

**CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA SISTÊMICA PARA A  
COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**  
*CONTRIBUTIONS OF SYSTEMIC PERSPECTIVE ON COMMUNICATION  
FOR ORGANIZATIONAL CONTEXT*  
*CONTRIBUCIONES DE PERSPECTIVA SISTÊMICA EN COMUNICACIÓN  
PARA CONTEXTO ORGANIZACIONAL*

Vanessa Bueno Mol  
Mestre, Pontifícia Universidade Católica de Minas  
*vbuenomol@yahoo.com.br*

Ivone de Lourdes Oliveira  
Doutora, Pontifícia Universidade Católica de Minas  
*ivonepucmg@gmail.com*

### **Resumo**

Este artigo busca observar o fenômeno da interação entre organizações e sociedade, tendo como referência a Teoria dos Sistemas Sociais, de Luhmann (2010). Essa fundamentação teórica sustenta que as organizações são sistemas sociais que se fecham para lidar com a complexidade do mundo, caso contrário provavelmente não sobreviveriam. No entanto, esse fechamento é apenas operacional, já que, para evoluir, elas precisam interagir com o ambiente. Sob essa perspectiva, entendemos que, embora as organizações estejam cada vez mais presentes nas redes sociais, essa inserção tem sido acompanhada por um tensionamento entre os princípios interativos e participativos característicos dessas plataformas digitais e os princípios de racionalidade, observação e programação que fundamentam a lógica organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Teoria dos Sistemas Sociais. Luhmann.

### **Abstract**

This article seeks to observe the phenomenon of interaction between organizations and society, with reference to the Theory of Social Systems, Luhmann's (2010). This theoretical framework holds that organizations are social systems that close to deal with the complexity of the world, otherwise probably would not survive. However, this closure is only operational since for progress, they need to get in touch with the environment and with other systems. From this perspective, we understand that although organizations are increasingly present in social networks, this insertion has been accompanied by a tension between the principles and participatory interactive characteristic of these digital platforms and principles of rationality, observation and logic programming that underlie organizational.

**Key words:** Organizational communication. Social Systems Theory. Luhmann.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons

## Resumen

Questo articolo cerca di osservare il fenomeno di interazione tra le organizzazioni e la società, con riferimento alla teoria dei sistemi sociali, Luhmann (2010). Questo quadro teorico sostiene che le organizzazioni sono sistemi sociali che si chiudono per affrontare la complessità del mondo, altrimenti probabilmente non sarebbe sopravvissuto. Tuttavia, questa chiusura è operativo solo in quanto, ad evolversi, hanno bisogno di interagire con l'ambiente. Da questo punto di vista, si capisce che anche se le organizzazioni sono sempre più presenti nei social network, questa integrazione è stata accompagnata da una caratteristica tensione tra i principi interattivi e partecipativi di queste piattaforme digitali e dei principi di razionalità, osservazione e programmazione logica che sottendono organizzativa.

**Palabras clave:** La comunicación organizacional. Teoría de los Sistemas Sociales. Luhmann.

## 1 INTRODUÇÃO

Passamos, nos últimos 40 anos, por transformações que alteraram os padrões de configuração da sociedade como um todo. Essas mudanças têm em comum o anúncio da transição de uma economia industrial para uma economia de serviços, a valorização do conhecimento e da informação como fonte de inovação e o reconhecimento da tecnologia como fator preponderante para relacionar e interligar esses fenômenos.

Como consequência, assistimos ao fortalecimento do capitalismo e de sua cultura consumista em proporções globais jamais verificadas. Fato que acabou trazendo as organizações à cena contemporânea como protagonistas e operadoras desse novo sistema. No entanto, até mesmo elas, genuínas materializações perpetuadoras dos modos capitalistas que emolduram o nosso cotidiano, precisaram rever seus padrões de funcionamento para se adaptar às mudanças velozes, ao mercado vulnerável e à concorrência acirrada, sob o risco de se tornarem obsoletas ou mesmo desaparecerem.

Na tentativa de se manterem sólidas em um terreno marcado por incertezas, as organizações têm utilizado modelos de gestão mais flexíveis e buscado uma abertura maior ao diálogo com os ambientes interno e externo, procurando se apropriar dessa troca para realizar sua própria transformação e evolução. Neste contexto que se apresenta cada dia mais complexo, a comunicação se torna, então, central para sua sobrevivência e renovação.

Estar disposto a ouvir as manifestações e a interagir implica a abertura das organizações a um ambiente conturbado, incerto e passível de gerar um sistema caótico, o que contraria diretamente a lógica de controle e gestão organizacional. No entanto, o exercício de escuta e diálogo tem deixado de ser uma escolha e vem se impondo às organizações pelas próprias circunstâncias do contexto no qual estão inseridas. Essa situação tem sido

impulsionada nos últimos anos, entre outros aspectos, pelo surgimento das redes sociais na internet, que têm dado voz e visibilidade a pessoas comuns, aumentando o potencial de circulação de seus discursos, inclusive daqueles com menções negativas as próprias organizações. É este o debate que se propõe neste trabalho.

