LUHMANN, 2006) ou em redes de semiose (VERÓN, 1996).

Com base nessa perspectiva, partimos do pressuposto de que a exploração de textos sobre a estratégia organizacional pode revelar dimensões não valorizadas por outras abordagens. Assim, neste artigo, apresentamos brevemente o modelo teórico e os procedimentos metodológicos para sua aplicação, seguindo o objetivo principal de compreender a estratégia organizacional do Grupo Paquetá por meio da (re)construção de um fragmento de sua rede decisória comunicacional.

A rede decisória comunicacional

O modelo tem como pressuposto fundamental a noção sistêmica de organização: um sistema social constituído por comunicação em forma de decisão (LUHMANN,

¹ O adjetivo “autopoietica” é utilizado para designar uma estrutura (sistema) em que ocorre a autopoiese, ou seja, a capacidade de autorreproduzir-se exclusivamente pelos 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).

2005b). Como elemento estruturante do sistema organizacional, a decisão está na origem e na manutenção da distinção que caracteriza o sistema organizacional em relação ao seu ambiente. Essa diferença entre sistema/ambiente parece, por natureza, estratégica – ou, em outras palavras, condição essencial para a criação e a sobrevivência do sistema.

A decisão também está no centro de várias concepções sobre a estratégia organizacional. Em uma abordagem administrativa clássica, Chandler (1998) define a estratégia como um processo em que são decididos os objetivos e as metas da organização, bem como as ações necessárias para atingi-los e os recursos a ser alocados. 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 por meio da investigação das microatividades, ou seja, de como os praticantes da estratégia interagem, constroem seus discursos e utilizam metodologias, e também de como o poder e a cultura influenciam as decisões e a construção de estratégias. Sendo assim, com base em diferentes abordagens, parece haver certo consenso de que as estratégias organizacionais são construídas em e por decisões.

Na perspectiva sistêmico-discursiva, a decisão não pode ser considerada apenas fruto de uma racionalidade absoluta; ela é resultado de uma racionalidade múltipla, envolvendo razão, sentimento, emoção e intuição (LEITÃO, 1997). Nos sistemas organizacionais, pode ser pensada como a expressão de um conjunto amplo e complexo de motivações que constituem uma realidade organizacional. Em forma de comunicação, de acordo com Luhmann (2005b), uma decisão é conectada a outra configurando uma rede que reduz as incertezas inerentes aos processos decisórios. Assim, uma é premissa para a outra, em um processo autorreferenciado, fazendo que as justificativas para as decisões estejam nas próprias redes que as sustentam.

Ao considerarmos a decisão como uma forma de comunicação, parece possível pensarmos que ela também é um efeito de sentido, ou seja, um discurso. Daí, como discursos em uma rede de semiose (VERÓN, 1996), as decisões (re)constroem permanentemente as organizações e suas estratégias, em processos de produção e de reconhecimento de sentidos. Como um espaço de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, a rede é condição produtiva para as decisões estratégicas. Entretanto, devido à sua natureza comunicacional, é um espaço transitório, instável e contingente, que precisa ser constantemente (re)produzido.

Em interações permanentes com outros sistemas, a rede interna à organização entra em contato com redes externas. Na teoria de Luhmann (2011), essas são relações de

acoplamento estrutural em que os sistemas observam o ambiente e convertem acontecimentos externos em informações, ou seja, em operações próprias de construção de sentido. As redes decisórias, portanto, em interação com outras redes, constituem um espaço em que os sentidos são (re)apropriados e reciclados em operações autorreferenciadas. Na tensão entre sistema e ambiente, em movimentos de diferenciação e de demarcação das fronteiras sistêmicas, a rede materializa a estratégia organizacional. Em outras palavras, a organização constrói sua identidade sistêmica em processos de identificação.

