

## **O pensamento complexo e a comunicação organizacional: Reflexões em torno de uma aproximação possível<sup>1</sup>**

Iara Marques do NASCIMENTO<sup>2</sup>  
Boanerges B. LOPES FILHO<sup>3</sup>  
UFJF

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo relacionar o pensamento complexo, a partir das abordagens realizadas por autores como Marc Halévy, Humberto Mariotti, Cleusa Scroferneker, Fritjof Capra, Humberto Maturana, Francisco Varela e Edgar Morin entre outros, com possibilidades de reflexões a respeito das organizações e os fenômenos que as constituem. O artigo tem como base um estudo exploratório com ênfase em uma revisão bibliográfica inicial sobre as ideias de complexidade e a articulação destas com conceitos referentes às organizações e a comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, complexidade, abordagens, ruptura

### **Introdução**

Nossa época é de ruptura, garante o físico e filósofo Marc Halévy (2010), ao definir a história da humanidade marcada por ciclos e em desenvolvimento através de uma espiral irregular que corta eixos ou fases (ruptura, ascensão, auge e declínio) e aponta para uma nova paisagem humana, fundada sobre novos valores, marcos, modos de vida e prioridades. A rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias força o ritmo desenfreado das inovações e as organizações em rede flexíveis e fluidas superam em todo o mundo as pesadas e graves hierarquias piramidais, caracterizando um panorama denso, complexo e qualificado, cheio de significados e ressignificados em escala global. Para Halévy define-se uma revolução noética (do grego noos: espírito, inteligência, conhecimento) e uma economia das ideias que ao contrário da economia clássica não se baseia em noções de raridade e penúria, de um objeto que pertence ou não a alguém e de um valor que depende de quanto ele é raro. Para o estudioso, a ideia não pertence a ninguém, e o fato de compartilhá-la não prejudica a quem a detém, pois ganha mais valor à medida que se torna norma, ou seja, quanto mais é rapidamente partilhada e, conseqüentemente barateada.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e Mestre em Comunicação e Sociedade pela UFJF. Professora colaboradora no curso de Especialização em Comunicação Empresarial da UFJF.

<sup>3</sup> Jornalista e professor universitário. Mestre em Comunicação pela UMESP e Doutor em Comunicação pela UFRJ. Autor de livros, professor e coordenador do curso de Especialização em Comunicação Empresarial pela UFJF e professor do Programa de Mestrado em Comunicação e Sociedade da mesma instituição. Orientador da Pesquisa.

Segundo ele, pode-se falar inclusive de uma antieconomia: a dos ativos imateriais e dos processos de criatividade para além das normas de produtividade. Mariotti (2010) diz que diante deste mundo real e complexo, os elementos que o constituem estão entrelaçados como mostra a expressão latina *complexus* (o que está tecido junto) e se caracterizam de um lado por sua baixa precisão e repetitividade e, do outro, por sua grande adaptabilidade, criatividade e capacidade de inovar, o que faz com que muitas organizações, neste cenário, busquem formas de se diferenciarem em seu campo de atuação e na sociedade, onde precisam ser mais maleáveis e constituídas por culturas também voltadas para adaptações.

Uma possibilidade de compreensão deste novo ambiente passa pela percepção da realidade como construção social, como discurso, em uma perspectiva interacional e cultural da realidade e como as organizações são levadas a entrar, constantemente, em mercados múltiplos e renovados, ou seja, em novas realidades sucessivas e mutáveis. “Compreendê-las requer analisar as complexas interações que ocorrem nos múltiplos níveis interligados aos seus subsistemas e os sistemas de seu entorno” (ZANELLI e SILVA, 2008).

Utilizar o pensamento complexo para a leitura das organizações e as interações que aí ocorrem, bem como para compreender as relações entre os processos que se aglutinam na construção da realidade organizacional pode se constituir em uma trajetória interessante. A complexidade - e algumas das questões que a acompanham como o erro, a incerteza e a ilusão - é uma reflexão que permeia e instiga o conhecimento científico. Já em 1967, James Thompson dizia que a incerteza parece ser o principal problema das organizações complexas e que saber trabalhar com ela é a essência de qualquer gestão. A complexidade contempla a possibilidade de se extrapolar o pensamento linear com o qual esse conhecimento constitui-se, como destaca Guimarães (2008). O autor (2008, p.131) aponta que ela é o elemento que se identifica nos “fenômenos em cujo curso ocorrem efeitos que a dita tradição epistêmica se vê incapaz de resolver”.