Os pressupostos da Teoria dos Sistemas Sociais, desenvolvida por Luhmann (2010), serão adotados na tentativa de demonstrar que, embora as organizações sejam a priori sistemas sociais operacionalmente fechados, elas dependem da relação com o ambiente e com os outros sistemas sociais para evoluírem (abertura cognitiva), o que só é possível por meio dos processos comunicativos. A partir desse ângulo de análise, pretende-se pensar a comunicação organizacional sob um enfoque interacional.

## **2 O PENSAMENTO SISTÊMICO COMO LENTE: POR UMA MUDANÇA DE PARADIGMA**

Na passagem do século XIX para o século XX, as organizações e as reflexões a respeito do seu funcionamento foram estruturadas sob os pressupostos de um paradigma simplificador. Os esforços para quantificar, medir, ordenar sempre foram uma busca marcante das organizações na tentativa de dominar suas realidades complexas. Conforme Chanlat e Bedard, citados por Curvello e Scroferneker (2008), esses pressupostos acabaram construindo uma ideologia gerencial em que questões são avaliadas a partir da perspectiva da racionalidade econômica, da otimização dos meios e da busca da eficácia.

No entanto, tem sido cada vez mais difícil observar as organizações a partir das lentes desse modelo clássico. Essa percepção, que vem se expandindo para o campo científico de uma forma geral, abarcando diferentes áreas e objetos, tem levado os pesquisadores a defenderem o pensamento sistêmico como um novo paradigma da ciência.

Essa corrente propõe uma abordagem multidisciplinar para a construção do conhecimento. Sua operação se fundamenta na transição de uma lógica essencialmente focada na objetividade para outra que contempla a intersubjetividade, admitindo, dessa forma, não existir uma realidade independente de um observador e inserindo o fator da incerteza no processo científico.

Esse pensamento também se constitui pela substituição do pressuposto da simplicidade pelo pressuposto da complexidade, permitido abordar as contradições ao invés de excluí-las. É marcado ainda pela valorização da instabilidade em detrimento da estabilidade, trazendo à

cena o problema da desordem para derrubar um dogma central da física: o de um mundo ordenado e estável (ESTEVEES DE VASCONCELLOS, 2012).

As primeiras proposições em torno da perspectiva sistêmica podem ser encontradas nos preceitos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), formulada pelo austríaco Bertalanffy (1973) nos anos 30. A TGS buscou enfatizar a inter-relação e interdependência entre os componentes que formam um sistema, traduzido como “um complexo de elementos em interação” (BERTALANFFY, 1973, p. 84), ou ainda, um conjunto de objetos unidos por um determinado objetivo.

Seu fundamento está no fato de que existem sistemas que, na sua interação com o entorno, constroem formas internas para sua manutenção, buscando equilíbrio e promovendo transformações adaptativas dinâmicas. No entanto, nesse processo, o sistema precisa conviver constantemente com a complexidade do mundo e com seus ruídos caóticos, já que essa complexidade não pode ser abarcada em sua totalidade. Este convívio, por sua vez, exige operações como descarte, ignorância, indiferença ou aproveitamento.

A TGS inaugura a discussão sobre o caráter aberto dos sistemas e suas conexões diretas com o ambiente, através do processamento de *inputs*, provenientes do meio externo e absorvidos para o meio interno, e da geração de *outputs*, resultantes dos processos organizacionais internos, ou seja, de respostas elaboradas e devolvidas ao mesmo ambiente externo da organização ou do sistema. Mesmo sofrendo modificações decorrentes dessa relação, esta seria, segundo Bertalanffy (1973), a condição essencial garantidora da manutenção de sobrevivência e de equilíbrio dos sistemas abertos. Em outras palavras, é somente a partir da troca com o ambiente que eles são capazes de manter sua identidade e coerência, em um processo de contínua aprendizagem e auto-organização.

Partindo dos estudos do campo da Biologia, o autor buscou, a partir da TGS, um conjunto de ideias aplicáveis a todos os ramos da ciência. Dessa forma, pode-se entender como sistemas abertos tanto um conjunto de partículas que se atraem mutuamente, como uma rede de indústria, um circuito elétrico, um computador, um ser vivo e, o que nos interessa aqui destacar, uma organização.

Além de Bertalanffy, o matemático americano Wiener também trouxe contribuições importantes para o pensamento sistêmico, por meio da Teoria Cibernética. Suas reflexões, publicadas nas décadas de 1940 e 1950, se fundamentam na ideia de que certas funções de controle e de processamento de informações semelhantes em máquinas e seres vivos são equivalentes e redutíveis aos mesmos modelos e as mesmas leis matemáticas (ESTEVEES DE VASCONCELLOS, 2005; 2012).

