

---

## AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS DE COMUNICAÇÃO

**João José Azevedo Curvello**

(UCB – DF)

### **Resumo**

Este trabalho, de ênfase teórica, procura trazer uma nova forma de ver e descrever as organizações e a comunicação organizacional. A partir dos estudos desenvolvidos principalmente por Niklas Luhmann, trazemos para discussão a visão das organizações como sistemas autopoieticos de comunicação. Essa visão provoca uma ruptura na tradição dos estudos da comunicação organizacional, ao propor a libertação da tradição prescritiva e utilitária e ao assumir a complexidade como um desafio para a pesquisa.

**Palavras-chave: comunicação, organizações, autopoiese, cibernética, complexidade**

---

*"Os sistemas sociais usam a comunicação como seu modo particular de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações que são... produzidas e reproduzidas por uma rede de comunicações e que não podem existir fora dessa rede".*

*(Niklas Luhmann, 1990).*

### **INTRODUÇÃO**

Ao conduzirmos nossa tese de doutoramento<sup>xii</sup>, nos deparamos com o desafio quase intransponível de interpretar a mutável realidade organizacional. Se nos tivéssemos aos referenciais teóricos clássicos sobre as organizações e a comunicação, confessamos que não conseguiríamos superar o desafio. Construídos sob bases relativamente estáveis, os paradigmas do controle, no âmbito das organizações, e da transmissão, no âmbito da comunicação, não contribuiriam muito para a árdua tarefa de compreendermos uma realidade mutável e ilegível a partir de referenciais estáticos.

Por isso, nos vimos obrigados a rever, também, os procedimentos metodológicos de forma a abarcar de maneira mais abrangente, ainda que sempre insuficiente, esse ambiente movido das organizações.

A busca por métodos que nos permitissem ler essa nova realidade organizacional nos aproximou do construtivismo radical, expressão cunhada inicialmente por Ernst von Glasersfeld a partir dos estudos de Heinz von Foerster, pela oposição deste método ao objetivismo clássico de outros métodos científicos, que acreditam e pregam que o observador não pode participar da descrição das observações. Heinz von Foerster, citado por Watzlawick e Krieg<sup>xii</sup>, nos afirma *que “a objetividade é a ilusão de que as observações podem ser feitas sem um observador”*.

Segundo von Foerster, também citado por Watzlawick e Krieg<sup>xii</sup>, precisamos atualizar nosso vocabulário, de forma que novas definições apareçam:

*“Ciência: A arte de fazer distinções.*

*Construtivismo: Quando a noção de descoberta é substituída pela de invenção.*

*Observador: Aquele que cria um universo e que faz uma distinção.*

*Objetividade: Crer que as propriedades do observador não aparecem nas descrições de suas observações.*

*Verdade: O invento de um mentiroso.”*

A partir do enunciado de Protágoras, em 444 a.C, de que *“o homem é a medida de todas as coisas. Das que existem, como existentes; das que não existem, como não existentes”* (Fragmento I), Watzlawick revisita o conceito de realidade e nos apresenta uma distinção entre uma realidade de primeira ordem e uma realidade de segunda ordem. Para ele, uma realidade de primeira ordem concentra os objetos e suas propriedades puramente físicas. Por outro lado, estariam o sentido, o significado e o valor que lhes atribuímos: *“A realidade de segunda ordem resulta de processos de comunicação muito complexos”*<sup>xii</sup>. Ou seja, com a proposta do construtivismo radical, passamos de um enfoque causal, linear e monádico, típico das abordagens objetivistas da realidade, para um de tipo interacional, circular e sistêmico.

É ainda Watzlawick quem nos resume: *‘Expressado de maneira muito sucinta, o construtivismo moderno analisa aqueles processos de percepção, de comportamento e de comunicação, através dos quais nós homens forjamos propriamente, e não encontramos - como*

*ingenuamente supomos - nossas realidades individuais, sociais, científicas e ideológicas”* <sup>xii</sup>. Essa visão traduz, em síntese, uma epistemologia do observador, centrada na pergunta “como conhecemos?” e não em “o que conhecemos?”. Como, em suma, atribuímos sentido ao que vemos, ao que interpretamos e descrevemos.