Conforme Hall (2009), as identificações operam por um trabalho discursivo, em que são marcadas as fronteiras simbólicas e são produzidos “efeitos de fronteiras”, que podemos compreender como efeitos de sentido. O esforço contínuo de diferenciação pode ser considerado um dos elementos centrais da estratégia na leitura comunicacional. Para ler a estratégia, portanto, parece necessário compreender as decisões/discursos e a maneira como elas constroem identificações e demarcam as fronteiras sistêmicas em relação ao ambiente. Em acoplamento com outros sistemas, a organização define suas posições e procura, na medida do possível e em esforços estratégicos, controlar ou “gerenciar” suas identidades. No entanto, a natureza comunicacional desses processos de identificação dificulta esse controle, revelando desvios e dissensos da estratégia.

Em busca da autofortificação de sua realidade sistêmica, construindo sentido sobre sua distinção/identidade, a organização é levada a (re)produzir suas estruturas e as de outros sistemas com os quais se acopla. Em processos de institucionalização, ela procura legitimar sua estratégia pela adoção de termos e/ou práticas estratégicas que circulam no ambiente. É um paradoxo. Ao mesmo tempo que estabelece suas fronteiras e se diferencia, tenta imitar ou reproduzir elementos de outros sistemas. O que garante sua identidade, no entanto, é o movimento autorreferenciado e autopoietico de (re)construção de sentidos.

A rede decisória comunicacional é também um espaço de mediação, ou seja, de construções culturais e simbólicas, de apropriações e recodificações. MartinBarbero (2006) indica um conjunto de mediações que podem ser relacionadas à leitura comunicacional da estratégia: a socialidade, a institucionalidade, a tecnicidade e a ritualidade. As relações cotidianas e as práticas comunicativas mediam, particularizam e fortificam a compreensão e as leituras que a organização faz do seu ambiente. Assim, a socialidade parece ancorar e condicionar as decisões estratégicas. A institucionalidade é revelada na cumplicidade com discursos econômicos, nos processos de institucionalização, conforme já discutimos. Ela engendra regras e uma topografia de discursos que parece alimentar um gênero discursivo sobre a estratégia. As novas técnicas de gestão e os novos dispositivos tecnológicos podem influenciar a formulação e a implementação de decisões estratégicas, incorporando a transitoriedade e a flexibilidade em uma nova lógica de diferenciação,

pela mediação da tecnicidade. Por fim, os rituais organizacionais constroem e sustentam a estrutura organizacional, constituindo uma forma de atuar que pode ser considerada particular a cada organização.

A mediação no ambiente organizacional caracteriza, assim como na concepção original de Martin-Barbero (2006), a profunda relação entre comunicação e cultura. A rede decisória comunicacional da organização pode ser compreendida como uma “teia de significados” (GEERTZ, 2003) que deixa marcas nas decisões/discursos estratégicos, configurando a estratégia organizacional. Enquanto representa a cultura da organização, a rede é também responsável por sua construção. Ela, ainda, devido à sua natureza comunicacional, apresenta uma dimensão política, de mobilização do poder, com o propósito de influenciar, cooptar e legitimar determinados sentidos.

No âmbito da leitura comunicacional da estratégia, a comunicação organizacional pode ser considerada um elemento de constituição, de negociação e de representação dos sistemas organizacionais. As decisões/discursos podem ser consideradas materializações de sentidos (re)construídos em processos de comunicação organizacional. Em dimensões formais e informais, são esses processos que constituem e, em última instância, mantêm a organização e definem suas fronteiras sistêmicas. Sintetizando, é possível dizer que a estratégia da organização é configurada, pela comunicação organizacional, em decisões voltadas à construção e à manutenção de sua identidade sistêmica. Essas decisões têm a cultura organizacional como condição produtiva. Elas são produzidas, reconhecidas e interconectadas na rede decisória comunicacional, que legitima e institucionaliza um repertório de sentidos mediados e compartilhados no ambiente organizacional.

