

# AVANÇOS EPISTEMOLÓGICOS NOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DO PENSAMENTO SISTÊMICO

Rosana Curvelo de Souza<sup>1</sup>  
Miguel Eduardo Moreno Añez<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é discorrer sobre avanços epistemológicos nas pesquisas em Comunicação Organizacional proporcionados pelo suporte teórico do pensamento sistêmico e o mais ressaltado de seus pressupostos, o paradigma da complexidade, ao mesmo tempo em que realiza a crítica ao se perceber limitações. Essa orientação teórica reconhece a importância de uma visão da comunicação em que o indivíduo não seja considerado apenas como emissor e receptor, mas como um ser cujo pensamento, palavra e linguagem dão sentido ao contexto social no qual ele está inserido. A atuação do comunicador na organização passa pela administração do sensível, transitando pela crítica e reflexão sobre os modos de se encurtar distâncias sociais através do entendimento, e a compreensão do potencial estratégico da comunicação se afina com a teoria sistêmica de estratégia, que maximiza a importância das condições sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pensamento sistêmico; Comunicação organizacional; Análise teórica.

## EPISTEMOLOGICAL ADVANCES IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STUDIES SUPPORTED BY SYSTEMIC APPROACH

**ABSTRACT:** This article proposes a theoretical analysis with empirical evidence about the advances in studies of Organizational Communication offered by the prospect of systemic approach and their assumptions, like complexity paradigm. The emerging paradigm of systemic approach recognizes the importance of a communication in which the individual is not considered only as a sender and a receiver, but as a being whose thought, speech and language give meaning to the social context in which he is inserted. The communicator's role in the administration of the organization is sensitive and passes over the critical reflection on ways to shorten social distances through understanding, and the comprehension of the strategic potential of communication thins with systemic theory of strategy, which maximizes the importance of social conditions.

**KEY-WORDS:** Systemic approach; Organizational communication; Theoretical analysis.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [rosanacurvelo@gmail.com](mailto:rosanacurvelo@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal da Paraíba. E-mail: [thaisufpb@gmail.com](mailto:thaisufpb@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional tem ganhado relevância simultaneamente nos meios corporativo e acadêmico, e sua evolução vem acontecendo no sentido de libertação de um entendimento utilitário para passar a ser estudada em coerência e sintonia com as ciências administrativas. A adesão a esse campo de saber exige a adoção de uma estrutura paradigmática como postura que justifique abordagens de análise e que funcione como filtro de seleção do que se percebe e se reconhece. Emparelhados pela estrutura paradigmática no sentido de paradigma como crenças e valores da ciência que compõem um quadro de referências, os pesquisadores podem, legitimados por critérios de cientificidade compartilhados por seus pares, contribuir para avanços epistemológicos em uma área do saber.

A opção pela abordagem sistêmica, neste artigo, se justifica pelo entendimento e concordância com Vasconcellos (2002), Morin (2010) e Curvello (2009) de que é impossível reduzir a multidimensionalidade do ambiente organizacional, em constantes e profundas mudanças de contexto, a explicações simplificadas e esquemas conceituais que apresentem ideias fechadas sobre o que é ou para que serve a organização, especialmente na era das redes e das hiperconexões. O sistema organizacional convive com ruídos, que não podem ser analisados em sua totalidade. No estudo em que se reconhecem as condições de imprevisibilidade, a complexidade torna-se a condição própria e natural de operação.

A perspectiva sistêmico-comunicacional é uma nova forma de observar e analisar as organizações, tendo como ponto de partida os entendimentos frutos de leituras aproximadas à “teoria dos sistemas sociais”. Os pressupostos teóricos dessa visão passam necessariamente pela adesão à complexidade, pela consideração das organizações como sistemas de comunicação interdependentes (reformulando conceitos como sujeito e objeto, todo e partes) e ainda pela superação dos estudos com finalidade mister de natureza prescritiva.

