

# CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: APONTAMENTOS SEGUNDO O PENSAMENTO SISTÊMICO (LUHMANN) E A CONFIGURAÇÃO GOVERNAMENTAL DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE GOVERNO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL (SICOM)<sup>1</sup>

*CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: NOTES ACCORDING TO SYSTEMS PARADIGMS (LUHMANN) AND THE FEDERAL EXECUTIVE BRAZIL GOVERNMENT COMMUNICATIONS SYSTEM (SICOM) CONTEXT*

Fabiola de Araújo Machado<sup>2</sup>, Robson Dias<sup>3</sup>,  
Victor Márcio Laus Reis Gomes<sup>4</sup> e João José Avevedo Curvello<sup>5</sup>

## RESUMO

O pensamento sistêmico tem a comunicação como cerne da construção da realidade (em Luhmann). Na esfera estatal, existe um sistema que organiza a comunicação governamental: *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM). A abordagem centra no planejamento estratégico 2012-2022 da Caixa Econômica Federal com o objetivo de: “ser o banco da *Nova Classe Média*” e sua relação com a *Secretaria de Comunicação Social* (SECOM), durante o governo Dilma Rousseff (2011-2016), a partir da Comunicação Estratégica (GOMES, 2014; LIMA, 2014). O estudo exploratório, teórico, interpretativo, demarca em ações comunicacionais do Estado junto à *Nova Classe Média* ao organizar-se como sistema de comunicação governamental (1) e como *Sistemas Sociais* (2).

**Palavras-chave:** comunicação estratégica, comunicação organizacional, *nova classe média*.

<sup>1</sup> Estudo realizado com incentivo financeiro da Caixa Econômica Federal para sua produção. Trabalho vinculado à linha de Processos Comunicacionais nas Organizações, e ao Grupo de Estudos Avançados de Comunicação Mediática e Organizacional, do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Comunicação (PPGSSCOM), da Universidade Católica de Brasília (UCB), e é base da pesquisa: A Comunicação Estratégica e a Rede de Decisões nas Organizações: um estudo sobre a Caixa e a Nova Classe Média (2015). Tem relação com 3 grupos de pesquisa da UCB e da Universidade de Brasília (UnB); Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Pensamento Sistêmico (COMSiS)(1), Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia (ESTRACOM)(2) e Prêmios, Indicadores e Estratégias em Comunicação (3).

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação (2015, UCB), especialista em Gestão Estratégica da Comunicação (2011, PUCMinas) e profissional de Turismo (2008, PUCMinas). Funcionária da Gerência de Publicidade e Propaganda (GEPUP), Diretoria de Marketing e Comunicação (DEMAC). É a primeira funcionária da Caixa Econômica Federal, no país, a receber financiamento da instituição para cursar Mestrado em Comunicação, na condição de bolsista. Sendo a tradição no setor bancário ser de financiamento apenas para bolsas em mestrado profissional nas áreas de Administração, Economia, Direito, Contabilidade e Tecnologia da Informação. E-mail: [fabiola.machado@ucb.br](mailto:fabiola.machado@ucb.br)

<sup>3</sup> Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (PPGCOM/UCB), linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo Prêmios, Indicadores e Estratégias em Comunicação. E-mail: [robson.dias@ucb.br](mailto:robson.dias@ucb.br)

<sup>4</sup> Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo de pesquisa: Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia (ESTRACOM). E-mail: [victor.gomes@ucb.br](mailto:victor.gomes@ucb.br)

<sup>5</sup> Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do curso de Comunicação Organizacional (UnB) e da linha de Teorias e Tecnologias de Comunicação (PPGFAC/UnB). Líder do grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Pensamento Sistêmico (COMSiS). E-mail: [joaocurvello@unb.br](mailto:joaocurvello@unb.br)

**ABSTRACT**

*Luhmann paradigm has communication as fundamental criteria of reality construction. In Brazilian state there is a system that organizes government communication: Federal Executive Brazil Government Communication System (SICOM). The approach focuses on the 2012-2022 strategic planning of Caixa Econômica Federal in order to “be New Middle Class bank’s” and its connections according to the Social Communication Department (SECOM) during the Dilma Rousseff’s government (2011-2016). The analysis takes ground on Strategic Communication (GOMES, 2014; LIMA, 2014). The exploratory, theoretical, interpretative article demarcates state communication actions in the New Middle Class according to governmental communication system (1) and as Social Systems (2).*

**Keywords:** *strategic communication, organizational communication, new middle class.*

**INTRODUÇÃO**

O artigo se concentra em *processos comunicacionais* e tem a Comunicação Organizacional como elemento da estratégia como elemento de Comunicação Organizacional: entendendo-a como fenômeno, como processo e como sistema (CURVELLO, 2009; GOMES, 2014). A Comunicação Estratégica parece se diferenciar da Administração Estratégica por estar atrelada à interação comunicacional para construção da realidade: “A comunicação pode ser considerada um campo teórico capaz de articular e fornecer os elementos para uma abordagem alternativa a estratégia organizacional” (GOMES, 2014, p. 101). O percurso teórico passa por pela *Teoria dos Sistemas Sociais* (LUHMANN, 2010) e *Autopoiese* (MATURANA; VARELA, 1995). Trata-se de pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, estudo de caso do planejamento estratégico da CAIXA e do planejamento estratégico do SICOM (SECOM, 2012, 2013, 2014) e da SAE (2012, 2014).

O aporte é baseado em Luhmann (2006, 2010), comentadores deste autor (RODRIGUES, NEVES, 2012), além de teóricos que utilizam esse aparato na Comunicação (GOMES, 2014; CURVELLO, 2001). Essa aplicação em Luhmann e em Comunicação Organizacional tem tradição no PPGSSCOM/UCB, na linha *Processos Comunicacionais nas Organizações*: Ribeiro (2014), Silva (2013), Alves (2013), Filipe (2013), Scheibel (2012), Bezerra (2012), Paris (2011), Rodrigues (2010), Carvalho (2010), Sena (2010).

Delimita-se a *Nova Classe Média* brasileira, a partir de pressupostos da *Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República* (SAE/PR), do *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada* (IPEA), e *Secretaria de Comunicação da Presidência da República* (SECOM/PR) nas ações comunicacionais da CAIXA: *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço* (FGTS), *Programa de Integração Social* (PIS), *Seguro-Desemprego* e programas sociais: *Minha Casa, Minha Vida*, *Bolsa Família* e *Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior* (FIES). Com a execução deste objetivo percebe-se que a temática vem sendo discutida dentro e fora da academia, mas não há um consenso. Situados a partir de Santos (2013), sobre a *A controvérsia acerca do surgimento de uma Nova Classe*

*Média no Brasil: uma interpretação com base teórica*, entende-se que a NCM é um conceito governamental (NERI, 2014, 2011, 2010; POCHMANN, 2014) que não é pacificado nem no seu uso, nem na sua pretensa origem conceitual: a partir das classes sociais e das classes econômicas.

