

## **Comunicação Organizacional – Confronto entre Luhmann e Habermas – Conjecturas Necessárias**

**Autoria:** Onésimo de Oliveira Cardoso, Maria Ivete Trevisan Fossá

### **Resumo**

A comunicação organizacional tem sido nas últimas décadas um campo fértil de fecundos debates fundamentados em diferentes abordagens teóricas. Observa-se, ainda, nas discussões o domínio de uma visão funcionalista com tendência estruturalista, que entende as organizações como estruturas naturalmente existentes que apenas precisam ser descritas nas suas funcionalidades. O presente ensaio tem como objetivo problematizar a visão sistêmica do sociólogo alemão Niklas Luhmann, destacando principalmente sua idéia sobre comunicação, em confronto com a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas e da apropriação de abordagens da complexidade de Morin e Genot. Ainda que de maneira provisória, o texto representa um esforço analítico para o enriquecimento de construtos teóricos que possam aprofundar a análise e interpretação da Comunicação Organizacional e de suas estratégias no ambiente das sociedades modernas e complexas.

### **Introdução**

Neste artigo, não se pretende resgatar os fundamentos e a evolução da comunicação organizacional nos seus diferentes enfoques, ou problematizar os argumentos teóricos de diferentes disciplinas que cruzam o universo da comunicação. Também não se pretende refletir epistemologicamente a pertinência dos procedimentos metodológicos de ordem funcionalista/positivista, com seu viés quantitativista, em confronto com as visões críticas humanistas. Todavia, é necessário destacar o pano de fundo da discussão e da análise que empreendemos no texto

Os embates teóricos sobre a comunicação organizacional têm envolvido diferentes matizes teóricos, oriundos das mais diversas disciplinas, tais como, Teorias da Comunicação, Cibernética, Teoria Geral dos Sistemas, Psicologia Behaviorista e Neo-Behaviorista. Entretanto, a grande abordagem que serve como referência desses enfoques é, sem dúvida, o funcionalismo, com destaque para sua instrumentalidade e seu compromisso com um procedimento de análise e quadros explicativos comprometidos com a herança positivista, manifesta na visão quantitativista e tecnicista da sociedade e, conseqüentemente, do universo das organizações.

A abordagem funcionalista, apesar dos diferentes enfoques teóricos existentes, permanece ainda fiel à idéia de que as organizações são estruturas naturalmente existentes. O desafio que cabe ao observador é o de descrever a estrutura do sistema e a sua auto-reprodução, que se realiza numa atmosfera de controle e predição.

Todavia, existem perspectivas de análise e interpretação de índole humanista, que privilegiam a interdisciplinaridade e a intersubjetividade, entendendo as estruturas, como construção humana.

O objetivo deste texto é problematizar e analisar as implicações de ordem teórica e epistemológica da idéia de comunicação no sistemismo de Luhmann em confronto com fundamentos da TAC de Habermas. O procedimento de análise que empreendemos neste texto é uma interpretação crítica, entendida como um exercício hermenêutico, que possibilita a prática da intersubjetividade e da reflexão para a construção e desconstrução dos discursos, na tentativa de uma leitura crítica das denotações e conotações das abordagens teóricas e conceituais que referenciam o fenômeno da comunicação e de suas transposições e adaptações para os sistemas sociais em geral e, mais precisamente, para o âmbito das organizações, locus dos objetivos do que denominamos comunicação organizacional.

Dessa maneira, adotamos uma postura interpretativa plural e reflexiva, sem nenhuma pretensão de produzir conhecimentos cabais e objetivos, mas sim, declarações provisórias, porém necessárias. Estamos, portanto, afinados com Morgan, que coloca ênfase na reflexão crítica como base para a ação (MORGAN, 1983), e com Morin que afirma: “Estamos condenados ao pensamento incerto, a um pensamento trespassado de furos, a um pensamento que não tem nenhum fundamento absoluto de certeza”. (MORIN, 2005, p.69).