Algumas concepções e explicações lançadas sobre a comunicação organizacional buscam compreendê-la como processo que se realiza a partir do acontecer, e, desse modo, ela foge do controle da organização, mas pode ser trabalhada em certos níveis de previsibilidade mediante ações estratégicas focadas na produção de sentido. Vale observar que essa concepção valoriza excessivamente o lugar da emissão e subestima a cognição do receptor. Simplifica-se a compreensão do processo para se atender necessidades de mercado, e, não

dando conta da amplitude e complexidade de fato, fica comum encontrar organizações que apontam a comunicação como um de seus principais problemas.

Azambuja (2009; 2011), Baldissera (2009), Scroferneker (2008) e, com mais ênfase, Curvello (2001; 2008; 2009) são autores brasileiros que realizam retrospectivas sobre a teoria sistêmica e o paradigma da complexidade na comunicação organizacional. Com base nessa orientação teórica, o objetivo deste artigo é discorrer sobre avanços epistemológicos nas pesquisas da área proporcionados pelo suporte teórico do pensamento sistêmico, ao mesmo tempo em que realiza a crítica ao se perceber limitações. A metodologia foi a análise teórica com evidências empíricas, consultando-se títulos e artigos publicados em periódicos. O texto está estruturado em quatro partes, sendo a primeira e a segunda destinadas a servir de referencial teórico para o percurso paradigmático para a compreensão do pensamento sistêmico e dos sistemas sociais como sistemas de comunicação. A terceira parte aborda os avanços epistemológicos do pensamento sistêmico na comunicação organizacional, e, como desdobramento, a quarta e última parte do artigo é dedicada às críticas resultantes da reflexão sobre essa postura.

## **2 PERCURSO PARADIGMÁTICO PARA COMPREENSÃO DO PENSAMENTO SISTÊMICO**

As primeiras proposições de uma teoria geral dos sistemas surgiram na década de 1930, no campo da Biologia, quando Ludwig von Bertalanffy estudava particularidades dos fenômenos biológicos e suas diferenças em relação aos fenômenos físicos (VASCONCELLOS, 2002). Em Teoria Geral dos Sistemas, publicado em 1968, Bertalanffy propõe-se a identificar os princípios gerais do funcionamento de todos os sistemas, princípios esses calcados em pressupostos aplicáveis às várias ciências empíricas, transcendendo fronteiras disciplinares.

Desde então, diversos autores se dedicaram a contribuir para a teoria. Na ciência, teoria também é definida e usada indistintamente como paradigma, referindo-se a uma estrutura conceitual reconhecida pela comunidade científica. Esse sentido do termo, que tem como expoente máximo Thomas Kuhn, é amplamente empregado nos estudos organizacionais, como aponta pesquisa de Walter e Rocha (2009). Morin (1996) define paradigma como um tipo de relação muito forte, que “determina o curso de todas as teorias,

de todos os discursos que o paradigma controla. O paradigma é invisível para quem sofre os seus efeitos, mas é o que há de mais poderoso sobre as suas idéias” (MORIN, 1996, p. 31).

Ainda de acordo com Kuhn (1962), a adoção de um paradigma pela comunidade científica é sinal de amadurecimento da pesquisa, pois esse fato implica que, ao longo da história, teorias “concorrentes” foram substituídas. Outro conceito importante do autor é o de revolução científica, definido como a “ocorrência de fatos não-cumulativos no período em que um paradigma antigo é substituído por um diferente” (WALTER; ROCHA, 2009, p. 4). Em outras palavras, o progresso da ciência se dá com o debate de paradigmas, e para que um consiga se sobrepor ao outro, é necessário que os adeptos do novo paradigma sejam capazes de aperfeiçoá-lo por meio de pesquisas para responder aos problemas da crise da ciência dita normal.

