



## CAOS E COMPLEXIDADE

### Um novo olhar sobre as Relações Públicas \*

**Prof. Ms. Tiago Mainieri de Oliveira**

Professor Curso de Comunicação Social da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS

Bacharel em Comunicação Social

Hab. Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria-UFSM

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM

Aluno especial Doutorado em Comunicação UFRGS – Universidade Federal do RS

### Introdução

Alguns estudos recentes têm lançado novos olhares na tentativa de revisar os paradigmas do campo das Ciências da Comunicação. Neste sentido, muito tem contribuído a produção acadêmica de nossos cursos de Pós-Graduação em Comunicação. Este movimento, no sentido de refletir os pressupostos teóricos da área, é que irá garantir a construção e consolidação do campo da Comunicação.

A Comunicação, desde suas origens, tem sido enriquecida pelos mais diversos campos. A pluralidade das abordagens no campo da Comunicação tem mostrado a tênue fronteira e permeabilidade entre as diversas áreas do conhecimento e as áreas da Comunicação. Podemos afirmar que esta permeabilidade está cada vez mais presente em função da própria dinamicidade de nossa área. Para reforçar, Issler <sup>1</sup>(p.45), ao referir-se a esta dinamicidade do campo da Comunicação, afirma que somos pressionados a renovar/reposicionar “(...) acarretando novas parcerias ou combinações que redimensionam sua interface com as disciplinas das ciências humanas e também com as de outras ciências.”

---

\* O presente estudo trata-se de uma proposta de doutoramento na área de Ciências da Comunicação. Portanto, não pretende-se esgotar o tema, mas lançar algumas questões introdutórias.

<sup>1</sup> ISSLER, Bernardo. *Objetos de pesquisa e campo comunicacional*. In: Weber, Maria Helena; Bentz, Ione e Hohlfeldt, Antonio (orgs.) *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2002.



Para Fausto Neto <sup>2</sup> p.23 “(...) se cada campo necessita de um traço identitário para realizar suas formas de poder, por outro lado precisa travar relações com outros campos – com o que lhe é externo – pois sem isso também seu poder não se realiza.”

As várias áreas objetos de estudo do campo das Ciências da Comunicação, como o Jornalismo, a Publicidade e as Relações Públicas vêm traçando interfaces com outras Ciências, no sentido de buscar elementos para nortear suas próprias teorias calcadas e fundamentadas em última análise na Comunicação. O caráter multifacetado da Comunicação permite estabelecermos relações com a Biologia, a Administração, a Psicologia, a Sociologia, entre outros campos do saber.

Na perspectiva de desenvolvermos interfaces com o campo da Comunicação, busca-se nos estudos de Prigogine <sup>3</sup> os elementos para uma abordagem que pretende revitalizar e apontar novos caminhos para a análise dos fenômenos comunicacionais nas organizações. Nosso desafio é estabelecer interfaces com os estudos da complexidade e do caos.

Interpretar os fenômenos organizacionais, num ambiente de complexidade, exige que busquemos as inter-relações entre a área de Relações Públicas e outras ciências. Até porque, diante da dinamicidade e complexidade da área, o processo de construto teórico demanda novos estudos e abordagens que permitam às Relações Públicas interpretar tais fenômenos.

### **As interfaces da Comunicação**

“Sem discordar que o campo da comunicação é multifacetado e que se configura na inter e transdisciplinaridade com outros campos do conhecimento, consideramos que a questão comunicacional deva ser a questão central na pesquisa em comunicação, e não apenas componente secundário (...)”, constata Peruzzo <sup>4</sup> (p.60) em suas considerações acerca da produção científica nos Programas de Pós-Graduação no Brasil.