O pensamento de Habermas, pela sua importância, tem tido espaço nos estudos organizacionais, ainda que, não de maneira significativa (ALVESSON e DEETZ, 1999; FORESTER, 1994; VIZEU, F, 2003). Mas se Habermas ainda aparece de maneira tímida nas reflexões sobre comunicação organizacional, o mesmo não acontece com seu parceiro de debate Niklas Luhmann, ainda um total desconhecido nos estudos organizacionais na área da Administração, destacando ausência de reflexões sobre sua teorização da comunicação. Vale, porém, ressaltar a importância que Luhmann tem tido nas reflexões na área da Comunicação Social com uma produção significativa de teses, dissertações e artigos que tratam da comunicação organizacional (CURVELLO, 2001; AZAMBUJA, 2003; STOCKINGER, 2001; SOARES, 2005). Cabe, também, destacar a apropriação de Luhmann na área do Direito. (VILLAS BÔAS FILHO, 2006; TRINDADE, 2008).

### **A teoria dos sistemas de Luhmann (Systemtheorie)**

Não é pretensão deste artigo, analisar criticamente a sociologia de Niklas Luhmann em todos os seus aspectos e dimensões, tarefa já explorada por diferentes autores de diferentes nacionalidades, com inúmeras dificuldades teóricas pelo nível de complexidade que envolve o seu pensamento, não só pelo hermetismo de suas idéias, mas também pela evolução do seu pensamento e pela densidade de sua produção.

João Esteves, que faz a apresentação do livro de Luhmann sobre a Improbabilidade da Comunicação (ESTEVES, 1993) para a tradução em português, destaca as dificuldades de se lidar com o pensamento do autor que ao apresentar uma “... *obsessiva procura da inovação, um quadro de referências desconcertantes ... a preocupação constante de desenvolver uma perspectiva teórica global (mesmo quando os temas abordados parecem sugerir grande especificidade...)*” (ESTEVES, 1993, p.3), torna-se um desafio exegético para qualquer dos mortais..

Se quanto ao conteúdo Luhmann é um desafio, quanto à forma torna-se um problema maior por possuir: “...*um estilo muito pessoal e complexo, com criação de terminologia própria, recorrências sistemáticas (nem sempre evidentes), concatenação caótica de diversos planos de análise...*” (ESTEVES, 1993, p.3). Mas são justamente essas características citadas que fazem dele um pensador instigante; afinal, conforto e facilidade nem sempre são condições necessárias e presentes na produção do conhecimento.

Apesar dessas limitações, Luhmann tornou-se o sociólogo sistêmico de maior importância no ambiente acadêmico internacional, razão pela qual, torna-se necessário e relevante perscrutar suas idéias e suas polêmicas em temas que são relevantes para a teoria organizacional

O sistemismo de Luhmann representa um avanço das idéias sistêmicas pós-parsiana, tendendo à construção de um modelo estruturalista com um enfoque interdisciplinar bastante abrangente.

Além da referência à teoria parsiana dos sistemas gerais de ação, Luhmann também busca na termodinâmica (física), na biogenética, na neo-cibernética, na teoria da informação e nas abordagens de sistemas complexos, fundamentos para sua teoria de sistema.

A primeira questão fundante do sistêmico de Luhmann é que o sistema torna-se distinto do ambiente, isto é, o sistema social é separado do seu ambiente psíquico e/ou

biológico. Isto significa que os seres humanos enquanto pessoas e indivíduos não pertencem ao sistema social, mas sim ao seu ambiente. Esvanece-se assim, a idéia do sujeito individual como centro de todo o sistema. A velha assertiva de que o sujeito é a “célula mater da sociedade” é enterrada por Luhmann sem nenhuma lamentação.

Essa distinção estabelecida provoca uma mudança significativa na maneira de se entender filosófica e sociologicamente o papel do indivíduo na sociedade como ator social. Luhmann coloca em xeque, ao mesmo tempo, as tendências conservadoras positivistas, assim como as tendências sociológicas críticas, destacando as contribuições de Max Weber, Ernst Cassirer, Wilhelm Dilthey, Paul Ricour, só pra citar alguns e, principalmente, as contribuições de Habermas. Aliás, não são somente as abordagens desses autores que são colocadas em xeque, mas sim, a própria herança iluminista do pensar e construir o pensamento em bases humanistas.