O trabalho se justifica por ser uma das primeiras abordagens comunicacionais sobre o universo bancário (maior banco público da América Latina) e o público designado por *Nova Classe Média* (no âmbito da estratégia organizacional do Governo Federal).

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA EM COMUNICAÇÃO**

A Comunicação Organizacional está pautada na identidade e no discurso da empresa. Em termos específicos, estes elementos seriam representados por: estratégias organizacionais, marketing, relações públicas, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, dentre outros elementos.

Para Lima (2014), no olhar clássico da comunicação, a Comunicação Organizacional é constituída por fluxos, processos e direções nos termos de eficiência e eficácia.

Os estudos da comunicação organizacional, nessa linha, consideram-na um processo mensurável e que deve ou precisa ser manipulado (gerenciado) para o alcance dos objetivos de um dos interlocutores - a organização, a entidade organizacional. Considera, ainda, que os sujeitos em relação, com a criação de canais adequados, adquirem instantaneamente igualdade de condições comunicativas, possibilitando a prática da comunicação excelente, ou simétrica de mão dupla (LIMA, 2014, p. 94).

Lima (2014, p. 96) acredita que muitos estudos consideram que a gestão da Comunicação Organizacional “deve constituir-se no esforço de harmonizar expectativas e promover a simetria entre perspectivas, como se entrar em acordo e gerar entendimento mútuo fosse sinônimo de homogeneizar diferenças, ou seja, eliminar ruídos e distorções”. O estudo da Comunicação Organizacional, no ponto de vista da gestão e sob o viés funcionalista/conservador da comunicação assimétrica, para a autora torna-se a “análise de um processo linear e asséptico, com muito distanciamento da sua dimensão empírica, sempre cheia de contradições, disputas de sentido e poder” (IDEM).

Em uma reflexão do processo comunicacional, a partir do paradigma relacional, a autora convida a “analisar as práticas de comunicação organizacional não como práticas autônomas e isoladas do mundo cotidiano dos homens, mas como legítimo espaço de constituição da sociabilidade - dos sujeitos e das organizações” (LIMA, 2014, p. 97)

Nessa perspectiva, as organizações são também sujeitos interlocutores que participam na construção do processo comunicativo, “compartilhando sentido e construindo a vida em sociedade” (LIMA, 2014, p. 98). No âmbito da comunicação, os sujeitos são “estímulos e respostas” (p. 99) com os quais as organizações se relacionam para construção da identidade organizacional.

A construção desta identidade organizacional é composta por diversos processos e relações, sob diferentes formas de atuação e de lógica.

Trata-se de um *complexus* tecido a partir de múltiplos processos identificatórios, de múltiplos sujeitos. Nesse sentido, não se trata da soma das identidades individuais dos sujeitos que compõem as organizações, mas uma tessitura mais complexa, em permanente processo de construção. Por isso, descrever uma identidade organizacional corresponde a uma tentativa de apreender um momento desse processo dinâmico, como um retrato de uma cena em movimento em que a descrição de seus elementos jamais compreenderá o todo ou o conjunto das interações ali empreendidas (LIMA, 2014, p. 100).

Segundo a autora, um plano de comunicação constitui-se em um “esforço da organização conhecer, por meio de técnicas de pesquisa, a identidade de seus públicos de interesse para, a partir daí fazer novo movimento” (LIMA, 2014, p. 101), e, de aproximação, “quando espera-se que os públicos se reconheçam e a seus valores na organização, legitimando sua atuação e, conseqüentemente, contribuindo para sua institucionalização” (LIMA, 2014, p. 101).

Neste sentido, a CAIXA se identifica como uma organização em busca de processos de identificação com o seu público, construindo um discurso coeso afirmando sempre sua missão, visão, valores e objetivos empresariais.

Percebe-se que a comunicação é mais que uma ferramenta para difundir a informação, e sim “um esforço coletivo e abrangente, envolvendo o desenvolvimento de consciência e competência comunicativas em todas as áreas da organização” fomentando uma “prática organizacional” (LIMA, 2014, p. 113).

Os primeiros conceitos de estratégia remontam o período militar, onde estratégias de guerra eram utilizadas para vencer guerras e combater os inimigos. Após a Segunda Guerra Mundial, a estratégia baseada nos preceitos militares passa a fazer parte do mundo corporativo como forma de planejar ações em cenários de médio e longo prazo. Essa evolução, hoje, nos traz ao patamar de que:

o tratamento processual da comunicação refere-se à sua abordagem como processo e integrado ao sistema de gestão da organização, sempre considerando a perspectiva dos atores sociais envolvidos. A inserção na cadeia de decisões refere-se à possibilidade de analisar questões e situações com impacto para os atores sociais e para a organização, considerando suas expectativas e demandas de informação e interação. A gestão de relacionamentos enfatiza a necessidade de planejar e conduzir, de modo sistemático e monitorado, as oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais. O uso sistemático do planejamento refere-se à necessidade de sistematização das intencionalidades organizacionais numa metodologia de planejamento estratégico. Por fim, o monitoramento do processo por meio de mecanismos estruturados de avaliação e mensuração de impactos e resultados visa a identificação e gestão de questões críticas ou estratégicas para o alcance da validação pública da organização (LIMA, 2014, p. 129).

Em suma, na área de Comunicação: parte-se de uma visão mensagem-receptor e da preocupação com ruídos (além de eficácia do processo de comunicação com uma abordagem prescritiva) e passa-se para a percepção do receptor (mais livre e fluída).

## A TEORIA DE SISTEMAS SOCIAIS EM LUHMANN (2010)

Luhmann (2010) considera os sistemas (orgânicos, psíquicos e sociais) operacionalmente fechados, autorreferentes e autopoieticos, pois são capazes de estipular limites para suas próprias fronteiras. *Autopoiese*<sup>6</sup> é um conceito desenvolvido pelos biólogos chilenos Maturana e Varela (1995), incorporado e ampliado nos estudos de Luhmann (2010). O sistema se define por sua diferença em relação ao meio reagindo às diferentes temperaturas do ambiente. Maturana e Varela (1995) defendem que qualquer organismo vivo se constitui num *sistema fechado* operacionalmente, pois apresenta capacidade de autoprodução.