Essa opção por uma epistemologia da complexidade também traduzida na formulação luhmaniana do construtivismo sistêmico-comunicacional (em que sistema, ambiente, complexidade, comunicação, diferença, observação, sentido, autopoiese, paradoxo e redução de complexidade são conceitos-chave) opõe-se aos clássicos paradigmas da simplicidade (ancorados nos preceitos de causalidade linear, regulação externa, homogeneidade, ordem e reducionismo).

Diante de cenários tão indecifráveis no âmbito das organizações, próprios de um “capitalismo flexível”, que reinventou o tempo, ao extinguir a noção de longo prazo e romper com toda forma de narrativa contínua (que se nunca existiu, pelo menos contribuiu para atribuição de sentido às coisas e às vivências), e que se estrutura a partir de três aspectos: reinvenção descontínua, produção flexível e concentração de poder sem centralização<sup>xii</sup>, uma abordagem objetiva da realidade, independente do observador, nos parece desprovida de nexos. Essa realidade, ao contrário, nos aparece como um produto de comunicação, de linguagem, de percepções. Ou seja, ainda que aparentemente seja uma realidade sujeita a desconstrução, ela na verdade se constrói socialmente.

Essa visão de que as organizações são construídas socialmente também nos levou a trabalhar com toda uma teoria de sistemas ainda pouco conhecida no Brasil: a teoria dos sistemas sociais como sistemas autopoieticos de comunicação, desenvolvida por Niklas Luhmann<sup>xii</sup>. Os conceitos provocadores de Luhmann aparecem como contraponto aos paradigmas da comunicação organizacional, que foram sendo construídos a partir, principalmente, da realidade norte-americana e, em alguns casos, importados e reescritos por pesquisadores brasileiros, com forte ênfase na busca de legitimação de um espaço de atuação profissional.

A opção pela abordagem sistêmica e pelo reconhecimento da complexidade parte do pressuposto de que não é possível reduzir a multidimensionalidade desse ambiente de profundas transformações no mundo do trabalho a “*explicações simplistas, regras rígidas, fórmulas simplificadoras ou esquemas fechados de idéias*” <sup>xii</sup>. O pensamento complexo extrapola, portanto, os limites do pensamento linear, herdeiro de uma visão mecanicista do mundo. Hoje, na era das redes e das hiperconexões, em que impera o hipertexto e sua capacidade de conectar e

recuperar um número infinito de informações num “*verdadeiro caleidoscópio de representações*”<sup>xiii</sup> tudo está em constante construção e renegociação, tudo parece caoticamente heterogêneo.

Nesse contexto, as narrativas míticas ou descritivas da realidade, se não desaparecem de todo, perdem sentido. E a ausência de sentido é, provavelmente, a dimensão que mais afeta a interpretação que as pessoas podem fazer da realidade. Por isso, há uma tendência em imprimir à complexidade o seu sentido mais estrito, ou seja, o do desconhecimento. Só é complexo aquilo que não conhecemos ou que não podemos explicar a partir de nossas referências, sejam elas de vida ou mesmo científicas. Diante disso, na vida e no ambiente das organizações, prolifera o desejo pelas *chamadas “soluções simples”, “mágicas”, “esotéricas”,* tão próprias da esfera do marketing e dos gurus da administração e, também, da comunicação. Suas fórmulas infalíveis ganham espaço, até mesmo no meio acadêmico, onde também se encontra a perplexidade diante do novo e do desconhecido.

## **AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO**

O novo enfoque aplicado às teorias que procuram descrever e interpretar as organizações, aqui, difere de alguma forma daquelas descrições habitualmente encontradas na literatura de administração e de economia, centradas basicamente nos aspectos estruturais. O foco estará nos processos, dentre os quais situa-se a comunicação. E também nos aspectos relacionais da organização com os mais diversificados sistemas.

A opção pela abordagem processual e sistêmica, na nossa percepção, oferece contornos de maior complexidade ao tema, ao mesmo tempo em que nos liberta da mera comparação e vinculação entre organização e empresa e abre novas perspectivas para que possamos entender o fenômeno da comunicação.

De início, apresentamos um resumo das principais definições de organização, desde a gênese do conceito e sua evolução. Depois, buscamos integrar esses conceitos a partir de uma perspectiva sistêmica.