Procedimentos metodológicos para uma leitura comunicacional da estratégia

Os procedimentos apresentados a seguir foram definidos tendo por referência a perspectiva sistêmico-discursiva e, mais especificamente, a abordagem discursiva idealizada por Eliseo Verón (1980, 1996, 2004). 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:

Fase 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. Após a seleção da organização, é necessária uma contextualização pela 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.

Fase 2 – Definição da decisão estratégica e do corpus

Nessa fase, é selecionada a decisão pela qual a rede decisória comunicacional é acessada e pela qual 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.

Na 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. 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, de que representem um ponto de convergência. Esses elos seriam as decisões com maior relevância estratégica.

Depois da 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 referencial², que considera que todos eles fazem referência à decisão selecionada como ponto de acesso à rede; e o consumo diferencial³, que indica a necessidade de os textos, originalmente, serem produzidos para públicos ou audiências distintas.

Fase 3 – Descrição do corpus e da decisão

Na terceira fase, a decisão estratégica é caracterizada de acordo com as informações disponíveis nos textos selecionados e na relação delas com o contexto organizacional.

2 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.

3 Consumo diferencial também é um critério sinalizado por Verón (2004), no mesmo contexto descrito na nota anterior.

As superfícies discursivas⁴ dos textos selecionados para o corpus são descritas e entre elas são realizadas comparações, 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.

Fase 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 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 para 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.

Fase 5 – Articulação dos elementos comunicacionais

Nessa fase, aprofundamos a compreensão sobre a rede decisória comunicacional e sobre a estratégia por meio da leitura e da articulação das decisões e dos demais elementos comunicacionais: identificação, institucionalização, mediação, cultura organizacional e comunicação organizacional.

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

4 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).

- 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 pela comunicação organizacional?

Um fragmento da estratégia do Grupo Paquetá

Seguindo as fases descritas na seção anterior, realizamos uma leitura comunicacional da estratégia do Grupo Paquetá. Apresentamos a seguir, de forma sintética, o resultado dessa leitura, incluindo: a trajetória da organização e seu contexto de atuação; o corpus de análise e a decisão estratégica de acesso à rede; a reconstituição do fragmento; e a articulação dos elementos comunicacionais.

A história do Grupo 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 (RS). Com uma produção de cinco pares de sapatos masculinos por dia, uma estrutura modesta e membros da família envolvidos diretamente no negócio, os empresários comercializavam seus produtos para sapatarias de Porto Alegre (RS). No folheto interno comemorativo aos 60 anos da empresa (PAQUETÁ 60 ANOS, 2005), merece destaque, nesse início da trajetória, por meio 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. O envolvimento da família com a empresa, desde o princípio, parece ser um traço significativo da identidade da organização, assim como a valorização do esforço, da dedicação e do trabalho diante das 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 do grupo.

A década de 1960 é marcada pela expansão. A capacidade produtiva é incrementada e uma nova sede inaugurada. Em 1964, o grupo inicia sua atuação no varejo com a abertura de uma loja na cidade de Novo Hamburgo (RS) para venda de produtos próprios. A loja é transferida para Porto Alegre, em 1965, passando a comercializar produtos de outros fabricantes e dando início à rede 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. Em 1978, o grupo 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. A década de 1990 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.

Nos anos 2000, o contexto de concorrência intensa e de rápidas mudanças no setor de calçados pressiona a Paquetá a buscar novos rumos para seus negócios. Novas lojas são abertas pelo 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, e as marcas Ortopé, de calçados infantis, e Capodarte, de sapatos de luxo. O varejo parece conquistar ainda mais importância depois da crise de 2008, quando a empresa perde, em poucos meses, a maioria de seus clientes de exportação. 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.

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 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 por conta de sua relevância estratégica, entendendo que as marcas constituem uma forma de identificar e de diferenciar bens e serviços de uma organização (AAKER, 1996).