A mudança paradigmática provocada pela introdução da perspectiva baseada na teoria dos sistemas, doravante pensamento sistêmico, pode ser vista como uma verdadeira revolução científica, uma vez que, “dessas formulações, reabilitam-se o caos, a irreversibilidade processual, o indeterminismo, o observador e a complexidade, elevada esta última à categoria de paradigma” (CURVELLO, 2009, p. 93). As implicações de assumir os pressupostos do pensamento sistêmico, que Vasconcellos (2002) chama de “novo paradigma da ciência”, podem ser resumidas nos termos do Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre o paradigma tradicional da ciência e o paradigma emergente da ciência contemporânea

Paradigma tradicional da ciência		Paradigma emergente da ciência contemporânea	
Redução, representação da realidade, causalidade linear	Simplicidade	<b>Complexidade</b>	Contextualização, redes, causalidade circular, contradições
Mundo ordenado, previsibilidade, controle, mecanicismo	Estabilidade	<b>Instabilidade</b>	Desordem, imprevisibilidade, auto-organização
Matematização, registros objetivos, classificação, descoberta científica	Objetividade	<b>Intersubjetividade</b>	Inclusão do observador, auto-referência, co-construção

Fonte: VASCONCELLOS (2002) e autora.

Como diz Morin (2010), para compreender o paradigma da complexidade é preciso saber antes que existe um paradigma de simplicidade. O filósofo francês Gaston Bachelard já teria apontado que “o simples não existe, só existindo o que foi simplificado pelo cientista”

Recebido em: 02/04/2012

Aprovado em: 30/08/2012

(*apud* VASCONCELLOS, 2002, p. 74), ou seja, a simplificação das coisas é uma atividade humana, ilustrada pela metáfora do microscópio. Em outras palavras, cientistas focam na análise das partes na crença de que naturalmente emergirá uma concepção fiel do todo. O pensamento sistêmico extrapola a linearidade das pesquisas acadêmicas e estudos organizacionais desenvolvidos apenas graças à redução de complexidade e ao recorte passageiro e efêmero do objeto, prática que se mostra explicitamente rígida e mecanicista, principalmente nas ciências humanas e sociais. Há, na adesão à complexidade, o reconhecimento de que a simplificação obscurece as interrelações existentes nos fenômenos e de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os seus níveis.

Outro reconhecimento importante é o de que o mundo está em processo de tornar-se, e daí decorre necessariamente a consideração da indeterminação, com a consequente imprevisibilidade de alguns fenômenos. Somando-se isso ao fato de que o conhecimento científico do mundo é uma construção social, compreende-se as nuances de instabilidade e intersubjetividade do pensamento sistêmico. Tendo claro que o fundamento da disciplina de Administração é o homem e, em particular, o bem-estar do homem, e ainda com base no que foi posto até o momento, é coerente concluir que

O pensamento complexo busca ampliar o horizonte de compreensão da realidade sem esgotá-lo, pois de todas as maneiras o ser humano só pode perceber aspectos da realidade. A partir dessa perspectiva, a ciência deve ser, então, um conhecimento aberto, inacabado e autocorretivo. (BERNAL, 2000, p. 34)

Curvello (2009) destaca que nesse contexto “o observador assume papel importante, pois é ele quem constrói diferenciações internas com o propósito de dar conta da complexidade” (p. 94). Ao considerar a importância do indivíduo para a dinâmica social e trazendo o próprio sujeito, como produto e produtor da realidade social, para o centro da discussão, os princípios da complexidade têm fomentado profundas transformações no desenvolvimento científico dos últimos anos, e não seria diferente no campo da comunicação organizacional.

### **3 OS SISTEMAS SOCIAIS COMO SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO**

Sistemas sociais e organizacionais emergem da interação social inerente a eles. A sociabilidade encontra na estrutura desses sistemas a possibilidade de estabelecer acordos que orientam (e não necessariamente regulam) a ação humana dentro de uma organização, tornando alguns comportamentos e ações mais prováveis que outros. Nesse contexto, a

Recebido em: 02/04/2012  
Aprovado em: 30/08/2012

comunicação é marcada, sobretudo, pela exigência de atribuir sentido, buscando manter uma unidade que ajude a amenizar diferenças entre o sistema e o ambiente. A eficácia simbólica da comunicação organizacional está em criar condições favoráveis para a estabilidade da organização, mas não seria a estabilidade um pressuposto antônimo ao da desordem sugerido pelo pensamento sistêmico?