---

<sup>2</sup> FAUSTO NETO, Antonio. *A pesquisa vista “de dentro de casa”*. In: Weber, Maria Helena; Bentz, Ione e Hohlfeldt, Antonio (orgs.) *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

<sup>3</sup> O químico e físico russo Ilya Prigogine (prêmio Nobel) propõe a “teoria das estruturas dissipativas”. Em sua teoria, traz conceitos e princípios de não-linearidade, auto-organização, entropia, ordem, complexidade, caos, instabilidade, entre outros. Esses conceitos e princípios, transpostos para os estudos dos sistemas comunicacionais e organizacionais, permitem-nos um novo olhar na reflexão das Relações Públicas.

<sup>4</sup> PERUZZO, Cicilia. *Em busca dos objetos de pesquisa em comunicação no Brasil*. In: Weber, Maria Helena; Bentz, Ione e Hohlfeldt, Antonio (orgs.) *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2002. A autora apresenta



Neste sentido, mesmo ao buscarmos referenciais em outras ciências, não estamos fugindo ao objeto de estudo do Campo da Comunicação. Pelo contrário, busca-se na interface com outras Ciências elementos para interpretação dos fenômenos comunicacionais. Pretende-se apresentar uma proposta alternativa para interpretação, análise e reflexão dos fenômenos organizacionais no contexto atual, a partir do olhar da complexidade, buscando renovar concepções e modelos basilares do pensar e do fazer Relações Públicas. Para tanto, apresentamos alguns questionamentos:

Abordagens simplistas e redutoras tentam explicar os fenômenos organizacionais, não considerando a complexidade dos sistemas organizacionais. Desta maneira, não seria necessário rompermos com esta visão simplista, considerando a complexidade das organizações na configuração do pensar e do fazer de Relações Públicas?

Como a interpretação das organizações enquanto sistemas complexos e caóticos pode contribuir para a formulação de pressupostos para o desenvolvimento da teoria e da prática de Relações Públicas?

De que forma conceitos como atratores, fractais, etc. podem aprofundar as reflexões em nossa área, de molde a revermos concepções e modelos de Relações Públicas?

### **Fundamentos de uma teoria- o repensar das Relações Públicas**

Para Freitas (p.11) “(...) o tratamento um pouco mais severo com a área de Relações Públicas, por parte de alguns autores, não pretende desmerecê-la, muito pelo contrário: a idéia é que, a partir de uma visão crítica, possamos contribuir para um arcabouço teórico mais sólido da comunicação social e, em especial, das Relações Públicas (...)”.

Com o propósito de lançar novos olhares sobre as Relações Públicas, a partir de uma visão crítica, é que propõe-se o presente estudo. “Há muito tempo a prática das Relações Públicas vem exigindo uma reavaliação dos fundamentos que sustentam seu discurso corrente e suas possibilidades de alcance. Nesse cenário, o campo conceitual das Relações Públicas passa por uma mudança significativa, buscando adequar-se às novas premissas organizacionais.” Lucas (p.15)

---

um mapeamento (temáticas, metodologias, etc.) das teses e dissertações dos Programas de Pós-Graduação do País (1992/1996), tendo por base o resumo das mesmas. A partir do estudo é possível analisar as perspectivas que se configuram



Lucas destaca o ambiente que desafia o Relações Públicas a buscar novos horizontes. “É chegada a hora de as Relações Públicas abandonarem a teoria imutável dos instrumentos previamente ensinados pela literatura e lançarem-se na busca criativa de novos instrumentos e soluções para os problemas organizacionais que se delineiam no panorama complexo que é o universo empresarial.” (p.22)

Complementando, “(...) No caso das Relações Públicas, esse quadro vem provocando uma urgência de se reestudar a área, haja vista que os paradigmas acadêmicos atuais já não conseguem abranger totalmente as culturas organizacionais emergentes.” Freitas (p.07)

Neste estudo, disponho-me a uma análise do novo cenário que se desenha para as Relações Públicas, na tentativa de um redimensionamento conceitual. É preciso romper com as amarras (compartimentação) acadêmicas, no sentido de construirmos novos olhares e análises que permitam a sedimentação teórica das Relações Públicas.