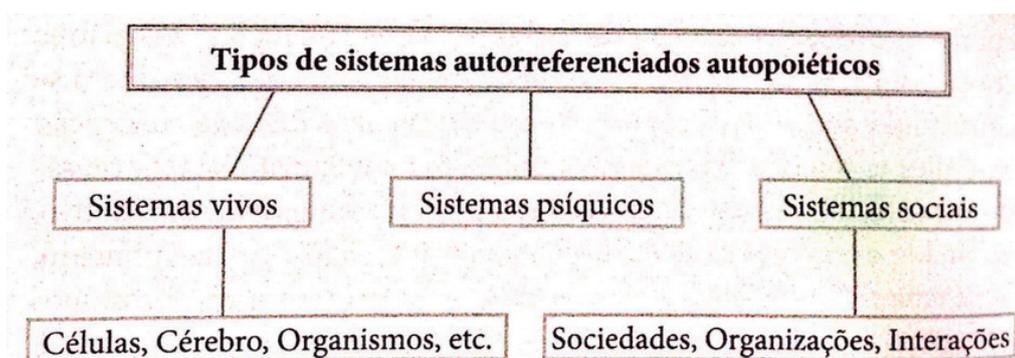
A ideia central, aqui, é a de um sistema organizado autossuficiente, com operações internas que o distinguem do exterior (a CAIXA ser o banco da Nova Classe Média e não de qualquer outro público, por exemplo). O proselitismo e reforço dessa diretriz, também podendo pensá-lo como meta, pode ser ilustrado nessa alegoria teórica como o reforço da consciência, ou seja, da noção de realidade que a CAIXA é diferente dos outros bancos em um dado aspecto. Essa comunicação pode ser entre atores sociais dentro e fora da organização, mas também pode ser algo do indivíduo com ele mesmo: como *sistema psíquico*.

Segundo Rodrigues e Neves (2012, p. 20), Luhmann reconhece que a origem do termo é biológica, mas transpõe o termo para análise de outros tipos de sistema, no caso deste trabalho a comunicação (Figura 1).

Se abstrairmos a noção de autopoiesis da noção de vida e a definirmos como uma forma geral de construção de sistemas que se utilizam de uma clausura autorreferencial, teremos que admitir que existem sistemas autopoieticos não vivos (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 26).

Rodrigues e Neves (2012, p. 23) ainda pontuam que: “as partes vinculadas que se implicam mutuamente, elementos interdependentes, funcionam e se mantêm como tal, apresentam processos, isto é, desenvolvem-se e transformam-se com o tempo”.

**Figura 1** - Tipos de sistemas autopoieticos.



Fonte: Rodrigues e Neves (2012, p. 26).

<sup>6</sup> Aqui, utiliza-se a grafia *autopoiese*, mas alguns autores utilizam *autopoiesis*.

Para Rodrigues e Neves (2012, p. 20), Luhmann propõe que os “sistemas autorreferentes ou autorreferenciais constituem-se em sistemas que apresentam a capacidade de estabelecer relações consigo mesmos e de diferenciar essas relações frente às de seu entorno”. Os sistemas são autorreferentes quando as partes que o constituem estão integradas como unidade de função. Como existem vários tipos de autorreferência, a *autopoíeses* seria um deles (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 30). Os sistemas apesar de fechados conseguem se diferenciar do ambiente e nos *inputs* (entrada) ou *outputs* (saída) interagir e criar seu próprio modo de atuação e regulação sem perder a sua identidade.

Luhmann vislumbra no conceito de autopoiese a chave para explicar a auto-referencialidade dos sistemas sociais. E vai descrever o processo de autopoiese como algo que pode ocorrer de três diferentes maneiras: autopoiese dos sistemas vivos (vida e sistemas vitais), autopoiese dos sistemas psíquicos (que se traduz na consciência) e autopoiese dos sistemas sociais (que se opera via comunicação) (CURVELLO, 2001, p. 32).

Rodrigues e Neves (2012, p. 31) nos alertam que para compreender o conceito de *Autopoiese* é preciso considerar o sistema como fechado (operações internas), assim ele se torna diferenciado de tudo mais que não seja ele próprio. O sistema opera de forma *Autorreferenciada* em meio a todo o seu entorno, produzindo uma maneira de se diferenciar, sistema/entorno.

Decorre daí que a autopoíesis constitui-se na propriedade que os sistemas autorreferidos têm de, a partir de seus próprios elementos, produzir a si próprios como unidades diferenciadas. Entretanto, nesse processo de autoprodução, a capacidade que tais sistemas têm em se autor-repararem, se autorrestruturarem, se autotransformarem, se autoadaptarem (sem, contudo, perderem suas identidades) é o que caracterizam e o definem como autopoieticos (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 32).

A diferença entre sistema e entorno é que o sistema estaria sempre acoplado e orientado em relação a um determinado entorno, considerando-o como estrutura. Para Luhmann tudo o que não for o sistema será entorno ou ambiente. Este paradigma é o centro da *Teoria dos Sistemas Sociais*. É importante esclarecer que para Luhmann o entorno não é mais ou menos importante que o sistema. A diferença entre o sistema e entorno não é ontológica ou analítica e não divide a realidade em partes cartesianas (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 34).

Luhmann tem o sistema social como sua principal análise e acredita na sociedade como sistema autorreferente e autopoietico que se compõe das comunicações (CURVELLO, 2001). Para Luhmann, o conceito de comunicação tem lugar central na *Teoria dos Sistemas Sociais*. A comunicação é o limite da sociedade e todo o mais é entorno.

A comunicação tem o mérito de definir o elemento discreto da análise sociológica, da mesma forma como o estudo da matéria define a física e o estudo das moléculas define a química. Deste modo, o conceito de comunicação, Luhmann dá um salto epistemológico eliminando vários obstáculos quem tem impedido uma melhor descrição dos sistemas sociais (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 55)

Luhmann pensou a *Teoria dos Sistemas Sociais* como interação aliada à Comunicação enquanto Weber pensava-a como ação social. Assim, o sociólogo nos apresenta a sociedade sem seres humanos. Os *Sistemas Sociais* são responsáveis pela Comunicação: as consciências são meios para os *Sistemas Sociais*, ou seja, a Comunicação tem a função de reproduzir o *Sistema Social*.

Luhmann também explica que os seres humanos não estão incluídos na Comunicação, são entornos desta. O *Sistema Social* difere de tudo, inclusive dos seres humanos, de seu organismo e pensamentos.

O *Sistema Social* existe e se reproduz como *Sistema de Comunicação* enquanto os *Sistemas Psíquicos* (consciência) reproduzem o pensamento. Apesar do *sistema/entorno* serem considerados autopoieticos e *fechados operacionalmente* não significa que a consciência não exerça um papel nos *Sistemas Sociais*. Segundo Rodrigues e Neves (2012, p. 59): “sistemas sociais estão em estado de interpenetração, ou seja, cada um desses sistemas é condição de possibilidade do outro”, são mutuamente necessários.