Segundo Curvello (2009), na análise dos sistemas sociais, a comunicação é um elemento útil para a compreensão da autopoiese do sistema organizacional, embora a colocação pareça, à primeira vista, paradoxal. O processo de seleções necessárias para a transmissão de informações enfrenta dificuldades e obstáculos, e para falar de um, há o fato de que só se pode entender o que outro quer dizer quando há uma simultaneidade de contexto entre as partes, o que é altamente improvável. Além disso, entendimento é diferente de aceitação. Trata-se, portanto, ao mesmo tempo de autonomia e interdependência:

[...] a comunicação conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rechaçada, se devemos acreditar em uma mensagem ou não. Essa decisão de aceitar ou não uma mensagem nos força a fazer uma escolha, uma seleção, que não seria feita sem comunicação. (CURVELLO, 2009, p. 101)

Por todos esses motivos, a comunicação tem a improbabilidade como característica, apesar de ser por excelência uma atividade humana praticada diariamente. E a atribuição de sentido estabelecida nas relações comunicativas organizacionais não é linear, é complexa.

Entendendo a comunicação como o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, para o sociólogo alemão Niklas Luhmann (*apud* CURVELLO, 2009), o conceito de comunicação é central da teoria dos sistemas. Sua tese é de 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” (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 12). À luz dessa questão, Luhmann introduziu a teoria dos sistemas sociais como sistemas autopoieticos de comunicação, “com forte ênfase na busca de legitimação de um espaço de atuação profissional” (CURVELLO, 2001, p. 3), o que proporciona à pesquisa em comunicação organizacional novos contornos de maior complexidade, em contraponto aos paradigmas dos estudos desenvolvidos até então.

## 4 AVANÇOS EPISTEMOLÓGICOS NA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para pensar como seriam as configurações da comunicação organizacional a partir do pensamento sistêmico e o paradigma da complexidade, é preciso, primeiramente, evitar a crença na existência de uma única forma de explicar a comunicação organizacional, pois isso implicaria na existência de fórmulas eficazes. Alguns profissionais de comunicação se inclinam às necessidades de mercado que superficializam o processo de comunicação em descrições de relação de causa e efeito, mas comunicação organizacional não se trata de soluções mágicas. Se fosse, bastava resolver essas questões que os públicos internos de uma organização estariam sempre prontos a entender e aceitar algo novo proposto pelos gestores.

No entanto, quando se considera a força em relação e se reconhece o “outro” como agente no processo de comunicação, percebe-se, entre outras coisas, que não existe sobredeterminação autoritária, mas uma tensão dialógico-recursiva, como explica Baldissera (2009):

[...] importa destacar que o fato de a comunicação ser definida como disputa dialógico-recursiva de sentidos, diferentemente do que possa parecer, não significa que deva ser entendida como desordem pura, libertinagem em que tudo é permitido. Trata-se, sim, de pontuar a fertilidade e a ebulição do/no processo que aproxima e tensiona forças para o diálogo. Assim, pela comunicação, o desorganizado/desordenado, de algum modo, é aprendido e organizado/ordenado. (BALDISSERA, 2009, p. 155-156)

Chanlat (1996) comenta a importância de uma visão da comunicação em que o indivíduo não seja considerado apenas como emissor e receptor, mas como um ser cujo pensamento, palavra e linguagem (que o autor chama de dimensões esquecidas) dão sentido ao contexto social no qual ele está inserido. Entendimento afim tem Garcia (2009):

O discurso da pesquisa em comunicação e cultura organizacional nas teses estudadas mostra que, além de uma procura e uma confirmação de identidade, há também sinais de que a postura funcionalista, comportamental e mecanicista começa a ser mudada em função de uma concepção mais humanista e crítica, na qual o sujeito passa a resgatar o domínio de sua subjetividade e de sua dimensão passional, até então exercida pela gestão dos afetos efetuada pelo mundo corporativo. (GARCIA, 2009, p.120)

A atuação do comunicador na organização passa pela administração do sensitivo, transitando pela crítica e reflexão sobre os modos de se encurtar distâncias sociais através do entendimento (AZAMBUJA, 2009). Nos cursos de comunicação e relações públicas, muito se fala em atuação profissional lado a lado com a alta administração no sentido de sintonizar