Guimarães observa que dessa perspectiva é possível ressaltar quatro pontos básicos: (a) a complexidade exige uma permanente revisão dos paradigmas que alimentam o raciocínio científico, pois nos ensina que o saber não pode se apresentar apenas como um espelho da realidade: “diante da complexidade a ciência não logra ser normativa, deve se conformar em ser tão somente compreensiva” (GUIMARÃES, 2008, p.131); (b) a complexidade não se traduz em uma aceitação passiva de coisas indizíveis. Ela objetiva fazer da incerteza ponto de partida e não de chegada; (c) tem na possibilidade de aceitar e

trabalhar com o ‘acaso’ um elemento impulsionador; (d) trata-se de um transconceito, pois tem como base fenômenos físicos, biológicos, sociais, culturais, econômicos ou psíquicos, proporcionando uma ampla circulação de metáforas entre vários campos de conhecimento.

A complexidade nem sempre se refere às mesmas questões nas várias correntes de pensamento. É um conceito polissêmico. Justifica-se e enfatiza-se que não se pretende conceber a investigação sobre complexidade como receita, como mera resposta, ou como completude, como alerta Morin (2005), mas sim como desafio, motivação para pensar, estimulando o sentido de incompletude do conhecimento e a aspiração ao conhecimento multidimensional. Ou, como diz Schroeder (2008), as realidades mutantes cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional. Com isso, é possível intuir que o pensamento complexo pode ser extremamente útil para a observação dos fenômenos organizacionais e das comunicações nas organizações. É o que se busca no presente artigo, tendo como foco inicialmente as ideias do físico Fritjof Capra.

### **Dos fenômenos biológicos à área social**

Capra (2002) observa que o termo complexidade deriva, etimologicamente, do verbo latino *complecti* (“entretecer”) e do substantivo *complexus* (rede, teia, tecida). Fornece uma ideia de não linearidade, de uma rede de fios entretecidos. O autor concebe a complexidade a partir de fenômenos biológicos e os transfere para a área social.

A teoria dos sistemas, a autopoiese e as estruturas dissipativas como elementos construtores do pensamento complexo são apresentados pelo físico, responsável por traçar um paralelo entre a física moderna (relatividade, física quântica, física das partículas) e as filosofias e pensamentos orientais tradicionais, como o taoísta de Lao Tsé, o Budismo (incluindo o zen) e o Hinduísmo. Ele aponta a teoria dos sistemas em uma perspectiva ecológica onde postula que nenhum organismo vive em isolamento. Observa que uma contribuição fundamental da teoria foi perceber que todas as formas de vida seguem um padrão em rede. Ressalta que a chave da definição sistêmica da vida é a possibilidade das redes se criarem ou recriarem por meio da “transformação ou substituição dos seus componentes. Dessa maneira, sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em

que preservam seus padrões de organização, que sempre se assemelham a teias”. (CAPRA, 2002, p.27).

Essa percepção referenda a noção de autopoiese<sup>4</sup>, ou seja, da autogeração dos organismos vivos. Segundo Maturana e Varela (2001, p.52) a “definição de um sistema vivo como rede autopoietica significa que o fenômeno da vida tem que ser compreendido como uma propriedade do sistema como um todo”. Assim, entendem-se os sistemas vivos como “fechados no que diz respeito à sua organização (redes autopoieticas), mas abertos do ponto de vista material e energético. (...) Para se manterem vivos precisam alimentar-se de um fluxo contínuo de matéria e energia assimilados do ambiente”. (MATURANA e VARELA, 2001, p.53).

A teoria das estruturas dissipativas<sup>5</sup> é o estudo do fluxo de matéria e energia através de sistemas complexos. Sistemas abertos que se conservam longe do equilíbrio, embora sejam estáveis - “a mesma estrutura global se conserva apesar do fluxo e da mudança constante dos seus componentes”. (CAPRA, 2002, p.30). Os sistemas abertos desenvolvem-se e evoluem a partir da instabilidade do sistema que cria bifurcações para a mudança. “A vida dilata-se constantemente em direção à novidade”. (CAPRA, 2002, p.31).

Ao voltar os olhos para as questões de relacionamento humano o autor expõe que a nova compreensão da vida (a partir do pensamento complexo) tem foco na dimensão cognitiva e que esta se encontra ligada ao mundo social da cultura e dos relacionamentos interpessoais. A concepção sistêmica da vida percebe mente e consciência como processos e não como coisas<sup>6</sup>. Nessa perspectiva Maturana e Varela (2001) elaboraram a teoria de Santiago. Esta teoria diz respeito ao estudo da mente a partir da perspectiva sistêmica. Pois, para os autores, a cognição é a atividade que garante a autogeração (mudanças estruturais contínuas, mas conservação do padrão de organização em teia) das redes vivas. É o próprio processo da vida, a atividade organizadora dos sistemas vivos. Deste modo, as interações dos organismos vivos com o ambiente são interações cognitivas.

