



QUAL FOI O COMPORTAMENTO DA SOCIEDADE OU DA ORGANIZAÇÃO QUE LEVOU O MEU PÚBLICO A AGIR ASSIM?

Profª Sueli Yngaunis

Faculdades Integradas Rio Branco

*Para entender a si mesmo, o homem precisa se entender
por um outro. Para se entender por um outro, ele precisa entender o outro.*

Thomas Hora

Introdução

Qual foi o comportamento da sociedade ou da organização que levou o meu público a agir assim? Esta é uma pergunta que deveria participar do rol de indagações preliminares daqueles que receberam a incumbência de pesquisar e encontrar soluções para determinadas questões levantadas pelos diversos públicos que, de alguma maneira, estejam afetando uma organização, ou sendo afetados por ela.

A prática simplista das atividades que envolvem o gerenciamento da comunicação como forma de solucionar questões problemáticas parecem se resumir apenas a identificação dos públicos-alvo e da escolha dos instrumentos de comunicação dirigida, sejam elas orais, escritos ou aproximativos, eficazes em suprir a “possível” ausência de comunicação. Essa colocação linear fere o princípio básico para a existência de uma organização, seja de qual for a sua complexidade, que é justamente a existência de troca de informações que permite a cada elemento se relacionar com os demais, criando o seu próprio contexto por meio das interrelações construídas entre suas partes e o meio ambiente no qual estão inseridos, resultando assim numa forma de organização. Ou seja, não é possível compreender uma organização analisando separadamente as suas partes, sendo imprescindível compreender a interdependência entre elas e a sua necessidade de integração,

Portanto, consideramos que a problemática não seja a falta de comunicação, mas sim a ausência de uma abordagem sistêmica de uma situação, abordagem esta que visa compreender como se processa a comunicação entre as partes, como essa interação está ocorrendo,

estendendo a compreensão para as forças inerentes ao sistema organizacional como um todo, e não apenas das suas partes. Reconhecendo que “*as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes*”(Morgan, 2000, p.17), é imprescindível compreender as forças que regulam o movimento auto-organizador das organizações.

Segundo Aristóteles “*o todo é mais que a soma das partes*”(Bertalanffy, 1987), pois as interações entre as partes, numa constante troca de informações, reguladas por forças de retroalimentação positiva ou negativa (homeostase) revelam a força do sistema como um dado que deve ser levado em conta. Não é difícil deduzir que, qualquer intervenção que venha a ser feita em determinada organização, deverá reconhecer suas forças internas e externas como variáveis que não podem ser negligenciadas, sob o risco de ver frustrados os objetivos que motivaram tal intervenção.

Essa introdução teve por objetivo situar o leitor na questão que nos motivou a levantar alguns dos preceitos da Teoria Geral dos Sistemas, elaborada pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, e outros preceitos que três pesquisadores do Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto, Califórnia, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson que abordaram, no livro *A Pragmática da Comunicação Humana*, sobre os efeitos pragmáticos (comportamentais) da comunicação humana.

Temos como objetivo, neste trabalho, suscitar algumas reflexões no sentido de estudar a possibilidade de propor a inclusão da Teoria Geral dos Sistemas nos estudos acadêmicos no nível de graduação de Relações Públicas, com o objetivo de auxiliar os alunos a construir um pensamento sistêmico, de modo a habilitá-los a inserir as ferramentas e técnicas de comunicação aprendidas em sala de aula no contexto da realidade organizacional, bem como interrelacionar os seus conhecimentos com as demais ciências sociais, num movimento aproximativo e complementar.

A sistematização do estudo dessa teoria interdisciplinar, minimizaria as chances do estudo reducionista e fragmentado dos conceitos de Relações Públicas contribuir para a formação de profissionais “mecanicistas” e pouco preparados para um mundo complexo e em constante mudança, como é o mundo globalizado. É imprescindível que a formação acadêmica da área tenha ênfase na interdisciplinariedade.