Recebido em: 02/04/2012

Aprovado em: 30/08/2012

comportamentos e modos de pensar, o que faz os aprendizes se iludirem com um provável papel de heróis da organização. Entretanto, ao ingressarem nas empresas e instituições eles se deparam com um universo profundamente marcado por pressões por resultados imediatos. É por esse motivo que:

[...] a comunicação e o comunicador não devem se preocupar em ter os instrumentos para demonstrar quantos reais o seu trabalho tem gerado aos cofres da empresa e tampouco quanto poder têm agregado às instituições ou a seus dirigentes. Sua atuação – e, conseqüentemente, o lucro que proporciona – precisa ser avaliada de outra forma. Deve ser percebida na sanidade daqueles que produzem, na sua desalienação, na sua produtividade e criatividade e, acima de tudo, na forma como esse ator social transfere para o seu doméstico a lucratividade pessoal que o verdadeiro trabalho proporciona. (AZAMBUJA, 2009, p. 189)

A partir da compreensão de que a possibilidade de a comunicação se realizar está na possibilidade de as relações se estabelecerem (BALDISSERA, 2009), o foco passa a ser nos processos. Para haver entendimento, em algum grau, devem existir primeiramente orientações socioculturalmente convencionadas na organização, e é somente graças a elas que se torna possível materializar, com imprevisível grau de êxito, algumas das estratégias de comunicação. A pluralidade linguística pode ser fonte de tensões nas organizações (CHANLAT, 1996), mas, segundo Etkin (2000), tais oposições e resistências não são sintomas de crise, elas aparecem como parte do processo de troca nas organizações complexas que dinamiza os setores e faz as organizações crescerem.

Essa perspectiva de complementaridade dos paradigmas de ordem e desordem é, ao mesmo tempo, contribuição e desafio do pensamento sistêmico:

Empregar conceitos como autopoiese, auto-organização, evento, ordem-desordem, dentre outros e, principalmente, empregar a lógica dialética do paradigma da complexidade (numa visão crítica) sem descartar totalmente os aspectos do paradigma funcionalista implica um enorme desafio intelectual para os pesquisadores. Implica, sobretudo, estar sempre vigilante para o risco da impropriedade epistemológica. Todavia, adotar o paradigma emergente não significaria, em última instância, correr riscos? (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010)

O paradigma resultante do compartilhamento de objetos e estratégias de pesquisa pode, segundo Vizer (2009), ajudar a articular diferentes âmbitos de problemas - principalmente separados por fronteiras disciplinares, institucionais e culturais - de modo a permitir uma estratégia de cooperação interdisciplinar (ou bidisciplinar, para começar) da investigação nos processos sociocomunicacionais. Outra contribuição potencial da epistemologia inerente à complexidade para a epistemologia da administração e da comunicação organizacional é que, de um modo geral, a análise sistêmica qualitativa adota

Recebido em: 02/04/2012

Aprovado em: 30/08/2012

postulados do construtivismo científico, que é um posicionamento estratégico (LALANDA-GONÇALVES, 2008).

A adoção desse posicionamento estratégico nos estudos organizacionais é fundamental para mais avanços epistemológicos no estudo da comunicação organizacional, que precisa de

[...] explícita investigação acadêmica se se pretende que a elaboração teórica nas ciências de planejamento de sistemas sociais e da administração organizacional se liberte da deformação decorrente da aceitação ingênua dos pressupostos da sociedade centrada no mercado. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 91)

Outra grande contribuição do pensamento sistêmico para a comunicação organizacional se dá nas análises que têm por foco a inteligência empresarial. A compreensão do potencial estratégico da comunicação se afina (ou se potencializa) com a teoria sistêmica de estratégia, “já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial – ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira” (BUENO, 2009, p. 57). A teoria sistêmica é, ainda segundo Bueno (2009), a mais relativista e menos dogmática de todas, por admitir que o planejamento é possível e necessário, mas que precisa levar em conta fatores internos e externos às organizações. Ou seja, assume que a estratégia depende do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das organizações.