Faz-se necessário ressaltar que na teoria da autogeração “o sistema vivo se liga estruturalmente ao seu ambiente, ou seja, liga-se ao ambiente através de interações

---

<sup>4</sup> Os biólogos MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J., são os responsáveis pela identificação e conceituação da autogeração, batizando-a como autopoiese. (A árvore do Conhecimento, 2001)

<sup>5</sup> A teoria foi formulada por Prigogine, que estudou sistemas térmicos e ciclos químicos a partir da matemática da dinâmica não-linear, ressalta íntima interação que existe entre a estrutura, de um lado, e o fluxo e a mudança (dissipação), de outro. Caracteriza-se pelo surgimento espontâneo de novas formas de ordem. (CAPRA, 2002, p. 30/31)

<sup>6</sup> No século XVII Descartes - concepção da natureza na divisão entre dois domínios independentes e separados: mente e matéria.

recorrentes, cada uma das quais desencadeia mudanças estruturais no sistema”. (CAPRA, 2002,p.51). Também é importante observar que os sistemas vivos são autônomos, ou seja, o ambiente é responsável por desencadear as mudanças estruturais, mas não as especifica e nem dirige. Como diz o autor, o sistema que se liga ao ambiente através de um vínculo estrutural é um sistema que aprende. Por isso,

(...) a ocorrência de mudanças estruturais contínuas provocadas pelo contato com o ambiente – seguidos de uma adaptação, um aprendizado e um desenvolvimento também contínuos – é uma das características fundamentais de todos os seres vivos. (CAPRA, 2002, p.51)

Maturana e Varela observam que nenhum organismo pode ser controlado<sup>7</sup> apenas perturbado. É o organismo que especifica quais perturbações podem desencadear mudanças. Isso implica para Capra que o sistema vivo conserva a liberdade de decidir o que perceber e o que aceitar como perturbação.

As mudanças estruturais, ou seja, os atos de cognição são responsáveis pela contínua produção de um mundo por meio dos processos de viver. Viver implica conhecer. Assim, mente e cérebro na teoria de Santiago são processo e estrutura, respectivamente. A relação entre processo e estrutura implica a cognição. A teoria demonstra que a cognição é associada à vida em todos os seus níveis e constitui, por isso, um fenômeno mais amplo que é a consciência<sup>8</sup>. Esta é a experiência vivida e consciente – um tipo especial de processo cognitivo que surge quando a cognição alcança certo nível de complexidade.

Ao denominá-la de “consciência reflexiva”, Capra explica que consiste na capacidade de reter e formar imagens mentais, elaborar valores, crenças, objetivos e estratégias. A aplicação do domínio da vida (a compreensão) ao convívio social que ocorre com a evolução da linguagem, evolução da noção de mundo. A linguagem implica comunicação. Esta é entendida, segundo a teoria de Santiago, como

coordenação de comportamentos entre organismos vivos através de uma acoplagem estrutural mútua. (...) Nessas interações recorrentes, os organismos vivos mudam juntos, por meio de um desencadeamento simultâneo de mudanças estruturais. (CAPRA, 2002, p.66)

---

<sup>7</sup> Maturana argumenta que o comportamento do organismo vivo é de fato determinado, mas não por forças exteriores, e sim pela estrutura do próprio organismo – estrutura formada por uma sucessão de mudanças estruturais autônomas. “Assim, o comportamento do organismo é ao mesmo tempo determinado e livre”. (MATURANA e VARELA, 2001)

<sup>8</sup> Capra ressalta dois tipos de consciência (experiências cognitivas) primeiro a “consciência primária” – experiências básicas de percepção, sensação e emoção; segundo a “consciência de ordem superior” (nasce com a linguagem) – auto-consciência, noção de si mesmo, o sujeito pensa e reflete.

O fenômeno da linguagem, deste modo, ocorre nos fluxos de interações e relações de comunicação.

Segundo Maturana (*apud* CAPRA,2002, p.68) “na qualidade de seres humanos nós existimos dentro da linguagem e tecemos continuamente a teia lingüística na qual estamos inseridos”. Para o autor “o mundo que todos veem não é o mundo, mas um mundo que criamos juntamente com outras pessoas”. (CAPRA,2002, p. 68). Assim, configuram-se três ideias sobre a vida: o “ponto de vista dos padrões<sup>9</sup>” e “ponto de vista da estrutura” que vão implicar em “ponto de vista dos processos”.