Com base neste conceito, a Comunicação interpretada por diversas teorias como emissor e receptor (transferência) passa a ser doadora de informação. A Comunicação se dá pela união de uma unidade de informação, a forma como o conhecimento será levado e a compreensão do que foi emitido (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 62).

No caso das organizações, a Comunicação Organizacional baseia-se na *autopoiesis* a partir de decisões internas, como por exemplo, definir os membros da organização. Apesar das organizações serem consideradas sistemas operacionalmente fechados à comunicação de outros sistemas, Luhmann nos alerta para a possibilidade do sistema se comunicar com o entorno.

Aqui, toma-se como exemplo a CAIXA, que é uma organização sistêmica fechada capaz de decidir seus membros, formar sua própria identidade, tomar decisões, definir seus objetivos e administrar sua evolução. Absorvendo a teoria de Luhmann, o fato da empresa ser um sistema fechado, não a torna isolada do entorno, no caso, a sociedade, a concorrência, fornecedores, clientes.

## **A COMUNICAÇÃO COMO BASE DA REALIDADE SOCIAL**

A comunicação, segundo Luhmann (2010), é vista como um processo eminentemente seletivo, que se desenvolve em três níveis, produção de um conteúdo informativo, difusão e aceitação desse mesmo conteúdo. Para o autor esses níveis geram três *Improbabilidades de Comunicação*. A primeira é a *Improbabilidade de Compreensão*, resultado de um individualismo próprio dos contextos comunicacionais, individualismo das consciências. A segunda, *Improbabilidade de Recepção*, prevalece um pluralismo de situações e interesses; e a terceira está relacionada com os resultados pretendidos com a comunicação, pois uma comunicação entendida não significa que ela foi aceita.

Cada indivíduo percebe um estímulo de modo distinto, a partir das seleções que faz (ou não) do ambiente e dos outros sistemas. Gomes (2014, p. 104) diz que “para haver comunicação, a

informação precisa ser do interesse do outro, precisa, de alguma forma, ser incorporada pelo outro em uma relação”.

A Comunicação nem sempre chega para todos os indivíduos, pois cada um tem diferentes interesses em situações distintas. O desinteresse pelo tema gera distração e desatenção colocando uma barreira na recepção do conteúdo produzido.

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 situações em que podem encontrar-se os receptores também dificultam a comunicação (GOMES, 2014, p. 104).

Nesse sentido, as *improbabilidades* fragilizam a comunicação podendo dificultar a sua compreensão pelos receptores. Com o objetivo de se superar e de transformar estas *Improbabilidades da Comunicação*: são formados os *Sistemas Sociais* reforçando o papel da comunicação para estes. No processo de comunicação, as *improbabilidades* devem ser observadas e acompanhadas constantemente, pois a compreensão da mensagem por ambas as partes parece ser de difícil alcance, uma vez que, as *improbabilidades* se reforçam mutuamente levando a redução de um problema e o aumento de não sucesso na compreensão de outro. “Enquanto os Sistemas Sociais podem ser pensados como uma forma de aumentar a probabilidade de êxito, os meios de comunicação podem ser considerados, como mecanismos que funcionam para transformar a comunicação improvável em provável” (GOMES, 2014, p. 105).

O meio que eleva a compreensão das comunicações muito acima da percepção prévia é a linguagem, que emprega generalizações simbólicas para substituir, representar e combinar as percepções e solucionar os problemas correspondentes que o entendimento não ambíguo coloca (GOMES, 2014).

A ausência de linguagem dificulta a compreensão da intenção ou não intenção de comunicar, se um gesto ou atitude é ou não uma comunicação. A linguagem para Gomes (2014, p. 105) “é responsável por aumentar a compreensão nos processos de comunicação, através da ampliação das possibilidades de interpretação.” Assim, a linguagem objetiva a solução dos problemas de compreensão da comunicação entre emissor e receptor. Conforme o autor, os *meios de comunicação simbolicamente generalizados* cooperam para a composição dos *sistemas sociais* e são responsáveis por definir os códigos de comunicação fundamentais para a operação dos sistemas.

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 autopoiético, a comunicação só adquire sentido quando é relacionada com

uma comunicação subsequente. Uma comunicação, portanto, é produzida em uma rede de outras comunicações (GOMES, 2014, p. 107-108).

A linguagem facilita a diferenciação entre informação (ter acesso a um dado) e dar conhecimento (o dado produzir sentido). Assim, só há Comunicação quando se há entendimento, produção de sentido de dada realidade. A linguagem tem por objetivo o entendimento, a compreensão da informação da forma mais presumível. Quando a comunicação se estabelece, cria-se uma sequência de novos conteúdos, conectando uma comunicação a outra e, assim, caracterizando o **processo comunicacional** ou **rede recursiva de comunicação** (GOMES, 2014, p. 108), que é o âmbito em que, neste trabalho, posiciona-se a estratégia da CAIXA e o SICOM.

Na tradição dos estudos em Comunicação, não basta perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes (estruturas, departamentos, tecnologia, normas, regras, recursos humanos, financeiros, clientes, fornecedores, acionistas etc.), mas como instâncias em acoplamento estrutural como o ambiente (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 4).

## **SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE GOVERNO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL (SICOM)**

O SICOM foi criado em 1999 (Decreto N° 3.296), sendo reconfigurado em 2003 (Decreto N° 4.799) e em 2008 (Decreto N° 6.555) e dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal. A ideia geral e perene é de que ações de comunicação da Presidência da República tomem corpo e gestão na Secretaria de Comunicação (SECOM), que gestaria o SICOM e seus membros comuns. Desta forma, é um sistema: um arranjo que organiza, sistematiza ações governamentais do executivo: Imprensa; Relações Públicas; Comunicação Digital; Promoção; Patrocínio; e Publicidade de utilidade pública; Publicidade institucional; Publicidade mercadológica; Publicidade legal. Comunicação Pública. Apesar de sua importância, é pouco estudado.

A SECOM coordena e controla a execução das ações, a partir do interesse estatal em dadas políticas públicas. São passadas diretrizes e cada órgão vinculado ao SICOM toma suas medidas (compra de espaço publicitário na mídia, concessão de patrocínio, licitação de agências de propaganda, programas, políticas, diretrizes, planos de comunicação)

Durante o governo Dilma (2011-2016), a *Secretaria de Assuntos Estratégicos* (SAE) da *Presidência da República* (PR), foi responsável pela política pública de voltada para a *Nova Classe Média*. A CAIXA pertence ao *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM). E, logo, está subordinada as normas da SECOM. Nas políticas públicas voltadas para à Nova Classe Média, estratégia governamental da SAE/PR, estão vinculadas ações comunicacionais para este público: estratégias comunicacionais de SECOM/PR. Por isso, o alinhamento discursivo. É nessa rede

discursiva, sobre a qual outros integrantes do SICOM (Banco do Brasil S/A, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Petróleo Brasileiro S/A, Ministério das Cidades e Ministério da Saúde, SECOM) constroem planos de comunicação e os submetem à aprovação de SECOM/PR. Quando a CAIXA em seu objetivo estratégico (2012-2022) diz que quer “ser o banco da *Nova Classe Média*” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2012, p. 19): está referendando toda uma construção já feita em SAE/PR (estratégica organizacional) e SECOM/PR (estratégica comunicacional). Já foram referidas, nesta pesquisa, redes discursivas e seu vínculo com a construção da realidade, a partir da Comunicação. Agora, entra-se na questão organizacional da estratégia da CAIXA junto a este público.