Embora seja um exercício complexo, pensar a comunicação organizacional à luz dos pressupostos da perspectiva sistêmica acaba constituindo também um processo de organização das informações, que é uma vantagem importante na nova estrutura social associada ao informacionismo que surgiu a partir da reestruturação do modo capitalista de produção. Castells (1999) apresenta que, nesse novo modelo, a produtividade passa a estar atrelada à tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação simbólica. Tal modelo surge dentro do contexto da globalização, da tecnologia da informação e de uma sociedade multicultural. Dessa forma, segundo Castells (1999), a acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade no processamento da informação torna-se uma variável relevante.

Os esforços em direção à compreensão das possibilidades de análise proporcionadas pelo pensamento sistêmico e o paradigma da complexidade edificam a postura de reconhecer que informação não é instrumento de poder e que a comunicação é para dar um sentido compartilhado ao trabalho. Esse entendimento, entretanto, não resolve por si só a

complexidade na comunicação porque é de esperar que dentro de uma organização coexista uma diversidade de opiniões, ideias e diferenças na conotação das mensagens, já que a comunicação tem a ver com o contexto da relação, o tempo e o lugar em que ocorre. Porém, o que importa nesse caso é que a comunicação é confiável quanto à intencionalidade, e não requer aprofundamento na análise de possíveis interesses não declarados.

## **5 CRÍTICAS AO PENSAMENTO SISTÊMICO NA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As críticas à abordagem dos sistemas sociais como sistemas de comunicação voltam-se para o fato de que “um sistema não chega a ser espontâneo como aparenta e que muitas decisões são tomadas com base nas velhas decisões já estruturadas e experimentadas” (CURVELLO, 2009, p. 98). Contudo, não se pode desconhecer ou descartar que muito do que hoje é tido como regras do sistema, ou “velhas decisões já estruturadas e experimentadas”, surgiu de forma espontânea e foi posteriormente amadurecido e incorporado à organização.

A literatura também aponta que a comunicação organizacional estratégica tem as características definidoras de um recurso fonte de vantagem ou desvantagem competitiva pela corrente teórica denominada de visão baseada em recursos, que dá importância aos ativos organizáveis, valiosos, raros e de difícil imitação, que:

Foram acumulados ao longo das trajetórias percorridas por essas organizações e [...] foram auxiliares na obtenção da posição de liderança no setor de atuação. Portanto, são recursos valiosos que requerem atenção e investimentos constantes por parte dos gestores, para que continuem a gerar esse resultado [...]. (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011)

Não só a comunicação pode configurar um recurso valioso e de difícil imitação em uma empresa, como também os resultados que derivam dela, como a reputação corporativa. A identificação da relação comunicacional de uma organização com os grupos de stakeholders é um critério relevante para explicar as diferenças de reputação entre empresas concorrentes.

A reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. [...] A reputação corporativa é algo complexo e difícil ou impossível de ser diretamente gerenciado, em razão de ela ser uma avaliação da organização como um todo na percepção dos *stakeholders*. No entanto podem ser gerenciados os elementos que a formam e mantêm: gerenciando-se os fatores que levam à formação da reputação seria possível fazer com que a reputação de uma organização fosse mais bem avaliada por seus *stakeholders*. (THOMAZ; BRITO, 2010).

Por fim, é pertinente ressaltar que nem tudo que constitui o pensamento sistêmico pode ser considerado como novo paradigma da ciência, ou seja, nem tudo que é apresentado hoje como sistêmico é simultaneamente novo-paradigmático (VASCONCELLOS, 2002). Há ainda a crítica de que o pensamento sistêmico “entrega” a vida social e cultural às lógicas da natureza, ao que Curvello e Stroferneker (2008) refutam o descrédito dessa iniciativa argumentando que “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” (p. 12).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem que surgiu no século XX em contraponto aos pensamentos reducionistas e mecanicistas, herdados das noções clássicas de razão e ciência que têm fundação no pensamento de Isaac Newton e René Descartes. O paradigma emergente da complexidade resultante da adesão ao pensamento sistêmico ultrapassa o paradigma positivista, centrado em proposições de estabilidade dos fenômenos, a descontextualização deles com vistas ao isolamento de variáveis, e, através dessa fragmentação da realidade, a possibilidade de quantificar coisas através de métodos de pesquisa.