O padrão de organização (de um sistema vivo) refere-se à configuração das relações entre os componentes do sistema. Essa configuração determina as características essenciais do sistema; a estrutura do sistema como incorporação material desse padrão de organização; e o processo vital como processo contínuo dessa incorporação. Para adequar os termos as relações sociais e equilibrar os sentidos, Capra exemplifica a passagem de estrutura para forma/matéria.

Dessa forma, a natureza dos sistemas vivos corresponde ao estudo da forma (padrão de organização); da matéria (estrutura material) e do processo. Assim, forma implica rede autogeradora; matéria refere-se à estrutura dissipativa (sistema aberto que se conserva longe do equilíbrio); processo diz respeito a sistemas cognitivos (os processos de cognição estão ligados ao padrão de autopoiese). Para a compreensão de qualquer processo biológico temos:

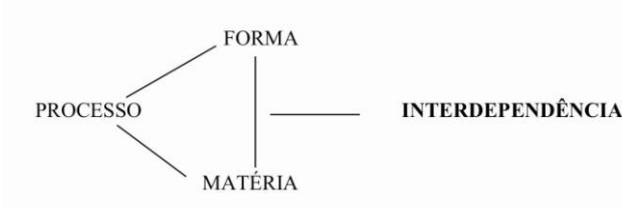


Figura 1: Percepção sistêmica da vida  
Adaptado de Capra, 2002, p.84

<sup>9</sup> Segundo Capra (2002, p.278), “o surgimento e a elaboração do conceito de *padrão de organização* foi um dos elementos cruciais pra o desenvolvimento do pensamento sistêmico. Maturana e Varela, em sua teoria da autopoiese, traçam uma nítida distinção entre a *organização* e a *estrutura* de um ser vivo; e Prigogine criou o termo “*estrutura dissipativa*” para caracterizar a física e a química dos sistemas abertos que se mantêm distantes do equilíbrio (termodinâmico)”.

Para aplicar essa perspectiva sistêmica ao domínio social, o físico relaciona o ponto de vista do significado aos três já apresentados. Ele diz respeito à linguagem e ao contexto social, ou seja, a compreensão da consciência cognitiva. A capacidade de reter imagens mentais de objetos materiais e acontecimentos nos habilita a escolher entre diversas alternativas – formulação de valores e regras sociais de comportamento.

Faz-se necessário observar que a linguagem refere-se à natureza simbólica, a comunicação de um significado e que as ações humanas decorrem do significado que atribuímos ao ambiente que nos rodeia. Compreensão sistêmica da vida aplicada ao domínio social pode ser representada da seguinte forma:

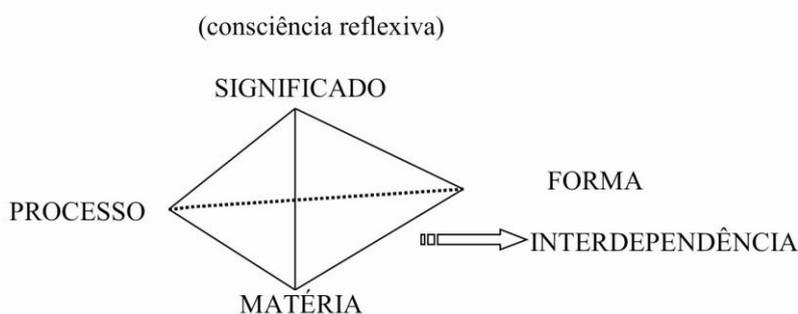


Figura 2: Percepção sistêmica da vida aplicada ao social  
Adaptado de Capra, 2002, p.87

A integração das quatro perspectivas da visão sistêmica pode funcionar na compreensão sistêmica da realidade social. Vale ressaltar ainda a contribuição<sup>10</sup> de Giddens (teoria das estruturas) e Habermas (teoria da ação comunicativa) na tentativa de integrar os estudos do mundo externo (relações de causa e efeito), mundo social (relações humanas) e mundo interior (dos valores e significados). Com isso, Capra (2002, p.93) destaca que

Também a rede social é um padrão não-linear de organização, de maneira que os conceitos desenvolvidos pela teoria da complexidade, como os de realimentação ou surgimento espontâneo, provavelmente encontrarão aí a sua aplicação. Entretanto, os nós e elos da cadeia não são simplesmente bioquímicos. (...) são antes de mais nada redes de comunicação que envolvem linguagem simbólica, os limites culturais, as relações de poder e etc.