Etimologicamente, organização deriva do neologismo latino “*organisatio*”, empregado desde o século XIV no âmbito da medicina, designando a constituição ou geração dos corpos

naturais. Essa origem vincula o conceito à expressão “*organum*” (organismo). Já no final do século XVIII, depois do Renascimento, o termo começa a ser empregado como metáfora do corpo social ordenado. Mas já sob a influência do modelo tecnomórfico de Descartes, inicia-se a interpretação dos corpos orgânicos como mecanismos ou máquinas.

Essa dualidade organismo-mecanismo, como veremos adiante, vai permear todas as definições posteriores de organização.

Um dos instrumentos que influenciaram essa percepção foi o relógio, cujo mecanismo capaz de movimentar-se de forma autônoma, previsível e regular, sem depender de impulsos de energia externos, passou a significar um modelo que ajudou a explicar fenômenos físicos e viria a se constituir no marco para o desenvolvimento das novas teorias físicas da natureza. Ou seja, o mundo passava a ser visto, interpretado e compreendido como uma gigantesca máquina, cuja regularidade seguiria leis imutáveis, baseadas na descoberta e em formulações matemáticas.

Essa nova forma de descrever o mundo e que imprimiu progresso ao conhecimento científico passou a influenciar, também, a ação política e a compreensão do social já sob o enfoque mecanicista. Gonzáles Garcia <sup>xii</sup> descreve como, na história, essa visão se foi consolidando. O Estado moderno passa a ser comparado a uma máquina com engrenagens que funcionam em uníssono. Esta metáfora também foi utilizada por Hobbes, principalmente no clássico *Leviatán*, quando tentava compreender a ação política desde a visão mecanicista.

A partir da segunda metade do século XVIII, paulatinamente, o conceito de organismo começa a se emancipar do conceito de mecanismo. A partir da consolidação da biologia como ciência autônoma dos corpos vivos, que são observados e analisados a partir de categorias como autoconservação, reprodução, desenvolvimento, o termo organismo (ordenação das partes de um corpo orgânico) opõe-se ao de mecanismo, que passa a ser referência ao que é produzido artificialmente. Ou seja, a metáfora organicista que explicava a dinâmica social a partir da funcionalidade dos membros frente ao corpo, em que existia uma espécie de hierarquia comandada pela racionalidade (a cabeça, o cérebro, conduzindo e atribuindo ordem e sentido ao corpo físico e social), passa a dar lugar a uma nova espécie de racionalidade, teleológica e instrumental, em que a ordem social é comparada a uma máquina capaz de servir de instrumento para a consecução de objetivos da sociedade organizada.

O conceito de “organização”, na sua concepção inicial, vinculado ao ato de organizar, ordenar, articular, é dotado de um sentido ativo, dinâmico, capaz de explicar, reformar e

reconfigurar o todo social. O conceito, levado às últimas conseqüências a partir principalmente da Revolução Francesa, confunde-se com ação, movimento. Gradativamente, a organização da sociedade no Estado moderno passa a ser entendida como uma espécie de acordo mútuo entre as partes e destas com o conjunto. A racionalidade, aqui, ganha novos contornos, uma vez que seria a base do equilíbrio do novo sistema que se configura. É essa racionalidade que vai garantir o autocontrole dos vários componentes do sistema social.

O ideal revolucionário legitima, portanto, esse ordenamento racional da sociedade como uma coletividade de indivíduos capazes de ordenar de forma autônoma sua convivência com finalidades práticas.

Paralelamente, ocorre uma tomada de consciência por parte da sociedade de seu caráter organizado. Essa consciência, decorrente do Iluminismo e seu movimento de emancipação do indivíduo, de caráter moderno, no seu sentido de contraste à cosmovisão teocêntrica que vigorara até então, funciona como uma espécie de auto-observação sobre o ato de organizar o social a partir da ordenação racional do todo social.