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 (MC) 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 corporativos⁵ (EVOLUIR, 2013);
- b) documento em Power Point contendo apresentação para lideranças (AL) realizada no ano de 2013, para detalhamento da nova estrutura corporativa, dos norteadores estratégicos e da nova marca (GRUPO PAQUETÁ, 2013a);
- c) site corporativo (SC) do Grupo Paquetá, dirigido ao público externo, apresentando a nova marca, os norteadores estratégicos e as unidades de negócio(-GRUPO PAQUETÁ, 2013b)⁶.

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”. A rede decisória comunicacional pode ser reconstituída pela compreensão de quais decisões podem fazer parte das condições de produção da decisão de renovação da marca, assim como de quais podem ser consideradas como seus efeitos de reconhecimento. Essas relações são indicadas na Figura 1.



Figura 1. A intertextualidade das decisões na *rede decisória comunicacional* do Grupo Paquetá

Fonte: Elaborada pelo autor

5 Utilizamos, alternadamente, a expressão “norteadores estratégicos” para nos referirmos às declarações de visão, missão e valores.

6 Disponível em: <www.paqueta.com.br>. Acesso em: 4 ago. 2016.

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 a seguir: redefinição dos norteadores estratégicos (D2); mudanças de governança e gestão (D3); desenvolvimento das competências essenciais (D4); crescimento e perpetuidade (D5); opção por ser especialista em calçados (negócio) (D6); apresentação da nova marca para lideranças (D7); e responsabilização das lideranças pela multiplicação da nova marca internamente (D8).

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} , e 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.

Podemos dizer que as fronteiras sistêmicas são construídas e mantidas na rede por 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 construir-se e instituir-se como uma dada coerência/ordenação identitária” (BALDISSERA, 2007, p. 231), ao mesmo tempo 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 a concorrência e os públicos de interesse.

No SC, declarações genéricas sobre visão de futuro, missão e 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 do 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 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.

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.

O esforço estratégico empreendido no sentido de gerenciar as identificações estabelecidas pela organização parece levar o grupo a adotar, com 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, 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.

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. 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.

Pela MC e pela 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 se desviar 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 “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, esse 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.

Considerações finais

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 considerada a tradição da organização. Essa leitura parece revelar fragilidades da estratégia organizacional, pontos de fuga e potenciais conflitos, em seu âmago.

Conforme já pontuamos, 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.

Referências

- AAKER, D. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- ANSOFF, I. H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 230-243, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT, 1998.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. São Paulo: LTC, 2003.
- GOLSORKHI, D. et al. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge, UK: Cambridge University, 2010.
- GRUPO PAQUETÁ. *Apresentação para lideranças*. Sapiranga: Grupo Paquetá, 2013a. 143 slides. Documento de circulação interna.
- _____. Evoluir sem jamais perder a essência. *Pé da Letra*, Sapiranga, ago., 2013b.
- _____. Paquetá 60 Anos. *Folheto*. Sapiranga. 2005. 16 p.
- HALL, S. Quem precisa da identidade? In: SILVA, T. T. (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 103-133.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, London, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Boston, p. 75-85, jan./feb., 1996. Disponível em: <<https://labcalidad.files.wordpress.com/2013/02/oil.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2012
- LEITÃO, S. P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 91-107, 1997.

- LUHMANN, N. Por que uma “teoria dos sistemas”? In: NEVES, C. E. B.; SAMIOS, E. M. B. (Orgs.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS; Goethe-Institut/Instituto Cultural Brasil Alemanha, 1997. p. 37-47.
- _____. *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta, 1998.
- _____. *A realidade dos meios de comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2005a.
- _____. The paradox of decision making. In: SEIDL, D. BECKER; K. H. (Orgs.). *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2005b. p. 86-106.
- _____. *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega, 2006.
- _____. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MARTIN-BARBERO, J. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.
- PALLI, P.; VAARA, E.; SORSA, V. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, London, v. 3, n. 3, p. 303-318, 2009.
- PÉREZ, R. A. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.
- _____. *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía, 2012.
- PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 2009.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, London, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.
- VERÓN, E. *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix; USP, 1980.
- _____. *La semiosis social: fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- _____. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 69-82, 2004.