Não seremos imprudentes em afirmar que semelhante esforço não aconteça nos meios acadêmicos, pois é possível identificar a atuação de alguns docentes no sentido de integrar os conhecimentos compartilhados com os alunos com outras disciplinas, como também situar esses conhecimentos no contexto da realidade social. Porém, acreditamos que a inclusão do estudo, dos sistemas e das leis que os regulam, de forma sistemática, preparariam o discente para uma compreensão integrada das diversas disciplinas que compõem a grade curricular. Bem como reconhecer as organizações como sistemas de partes interdependentes, cujas forças precisam ser consideradas em um estudo do micro e macro ambiente.

A seguir, apresentaremos alguns dos preceitos acima citados, de modo a compartilhar o curso das reflexões que permearam as nossas considerações.

Teoria Geral dos Sistema

Oficialmente Bertalanffy elaborou a sua teoria por volta da década de 50, porém segundo o autor, ele já fizera referências verbais sobre a referida teoria nos anos 30 (Bertalanffy, 1987). O autor afirma que a discussão sobre o tema é antiga e não resultado apenas das questões que envolvem a matemática, ciência e tecnologia.

Segundo ele, a fragmentação proposta por Descartes e o reducionismo dos fenômenos complexos em partes e processos elementares, são importantes e dão bons resultados quando aplicados ao estudo de fatos observados em cadeias isoladas e com duas ou poucas variáveis. No entanto, quando os problemas apresentavam muitas variáveis, a questão se tornava complexa. A Teoria Geral dos Sistemas propõe uma novo paradigma, permitindo a aplicação de um conjunto de princípio a todos os sistemas

Segundo Bertalanffy (1987), o exame das partes isoladas não informa sobre como cada uma das partes codifica e processa a informação. Os organismos são sistemas que se auto-mantém, regulados por fenômenos vitais, o autor afirmou que a tarefa primordial de Biologia é a de descobrir as leis dos sistemas biológicos, o que apontaria para uma mudança básica da concepção do mundo. Reconhecendo o organismos como entidades organizadas, assim como são os grupos sociais, que se auto-mantém e se auto-organizam, os sistemas possuem uma natureza orgânica, sendo que se uma das partes sofrer alguma mudança,



impreterivelmente, as outras sofrerão os seus reflexos, resultando ou não em mudanças no sistema.

É inerente à compreensão mais ampla da Teoria Geral dos Sistemas, o estudo de termos como totalidade, soma, diferenciação, ordem hierárquica, finalidade e equifinalidade, esses termos foram citados no presente estudo apenas para registrar a sua importância no estudo da referida teoria, sendo que o seu estudo mais detalhado, de cada um desses termos, se dará em trabalhos subseqüente a este.

Sistemas dinâmicos e auto-reguladores

Uma outra ciência citada por Bertalanffy é a cibernética, criada por Norbert Wiener entre os anos de 1943 e 1947. Ciência da comunicação e controle, comunicação que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle o seu comportamento.

Identificar essa inter-relação foi possível com o aparecimento das novas tecnologias de engenharia de controle, que permitiu a criação de máquinas auto-controladoras. A aplicação e a vivência desses processos permitiu ao homem a elaboração do pensamento complexo, sistêmico, por meio do qual é possível reconhecer a importância das entidades isoladas nos processos dos quais elas participam, enquanto agentes do processo e não como peças inertes dispostas ao acaso.

São as ações e reações de suas partes que os mantêm unidos e se auto-regulam. Essas colocações evidenciam a importância da compreensão desses fenômenos por todos aqueles que lidam com organizações. Essa preocupação com a observação, dos fenômenos auto-reguladores dos sistemas, evidencia que os sistemas não são compostos por entidades estáticas, mas que se movimentam num esforço de acomodação das forças que as mantêm unidas. A aparente estabilidade de um determinado sistema é resultado de forças internas que procuram garantir essa estabilidade, mesmo que algo perturba essa organização, ou seja após um pequeno desequilíbrio, o sistema volta ao seu estado original. É essa peculiaridade que torna o sistema dinâmico, quando forças internas de processamento de informações, num processo chamado de retroalimentação que dirige a conduta de um sistema em termos de sua interação com o meio ambiente. Ou seja os sistemas são dinâmicos.