## **A CAIXA COMO SISTEMA A PARTIR DA ESTRATÉGIA JUNTO À NOVA CLASSE MÉDIA**

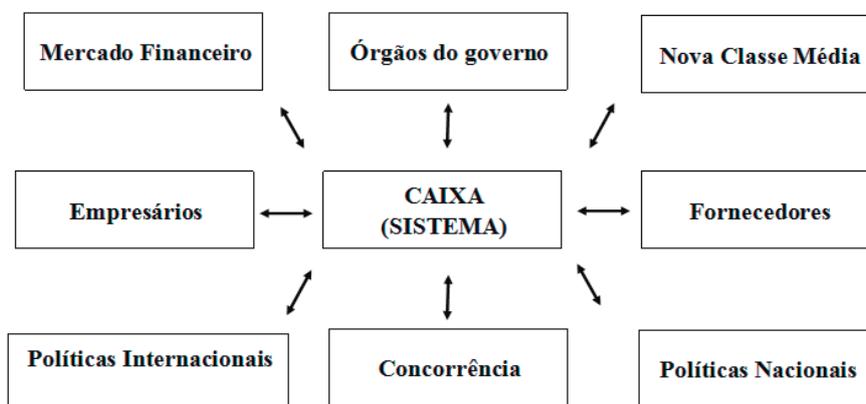
Através das *relações inter-sistêmicas*, a organização acopla-se ao seu *entorno* recebe *inputs* e *outputs* do ambiente, e se fecha novamente em *autopoiese* e, então, toma decisões sobre sua atuação e a necessidade ou não de adaptação de sua estratégia a fim de alcançar seus objetivos. Uma organização do porte da CAIXA deve estar em interação com o *entorno/ambiente* para tornar-se competitiva, saudável e atenta às mudanças de mercado. Caso contrário, ela aliena-se, isola-se, podendo levar a sua extinção. Junto a esses elementos importantes para a sua manutenção, evolução, encontram-se os *processos comunicativos*.

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 as decisões estratégicas (GOMES, 2014, p. 69).

Entende-se a *Nova Classe Média* como um sistema de *entorno*. A CAIXA se acopla a este *entorno*, entende o seu funcionamento, seus conceitos, expectativas, comportamento, reações e posicionamentos. Em *Autopoiese* ela internaliza os *inputs* e *outputs* recebidos no *ambiente* e no momento da tomada de decisão para operacionalizar as ações de comunicação para este público: extraindo desta decisão a concepção e seu público como sendo da *Nova Classe Média*. O sistema consegue se organizar a partir das interações comunicacionais (Comunicação Organizacional) e definir sua identidade, discurso: como um *sistema operacionalmente fechado* (tendo a convicção do que ele é como organização - *sistema social* - e sua diferenciação do mercado e dos concorrentes - *entorno* e de outros *sistemas sociais*). Como um *sistema operacionalmente fechado*, o banco, a partir de seus membros, toma decisões de objetivo, público alvo, produto e praças para suas campanhas publicitárias. Na construção de estratégia e tática ela interage com o ambiente e recebe os *inputs* e *outputs* (Figura 2). Com todas as informações colhidas, o sistema se fecha em *autopoiese*, define os pontos positivos e

negativos, decide a melhor forma de atuação e coloca em execução a sua campanha voltada para este público: NCM (Figura 3).

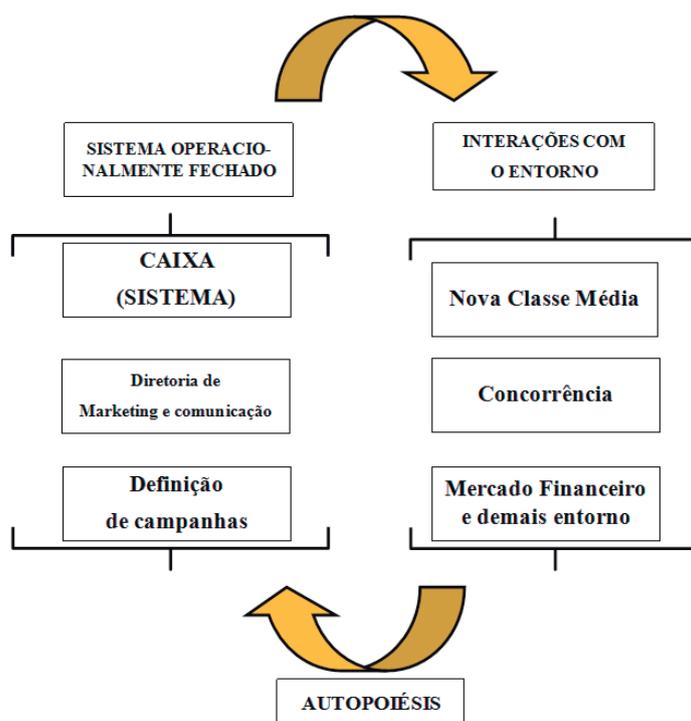
Figura 2 - Interações com o entorno/ambiente.



Fonte: Machado (2015, p. 34).

Ao decorrer dessa execução, o *sistema social* interage novamente com o *ambiente* buscando resultados parciais da sua comunicação, se fecha mais uma vez e decide se altera ou não sua estratégia inicial. Essa interação pode se dar inúmeras vezes, o quanto for necessário para que a empresa faça sua tomada de decisões mantendo-se positivamente no sistema social. Sob esta perspectiva, Gomes (2014, p. 70) considera 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”.

Figura 3 - Autopoiese em uma campanha publicitária.



Fonte: Machado (2015, p. 35).