<sup>10</sup> Os dois teóricos sociais integram ideias das ciências da natureza, das ciências sociais e das filosofias cognitivas, e rejeitam a limitação do positivismo. Capra (2002, p.87-92) faz referência a Teoria Social.

O autor observa que a autopoiese<sup>11</sup> é uma característica específica da vida – as organizações humanas/os sistemas sociais podem ser “vivos” em diversos graus. Envolve não só seres humanos, mas também a linguagem, a cultura, a consciência (sistemas cognitivos).

É preciso fazer a ressalva de que na sociedade humana as estruturas são criadas em vista de determinada intenção, de acordo com uma forma predeterminada, e constituem a corporificação de um determinado significado: Referem-se as inter-relações. O próprio significado (*meaning*) é um fenômeno sistêmico e sempre está ligado a um contexto. *Meaning* deve ser entendido, a partir da concepção de Capra (2002, p.96) como “uma ideia transmitida à mente, que exige ou permite uma interpretação” e a interpretação, por sua vez, como “uma concepção feita à luz das crenças individuais de um juízo ou de uma circunstância”. Assim, fica claro que as atividades humanas são voluntárias e intencionais. Há uma liberdade humana que, no entanto, é diferente de independência, pois, os sistemas vivos não são isolados do ambiente.

### **As organizações e o pensamento complexo**

A ideia básica da administração é dirigir a empresa no caminho compatível com o cumprimento de seus objetivos. Para que isso aconteça é necessário saber, em detalhes, o modo como ela funciona. Em parte, jurídica/econômica, em parte “viva”: interação entre ambas. Segundo Capra, isso é complexo, mas fundamental. Para facilitar é necessário compreender quais aspectos da organização podem ser considerados “vivos”.

A organização será viva quando for organizada em rede ou contiver redes menores em seu interior; quando existirem redes autogeradoras. Capra argumenta que, “a rede inteira gera a si mesma, produzindo um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimento, regras de conduta, um limite e uma identidade coletiva para os seus membros”(2002, p.119); e quando se constituírem “comunidades de prática”. Este termo, cunhado por Wenger, designa redes sociais autogeradoras, numa referência não ao padrão de organização através do qual os significados são gerados, mas ao próprio contexto comum de significados. A autora (*apud* CAPRA,2002, p.119) explica:

---

<sup>11</sup> Capra discorda de Niklas Luhmann que em sua teoria da “autopoiese social” defende que os sistemas sociais não são sistemas vivos. Mas afirma que a autopoiese pode ser aplicada ao domínio social, sendo formulada dentro do contexto da teoria social. A preocupação central de Luhmann é identificar a comunicação como o elemento central das redes sociais.

a medida que, no decorrer do tempo, as pessoas dedicam-se a um empreendimento conjunto, acabam por desenvolver uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de fazer as coisas e de relacionar-se entre si, que permitem que atinjam o seu objetivo comum. Com o tempo, a prática resultante torna-se um elo que une de maneira evidente as pessoas envolvidas.

Dessa forma, uma comunidade de prática caracteriza-se por: compromisso mútuo assumido pelos/entre membros; empreendimento comum; e “repertório” comum de rotinas (conhecimentos e regras tácitas de conduta). O compromisso mútuo diz respeito à dinâmica de uma rede de comunicações autogeradora; o empreendimento conjunto refere-se à comunidade de objetivos e significados; e o repertório comum à resultante coordenação de comportamento e criação de um corpo comum de conhecimento.

A denominação para esse conjunto de elementos é “dinâmica da cultura” – criação de um limite feito de significados e, portanto, de uma identidade entre os membros da rede social, baseado na sensação de pertencimento a um grupo, o que caracteriza a comunidade. Assim, a sensação de fazer parte de um grupo e de identificarem-se com as conquistas deste, ou seja, da organização, cria um sentimento de pertencimento a uma comunidade. Isso é fundamental para a sobrevivência das organizações devido ao ambiente turbulento da economia contemporânea.