O ponto de divergência entre Luhmann e a tradição filosófica humanista e da sociologia crítica, é que nestas o ser humano foi sempre interpretado como estando dentro e não fora do sistema social. A idéia de indivíduo é concebida nas diferentes vertentes teóricas como um elemento indissolúvel da sociedade.

Na visão de Luhmann todas as idéias sobre a formação de coletivos humanos são ultrapassadas. Os conflitos ideológicos internos de grupos e classes já não são explicados por ações de indivíduos ou grupos, mas sim, por um arranjo sistêmico de seleção e auto-organização. As diferenciações sociais não são mais questões de ação de indivíduos, mas são questões de uma comunicação sem fronteiras, onde o sentido das sociedades territoriais desaparece. Isso fica claro se entendermos uma das principais idéias de Luhmann, a qual destaca que a sociedade é comunicação.

Ao mesmo tempo em que a teoria de sistema social se separa do ambiente para enaltecer sua competência interna, nas palavras de Luhmann, o ambiente é para o sistema “... uma pressuposição de identidade do sistema, porque a identidade só é possível quando há diferença... Nem ontológica, nem analiticamente o sistema é mais importante do que o ambiente. Porque ambos são o que são apenas em relação ao outro” (LUHMANN, 1984, p. 243). Assim, portanto, cada indivíduo é sujeito para si mesmo, tornando-se um sistema auto-referencial próprio e particular que consiste sua consciência. Essa idéia nos remete ao conceito de que a sociedade é uma realidade com clausura auto-referencial, isto é, um sistema que se basta, pois tudo que deve ser mudado ou substituído é feito a partir do seu próprio interior. Nas páginas seguintes tentaremos avançar nessas idéias.

### **Sistema-Sentido (Sinnsysteme)**

Para Luhmann, sistemas sociais são sistemas de sentido ou sistema-sentido (Sinnsysteme), isto é, algo que faz sentido ou produz sentido. A função primordial do sentido num sistema é o de selecionar possibilidades de experiência vital e redução da complexidade do meio, isto é, transformar o caos em estrutura.

Tanto o sistema social como o ambiente psíquico têm em comum o aspecto que ambos dependem do sentido, que constitui uma qualidade evolucionária.

A idéia de significado em Luhmann implica que o sistema pressupõe a existência e aceitabilidade de significados estabelecidos e aceitos a priori, os quais, uma vez institucionalizados, se tornam diretrizes para os papéis sociais. Não há dúvida de que nesse esquema não existe espaço para questionamentos de normas e valores. Nada é construído de maneira dialógica. Tudo é dado, aceito e legitimado a priori.

A construção da TAC de Habermas expressa a idéia de que a construção de significado só é possível em situações de diálogo, nas quais os sujeitos, sem nenhuma forma

de repressão ou constrangimento, atribuem significados às coisas, pessoas e suas relações, condições essas que, na visão de Luhmann, não são permitidas pelo sistema.

Para Luhmann, o sistema oferece orientações comportamentais que facilitam a redução da complexidade. Essa redução ocorre quando uma das possíveis alternativas se concretiza em meio à multiplicidade de possíveis possibilidades no âmbito do sistema. “A complexidade era dada pela multiplicidade de possíveis interpretações ou representações do mundo e sua redução ocorreria quando uma das possíveis alternativas se concretizasse.” (FREITAG, 1986 p. 55). Habermas destaca a impossibilidade dessa redução, afirmando ser ela incompatível com a idéia de sistema, pois o sistema, para sobrevivência, exclui as formas alternativas de interpretação e atuação, como ameaça para a própria sobrevivência do sistema. Essa reflexão leva Habermas a questionar com clareza e determinação a aplicabilidade de pressupostos cibernéticos para sistemas sócio-culturais, onde não há espaço para a discussão conseqüente de normas e valores que constituem a regulamentação do sistema.

Nessa linha crítica Jean- François Lyotard (1989) reforça o argumento de Habermas dizendo:

A competência do sistema orientada para o poder exige a redução da complexidade. Se todas as mensagens pudessem circular livremente entre todos os indivíduos, a quantidade de informações a ter em conta para fazer as escolhas pertinentes retardaria consideravelmente o momento da decisão e, portanto, a performatividade (LYOTARD, 1989, p. 123).