O desafio é buscar interfaces para fundamentação da área de Relações Públicas, a partir de conceitos de complexidade e caos.

### **Uma proposta metodológica**

Como proposta metodológica apresentamos neste estudo 3 eixos norteadores que irão permitir aprofundar as reflexões acerca do pensar e do fazer das Relações Públicas.

“(...) escolher o método significa priorizar teorias, criadas e /ou desenvolvidas no interior do próprio campo, que articulem a experiência determinante da pesquisa a uma teoria que fundamenta a análise. E o mais importante: escolher o método é escolher um olhar, no qual o lugar social do pesquisador e o lugar de construção do campo de conhecimento têm papéis preponderantes”. “Metodologia supõe questionamento epistemológico, isto é, uma crítica aos procedimentos de análise (...)” Barbosa <sup>5</sup> (p.79)

---

no campo da Comunicação.

<sup>5</sup> BARBOSA, Marialva. *Paradigmas de construção do campo comunicacional*. In: Weber, Maria Helena; Bentz, Ione e Hohlfeldt, Antonio (orgs.) *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

1 Trabalho apresentado no Núcleo de **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003.



A proposição está embasada nos estudos de Phillips and Pugh <sup>6</sup> (1987). Os autores propõem como eixos norteadores de uma tese as Teorias de Fundamento, Foco e Dados.

1) Teoria de Fundamento, parte da tese que fundamenta todo o desenvolvimento do estudo. Na Teoria de Fundamento, a partir de um estudo teórico, pretende-se analisar os conceitos e fundamentos dos estudos da Complexidade e do Caos (visão dos sistemas Complexos). A partir da reflexão dos conceitos propostos por autores como Prigogine.

2) Teoria de Foco, na qual se analisa o foco (exatamente o tema/tópico central da tese). Na Teoria de Foco serão analisados os paradigmas que fundamentam as Relações Públicas, revisitando modelos e propostas que interpretam a área.

3) Teoria de Dados, parte referente à análise a partir do quadro teórico estabelecido, ou ainda resultante de coleta de dados. Como trata-se de um estudo teórico, nesta etapa iremos estabelecer as interfaces e considerações no sentido de lançarmos um novo olhar na concepção do pensar e fazer Relações Públicas.

Nos 3 eixos norteadores estão presentes os seguintes objetivos:

- estabelecer construtos para uma teoria de Relações Públicas fundamentada na interpretação dos fenômenos organizacionais enquanto sistemas complexos e caóticos. Revelando e permeando na teoria e prática de Relações Públicas conceitos como atratores, fractais, etc.
- redimensionar a teoria e a prática de Relações Públicas à luz de uma nova abordagem dos fenômenos organizacionais.
- desafiar a área de Relações Públicas diante da possibilidade de perspectivas para sedimentá-la enquanto teoria e prática no campo da Comunicação.
- renovar concepções e modelos ultrapassados, no sentido de redimensionar a área de Relações Públicas e consolidá-la enquanto campo da comunicação.
- ampliar a reflexão, a partir do olhar da complexidade, acerca dos fenômenos organizacionais.
- apresentar uma proposta alternativa para interpretação, análise e reflexão dos fenômenos organizacionais no contexto atual.

---

<sup>6</sup>PHILLIPS, Estelle and PUGH, Derek. *How to get a Ph.D.* Milton Keynes: Open University Press, 1987.



- aprofundar a análise dos elementos balizadores das práticas de Relações Públicas.

### **Caos e Complexidade – alguns conceitos**

No artigo serão discutidos, ainda de maneira introdutória, os principais conceitos e fundamentos dos estudos da Complexidade e do Caos propostos por Prigogine. Esses estudos têm permeado reflexões em vários campos do saber, da Biologia à Administração. Neste sentido, destacamos os estudos de Nóbrega (1996). Ele faz uma interpretação dos fenômenos organizacionais à luz do Paradigma da Complexidade e da Teoria do Caos, permitindo dessa forma, uma ruptura da visão mecanicista dominante nos estudos de Administração.