Em suas pesquisas, Wiener se interessou particularmente pelo princípio que a engenharia de controle denomina como *feedback*, que consiste em realimentar o sistema com as informações sobre o próprio desempenho realizado a fim de compensar os desvios em relação ao desempenho desejado. Nesse sentido, o conceito de *feedback* se articula como redutor de oscilação, na medida em que a estabilidade de um sistema comunicativo depende da eliminação do ruído.

Embora a Cibernética de Wiener tenha colocado o sistema como foco, adotando, portanto, uma perspectiva mais complexa de análise científica, ela acabou supervalorizando os efeitos corretivos do *feedback* negativo e, conseqüentemente, desconsiderando os efeitos desintegradores do *feedback* positivo. Enfoque que, por sua vez, acabou limitando a teoria à capacidade de autoestabilização ou automanutenção do sistema.

Conforme Esteves de Vasconcellos (2012), coube a Maruyama, em 1963, avançar nas reflexões de Wiener, ao considerar a capacidade de automudança do sistema, resultante de retroação positiva ou retroação amplificadora de desvios, por meio da Segunda Cibernética. Essa teoria contribuiu para questionar a crença do conhecimento objetivo do mundo, proporcionando uma valorização cada vez maior das noções de autonomia (o fato de serem os sistemas regidos por suas próprias leis) e auto-referência (operação que toma a si mesma como objeto).

A partir daí, a consequência natural foi assumir que as noções cibernéticas não eram independentes dos ciberneticistas, ou seja, que elas não se aplicavam somente aos sistemas cibernéticos observados, mas também aos próprios cientistas como observadores. De acordo com Esteves de Vasconcellos (2012), essa perspectiva conduziu Foerster, na década de 1970, a propor uma Cibernética da Cibernética ou Cibernética de Segunda Ordem. Por meio dela, ele buscou reforçar que a objetividade clássica não passava de um ideal, defendendo, ainda, a participação do observador como elemento imprescindível para a ciência, ideia que aponta para o reconhecimento de uma construção intersubjetiva da realidade.

Para o desenvolvimento de suas ideias, Foerster recorreu ao chileno Humberto Maturana, que lançou, nos anos 1980, a Teoria da Autopoiese – sobre a vida e o funcionamento dos seres vivos. A partir desse pensamento, Maturana questionou a possibilidade do conhecimento objetivo do mundo, bem como a ruptura entre ciência (domínio da coisa, da precisão) e filosofia (domínio do sujeito, da especulação), defendida por Descartes, no século XVII.

Em conjunto, essas reflexões trouxeram uma mudança epistemológica considerável para a ciência: de uma crença na possibilidade de conhecimento objetivo e estável do mundo,

defendida pelo paradigma tradicional, para outra perspectiva fundamentada na intersubjetividade e na instabilidade. Complementarmente a essas ideias, coube a Morin (2008) reforçar ou desenvolver um terceiro pressuposto fundamental ao pensamento sistêmico: a complexidade.

Apropriando-se das ideias de Bertalanffy, Morin (2008) se dedica a pensar essa realidade a partir da interação entre os sistemas abertos e o seu entorno, destacando que as leis que regem essa relação não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, ou de dinamismo estabilizado. O autor defende ainda que a intelegibilidade do sistema está não apenas nele próprio, de forma endógena, mas também na sua relação com o meio. O conceito de sistema aberto abre as portas para o surgimento de uma teoria da evolução, que se institui a partir da interação entre sistema e ecossistema. Transposta para o contexto organizacional, essa visão equipara as organizações a um sistema aberto que, para evoluir, necessita da interação com o meio exterior.

Na concepção de Morin (2008), em um universo onde os sistemas sofrem o aumento da desordem e tendem a desintegrar-se, é sua organização que permite a eles reprimir, captar e utilizar essa desordem para manutenção de sua própria sobrevivência. Deriva desse pensamento o princípio da auto-eco-organização, proposto por Morin (2008) enquanto processo necessário para a evolução dos sistemas abertos. Ao mesmo tempo em que o sistema auto-organizador se destaca do meio e se distingue dele, pela sua autonomia e individualidade, liga-se tanto mais a ele pelo crescimento da abertura e da troca que acompanham qualquer progresso de complexidade. O sistema auto-eco-organizador não se basta, portanto, a ele próprio e necessita de um meio estranho para existir.

Ao princípio da auto-eco-organização somam-se outros três que têm sido associados ao pensamento complexo e, nesse sentido, também têm contribuído para perceber as organizações enquanto sistemas abertos, cujo funcionamento não se limita às rotinas internas rígidas e a falta de controle sobre o devir se anuncia como necessária à sua evolução. São eles: os princípios dialógico, recursivo e hologramático.