Aliás, a nova forma de descrever organização mantinha a vinculação com a ordem, no sentido de ordenação das partes em um Todo e poderia nos levar a interpretar a organização do Todo como fim e as partes como meio. Kant <sup>xii</sup>, por sua vez, influenciado pelos ideais de emancipação da pessoa, nos afirma que:

“se há empleado com gran habilidad la palabra ORGANIZACION para designar todo el proceso de cambio de un gran pueblo para convertirlo en Estado, para la creación de magistraturas etc., e incluso de todo el cuerpo estatal. Pues cada miembro no debe ser mero medio en tal totalidad, sino al mismo tiempo deberá ser también fin, y, en la medida en que coopera para posibilitar el todo, su puesto y función están determinados por la idea del Todo.”

Kant antecipa, em quase 200 anos, com esta afirmação, a nova concepção da teoria dos sistemas complexos denominada “cibernética de segunda ordem”.

Também não se pode estudar o ambiente das organizações sem abordar a dimensão poder, pois em muitos casos “organizar” confunde-se com uma forma de exercício de poder, ao definir linhas de comando, hierarquias e elementos de diferenciação social e grupal. Na concepção luhmanniana também explorada por Freitas<sup>xii</sup>, poder é comunicação orientada por códigos. É um

*medium* no sentido de elementos complementares da linguagem, ou seja, um código de símbolos generalizados que orienta a transmissão de seleções.

A decisão é também um dos focos centrais dos estudos organizacionais, desde as abordagens psíquicas, que estudam as condições em que ocorre a decisão a partir da relação indivíduo/organização, até o contexto do meta-enfoque sistêmico, quando é observada em sua relação com o sistema social, onde o elemento básico é a comunicação. Na concepção de Luhmann, decisão é para um sistema o que o sistema define como decisão. Nem sempre é percebida por um observador externo. Isso explicaria aqueles casos de sistemas absolutamente fechados, que orientam suas decisões apenas pela lógica do sistema, independentemente das manifestações do ambiente.

Aqui, introduz-se um dos conceitos mais polêmicos de Luhmann, o de que as decisões se realizam por eventos, sempre passageiros e contingentes. Para o autor alemão, isso provaria que um sistema não é uma entidade estável, mas processual, que se organiza a partir de eventos. Eventos que se sobrepõem, de tal forma que seria impreciso dizer que se pode mudar uma decisão. Nesse caso, sempre se está decidindo de uma maneira nova sobre um mesmo tema. E mais: ainda que se decida sobre determinado evento, sempre haverá abertura para a contingência, para o indeterminado. Essa percepção opõe-se àquilo que os críticos de Luhmann atribuem à sua teoria: ou seja, que a sua definição de sistema é determinista, portanto conservadora. Ao contrário, sua reflexão sobre decisão supera a visão tradicional de que tudo o que está organizado na verdade é uma imposição. Ela nos leva a um novo espaço de liberdade, de capacidade de projetar novas possibilidades para o futuro. O sistema, assim, opera a base de uma perpétua seleção. As seleções que geram decisões, que vão gerar novas seleções para novas decisões, num fluxo contínuo e auto-referencial.

Ainda sobre a dimensão decisão, é importante lembrar que a organização como sistema social se caracteriza por três componentes: elementos, seletividade (de complexidade) e temporalidade, mas sob uma exigência de sentido. Essa exigência de entender-se como idêntico a si mesmo, busca manter uma unidade profunda e ajuda a demarcar as diferenças entre o sistema e o ambiente. Por isso, insistimos na necessidade de a comunicação atribuir sentido, algo que não vem ocorrendo no atual contexto de complexidade e profundas transformações no ambiente organizacional.

Outro conceito que deve ser analisado e trabalhado é o de auto-organização, originado a partir dos estudos biológicos, sobretudo a partir da cibernética de segunda ordem, desenvolvida por von Foerster. Auto-organização surge da interação não previsível de elementos do sistema que, apesar de não ter ocorrido de forma planejada, apresenta uma “ordem” mais eficaz do que se tivesse sido planejada deliberadamente.

Esse conceito coloca em xeque a tradicional figura do organizador/administrador que, desde o exterior, planeja a estrutura do sistema, monta estratégias e orienta a ação em busca dos resultados. Aqui, o papel do administrador muda, de forma a garantir a diversidade de perspectivas, no lugar da redução simplista às linhas de comando e às regras de conduta previamente delimitadas.