Para o autor, os mesmos princípios, propostos por Prigogine (1997) a partir da Complexidade e do Caos, valem para a interpretação dos fenômenos que envolvem as organizações. Com essa abordagem, ele traz à tona conceitos como complexidade, sistemas adaptativos complexos, auto-organização, **atratores**, **schemata**.

Para compreendermos os estudos da Complexidade é necessário que entendamos as organizações enquanto sistemas, ou seja, um conjunto de unidades que se inter-relacionam. As Relações Públicas, ao lidar com os fenômenos comunicacionais das organizações, também nos remete ao conceito de sistema.

Uma importante contribuição dos estudos da Complexidade e do Caos revela que pequeníssimas variações podem levar a variações radicais no comportamento do sistema no futuro. Portanto, pode-se ter causas mínimas que se amplificam em efeitos espetaculares, o chamado “efeito borboleta”.

O efeito borboleta traduzido para as organizações rompe com a visão linear de causa-efeito, na qual para cada efeito corresponde uma causa nas mesmas proporções ou vice-versa, sendo que uma pequena variação no sistema pode provocar grandes efeitos. Essa realidade requer das organizações uma capacidade de auto-reprogramar-se, não contemplada pela visão mecanicista.

Hoje, a previsibilidade do mecanicismo não contempla as muitas variáveis que afetam nossas organizações, portanto, prever o amanhã é difícil porque há muitas coisas envolvidas nessa previsão (muitas variáveis), e porque essas coisas influenciam umas às outras; não dá para determinar cada uma separadamente e juntar tudo numa conclusão final, como prevê a



visão mecanicista. Porém, há uma certa ordem dentro da aparente desordem do comportamento dos sistemas caóticos. Os cientistas do Caos interpretaram isso como uma estranha tendência que os sistemas caóticos têm para serem atraídos para um certo padrão de comportamento. A dinâmica que age nesses sistemas os atrai, puxa-os para certos tipos prováveis de situações, de configurações finais. Os físicos chamam essas configurações de **atratores**. Conhecendo o atrator de um determinado sistema, pode-se saber a probabilidade dele vir a chegar a essa ou àquela situação.

Um resultado preliminar, nesse sistema, é usado para realimentar o próprio processo que gerou esse resultado, à medida que repete-se isso inúmeras vezes, obtém-se algo novo, complexo, que emerge e vai se sofisticando à medida que evolui. Algo que não estava lá no princípio, pois a única coisa que já estava lá era a forma inicial simples, com a qual formou-se o processo, e a partir da qual tudo evoluiu. Esse método de crescer e se tornar mais complexo referindo-se a si próprio – chamado de auto-referência – começou a ser encontrado em muitas estruturas. Figuras desse tipo se chamam **fractais**. Eles sempre evoluem acrescentando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa. Isso se chama auto-referência.

Os sistemas que estão constantemente em processo de troca com seu meio ambiente conseguem vencer a tendência à desordem, à entropia, pois não são fechados/isolados. Prigogine (1997) estudou sistemas que tinham essa capacidade de se auto-organizar, de vencer as forças da desordem, interagindo com seu meio ambiente e obtendo capacidade de absorver dele energia e matéria para se organizar em níveis cada vez mais altos de complexidade. Muitos desses sistemas aproveitavam os distúrbios do meio ambiente para evoluir até níveis cada vez mais altos de auto-organização, porque essa dinâmica ocorre por si própria, não há ninguém concentrando o controle. A importância do trabalho de Prigogine reside no fato de que a ordem pode aparecer espontaneamente desde que certas condições estejam presentes.

Enquanto um sistema tem a capacidade de se auto-renovar, ele evolui; quando perde essa capacidade, ele começa a caminhar para o fim. Um pouco de exagero para o lado da ordem e o sistema congela e necrosa. Um passo a mais em direção à desordem e o sistema se desintegra em pedaços. Sistemas auto-organizadores vivem em cima da linha entre a ordem e o caos, no limite, o que Nóbrega (1996) chama de **Edge of Chaos**.