Este cenário pede que haja cooperação das interações e ligações existentes entre as estruturas formais da organização e suas redes informais e autogeradoras, levando ao máximo o potencial criativo e a capacidade de aprendizagem da organização. Destaca-se que as estruturas informais são oscilantes. Devendo-se observar que nem todas elas são fluidas e autogeradoras<sup>12</sup>. A percepção deve recair sob as redes de comunicação que se geram continuamente, ou seja, a comunidade de prática. Pois,

[...] a vida de uma organização – sua flexibilidade, seu potencial criativo, sua capacidade de aprendizado, reside em suas comunidades informais de prática. As partes formais da organização podem ser “vivas” em diversos graus, dependendo da intimidade do seu contato com as redes informais. (CAPRA, 2002, p.122)

---

<sup>12</sup> As notáveis “redes de veteranos”, por exemplo, são estruturas patriarcais informais que podem chegar a um alto grau de rigidez e exercer um poder considerável. Quando falo de “estruturas informais”. (CAPRA, 2002, p.122)

A organização também deve estar aberta à aprendizagem. Uma vez que, a organização/empresa que aprende organiza-se por um sistema social capaz de criar conhecimento. Este pode ser dividido em dois tipos: conhecimento explícito (comunicado/documentado a partir da linguagem) e conhecimento tácito (adquirido pela experiência). Mesmo sendo criado por indivíduos, o conhecimento “pode ser trazido à luz e dilatado pela organização através de interações sociais no decorrer das quais o conhecimento tácito<sup>13</sup> se transforma em conhecimento explícito”. (CAPRA, 2002, p.126).

Faz-se necessário ressaltar que o surgimento de uma nova ordem nas organizações, ocorre no momento de instabilidade provocado por flutuações do ambiente e realçados por elos de realimentação<sup>14</sup>. Numa organização humana esse processo é desencadeado por comentário informal – a informação perturba quando passa a circular pelos vários anéis e elos de realimentação da organização – assim, da desordem nasce uma nova ordem.

Observa-se que em toda organização humana existe uma tensão entre as estruturas projetadas (que incorporam e manifestam as relações de poder) e as estruturas emergentes (representam a vida e a criatividade). O equilíbrio entre essas partes é o que possibilita a estabilidade do planejamento, ou seja, a estratégia de ação perante a desordem.

Por isso, Morin (2007) destaca que para compreender a complexidade é preciso saber que existe um paradigma simplificador. Este põe ordem (que se reduz a uma lei ou princípio) no universo e expulsa a desordem. No entanto, como aponta o autor, no início do século XX a reflexão sobre o universo levou a um paradoxo: de um lado a entropia geral (desordem máxima) e de outro a organização (as coisas se complexificam e se desenvolvem). Percebeu-se, então, que não havia mais espaço para puras dicotomias. A “desordem e a ordem, sendo inimigas uma da outra, cooperavam de certa maneira para organizar o universo”. (MORIN, 2007, p.61).

Olhando fora do determinismo estrito vê-se que os sistemas criam suas próprias determinações e finalidades, não se criam apenas no acaso e na desordem. São processos auto-organizadores, nos quais se pode entrever a autonomia. Morin (2007) ressalta que a complexidade refere-se, deste modo, a incapacidade de evitar contradições.

Neste sentido é interessante observar alguns posicionamentos de Morin (2007) como os conceitos de dialógico, recursão e hologramático. O dialógico permite a

---

<sup>13</sup> O conhecimento tácito (senso comum que nasce das relações sociais) é pré-condição para o conhecimento explícito, pois proporciona o contexto de significados que geram o conhecimento explícito. Ele é criado pela dinâmica cultural que resulta de uma rede de comunicação. E o aprendizado organizacional também é um fenômeno social.

<sup>14</sup> A recursividade para Morin.

manutenção da dualidade no seio da unidade, associa termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos. A recursão é, na verdade, um processo recursivo no qual os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz.

A recursividade é uma ruptura com a idéia de linearidade, pois “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor”. (MORIN, 2007, p.74). O hologramático implica a percepção de que “o menor ponto do holograma contém a quase totalidade da informação do objeto apresentado. Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”. (MORIN, 2007, p.74). Assim a ideia hologramática tem ligação com a ideia recursiva e, em parte, com a dialógica.

Levantadas algumas ideias sobre a complexidade aplicada às organizações pede-se uma leitura deste paradigma em algumas tendências e perspectivas em comunicação organizacional. Faz-se necessário ressaltar que a leitura se dá em elementos dispersos nos trabalhos de vários autores<sup>15</sup>. Pode não ser um consenso entendê-las dessa maneira. Para Scrofernecker (2008), as imprecisões conceituais sobre Comunicação Organizacional têm gerado a necessidade de discussões (cada vez) mais exaustivas em busca de algumas certezas que possibilitem compreendê-la em toda a sua complexidade.