O princípio dialógico propõe a convivência possível entre noções antagônicas, defendendo que, no seio da dualidade, existe unidade. Já o princípio recursivo destaca uma ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura. Segundo sua lógica, tudo o que é produzido volta sobre o que o produziu num ciclo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor.

O terceiro dos princípios, o hologramático, consiste, por sua vez, na ideia de que a parte está no todo e o todo está na parte. Sua lógica, entretanto, vai além da visão reducionista, que

só vê as partes, ou da holística, que se interessa somente pelo todo. Nesse processo, em que as características do todo retroagem sobre as partes e vice-versa, é preciso evitar uma visão simplista de que o todo é a soma das partes. Apresentados separadamente apenas para efeitos de sistematização, esses três princípios se inter-relacionam, conformando o quadro complexo no qual se dão as interações entre as organizações e o ambiente que as cerca.

Assim, temos que o paradigma da complexidade tem contribuído para reforçar que a interação nas organizações ultrapassa o caráter unilateral que sempre marcou os estudos da área, uma vez que esse processo passa a ser analisado sob uma perspectiva dialógica, recursiva e hologramática. Buscamos, portanto, a partir das reflexões de Morin (2008), destacar a complexidade não só no contexto geral do pensamento sistêmico, mas também enquanto elemento constitutivo das relações sociais, inclusive no contexto organizacional, além de valorizar o processo interativo das organizações com o meio no qual estão inseridas como condição para se manterem vivas e evoluírem.

Embora se defenda a apropriação das ideias de Morin para se pensar nos processos comunicativos observados no contexto organizacional, acredita-se que considerar as organizações como sistemas abertos significa partir do pressuposto de que estamos falando de sistemas naturalmente propensos ao diálogo ou à interação. Entretanto, o que se observa é o contrário, ou seja, as organizações são, *a priori*, sistemas fechados, com leis e normas próprias a preservar.

Nesse sentido, pode-se supor que a interação com o ambiente representa um risco em potencial que as empresas em geral preferem evitar, sob a ameaça de verem ruir suas estruturas de funcionamento e ordem. A indisposição para o intercâmbio com o meio, no entanto, não significa sua não ocorrência. Mesmo operando sob uma lógica de gestão e controle, as organizações estão sujeitas às contingências do ambiente. Contudo, não é exagero afirmar que essa relação acontece em virtude de certa pressão das irritações provenientes do entorno e não propriamente por iniciativa das organizações.

Essa abordagem remete à Teoria dos Sistemas Sociais, de Luhmann (2006, 2010), outra vertente do pensamento sistêmico que tem se mostrado adequada para se pensar na comunicação no contexto organizacional. Sob essa perspectiva, as organizações são, essencialmente, sistemas fechados, auto-referentes e autopoieticos (que constroem a si mesmos), caso contrário estariam impossibilitadas de estabelecer seus próprios limites de existência, de formar sua identidade e, conseqüentemente, de empreender seu desenvolvimento autônomo de aprendizado e evolução.

No entanto, esse fechamento operacional não significa um isolamento termodinâmico às contingências do mundo, conforme destaca o autor. As organizações, mesmo enquanto sistemas sociais fechados, mantêm relações inter-sistêmicas (por meio de acoplamentos estruturais), observam a complexidade do seu entorno e selecionam os elementos (informações) que serão importantes para a evolução de seus processos e para sua adaptação ao meio externo. No centro dessa dinâmica, está a comunicação ou, segundo Luhmann, os processos comunicativos (*kommunikationsprozesses*).

Constituindo uma perspectiva teórica relativamente nova nas ciências sociais, a Teoria dos Sistemas Sociais parece oferecer uma contribuição de grande valia para os investigadores do campo da comunicação organizacional, uma vez que reúne fundamentos aplicáveis tanto ao campo das organizações como ao campo da comunicação. Por isso, na tentativa de explorar uma nova vertente de ideia para se pensar a comunicação no contexto organizacional, problematizaremos a formulação teórica de Luhmann no próximo item, apresentando as principais linhas de seu pensamento.

### **3 APROXIMAÇÕES ENTRE A TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS E A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Embora guarde grande semelhança com os pressupostos de Bertalanffy (1973) e de Morin (2008), o paradigma sistêmico de Luhmann (2010) trilha um caminho próprio. A principal diferença se refere à configuração do próprio sistema: ele é fechado, e não aberto. Conforme aponta Soares (2006), é fechado porque precisa estabelecer um limite entre suas operações internas e as operações do ambiente que são desordenadas.