A “edge of chaos” é a condição para onde todo sistema auto-organizador evolui; é o atrator dos sistemas que evoluem; é a situação em que um sistema auto-organizador atinge sua maior capacidade de processamento de informação. O desafio para que o sistema se perpetue é que ele não perca essa capacidade, ou melhor: é que ele aperfeiçoe essa capacidade de lidar com a informação de maneira criativa. Esse é o desafio para as empresas, que querem sobreviver.

A Ciência da Complexidade estuda o comportamento e as características dos sistemas complexos. Um aspecto desses sistemas é que eles evoluem através da habilidade de processar a informação que chega de fora e atingem um estado de máxima habilidade para processar tal informação, a “edge”, que é condição em que o sistema está no auge de sua forma. Não pode-se esquecer que a “edge” é instável e dinâmica, pois muda com o passar do tempo. As condições do meio variam e o sistema tem de estar permanentemente apto para se adaptar à dinâmica do ambiente.

As individualidades colaboram para produzir uma totalidade mais significativa que a simples soma de pessoas. No momento em que o ambiente no qual a empresa atua altera drasticamente em tudo, como está acontecendo hoje, a ponto de não conseguir-se entender o processo da mudança, então a lógica de atuação com base na visão mecanicista terá de mudar radicalmente.

Os sistemas precisam, para sobreviver, acompanhar a mudança passo a passo, aprendendo a reagir em sintonia com ela. A empresa tem de reagir como um sistema que se auto-organiza, um sistema inteligente, que sabe processar a informação que chega de fora e usá-la para se auto-renovar. Saber lidar com a informação é condição necessária, o ingrediente vital para a sobrevivência.

Os sistemas adaptativos complexos estão constantemente desenvolvendo e aperfeiçoando os **schemata** (esquemas/estrutura) para lidar com o mundo real. A empresa e todos os sistemas adaptativos complexos possuem “schemata”, normalmente há vários competindo no mesmo mercado. O desafio é programar esquemas que façam a empresa forte o suficiente para sobreviver à competição com outros. As chamadas competências centrais: o conjunto das competências programadas geneticamente na empresa que a faz ser genuinamente única e, assim, ter a capacidade de se perpetuar na competição pelos recursos



de mercado. A direção que a evolução escolhe dentre a multiplicidade de possibilidades é aquela que melhor se adapta aos desafios do meio ambiente.

Adequação é a capacidade de durar mais, ou, dito de outra forma, quanto maior a adequação de uma espécie, maior a sua capacidade de sobreviver, procriar e se perpetuar. As espécies tornam-se mais ricas, mais sutis, mais surpreendentes à medida que seus “schemata” vão se tornando mais hábeis para lidar com o mundo, o mesmo acontece com as empresas.

O Paradigma da Complexidade não se constitui numa teoria acabada, mas num campo teórico aberto capaz de se configurar numa visão de uma nova lógica da organização; argumentando contra o modelo newtoniano de um mundo mecânico, do qual a mudança não faz parte. A perspectiva newtoniana mostra-se como um modelo limitado, que enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio. Para os autores, este modelo deve adequar-se a uma imagem mais abrangente da realidade, que considere as características atuais de mudança acelerada: instabilidade, desequilíbrio e imprevisibilidade.

Prigogine (1997) demonstrou que instabilidade, desordem e imprevisibilidade são fatores centrais no desenvolvimento de novas formas complexas de organização. Estes sistemas são estruturas compostas por uma variedade de subsistemas que interagem de forma não linear, tanto interna como externamente.

Os sistemas não lineares alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações, com perturbações internas e externas, que amplificam as interações não lineares.