A retroalimentação é considerada positiva quando a informação que perturba determinado sistema modifica a sua estrutura e a sua forma de organização, podendo esta mudança se dar no nível de primeira ou segunda ordem. Mas quando o sistema consegue neutralizar os efeitos externos sobre a sua organização, e manter o seu estado original, esse fenômeno é conhecido como homeostase, ou seja manutenção do *status quo*, manutenção da estabilidade das relações entre as partes.(Watzlawick, 2000)

Ao propor a Teoria Geral dos Sistemas, Bertalanffy reorientou o pensamento de uma visão linear mecanicista, propondo que o mundo seja visto como uma grande organização, opondo-se às leis cegas da natureza.

O autor propôs uma distinção didática dos sistemas: sistemas reais, conceituais e abstratos: como sistemas reais, ele se referiu a entidades percebidas mediante observação, cuja existência independe o observador. Os sistemas conceituais, como a matemática ou a lógica, são construções simbólicas. E os sistemas abstratos são sistemas conceituais que correspondem a uma realidade. Bertalanffy lembra que os limites entre esses sistemas não são tão nítidas quanto aparentam, pois considera que todos os limites são mais dinâmicos do que espaciais. As interrelações existentes entre as partes de um sistema são construções conceituais (Bertalanffy, 1987). Assim como a nossa experiência diária não é apenas resultado de dados sensoriais ou percepções, mas também fruto de nossas construções baseadas no que ora experimentamos, na experiência anterior e processos de aprendizagem. É a conjunção desses fatores que forma o sistema “ser vivente”.

Existem outros teóricos que realizaram trabalhos sobre sistemas, tais como Ashby, Weinberg entre outros, acreditamos que a continuação do estudo dessa teoria poderá suscitar futuros trabalhos que poderão suscitar novas pesquisa na área de comunicação organizacional.

A Pragmática da Comunicação Humana

“Um fenômeno permanece inexplicável enquanto o âmbito de observação não for suficientemente amplo para incluir o contexto em que o fenômeno ocorre”(Watzlawick, 2000,p.18), como vimos anteriormente, se um sistema ou um organização é resultado das forças internas que mantém as suas partes unidas e as sua relações no ambiente em que estão inseridas e, são essa interrelações que legitimam a sua existência enquanto entidade, se torna



necessário observar o contexto originado por essas interrelações. O que confere uma importância para o processo de observação de qualquer acontecimento ou fato, considerando o contexto e as partes envolvidas. Lembrando que as regras que regulam esses sistemas foram, consciente ou inconscientemente, previamente acordado entre as partes, por meio de uma convenção que permite que emissor e receptor possam compreender-se um ao outro. Os significados das situações são inerente aos que estão nela envolvidos, pois fora construídos por eles, demandando do observador um olhar sistêmico sobre o fenômeno. Eis a razão do título desse trabalho: qual foi o comportamento da sociedade ou da organização que levou o meu público a agir assim? Que história determinado “comportamento do público” me conta? Ou considerando o lado do público: o que determinada ação da empresa está me comunicando? Relembrando Bertalanffy, a mudança de uma das partes afeta o conjunto, ou muda ou mantém o *status quo*.

Os três pesquisadores de Palo Alto vê o comportamento como comunicação, *citando* “a impossibilidade de não comunicar” (Watzlawick, 2000, p.44). portanto o comportamento de uma pessoa afeta e é afetado por outra pessoa, num processo interminável de retroalimentação. Ou seja o emissor afeta o receptor e é afetado por ele, mesmo na comunicação de uma mão, pois o retorno virá em forma de pesquisa ou mesmo resultado de relatórios de venda ou opinião pública, no caso de organizações empresariais ou institucionais.

O público só existe em relação a uma organização, quando esta vendo-se afetada por ele, o coloca no centro de suas ações de comunicação. Os públicos são sistemas externos à organização, públicos e organizações existem na relação, assim como o lado esquerdo só existe em relação a existência do lado direito, se uma comparação é permitida. Os públicos não surgem através de uma situação problemática, mas sim do compartilhamento de experiências comuns, gerando assim uma ideologia que os une.