### **Perspectivas e tendências em comunicação organizacional**

A comunicação organizacional se refere tanto a um campo de estudos (uma subárea da comunicação) quanto a um conjunto de fenômenos empíricos (práticas de comunicação complexas e variadas) desenvolvidos no âmbito das organizações. Machado da Silva (2008)<sup>16</sup> ressalta que a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos”. (MACHADO DA SILVA, 2008, p.7).

Segundo o autor, relação é ao mesmo tempo conflito e cooperação. Ele aponta que o excesso de conflito resulta em anomia e ruptura do tecido social e a falta do mesmo pode implicar em ausência de ambição, de disputa de competitividade. E a atividade humana (nas organizações) só avança com a articulação entre o conflito e a cooperação. Sem

---

<sup>15</sup> Alguns citados nas referências e ao longo do trabalho.

<sup>16</sup> Citações de Juremir Machado da Silva na apresentação do livro O diálogo possível: Comunicação Organizacional e paradigma da Complexidade. Referência na bibliografia.

competitividade, assim como sem trabalho em equipe, não há desenvolvimento. Para estar em relação é preciso ter capacidade de inventar a relação a cada momento por meio de elementos, que muitas vezes, são os mesmos todos os dias. Trata-se de ser capaz de movimento, de reorganização, de criação de novos arranjos para esses elementos. Ele diz que

na expressão comunicação organizacional há um programa complexo embutido: comunicar e organizar. Comunicar é por si um processo de organização. Implica escolher um repertório, um conhecimento, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo. O discurso será organizado conforme os fins em jogo [...]. Essa organização discursiva pode ser espontânea [...] ou calculada. (MACHADO DA SILVA, 2008, p.8)

Ao ressaltar a linguagem, o autor reflete sobre a necessidade não só de organizá-la, mas de fazer o mesmo com os usuários da linguagem. Pois, organização e comunicação são atividades humanas básicas e complexas. “Uma leva a outra, uma se alimenta da outra. [...] A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica”. (MACHADO DA SILVA, 2008, p.9). Diálogo é muito mais que troca de informação, é relação, é reconhecimento do outro.

A relação de reconhecimento implica, antes de tudo, em conhecimento. O conhecimento, por sua vez, é a produção de uma tradução das realidades do mundo exterior. Scroferneker (2008) observa que há uma tendência em minimizar as incertezas com a produção e a organização do conhecimento. Mas, as verdades e certezas se diluem nas diferentes perspectivas que se apresentam. Elas dependem das percepções e compreensões de mundo que são estabelecidas, dependem do conhecimento produzido e assumido.

Dessa forma, Oliveira e Paula (2003, p.21) partem da “concepção de que a comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos”. Nas organizações o campo da comunicação é trabalhado como um conhecimento específico, que se articula a outros campos como administração, psicologia, filosofia entre outros.

As autoras ressaltam que os processos de comunicação dentro da organização devem ser entendidos como “atos de interação planejados ou espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.22). Os primeiros devem ser entendidos como todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. E

os segundos por “oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de idéias entre interlocutores”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.22).

Oliveira e Paula (2003) apontam que a comunicação organizacional deve ter como objetivo analisar, conhecer e direcionar os vários processos de comunicação que ocorrem entre a organização e seus interlocutores, abrindo espaços de interação e contribuindo para a construção de sentidos. Compreendendo que as organizações são sistemas de indivíduos em interação, envolvidos em atividades de criação e re-criação, percebe-se que a comunicação pode e perpassa todas as práticas organizacionais.

Analisar a comunicação enquanto processo interativo reafirma a natureza relacional da mesma. Isso implica “colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentidos”. (FRANÇA, 2002 *apud* Oliveira; Paula, 2003, p.20). Estes são produzidos em mensagens, no contexto e nas percepções dos atores que participam da interação.

A comunicação organizacional, segundo Taylor (2003), tem por objetivo estudar como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como esta faz com que as pessoas se organizem, dando maior atenção às dinâmicas sociais. Nessa perspectiva,

concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, a realidade que vivenciam diariamente – isto é interpretação (TAYLOR, 2003, p.11)

Trabalha-se com a linguagem como tecnologia de comunicação e produtora de significados, tendo em mente a ideia do *salad-bowl*<sup>17</sup>, observando que diferentes realidades conduzem a diferentes questões sobre as organizações.