A continuidade deste processo pode levar o sistema além das fronteiras de estabilidade, a um ponto crítico no qual a simetria da estrutura existente é rompida. Isto inicia um estado dominado pela imprevisibilidade, caracterizado pelo comportamento caótico das estruturas. Este estado permite explorar uma variedade de possibilidades evolucionárias. Prigogine (1997) observou que existe uma preferência, dos sistemas nestas condições, por determinados caminhos entre todos os possíveis. Existe um potencial de auto-organização do sistema criar nova forma mais avançada de estrutura. O contrário seria o caos contínuo.

O Paradigma da Complexidade, em seu contexto mais global, corresponde a uma nova percepção dos fenômenos organizacionais, capaz de penetrar na profunda rede de paradoxos, ambigüidades e conflitos de todo tipo que constituem as organizações. Mais que o desenvolvimento de uma nova perspectiva, este modelo implica numa nova forma de percebê-

las e compreendê-las. Representa, simultaneamente, um desafio às premissas que permeiam a maioria das práticas organizacionais e uma abertura de fronteiras para a transformação delas.

A Teoria do Caos sinaliza claramente que os velhos vícios do raciocínio linear e seqüencial, que acompanham a organização, terão de ser de fato abandonados. Tem-se variado de modismo em modismo sem dimensionar a complexidade atual do sistema. Vive-se a era dos sistemas complexos, da não linearidade, dos sistemas caóticos.

Romper com a visão mecanicista é parar de pensar por compartimentos, adotando uma visão sistêmica da realidade, e construir uma estrutura inicial que possa evoluir, fractalmente, por auto-referência, e levar a empresa ao longo do tempo a se desdobrar, evoluir, crescer e se perpetuar. Saber reagir aos estímulos que vêm de fora, de maneira criativa, isto é, de maneira coerente com o propósito evolutivo da organização.

A Teoria do Caos reconhece que a partir de uma certa escala de considerações, é impossível separar as coisas, resolvê-las individualmente, e depois tornar a juntá-las para obter a solução final. O mesmo ocorre para a proporcionalidade entre causa e efeito: causas pequenas que se amplificam em efeitos catastróficos.

### **Novas buscas, novos olhares – considerações finais**

“Há, assim, uma espécie de certeza inequívoca de que devemos avançar no sentido de validar as teorias existentes, através de uma atitude reflexiva, propondo análises que visualizem não apenas novos saberes, mas sobretudo novos olhares. Só assim se constrói um campo de pesquisa maduro e reconhecido.” Barbosa <sup>7</sup> (p.75)

Para finalizar o presente artigo, podemos apresentar as seguintes proposições:

- A interpretação das organizações enquanto sistemas complexos e caóticos é fundamental para a formulação de pressupostos teóricos das Relações Públicas.
- Rever concepções e modelos que tentam explicar as Relações Públicas permitirá construirmos novos olhares e análises no sentido de atualizarmos concepções ultrapassadas.



- Romper com a visão simplista, que desconsidera a complexidade das organizações, possibilitará buscarmos conceitos e princípios em abordagens que permitam uma reflexão aprofundada e atual dos fenômenos organizacionais.

### Referência Bibliográfica

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

DENCKER, Ada de Freitas M. e DA VIÁ, Sarah Chucid. *Pesquisa empírica em ciências humanas* (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

FREITAS, Ricardo e LUCAS, Luciane (orgs.) *Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas*. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LOPES, Maria Immacolata. *Pesquisa em comunicação*. São Paulo: Loyola, 1990.

NÓBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

PHILLIPS, Estelle and PUGH, Derek. *How to get a Ph.D.* Milton Keynes: Open University Press, 1987.

PRIGOGINE, Ylya e STENGERS, Isabelle. *A nova aliança: metamorfose da ciência*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

SIMÕES, Roberto. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Micropolítica das relações públicas*. São Paulo: Summus, 2001.

WEBER, Maria Helena et al. (orgs.) *Tensões e objetos da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

WOOD Jr., Thomas. (org.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

---

<sup>7</sup> Ibidem