As críticas a essa abordagem voltam-se para o fato de que um sistema não chega a ser tão espontâneo como aparenta e que muitas decisões são tomadas baseadas nas velhas decisões já estruturadas e experimentadas. Portanto, as regras e as orientações vindas de fora do sistema muitas vezes influenciam a própria auto-organização. Mas também é inegável perceber que muito do que hoje é tido como regra surgiu de forma espontânea e amadureceu sob a luz da auto-organização.

#### Organização como sistema autopoietico – a contribuição de Niklas Luhmann

O conceito de auto-organização ganha outros contornos desde que Maturana e Varela desenvolveram a noção de autopoiese para descrever a teia da vida e como os seres vivos mantêm a identidade de suas espécies. Para eles, os seres vivos seriam sistemas autopoieticos porque reproduzem todas as unidades elementares de que se compõem e com isso delimitam as fronteiras com o ambiente. Os autores chilenos identificam essa propriedade como a capacidade de forjar identidade. Os sistemas vivos passam a ser descritos então como sistemas fechados na sua auto-referencialidade, orientados para a manutenção de sua identidade.

Niklas Luhmann apropria-se dessa definição para ampliá-la aos sistemas sociais, ainda que compreenda as ressalvas de Maturana e Varela de que as observações e formulações científicas por eles desenvolvidas se restringiam aos sistemas vivos microscópicos.

Luhmann, porém, 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 via consciência) e autopoiese dos sistemas sociais (que se opera via comunicação).

Cada um desses grandes sistemas se diferencia em relação ao ambiente e constrói seu modo próprio de atuação, bem como suas leis de investigação, reduzindo a complexidade do ambiente que o cerca, realizando algumas seleções que são típicas de seu modo de atuar e constituindo-se como sistema fechado sobre si mesmo. Só se mesclam mediante interpenetração, ainda que nesse processo não venham a perder a identidade.

Luhmann vai centrar suas análises nos sistemas sociais. Para ele, a sociedade é um sistema auto-referente e autopoietico que se compõe de comunicações<sup>xii</sup>.

Aliás, o conceito de comunicação é central na teoria dos sistemas de Luhmann. Para ele, a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções e é pela seleção, se bem estruturada, que se opera o processo de redução de complexidade na relação com o ambiente. Sua análise parte da improbabilidade da comunicação, que deve superar uma série de obstáculos antes de se realizar.

Luhmann também nos provoca com a tese de que a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais. Segundo Esteves<sup>xii</sup>, a comunicação na visão luhmaniana, “*destina-se a produzir a eficácia simbólica generalizante que torna possível a regularização da vida social sob a forma de uma organização sistêmica e, ao mesmo tempo, cria condições de estabilidade favoráveis a este tipo de organização social e ao seu desenvolvimento.*”

Nessa perspectiva, ainda segundo Esteves, “*a comunicação é vista como um processo eminentemente seletivo – intrinsecamente seletivo, já que a própria comunicação é um processo de seleções que se desenvolve a três níveis: produção de um conteúdo informativo, difusão e aceitação desse mesmo conteúdo*”. Essa comunicação, como processo seletivo, vai desencadear novos processos seletivos, que buscam a redução de complexidade do sistema e a sua nova estabilidade. Ou seja, a comunicação para Luhmann, surge como dispositivo cibernético destinado a normalizar as relações sistema-meio.

Sua tese central é de que a comunicação é, mesmo, improvável, apesar de a experimentarmos e a praticarmos diariamente. A partir da visão da comunicação como problema,

percebe-se que há uma série de obstáculos e dificuldades que precisam ser superados para que a comunicação se realize.

Primeiro, *“é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em conta o isolamento e a individualização da sua consciência. O sentido só se pode entender em função do contexto, e para cada um, o contexto é, basicamente, o que a sua memória lhe faculta”*<sup>xiii</sup>) Segundo, *“é improvável que uma comunicação chegue a mais pessoas do que as que se encontram presentes numa situação dada. O problema assenta na extensão espacial e temporal”*<sup>xii</sup>. Terceiro, é improvável obter o resultado desejado, uma vez que ainda que uma comunicação seja entendida não significa que tenha sido aceita. *“Por ‘resultado desejado’, entendo o fato de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação (a informação) como premissa de seu próprio comportamento, incorporando á seleção novas seleções e elevando, assim o grau de seletividade”*<sup>xii</sup>