Casali e Taylor (2003) observam que é preciso compreender a comunicação como algo além da transmissão de informações, e “na análise organizacional, é preciso ultrapassar a ideia de que as organizações são realidades dadas, entidades reificadas, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29). Os autores chamam atenção para necessidade de pensar as organizações por meio da “análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Sob esta ótica, as organizações são

---

<sup>17</sup> A expressão em inglês foi mantida como no original (entrevista) e refere-se a uma vasilha de salada, onde todos os ingredientes se misturam sem perder sua identidade, distinguimos a alface, o tomate etc.

construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros" (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29).

Taylor afirma (2003, p.31), que “uma organização é um tecido de comunicação”. Por isso, define a comunicação e as organizações por meio de noções interpretativas, procurando ainda compreender a equivalência entre estes dois processos. A complexidade deste pensamento está em entender e compreender que as organizações são atores sociais e têm a capacidade de agir por meio da comunicação. Deve-se ter em mente que os indivíduos se tornam representantes da organização e agem por esta, em nome dela. “Desta forma, o que é normalmente designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por diversos processos de comunicação”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.31).

Torquato (2002, p.35) aponta que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. Kunsch (2006) observa que a comunicação organizacional deve ser entendida de forma abrangente, levando em conta toda a complexidade dos fenômenos comunicacionais inerente à organização. A autora defende uma “Comunicação Organizacional Integrada”, observando que a

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2006, p. 184)

A autora advoga que a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: instrumental, estratégica e humana. Na dimensão instrumental a comunicação é vista como transmissão de informações. Ela é considerada como um canal, uma via de envio de informações. A dimensão estratégica considera a comunicação como fator estratégico de resultados capaz de agregar valor aos negócios. A dimensão humana observa que a comunicação deve ser entendida como inerente à natureza da organização. As organizações são formadas por indivíduos. Estes se comunicam entre si através de processos interativos. É isto que viabiliza a realização das metas e objetivos da organização, bem como possibilita o relacionamento da mesma com seus públicos de interesse. É preciso

levar em consideração que tudo isso ocorre num contexto de diversidade, sendo a “organização um fenômeno comunicacional contínuo”. (KUNSCH, 2006, p. 177). Ela expressa que a comunicação nas organizações deve ser pensada numa perspectiva mais interpretativa que instrumental, considerando as visões de mundo que a constituem e cercam. Por isso, ao pensar a comunicação organizacional é preciso pensar na comunicação humana, levando em conta todos os preâmbulos que compõem esse processo.

### **Ponderações finais**

Pensar, estudar e compreender a comunicação organizacional a partir do pensamento complexo é uma realidade já trabalhada por autores, mas que permanece instigante. A leitura atenta e as reflexões em torno desse recorte de uma razoável bibliografia existente bem como as aproximações tentadas entre os conceitos a partir de algumas possibilidades apresentadas neste texto possibilitam perceber a organização sob outras perspectivas.

Observar os fenômenos e as próprias organizações por meio da junção de estruturas e processos, dando ênfase a auto-organização, em especial em relação à comunicação, é interessante para entender múltiplas percepções e outras utilidades da mesma dentro das empresas e instituições. Por isso, buscar novas fontes para amadurecer o processo e colocar em prática as questões observadas pelo pensamento complexo também pode ser um ponto de partida para se (re) descobrir a complexidade, que se apresenta como uma perspectiva favorável na (re) construção e percepção de realidades organizacionais. Afinal de contas, Machado da Silva afirma que a comunicação organizacional namora a complexidade há muito tempo, mas ao mesmo tempo indaga: Há muito ou há muito pouco? É o que nos motivou e o que estamos tentando em parte desvendar a partir daqui.

### **Referências**

ANTUNES, Celso. **Alfabetização emocional, novas estratégias**. Petrópolis> Editora Vozes, 2009.

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

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (orgs.).

**Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: difusão Editora, 2008b. p.149-177

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas.** Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2002.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.28-40.

HALÉVY, Marc. **A Era do Conhecimento:** princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI. SP: Editora UNESP, 2010.

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas.** Magarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** Marchiori, Marlene (org). 2 ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192.

MARIOTTI, Humberto. **Pensando diferente:** para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATURANA, Humberto R; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento.** São Paulo: Palas Athenas Editora, 2001.

MENDES, Cândido (org.). **Representação e complexidade.** RJ: Garamond, 2003.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Identidade Organizacional:** comunicação e cultura - Uma perspectiva da Acesso Comunicação.2009. Monografia (especialização em Comunicação Empresarial) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

\_\_\_\_\_. A comunicação interna e a construção da identidade organizacional – compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso e Turismo S/A. (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Loudes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.17-27.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação Organizacional: certeza e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p. 15-30

TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.  
\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.