Percebe-se que essas interações irão permitir momentos diferentes de consciência do sistema sem perder a identidade da organização, diferente do que defende o pensamento marxista (tradicionalmente responsável pela discussão sobre classe sociais, com viés: estritamente político). No pensamento sistêmico, não há uma linearidade, o sistema não precisa ser utópico e determinista, entretanto o sistema em *autopoiese* ou em um ambiente macro consegue se *autorreferenciar e autorregular*, não sendo escravo de uma estrutura (meios de produção) e/ou superestrutura (cultura). No pensamento sistêmico, as relações de consciência e de construção da realidade são mais fluidas. Nesta abordagem, o pensamento sistêmico ajuda a compreender a comunicação como sistema, trazendo-a para o primeiro plano: e nos dando liberdade de pensar a organização como comunicação. A perspectiva sistêmico-discursiva adota neste trabalho a organização como um *sistema social* composto por comunicação. A *Teoria Geral dos Sistemas*, em Bertalanffy (1976), e a *Teoria da Ação*, em Parsons (1951), são noções auxiliares para a conceituação de organização aqui adotada.

## A CAIXA ENQUANTO COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Curvello e Scroferneker (2008) compreendem que, na perspectiva luhmaniana se

[...] 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 (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 4-5).

No entendimento de Gomes (2014): a teoria organizacional aborda aspectos como a noção de organização e relação organização e ambiente.

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 (GOMES, 2014, p. 113).

Os sistemas organizacionais são fechados dentro da sua dimensão social, ao mesmo tempo que são estruturalmente ligados aos sistemas funcionais. Entretanto, os sistemas funcionais não se comunicam entre si, ao passo que os sistemas organizacionais podem comunicar-se (GOMES, 2014, p. 113).

Na sociedade, as organizações se diferenciam e se reproduzem por meio da decisão, que é um tipo específico de comunicação. Um aspecto importante no pensamento sistêmico é a relação do am-

biente com a organização, onde essa constrói o seu ambiente de negócios, sendo ambos influenciadores na decisão como comunicação. Ou seja, a relação entre organização e ambiente é considerada para Gomes (2014, p. 114) recursiva, “os sistemas constroem seus ambientes e são construídos por eles”. Por meio da *autopoiese* a organização se diferencia do ambiente e pela decisão (comunicação) gera outras decisões (comunicação) estabelecendo uma rede comunicacional.

Conforme Luhmann (2010) os indivíduos são sistemas e fazem parte do *ambiente (entorno)* da organização relacionando-se com esta por meio de acoplamentos estruturais. Compreende-se, assim, com base em Gomes (2014, p. 115), em *uma leitura comunicacional da estratégia*: que “não são os indivíduos que conferem forma à organização, mas a comunicação”. Portanto, a CAIXA enquanto sistema organizacional fechado constituído por comunicação e estruturalmente ligados aos sistemas funcionais pode se comunicar com o ambiente. Ela busca sua diferenciação ou manutenção da sua identidade em relação ao ambiente através de suas decisões, por exemplo, quando ela define “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT).

Pode-se identificar a comunicação por meio de decisão, quando a empresa em *autopoiese* traça a sua estratégia. Neste estudo, a CAIXA “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT). Através da linguagem ela comunica e delimita seu território de atuação diferenciando-se do ambiente, nesse momento a organização implanta um fluxo decisório comunicacional. Quando a diretoria de marketing e comunicação recebe esta diretriz, novas decisões são tomadas gerando um fluxo contínuo e *autorreferencial*, visando reduzir complexidade da decisão anterior, e aumentado conseqüentemente a complexidade da última decisão. Pode-se considerar como indivíduos o corpo funcional da empresa que como sistema fazem parte da organização e comunicam-se através dela via acoplamento. O acoplamento entre indivíduos e organização ocorre de maneira constitutiva e sempre mediada pela linguagem, condição máxima para existir a comunicação e o sistema organizacional. Assim, concluímos que a CAIXA é, de fato: uma organização comunicacional.

## ELEMENTOS COMUNICACIONAIS DA ESTRATÉGIA

Gomes (2014), como comentador de Luhmann, e como teórico de Comunicação Organizacional, produziu o que chama de *uma leitura comunicacional da estratégia*: noção central para este trabalho. Ele trabalha com elementos da estratégia, na perspectiva sistêmica (Decisão, Identificação, Institucionalização, Mediação, Rede Decisória Comunicacional) que dão os contornos buscados na estratégia da CAIXA e do SICOM.

Considera-se que as decisões são comunicação, Gomes (2014, p. 116) diz que a “comunicação da decisão é frágil de demanda uma desconstrução através de comunicações posteriores”. O autor traz

as três noções fundamentais sobre a decisão: processo (1), estrutura (2) e o tomador de decisão (3)<sup>7</sup>. O processo (1) traz a 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.

Retomando as noções da decisão, passa-se para o segundo fundamento, a estrutura (2) que abarca as premissas decisórias onde cada decisão funciona como premissa decisória para as próximas. Gomes (2014, p. 117) esclarece a tensão sob as novas decisões quando explica que 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”. A estrutura, para o autor, é formada por rede de decisões que podem constituir premissas decisórias.

No grupo das premissas decisórias existem aquelas de maior impacto, que atingem um número maior de decisões. As premissas visam minimizar o paradoxo das decisões e estão classificadas em programas, recrutamento, canais de comunicação e não interferentes (GOMES, 2014, p. 117) (Figura 4).

**Figura 4** - Classificação das Premissas.

Classificação	Conceito
Programas	Definem critérios ou metas para as decisões.
Recrutamento	Relacionado à seleção e à atribuição de tarefas para membros da organização, considerando as tensões que podem causar sobre os processos decisórios.
Canais de Comunicação	Definem as decisões que devem ser consideradas como premissas por determinadas decisões.
Não interferentes ou Indecidíveis	1 - Cultura organizacional: efeito da forma e da maneira que a organização conduz seus processos decisórios. 2 - Rotina cognitiva: como o ambiente é definido ou construído pela organização.

Fonte: Machado (2015, p. 43).

Por último, chega-se ao fundamento do tomador de decisão (3), que é indivíduo/consciência acoplado a um sistema de comunicação, no âmbito da organização: refere-se à decisão. Assim, as decisões organizações acontecem na “rede de decisões” (GOMES, 2014, p. 118)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> **Decisão**, no olhar de Luhmann (2010), é responsável por diferenciar, definir e manter o sistema organizacional. Ela também possibilita a comunicação com outros sistemas e garante a autorreprodução das organizações sem prejudicar a *autopoiese* do sistema organizacional. Segundo, Gomes (2014), a decisão possui duas distinções entrelaçadas que constitui um paradoxo. Para Gomes (2014, p. 116): 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. A decisão, na perspectiva luhminiana, procura enfatizar o aspecto social dos sistemas organizacionais, sendo abrangente: não restritos a uma ideia de racionalidade absoluta e passível de racionalidade múltipla entrelaçada nos comportamentos decisórios. Para Gomes (2014, p. 118): 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.