O ambiente, que aparece na teoria de Luhmann como parte fundamental e constitutiva da realidade social, é sempre mais caótico que o sistema. A explicação está no fato de que o sistema é capaz de fixar suas próprias fronteiras, demarcando sua diferença em relação ao seu entorno, o que equivale a dizer que entre as inúmeras possibilidades que estão a seu dispor, ele seleciona apenas algumas delas a fim de reduzir a complexidade do meio e poder continuar operando. Faz isso porque, se optasse por todas, certamente não sobreviveria (KUNZLER, 2004).

Pela ótica da teoria luhmanniana, essa diferenciação entre o que é sistema e o que é meio só é possível porque os sistemas são caracterizados pelo fechamento operacional segundo o qual eles produzem um tipo de operação exclusiva que os particulariza. Esse

processo se dá por meio da autopoiese, que consiste na capacidade do sistema em produzir suas estruturas, a partir de construções internas e elaborações próprias.

A partir do conceito de autopoiese, Luhmann buscou explicitar a autonomia do sistema em relação ao ambiente, visão diferenciada da noção de *input-output* simples, pela qual os sistemas podem ter respostas programadas diante de determinadas entradas/estímulos. Conforme assinala Neves (2005), ainda que no modelo baseado na noção de *input-output* a forma que o sistema utiliza para construir suas respostas não seja conhecida, a resposta propriamente dita pode ser esperada com grandes chances de êxito.

No entanto, para Luhmann (2010), esse fechamento dos sistemas é apenas operacional, uma vez que é inevitável a possibilidade de troca com o ambiente, bem como a internalização de novas rotinas e procedimentos, a qualquer momento. O próprio esforço de diferenciação do sistema na tentativa de se reafirmar enquanto tal já implica, por si só, uma dependência em relação ao meio e uma pressuposição de que ele é parte fundamental desse processo.

Portanto, a autopoiese, principal desencadeadora da diferenciação entre sistema e meio, opera na confluência da produção dos elementos internos ao sistema (fechamento operacional) com sua abertura cognitiva, ou seja, sua capacidade de ser estimulado pelo ambiente por meio de informações, que aparecem sob o formato de irritações, perturbações ou ruídos. Embora não as considere como elementos internos, o sistema se abre para perceber e observar essas manifestações externas e se apropria delas como fontes para sua autopoiese. Essa troca, por sua vez, não está condicionada a hierarquias. No máximo, pode-se falar em relações de interdependência entre sistema e meio (NEVES, 2005).

A combinação entre o fechamento operacional e a abertura cognitiva se apresenta como essencial para que os sistemas mantenham-se em funcionamento e assegurem sua existência por meio da diferenciação em relação ao seu entorno. Dessa forma, Luhmann (2010) defende que sistema e ambiente precisam ser compreendidos como dois campos complementares que compõem, juntos, a sociedade complexa, apesar de estarem separados por uma fronteira que os diferencia, fazendo o seguinte alerta:

Pode-se ter a impressão de que esse elemento teórico é um retorno à antiga tese dos sistemas fechados; isto é, uma volta à questão da entropia. Na realidade, este não é o caso, já que no preceito do encerramento operacional cabe distinguir entre operação e causalidade. Por encerramento não se entende isolamento termodinâmico, mas somente fechamento operacional; ou seja, que as operações do sistema se tornem recursivamente possíveis pelos resultados das operações específicas do sistema. (LUHMANN, 2010, p. 103)

A evolução do sistema se nutre da complexidade do ambiente que cria constantemente possibilidades inesperadas para ele. É a partir do imprevisível, e não do planejado, que os sistemas evoluem. Nesse processo, no entanto, não existe um agente externo que modifica o sistema: é ele mesmo que o faz para sobreviver no ambiente, por meio da autopoiese. Porém, vale retomar e reforçar a ideia de que a evolução do sistema não ocorre de forma isolada: ela depende das irritações (manifestações ou informações) do ambiente. Só elas podem levá-lo a mudar suas estruturas. São esses os principais fundamentos da teoria luhmanniana, que se aplicam ao que o autor chama de sistemas sociais:

Sistemas sociais, na acepção luhmanniana, são sistemas autopoieticos, fechados operacionalmente e auto-referentes, formados a partir de uma diferenciação com o ambiente externo. Essa diferenciação ocorre com o estabelecimento de uma marca, que possibilita ao sistema estabelecer o que lhe pertence e o que não lhe pertence. Sistemas sociais operam a partir de processos comunicativos, que adquirem sentido a partir da rede recursiva interna, cujo acesso ao ambiente é fechado. O ambiente é formado pelos outros sistemas existentes e por informações desorganizadas. (NEVES, 2005, p. 2)

Apropriando-se desses conceitos, podemos considerar as organizações como um dos vários sistemas sociais que compõem o sistema mundo. Elas se afirmam, portanto, como a ordenação de determinada parcela do todo social que funciona de maneira mais autônoma e previsível dentro das fronteiras e dos limites definidos por operações que lhe são próprias. Nesse sentido, constituem-se como instâncias operacionalmente fechadas, auto-referentes e autopoieticas, na medida em que empreendem uma série de esforços para buscar reduzir a complexidade do seu entorno imprevisível e caótico, em uma tentativa de se autopreservarem e evoluírem.