Ainda segundo Luhmann, *“esta lei, segundo a qual as improbabilidades se reforçam mutuamente e as soluções dos problemas num aspecto reduzem as possibilidades de solução noutros, implica que não existe nenhum meio que facilite diretamente um progresso constante do entendimento entre os homens.”*<sup>xiii</sup>. Com isso, Luhmann está nos dizendo que a comunicação pressupõe também a intenção da dissensão, do dissídio, da disputa, e que não há razão para supor que a busca do consenso seja mais racional do que a busca do dissentimento, isso porque a comunicação conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rejeitada, se devemos acreditar numa mensagem ou não. Essa decisão de aceitar ou não uma mensagem força a tomar uma decisão, a fazer uma seleção, que não seria feita sem comunicação.

Aqui, é importante, também, retomar o conceito de autopoiese, que surge como uma propriedade dos sistemas de se produzirem continuamente a si mesmos, num processo auto-referente que faz com que todo sistema, vivo, psíquico ou social seja ao mesmo tempo produtor e produto.

Na produção autopoietica, contudo, os sistemas para serem autônomos, precisam recorrer a recursos do meio ambiente. Isso pode ser paradoxal, uma vez que trata ao mesmo tempo de autonomia e de dependência. Eis aí um dos principais componentes da complexidade do sistema, da sua não-linearidade. uma das constatações mais polêmicas de Luhmann ao descrever os

sistemas sociais como sistemas autopoieticos de comunicação. Chamado, por desconhecimento, de conservador em função dessa hipótese, Luhmann acaba separando os indivíduos, as pessoas do ambiente organização, dizendo que constituem por si só outros sistemas. Nesse caso, as pessoas estariam para a organização como ambiente, dos quais as organizações ainda dependem e com os quais estabelecem constantes acoplamentos. Sua tese afirma que, antes de formadas por pessoas, as organizações são constituídas de comunicação. Que pode ser a comunicação entre as pessoas, mas que ganha vida própria e reforça a autopoiese e a construção de sentido e de identidade organizacional.

Luhmann não está fazendo aqui nenhum juízo de valor, sobre se suas afirmações vão ou não justificar eticamente uma posição de descarte dos trabalhadores. Na verdade ele está interpretando um fato que já foi descrito em outros termos por teóricos críticos, também. Quando descrevem o trabalhador como dissociado do sentido do seu trabalho, teóricos críticos também estão constatando o que observaram. É possível, como nós mesmos nos posicionamos com relação a essa hipótese de Luhmann, rejeitá-la pelo que anuncia, mas não podemos negar sua veracidade frente à observação do ambiente mutável das organizações.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A aproximação com a teoria das organizações como sistemas autopoieticos de comunicação nos levou a algumas constatações:

1. que o pensamento sistêmico e complexo, via métodos como o do construtivismo radical, nos aparece como o mais adequado para dar conta da observação de processos de mudança;
2. que as abordagens cognitivistas podem e devem ser mais aplicadas aos estudos de comunicação;
3. que o conceito de autopoiese, desde Maturana, Varela e, sobretudo, Luhmann, pode contribuir para a compreensão dos processos de construção de sentido e de identidade,

não só nos sistemas vivos e psíquicos, mas também nos sistemas sociais e organizacionais;

4. que a tese de Luhmann de que os sistemas sociais são constituídos de redes autopoieticas de comunicação amplia, em muito, as opções de análise no campo da comunicação organizacional, por exemplo, ao libertar a comunicação de seu caráter utilitário e instrumental;
5. que o tratamento dispensado à comunicação nas organizações precisa superar a razão instrumental e linear e substituir os modelos de transmissão e controle por modelos mais dialógicos, mais interativos e menos controlados.

Quanto à construção de sentido no mutável ambiente organizacional, vimos que se dá em novas bases, no campo da fronteira de relacionamento sistema/ambiente e sistema/sistema. A construção de sentido é influenciada pela própria auto-referencialidade, em interação com as informações emanadas pelo ambiente, e aparece como uma seleção, resultante de cognição, na busca de reduzir a complexidade. É um processo circular, dialógico, que ocorre, quase sempre, à margem das redes oficiais de comunicação. Por isso, não é possível afirmar que essas mudanças só geram reações negativas, uma vez que foi possível perceber, nesse processo cognitivo de percepção, interpretação e seleção, que alguns mecanismos e comportamentos podem emergir, como a adaptação evolutiva, o distanciamento irônico, a libertação criativa e até mesmo a anulação ou eliminação, dependendo da estrutura do sistema naquele dado momento.