E essas experiências comuns são frutos de comportamentos de tentativas e erros, em um processo estocástico que valoriza o aprendizado empírico validando o conhecimento adquirido por meios dos fenômenos interacionais. Segundo os pesquisadores:

“...a maioria dos estudos existentes parecem limitar-se, principalmente, aos efeitos da pessoa A sobre a pessoa B, sem tomar igualmente em consideração que tudo o que B fizer influencia o movimento seguinte de A e que ambos são



predominantemente influenciados pelo (e por seu turno, influenciam o) contexto em que as suas interações ocorrem.” (Watzlawick, 2000, p.32).

Os autores também lembram que “*estamos em constante comunicação e, não obstante, somos quase completamente incapazes de comunicar sobre comunicação*”(Watzlawick, 2000, p.32), eles chamam esse exercício de metacomunicação. Interessante lembrar que a comunicação, enquanto disciplina acadêmica e enquanto atividade profissional, nas suas diferentes formas, realiza movimentos de metacomunicação por meio da realização de pesquisas de comunicação, sobre os veículos de comunicação ou mesmo sobre os sistemas de comunicação da organização com seus públicos. No entanto seria interessante refletir até que ponto os resultados dessas pesquisas passam por uma leitura sob uma abordagem sistêmica, focando o problema apenas no público, ou na organização ou no veículo, como partes que possam existir isoladamente. É possível ampliar essa leitura e analisar o comportamento entre as partes envolvidas? E quanto o profissional das Relações Públicas entra no circuito, a sua presença afetará o comportamento entre as partes modificando a situação original?

A influência das relações públicas no contexto organizacional como um todo é ressaltado por Kunsch:

“Portanto as relações públicas não podem ser consideradas isoladamente. Primeiro, porque são parte integradas do sistema organizacional, como os muitos outros existentes e que operam no macrossistema ambiental. Segundo, porque, para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar objetivos globais, não poderão prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada”(Kunsch, 2003, p.99)

Consideramos interessante ressaltar as relações públicas como um subsistema que irá contribuir para que a organização consiga atingir seus objetivos, mas também como um “interventor” do processo comunicacional que integra as partes que compõem a organização, reconhecendo a energia que as mantém unidas, bem como das leis que regem esse movimento, lembrando que segundo o conceito de retroalimentação positiva, a sua ação deverá criar as condições propícias que a sua intervenção gere mudanças, quando esse for o principal objetivo para a solução de problemas específicos da organização. Pois segundo



interpretação da Teoria Geral dos Sistemas, os problemas são oriundos da forma como a organização está constituída e como as suas partes se interrelacionam.

O olhar sistêmico: últimas considerações

Segundo a visão sistêmica, cada energia, cada partícula, cada movimento é resultado de um processo anterior bem como é co-criador do que se seguirá. Sendo que as nuances, detalhes, a intensidade de cada um deles, enquanto entidades individuais é que irão imprimir uma certa particularidade ao sistema do qual participam, podendo ser esta participação se manifestar de diversas formas: mantendo, alterando, redefinindo, estabilizando, desequilibrando, etc. E essa dinâmica não só influi no resultado (se é que podemos dizer resultado, porque tudo é movimento, nada é estável), como também cada entidade individual tem irrefutável influência sobre o comportamento de cada uma das partes. Sendo que a soma das partes não representa a totalidade.

Interessante olhar o sistema sócio-cultural com esses conhecimentos, pois segundo Bertalanffy os fenômenos sociais devem ser considerados como sistema, portanto a sociedade enquanto um conjunto, um aglomerado de indivíduos, carrega consigo toda uma história e um “pensar” construído de forma dinâmica por seus integrantes. Considero oportuno citar Pierre Lévy que dedica algumas linhas do seu livro “*O que é Virtual?*” para dissertar sobre inteligência coletiva e inteligência pessoal, quando ele afirma que

“...jamais pensamos sozinhos, mas sempre na corrente de um diálogo ou de um multidialogo, real ou imaginado. Não exercemos nossas faculdades mentais superiores senão função de uma implicação em comunidades vivas com suas heranças, seus conflitos e seus projetos.”(Lévy,1997,p.97).