A comunicação surge, neste contexto, como elemento central para o estabelecimento dessa dinâmica, uma vez que, para evoluir, as organizações precisam realizar trocas com o meio que as cerca, o que só é possível através dos processos comunicativos. Na visão do autor (2010), a comunicação, ou os processos comunicativos, se constituem de três partes distintas e indissociáveis: 1) a seleção da informação; 2) a seleção do ato de comunicação ou a participação; e 3) a seleção realizada no ato de entender (ou de não entender) a informação e o ato de comunicar, traduzida como compreensão.

É a partir da compreensão que se desencadeiam as consequências da incorporação da novidade (informação), que podem acarretar desde a desestruturação dos padrões cognitivos do sistema, seu desequilíbrio, enfraquecimento, destruição até seu fortalecimento e

complexificação. Assim, a informação, antes de participada ou compreendida, nada mais é do que um ruído ou irritação no sistema ou em seu ambiente. Essa manifestação, por sua vez, pode ser convertida em comunicação a partir do momento em que o sistema social lhe atribui um sentido. Segundo a teoria luhmanniana, o sentido possui três dimensões: material, temporal e social. A primeira constitui a própria diferenciação entre sistema e meio, ou seja, é a diferenciação entre o que tem significado e o resto dos eventos do mundo. A segunda dimensão diferencia os aspectos estruturais e os aspectos variáveis ou o estado original e o estado posterior de uma estrutura após a ocorrência de certos eventos. Por fim, a dimensão social diferencia os participantes do processo comunicativo e está centrada no reconhecimento do *alter* (o outro) como sujeito ativo e essencial para que a comunicação se realize (NEVES, 2005).

Essa perspectiva conduz a uma visão relacional da comunicação, na medida em que em nenhum momento o sentido é tomado como posição pré-fixada, principalmente porque o *alter* é visto como um sistema de onde provêm as informações passíveis de serem convertidas ou potencialmente convertidas em comunicação. Essa visão é reforçada pela etapa da compreensão, que aliada à informação e à participação, fecha o ciclo dos processos comunicativos de Luhmann.

No que diz respeito ao ciclo dos processos comunicativos, Luhmann (2010) alerta, ainda, para a possibilidade de a comunicação não se efetivar, seja pelo risco de alguém não compreenda a mensagem; por limitações espaciais e temporais; ou porque não se obteve o resultado desejado, já que o fato de uma comunicação ter sido entendida não assegura que ela também tenha sido aceita. Esse enfoque traz uma perspectiva inovadora para os estudos sobre a comunicação no contexto organizacional, na medida em que coloca como uma realidade perfeitamente possível o risco de que as comunicações não se completem, de que os enunciados materializados em *house organs*, intranets, redes sociais e outras ações empreendidas pelas organizações na sua relação com outros sistemas e com o meio não façam sentido para seus supostos destinatários (SOARES, 2006).

Também se pode dizer que a alusão às improbabilidades da comunicação contribui para indicar que o controle sobre as contingências do ambiente organizacional é um ideal inalcançável: o ambiente será sempre complexo e, por mais que se busque reduzir esta complexidade, por meio dos processos comunicativos, as organizações estarão, de uma forma ou de outra, sujeitas às irritações e manifestações imprevisíveis do meio no qual estão inseridas.

Mesmo assim, enquanto sistemas sociais operacionalmente fechados, cuja sobrevivência está condicionada ao estabelecimento de uma fronteira que garanta sua diferenciação em relação ao ambiente, as organizações parecem não ter alternativa se não enfrentar essas contingências. Fazem isso, porém, como estratégia de defesa, sem qualquer garantia de que seus esforços trarão resultados, ou seja, de que conduzirão ao fortalecimento de sua imagem, à preservação de sua identidade e, conseqüentemente, à sua sobrevivência. Para tal empreendimento, elas se fundamentam em princípios rígidos de programação, racionalidade e observação, apontados por Neves (2005) como característicos dos sistemas sociais, na condição de serem operacionalmente fechados. São esses princípios que, por sua vez, se constituem como força motriz da lógica de gestão e controle organizacional.