<sup>8</sup> 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 (GOMES, 2014, p. 118)

Aplicando as três estruturas, entende-se que o processo se iniciou na CAIXA a partir da decisão de tornar-se “o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT). Esta decisão foi necessária no momento em que a organização, como *sistema fechado*, pode se comunicar com o *entorno*. A organização identificou junto ao *ambiente* uma oportunidade de se diferenciar por meio de uma demanda existente no mercado. Ao se acoplar em outros *sistemas sociais*, via *inputs* e *outputs*, o banco percebeu a existência de um grupo potencial de novos clientes: NCM. Em *autopoiese*, o organismo internalizou os *inputs* e *outputs* recebidos e fechando-se novamente: e pode tomar uma decisão para o crescimento, evolução e manutenção da empresa. Ser “o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT) passou a ser a nova premissa no processo decisório, reduzindo o *grau de complexidade* de decisões anteriores e consequentemente tensionando esta última decisão.

Gomes (2014, p. 120) indica que os sistemas precisam definir o que é *sistema* e o que é *ambiente*, o que o constituem (e o que não o constituem); o que é (ou o que não é); em outras palavras, “diferenciação sistêmica”. E também o próprio processo de planejamento e definição de identidade, discurso e ação da organização no tempo (cronograma), no espaço (escopo) e orçamento (gerenciamento e uso de recursos).

Para Gomes (2014, p. 120): “essa diferença é a marca da existência dos sistemas, e ela é construída através da autopoiese, com operações internas e exclusivas do sistema”. Ainda, segundo o autor, os sistemas estão em constante estado de identificação, delimitação de suas fronteiras simbólicas e sistêmicas e distinção do ambiente. Para isso, os sistemas utilizam da auto-observação monitorando o ambiente ininterruptamente e mantendo as diferenças em relação a ele. “Assim, é possível dizer que a identidade depende da diferença” (GOMES, 2014, p. 124). As identidades das organizações são estabelecidas por meio da representação, “uma forma de atribuição de sentido linguístico, que pode ser arbitrário e dependente das relações de poder” (GOMES, 2014, p. 124).

As organizações como *sistemas fechados operacionalmente* buscam, através da comunicação, construir e manter as suas diferenças. Entretanto, nos alerta Gomes (2014, p. 125): “a instabilidade, a flexibilidade, a ambiguidade e a contingência também parecem características das identidades organizacionais”. As pressões ambientais, mudanças sociais, políticas, econômicas e organizacionais impõe as organizações e os indivíduos a construção e manutenção constante das 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” (GOMES, 2014, p. 125).

A CAIXA tem como missão “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2015). No momento em que ela define que é agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro, ela demarca o seu território, define a sua identidade e se diferencia do mercado financeiro tradicional (*ambiente*). Como *sistema*

*operacionalmente fechado*, ela busca através de decisões como comunicação, construir e manter essas diferenças. Ao passo que, uma vez ligada ao SICOM, também é signatária de premissas e pressupostos relativos à *Nova Classe Média*, em relação à SECOM/PR. Disto vem o alinhamento estratégico dos planos de comunicação e refinamento do discurso para ser comum a todos os entes do SICOM.

O pensamento sistêmico admite que o ambiente possa influenciar ou perturbar a *autopoiese* das organizações contribuindo para a institucionalização de práticas, que por sua vez, “podem constituir dispositivos articuladores e legitimadores” (GOMES, 2014, p. 129)<sup>9</sup>. Apresenta-se como um exemplo de institucionalização na CAIXA, a definição em seu planejamento estratégico de “ser o banco da *Nova Classe Média*”(OP CIT). A empresa foi influenciada a tomar esta decisão, no âmbito do SICOM, pois por meio de acoplamentos com o *entorno* ela observou e selecionou esta decisão (o que também pode se relacionar com a *ressonância* de se perceber outros ambientes e sistemas, como a crescente demanda deste extrato social e sua relação com o mundo bancário, financeiro e do consumo). Em termos de *Autopoiese*, a CAIXA acatar um objetivo estratégico do SICOM, significa que o banco institucionalizou o objetivo estratégico governamental (SAE/PR) e objetivo estratégico comunicacional (SECOM/PR) em relação à *Nova Classe Média*.

Sob a ótica luhmiana, a *mediação* da linguagem possibilita o *acoplamento* entre *sistemas sociais* e consciências (indivíduos). A linguagem “disponibiliza o acesso a redes de sentidos, constituídas tanto internamente quanto na interação entre sistemas”. (GOMES, 2014, p. 130)<sup>10</sup>. A *mediação* pode ocorrer em uma organização *fechada operacionalmente*, pois, mesmo assim: essa condição permite acoplamentos (como visto anteriormente). É a diferenciação em relação ao *ambiente* ou outros *sistemas*. Ou seja, a *mediação* ocorre quando a CAIXA busca a sua diferenciação em relação ao *ambiente*; e também quando interage com os indivíduos ou *sistemas*<sup>11</sup>.

Gomes (2014) propõe em seus estudos um modelo fundamentado na teoria dos sistemas sociais tendo como ponto de partida a distinção entre sistema organizacional e ambiente. O modelo leva em conta que estratégias são formadas por decisões e estas são uma forma de comunicação responsável pela constituição e manutenção da organização. As estratégias organizacionais são entendidas por Gomes como decisões voltadas para a “(re)produção da diferença entre organização e ambiente” (GOMES, 2014, p. 149).

<sup>9</sup> 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, 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 (GOMES, 2014, p. 126).

<sup>10</sup> Pode-se 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 (GOMES, 2014, p. 130).

<sup>11</sup> Para Gomes (2014, p. 132): “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”.

Segundo Gomes (2014, p. 152), a rede decisória de comunicação 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”. A rede decisória<sup>12</sup> é um espaço não linear, transitório, instável e contingente, precisando ser construído e reconstruído constantemente para a multiplicação e disputa de sentidos. Entretanto, o autor nos alerta para fragilidade da rede decisória, presente “na impossibilidade de garantir ou assegurar os efeitos desejados por uma comunicação sejam atingidos” (GOMES, 2014, p. 152).

A rede decisória comunicacional, no âmbito da mediação “envolve as construções culturais e simbólicas, as apropriações e recodificações, que são responsáveis pela criação dos sentidos e pelas decisões (efeitos de sentidos)” (GOMES, 2014, p. 157). Ou seja, a rede decisória comunicacional é também um espaço de mediação das decisões ou discursos estratégicos, pois propicia condições produtivas para as decisões estratégicas e institucionaliza um conjunto de decisões (GOMES, 2014, p. 157).

No contexto da rede decisória comunicacional, Gomes nos explica que 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” (GOMES, 2014, p. 160). Para o autor, “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” (GOMES, 2014, p. 160).