Na busca por agregar valor ao conhecimento que se tem em Comunicação Organizacional, a escolha da abordagem de análise busca a melhor adequação ao que se é vivenciado na prática. Portanto, o entendimento do funcionamento da organização como mecânico e previsível não oferece parâmetros suficientes para se estudar os relacionamentos humanos, a economia de trocas simbólicas e a incerteza que existem no contexto do ambiente de trabalho. Por consequência, os resultados da análise tornam-se explicitamente rígidos em se tratando de estudos em Comunicação.

A principal contribuição dos avanços epistemológicos em comunicação organizacional a partir do pensamento sistêmico é que, apoiado nos três pressupostos do novo paradigma (complexidade, instabilidade e intersubjetividade), o comunicador social reconhece que não há como trabalhar a comunicação em uma organização da forma como se fazia antes, quando ele se esforçava para criar e manter uma atmosfera de felicidade e paz sobre toda a empresa. A consequência dessa prática é que as comunicações deixavam de ser

significativas para o lado pessoal e as relações humanas se estabeleciam apenas no plano das ações. Ao ceder a influências projetadas pelo reducionismo e pelo mecanicismo, perde-se a capacidade de distinguir o que é fabricado do que é real, e o caráter instrumental e econômico das organizações torna-se (ou permanece) central. O delineamento de uma abordagem crítica, entretanto, não constitui tarefa simples, pois os indivíduos, quando ajustados ao sistema no qual estão inseridos, tendem a inclinar-se às pressões organizadas.

## REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, G. A. **A dimensão de retorno nos processos comunicacionais e sua importância para a comunicação interna nas organizações: uma crítica ao sistemismo.** Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomartigoGermano.htm> . Acesso em 05 jun. 2011.

AZAMBUJA, G. A. **O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 165-192.

BALDISSERA, R. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional.** In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BERNAL, C. A. **Metodología de la investigación para Administración y Economía.** Santa Fé de Bogotá: Person Educación de Colombia, 2000.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, M.A. **Sociedade em rede.** São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** V.3. São Paulo: Atlas, 1996.

CURVELLO, J. J. **A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105.

CURVELLO, J. J.; SCROFERNEKER, C. M. A. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos:** uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. E-Compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v. 11, n. 3, set-dez 2008.

CURVELLO, J. J. **As organizações como sistemas autopoieticos de comunicação.** In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 24. **Anais...** Campo Grande, 2001.

ETKIN, J. R. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones.** Buenos Aires: Prentice-Hall, 2000.

GARCIA, M. J. J. F. **A formação dos gestores em cultura e comunicação organizacional:** o ponto de vista da semiótica discursiva. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions.** Chicago: University of Chicago Press, 1962.

LALANDA-GONÇALVES, R. **A abordagem sistêmica qualitativa da comunicação nas organizações:** uma perspectiva aplicada. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6., **Anais...** Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2008.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2010.

MORIN, E. **O problema epistemológico da complexidade.** Lisboa: Europa-América, 1996.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. F. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva.** RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 46, n. 3, jul./ago./set. 2011, p. 228-242.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. A. **Paradigma da complexidade e teoria das organizações:** uma reflexão epistemológica. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 3, jul-set 2010, p. 276-287.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. **Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão.** RAC: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 2, abr. 2010.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico:** o novo paradigma da ciência. 7. ed. São Paulo: Papirus, 2008.

VIZER, E. A. **Social dimensions of communication.** Revista FAMECOS, Porto Alegre, n. 40, dez. 2009. p. 15-22.

WALTER, S. A.; ROCHA, D. T. **A Contribuição de Thomas Kuhn para a Produção Científica em Administração.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., Anais... São Paulo: FEA-USP, 2009.