A partir da autopoiese, via determinismo estrutural, foi possível identificar o recurso à auto-referencialidade e à identidade como reação às mudanças. Ainda que em um sistema a estrutura mude o tempo todo, num processo de adaptação às modificações também contínuas do ambiente, o invariante, aqui, seria organização. Se desestruturada, pode levar à extinção do sistema, mediante perda da identidade.

Condenamos, aqui, contudo, as abordagens que, desde uma perspectiva da racionalidade linear e econômica, que se apropria dos conceitos darwinistas e os reescrivem em sua face social,

justificam processos de exclusão, de descarte, como processos de seleção natural, na qual só sobrevivem os aptos e competentes predadores.

Também refutamos a tese de que as teorias e os métodos sistêmicos ou cognitivos são conservadores porque reduzem a vida social e cultural às lógicas da natureza, pois está justamente aí, na reaproximação com a natureza, a possibilidade de nos redirmos da opção limitadora que nos separa do mundo e de nós mesmos.

Por fim, vale registrar que não objetivamos negar nem substituir as teorias e os métodos tradicionais. Eles têm, ainda, sua utilidade e sua validade. Mas acreditamos que, ao trazer novos enfoques e novos olhares para o debate no campo da comunicação organizacional, estamos contribuindo para a legitimação desse campo nos estudos da comunicação e das organizações.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- <sup>xii</sup> 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. Tese de Doutorado. São Paulo: ECA/USP, 2001.
- <sup>xii</sup> WATZLAWIK, Paul e KRIEG, Peter (editores). El Ojo del Observador. Barcelona: Gedisa, 1994, p.19.
- <sup>xii</sup> Idem, p. 32.
- <sup>xii</sup> WATZLAWIK, Paul. La Coleta Del Baron de Münchhausen. Barcelona: Herder, 1992, p. 60.
- <sup>xii</sup> Idem, P. 123.
- <sup>xii</sup> SENNET, Richard. A Corrosão do Caráter. São Paulo: Record, 2000, p. 164.
- <sup>xii</sup> LUHMANN, Niklas. Sociedad y Sistema: la ambición de la teoria. Barcelona: Paidós/I.C.E-U.A.B, 1990.
- <sup>xii</sup> MARIOTTI, Humberto – Complexidade e Pensamento sistêmico. Texto introdutório. 2000.consultado na internet em 08/01/2001, no seguinte endereço:  
[http://www.vision-mercotur.org.br/Brasil/Treinamentos/2treinamento/textos/Complexidade\\_e\\_Pensamento\\_Sist%C3%A0Amico.htm](http://www.vision-mercotur.org.br/Brasil/Treinamentos/2treinamento/textos/Complexidade_e_Pensamento_Sist%C3%A0Amico.htm)

- <sup>xii</sup> LEVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34, 1993.
- <sup>xii</sup> In: RIVERA, José Rodrigues de – *El concepto de organización*. Alcalá, 1999. Consultado na internet em 04/12/2000, no endereço:  
[http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)
- <sup>xii</sup> In: RIVERA, José Rodrigues de – *El concepto de organización*. Alcalá, 1999, p. 20. Consultado na internet em 04/12/2000, no endereço:  
[http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)
- <sup>xii</sup> FREITAS, Sidinéia Gomes - *Comunicação social como instrumento do poder. As coordenadorias de comunicação social da nova república*. Tese de Doutorado. São Paulo, ECA/USP, 1987.
- <sup>xii</sup> LUHMANN, Niklas – *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós, 1990. p. 25
- <sup>xii</sup> ESTEVES, João Pisarra. Apresentação ao livro de LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, pp.5-36.
- <sup>xii</sup> LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, p.42.
- <sup>xii</sup> Idem, p. 42.
- <sup>xii</sup> LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, p 43..
- <sup>xii</sup> Idem, p. 45.