Sendo assim, a organização “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.” (GOMES, 2014, p. 160).

No modelo proposto por Gomes (2014), a comunicação em forma de decisão é responsável pela autorreprodução presente no interior do sistema organizacional. E as decisões, constituídas pela “cultura organizacional” e pelas “interações do sistema com o ambiente”, são tomadas a partir de efeitos de sentidos formando “uma rede responsável pela mediação e institucionalização dos sentidos. Assim, considera-se que a estratégia organizacional é materializada em decisões” (GOMES, 2014, p. 160).

---

<sup>12</sup> No contexto da rede decisória comunicacional é que se pensam 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 (GOMES, 2014, p. 153).

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, ao mesmo tempo, aumentando sua própria complexidade (GOMES, 2014, p. 153).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição maior deste artigo está na produção de conhecimento, registrando a realidade histórica dessa configuração de estratégia comunicacional de Estado: por meio deste artigo, posicionado como ex-post-facto, em Comunicação, oferecido para circulação em revistas indexadas das Ciências Sociais Aplicadas.

O presente artigo tem como limitante o fato de não poder se aprofundar mais nas questões de cada documento que qualifica a condição estratégica da CAIXA em relação ao SICOM (MACHADO, 2015). E também pelo fato das decisões que geram o próprio SICOM serem formalizadas por decreto, ou seja, a cada configuração de Executivo Federal, podem se perder essas características: como é o caso da transição da plataforma de Governo Dilma (2011-2016) para Governo Temer (2016). No entanto, é uma oportunidade, se não a primeira: que relata a figura do SICOM em relação ao banco, nesta lógica governamental de comunicação, pois a CAIXA é mais entendida e estudada do ponto de vista do Sistema Financeiro Nacional (SFN): *Conselho Monetário Nacional (CMN)*, *Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)*, *Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC)*, *Banco Central do Brasil (BCB)*, *Comissão de Valores Mobiliários (CVM)*, *Superintendência de Seguros Privados (Susep)* e *Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc)* na sua relação com bancos e caixas econômicas (banco múltiplo, banco comercial, banco de câmbio, banco de desenvolvimento e banco de investimento). Na perspectiva sistêmico-discursiva proposta neste trabalho, estratégia da CAIXA junto a potenciais clientes nos mostra os esforços de definição das fronteiras sistêmicas: em processos comunicacionais, processos organizacionais, a partir da identidade organizacional, discurso, decisão.

O objetivo no planejamento estratégico da CAIXA (2012-2022) de “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT) é uma operação comunicacional, por excelência, onde é estabelecido um público pra interação: de escuta, de fala, de relacionamento, a partir da organização bancária, plataforma de políticas públicas governamentais que têm como foco este mesmo público. O sistema organizacional, aqui, se define pelo esforço estratégico de distinção da CAIXA em relação ao ambiente externo, que é composto por outros sistemas e redes decisórias.

## REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, L. Von. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1976.

BRASIL. **Decreto 3.296, de 16 de dezembro de 1999**. Estabelece o SICOM. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.799, de 4 de Agosto de 2003**. Estabelece o SICOM. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.555 de 8 de setembro de 2008**. Estabelece o SICOM. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, Sistema e Identidade**: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. 2001. 162f. Tese (Doutorado em Comunicação) - USP, São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós** (Brasília), v. 11, p. 1-16, 2008.

\_\_\_\_\_. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom** (USP), v. 10/11, p. 109-114, 2009.

FILIPE, Rachel Vaz Gomes de Melo. **Comunicação, Inteligência Coletiva e Autogestão do Conhecimento no Contexto da Gestão de Projetos em Organizações**. 2013. 220f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2013.

GOMES, Vitor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**. 2014. 323f. Tese (Doutorado em Comunicação) - PUCRS, Porto Alegre, 2014.

KUNSCH, Margarida. Contexto socioeconómico y transformaciones de la comunicación en las organizaciones. In: SANFELIU, Isabel; PÉREZ, Rafael Alberto. **Viaje a la complejidad 4 - la complejidad de lo social - la trama de la vida. Nivel de integracion social**. Madri: Biblioteca Nueva, 2013. p. 294-305.

LIMA, Fábila Pereira. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. 373f. Tese (Doutorado em Comunicação) - USP, São Paulo, 2014.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MACHADO, Fabíola. **A comunicação estratégica e a rede de decisão nas organizações**: um estudo sobre a CAIXA e a Nova Classe Média. 2013. 163f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2013.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. Campinas: Psy II, 1995.

NERI, Marcelo. **Classe média no fórum mundial**. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/31Ap6JT>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **A Nova Classe Média: lado Brilhante dos Pobres**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/nem/>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **A Nova Classe Média**: o lado brilhante da base da pirâmide. São Paulo: Saraiva, 2011.

PARIS, Michelle Maia. **As relações comunicacionais em um ambiente organizacional hospitalar à luz da autopoiese**. 2011. 138f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2011.

PARSONS, Talcott. **The Social System**. New York: Free Press, 1951.

POCHMANN, Marcio. **O mito da grande classe média**: capitalismo e estrutura social. São Paulo: Boitempo Editorial, 2014.

RIBEIRO, Amanda Wanderley de Azevedo. **Em nome do Pai**: a comunicação e o simbólico na cultura organizacional de Instituição Católica de Educação. 2014. 104f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2014.

RODRIGUES, Cledson Martas. **Comunicação, confiança e competências conversacionais**: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos. 2010. 194f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2010.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann**: a sociedade como sistema. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

SANTOS, Amanda Viviam dos. **A controvérsia acerca do surgimento de uma Nova Classe Média no Brasil**: uma interpretação com base teórica. 2013. 83f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - PUCSP, São Paulo. 2013.

SAE - SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. **Social e Renda A Classe Média Brasileira**. n. 1 (nov. 2014). Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014.

\_\_\_\_\_. **Vozes da Nova Classe Média**. Edição Marco Zero (set. 2012). Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2012.

SECOM - SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Relatório de Gestão do exercício 2013**. Presidência da República, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício 2012**. Presidência da República, 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício 2011**. Presidência da República, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2FzVCCI>>. Acesso em: 08 out. 2018.

SENA, Nathália Kneipp. **Tecnologias Sociais**: processos comunicativos em autopoiese. 2010. 164f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2010.

SCHEIBEL, Júlia. **As Novas Competências Para a Gestão da Comunicação no Ambiente Organizacional Contemporâneo**: um estudo com os gestores de comunicação do setor industrial. 2012. 164f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2012.

SILVA, Graciele de Brito. **Processos de Seleção e Decisão na Comunicação Organizacional**: estudo do ambiente interno de uma indústria brasileira. 2013. 173f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - UCB, Brasília, 2013.