Segundo o autor, a programação está relacionada à criação de objetivos prévios e requisitos mínimos que possam amenizar o impacto dos elementos imprevisíveis sobre suas operações internas. No entanto, esse princípio pode não se efetivar, levando-nos a questionar até que ponto esse esforço é válido:

Afinal, em que medida as organizações efetivamente implementam seus planos? As comunicações com as quais precisam lidar a cada momento não invalidariam o que foi pensado de antemão? E, mesmo se é possível comunicar de acordo com o planejado, seria possível, por causa disso, controlar a realidade que dessa comunicação advém? Parece que, devido às diversas improbabilidades de completude da comunicação, tal controle não passa de uma quimera. (SOARES, 2006, p. 41)

Já a racionalidade diz respeito à tentativa do sistema em demarcar sua diferença em relação ao ambiente. Isso se dá, principalmente, a partir do princípio da observação ao meio e a outros sistemas, bem como da auto-observação a seus processos internos. Entendida dessa forma, podemos dizer que a racionalidade pressupõe a averiguação, pelo sistema, da repercussão dos efeitos do ambiente sobre si e pode ser traduzida em operações de vigília. Associa-se, portanto, ao terceiro dos princípios: a observação (LUHMANN, 2006).

Pensada a partir dos princípios de programação, racionalidade e observação, que orientam a conduta das organizações enquanto sistemas sociais operacionalmente fechados, a comunicação se apresenta sob uma visão reducionista ou, conforme sugere Fausto Neto (2008), como iniciativa associada à função de “radar”, na medida em que atua como:

dispositivo cuja atividade visaria proteger, através de captura, processamento, análise e de disseminação de informação as atividades e a vida de uma organização face às manifestações do ambiente que lhe

oferecem perigo ou restrições ao seu funcionamento. (FAUSTO NETO, 2008, p. 42)

Sob essa perspectiva, temos também uma comunicação organizacional vinculada à função de mecanismo corretor, que preza pela “reintrodução da assepsia no lugar da sujeira” (FAUSTO NETO, 2008, p. 43), no sentido de sanar a instabilidade e proporcionar a clareza; ou, ainda, vinculada à função de regulação, que busca retirar as possibilidades de paradoxos, sem que se pergunte até que ponto o dissenso não estaria relacionado com a comunicação, como um processo que não se realiza de maneira simétrica.

No entanto, é preciso considerar que existem, nessa dinâmica, pontos cegos, conforme propõe Luhmann, citado por Neves (2005), que surgem porque o sistema não é capaz de exercer sua racionalidade a todo o momento, o que acaba fazendo com que incidam sobre ele influências externas – situação que Neves (2005) chama de processos sobrecomunicativos e que será detalhada adiante. O conceito também guarda semelhança com os pontos de fuga ou apagões, sugeridos por Fausto Neto (2008), que tomam o lugar de mecanismos de regulação idealizado por políticas e estratégias planejadas.

As aproximações entre as análises de Fausto Neto e Luhmann a respeito, respectivamente, dos pontos de fuga e pontos cegos contribuem para contestar uma das premissas mais consolidadas nas organizações: a de que é possível centralizar a comunicação nas mãos dos profissionais, sejam eles jornalistas ou relações públicas, instituídos como responsáveis oficiais por esse processo. Por mais que se tente controlar, a comunicação acaba ultrapassando a fala autorizada, devido a sua complexidade e amplitude. Ela está também no não-planejado, no imprevisível, nas fissuras. É justamente a partir dessa tensão entre o organizado/desorganizado que ela existe e se renova (BALDISSERA, 2008).

Essas são evidências reais da complexidade em que se encontram as organizações em seus processos comunicativos. Demonstam, ainda, que muitos – e incontroláveis – são os sentidos decorrentes da relação entre as organizações e seus interlocutores e que os efeitos de uma mensagem não estão na competência específica de um dos polos (produção/recepção), uma vez que não podemos estabelecer os modos como o outro lidará com ela, nem sequer que aquela comunicação se completará ou será aceita. É justamente a partir dessa incerteza que as organizações se transformam e evoluem na tentativa de se adaptarem à complexidade de seu meio.

Essa perspectiva conduz à afirmação de que, para além de um funcionamento intra-sistêmico, existe também uma relação com o meio e, conseqüentemente, com os demais

sistemas nele presentes. Em outras palavras, por mais que os sistemas sociais, a exemplo das organizações, tenham autonomia eles necessitam de outros sistemas para funcionar de maneira plena. Assim, pode-se dizer que é somente a partir do conjunto dessas relações intra e inter-sistêmicas que os sistemas sociais alcançam a evolução.

Na tentativa de se buscar explicar essa relação inter-sistêmica, Luhmann (2010) propõe o conceito de acoplamento estrutural como principal elo entre sistema e ambiente. Ele chama a atenção para o fato de que o acoplamento estrutural provoca influências no sistema, mas não necessariamente determina o que acontece nele, já que isso deteria a autopoiese e culminaria em sua destruição. Conforme o autor, nessas relações não existem hierarquias, na medida em que os sistemas influenciam-se mutuamente e co-evoluem a partir de perturbações que um imprime ao outro.