O autor coloca os conhecimentos, os valores, as ferramentas que a cultura nos fornece, como valor nutritivo que irá alimentar a construção do pensamento individual, com suas variações. Tanto isso é verdade que Lévy nos lembra que é por meio da linguagem, do sistema de signos, dos códigos que o homem consegue perceber, recortar e categorizar o seu mundo, portanto “*nossa inteligência possui uma dimensão coletiva considerável porque*



somos seres de linguagem”. E toda essa construção é fruto do coletivo, da dinâmica que rege o todo, cada um é co-responsável no sistema no qual está inserido, como também é levado por ele.

Oportuno neste ponto de nossa reflexão lembrar Bertalanffy, quando ele se refere a perda do conforto intelectual do homem, uma vez que já não é possível delegar a responsabilidade das atrocidades que já aconteceram na história da humanidade a alguns poucos personagens, uma vez que cada um deles é também fruto do sistema, tendo não só interagido nos acontecimentos como também tendo sido levado por esse mesmo sistema.

Segundo o autor, sistemas consiste em sub-unidades com certas condições de fronteiras entre os quais podem ocorrer processos de transportes, ou seja as informações são transportadas por meio da comunicação, acontecendo a interação entre as partes. Com o aparecimento da cibernética foi possível compreender como ocorre esses processos de troca de informações, sendo uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informações) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função do sistema com respeito ao ambiente.

Transportando esses conceitos para o ambiente social, mas especificamente para um grupo de indivíduos, é inevitável identificar a existência de uma dinâmica que movimenta os relacionamentos existentes entre as partes integrantes do grupo, transformando cada unidade em agente ativo (nunca passivo) dos processos correntes, sem os quais não aconteceria a interação que caracteriza o grupo como um sistema social. Bertalanffy sugere estudar não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes.

Aplicando essas reflexões na compreensão do comportamento humano, não podemos mais reduzir o homem a uma máquina capaz de gerar fatos mentais e seu comportamento como um rol de sensações, impulsos e reações inatas sem nenhuma função ou conexão entre si e o seu agente. A inteligência do homem lhe permite que ele exerça a sua capacidade de adaptatividade (aprendizado por ensaios e erros), realize associações entre as informações que constantemente recebe do ambiente, inclua no seu repertório de conhecimentos intelectuais e instintivos e os devolva à sociedade na forma de atitudes, comportamentos, pensamentos reelaborados. É o exercício da percepção criadora do mundo, por meio do que chamamos



cultura. O homem, enquanto sistema de personalidade ativa é um universo consistente integrado numa estrutura cultural dada.

Esse movimento que confere um caráter de organicidade às organizações, permite que elas sejam capazes de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo bem como se adaptar às contínuas transformações, se adequando às novas exigências e criando “*novas formas de gestão para fazer frente à instabilidade ambiental e aos mercados complexos e difíceis.*” (Kunsch, 2003, p.60-61).

O mundo sempre esteve em constantes mudanças, no entanto essas mudanças estão acontecendo em ritmo acelerado, e com aumento considerável no volume de informações que alimentam as inúmeras organizações que compõem o macrosistema chamado “humanidade”. Não reconhecer as forças que regem os sistemas, poderá interferir na ação das relações públicas, e de muitas outras disciplinas, prorrogando a existência de uma visão meramente “mecanicista”, de modo a comprometer os resultados de uma intervenção no processo comunicacional.

Bibliografia

- BERTALANFFY, L. von, ASHBY, W. Ross, WEINBERG, G.M. **Tendencias en la teoria general de sistemas.** Selección y prólogo de George J. Klir. Madrid. Alianza Editorial. 1987. P. 29-53.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas da Comunicação Integrada.** 4 ed. ver., atual. e ampl. São Paulo. Summus. 2003.
- LÉVY, P. **O que é virtual?** São Paulo. Editora 34. 1987.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo. Atlas. 2000.
- WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, J.H., JACKSON, D.D. **A pragmática da comunicação humana.** São Paulo. Cultrix. 2000.