Neves (2005) ressalta que, nessas operações, os sistemas sociais podem sofrer influências externas, que provocariam eventuais obstruções à sua reprodução autopoietica, originando o que ele chama de processos sobrecomunicativos. O conceito visa explicar, sem o abandono das premissas da Teoria dos Sistemas Sociais, que podem ocorrer eventos de influência externa em sistemas autopoieticos.

## 4 CONSIDERAÇÕES

Transpondo a teoria luhmanniana para o contexto organizacional, percebemos que as organizações se instituem como sistemas sociais operacionalmente fechados que, por meio de processos comunicativos próprios, buscam preservar sua identidade e garantir sua sobrevivência diante de um ambiente complexo. Fazem isso a partir da autopoiese, processando informações e realizando seleções que lhe são típicas. No entanto, esse ciclo só se completa se combinado simultaneamente à abertura à relação com outros sistemas, por meio de acoplamentos estruturais.

Temos ainda que na relação que estabelecem com outros sistemas, por meio de acoplamentos estruturais, as organizações, mesmo enquanto sistemas consolidados e autopoietico, correm o risco de sofrer influências externas, o que representa uma ameaça à sua ordem interna.

Apresentada em detalhes a Teoria dos Sistemas Sociais, nossa hipótese é a de que, a exemplo do paradigma da complexidade, de Morin (2008), a teoria sistêmica de Luhmann (2010) aponta diretrizes que possam contribuir para se pensar a comunicação organizacional sob uma perspectiva mais dialógica, recursiva e, conseqüentemente, menos linear e

mecanicista. Ressaltamos, no entanto, que Luhmann traz novos elementos para esta discussão na medida em que não só evidencia a complexidade do mundo, mas procura também debater como as organizações conseguem sobreviver em meio a este cenário.

Essa perspectiva contribui para situar as organizações enquanto sistemas fechados, que empreendem uma série de esforços para conservarem sua identidade, sem esquecer que, simultaneamente, elas precisam se abrir ao intercâmbio com o meio, em busca de sua evolução. Nesse processo, que se dá por meio da comunicação, elas buscam se proteger de perturbações externas, mas acabam sendo também influenciadas pelos outros sistemas.

Sendo assim, nossa hipótese é a de que essa perspectiva possa servir de referência para se pensar na interação entre organizações e sociedade nas redes sociais na internet, na medida em que, embora presentes nesses ambientes digitais, mais dialógicos e abertos à livre manifestação dos atores, as organizações continuam operando segundo princípios rígidos de gestão e controle. Nesse sentido, essas plataformas digitais vêm para desorganizar ou desestabilizar as organizações, na medida em que potencializam o diálogo e facilitam a participação de outros atores, inclusive daqueles que se opõem diretamente às empresas. Assim, temos que, se por um lado a inserção nessas redes sociais representa uma oportunidade de legitimação diante de seus interlocutores; por outro, significa um risco do qual as organizações buscam a todo custo se proteger.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR6023**: informação e documentação: elaboração: referências. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

ABNT. **NBR10520**: informação e documentação: citação em documentos. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 31-50.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973. 351 p.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós**, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez.

2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papyrus, 2002. 267 p.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José. **Pensamento Sistêmico: uma epistemologia científica para uma ciência novo-paradigmática**. Trabalho apresentado no I Congresso Brasileiro de Sistemas Despertando a consciência para a visão sistêmica: perspectivas para o século XXI, realizado em 09 e 10 de novembro de 2005, em Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/14.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 39-63.

KUNZLER, Caroline Morais. Teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. **Revista Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 9, n. 16, p.123-136, 2004. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/146/144>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. 4. ed. Lisboa: Vega, 2006. 154 p.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. 414 p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. 177 p.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; NEVES, Fabrício Monteiro. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 15, p. 182-207, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/5569/3180>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

NEVES, Romulo Figueira. **Acoplamento estrutural, fechamento operacional e processos sobrecomunicativos na teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann**. 2005. 148 p. Dissertação (Mestrado) – USP, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-02102005-215154/pt-br.php>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. A nova teoria dos sistemas e sua contribuição para o entendimento dos processos comunicativos organizacionais. 2006. [25]f. Projeto de pesquisa - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Faculdade de Comunicação e Artes.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. Comunicação e organizações sob a influência da complexidade e do risco: uma análise conceitual. In: JESUS, Eduardo de (Org.); SALOMÃO, Mozahir (Org.). **Interações Plurais**. A comunicação e o contemporâneo. São Paulo: Annblume, 2008. p. 109-124.

*Original recebido em: 07/08/2013*  
*Aceito para publicação em: Novembro de 2013*

*Vanessa Bueno Mol*

*Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Especialista em Marketing Político e graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo.*

*Ivone de Lourdes Oliveira*

*Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Université Toulouse III Paul Sabatier, Fr. Professora e pesquisadora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas.*