Entretanto, sobre a questão da eliminação de possíveis perturbações com a eliminação de opiniões não desejadas pelo sistema, Luhmann insiste em dizer “que é possível dirigir as aspirações individuais por meio de um processo de quase aprendizagem, livre de toda a perturbação, a fim de se tornarem compatíveis com as decisões do sistema.” (LYOTARD, 1984, p. 123). Lyotard reforça seu argumento dizendo que os procedimentos administrativos farão os indivíduos “querer” o que o sistema precisa para ser performativo” (LYOTARD, 1989, p. 124). Isso significa que a realidade sistêmica esconde debaixo do tapete os conflitos e as contradições dos sistemas sociais em busca do comportamento mais adequado para a sobrevivência do sistema, negando de certa forma a realidade.

### **Autopoiesis do sistema**

Em 1982 Luhmann publicou um artigo intitulado “*Autopoiesis*, ação e entendimento comunicativo”. Nesse artigo, Luhmann emprega pela primeira vez o conceito do autopoiesis, que ele havia apropriado de Maturana e, desse modo, insere no seu escopo teórico o sentido de *autopoietico* do sistema.

Humberto Maturana, numa primeira fase, e posteriormente com Francisco Varela desenvolveram no âmbito da biologia o conceito de *autopoiesis* como teoria que visa colocar a circularidade da reprodução da vida no centro de uma teoria epistemológica do conhecimento. *Autopoiesis* significa de modo geral a construção de sistemas que utiliza clausura-auto-referencial (self-referential closure).

Para Maturana e Varela (MATURANA, H. & VARELA, F. 1995) os organismos vivos são sistemas fechados, não recebendo qualquer *input* do ambiente, o que contraria toda a tradição sistêmica, que tem no *input* o elemento fundamental na estrutura. Contudo, para Maturana e Varela, os sistemas vivos não entram em contato direto com o ambiente e só conhecem suas próprias circunstâncias internas e o objetivo último do sistema é a preservação da sua organização interna, conservando sua adaptação às circunstâncias externas. Enquanto o ambiente é considerado um exterior não organizado e infinitamente complexo, o interior do sistema consiste numa zona de redução de complexidade.

Segundo Maturana e Varela, mesmo o mais simples organismo vivo é dotado de um sistema nervoso estruturalmente fechado, que é a base potencial de sua capacidade de interação com o meio. Se é certo que a perturbação (irritação) vinda de fora o força a responder, não é menos certo que é capaz de aprender, ou seja, de adaptar-se, e se refazer (*autopoiesis*).

Luhmann aplica essa reflexão aos sistemas sociais e à sociedade, fazendo do conceito de *autopoiesis* um elemento fundamental do seu referencial teórico no início da década de oitenta. *Autopoiesis* seria para Luhmann uma qualidade interna do sistema, intocável de fora. O termo denomina a unidade que um elemento, um processo, um sistema é para si próprio. Através de auto-organização, o sistema constitui seus próprios elementos como unidades funcionais. A relação entre os elementos se refere à sua auto-constituição, a qual é reproduzida, assim, permanentemente. A *autopoiesis* inclui a auto-referência como a capacidade de se relacionar consigo, de refletir-se.

Ampliando as visões de sistemas abertos, Luhmann concebe a *autopoiese* como fechamento operacional do sistema, pois, dessa forma, o ambiente não contribuiria para nenhuma operação do sistema, pois o máximo que o ambiente poderia produzir seria uma certa ‘irritação’ ou um ‘estímulo’, quando seus efeitos aparecem no sistema como informação.

A ação do sistema se dá a partir de um “*self*” construído no e pelo imaginário inconsciente de um ambiente que lhe fornece os elementos, tais como: dados, informações, códigos e símbolos. À luz dessa formulação, concebem-se os sistemas sociais como operacionalmente fechados, embora continuem abertos no sentido termodinâmico, isto é, expostos a um fluxo energético, representados pelas informações provindas do ambiente. Tal fechamento operacional permite ao sistema manter seu “metabolismo energético” e evoluir num ambiente desordenado e caótico. (LUHMANN, 1984). Dessa forma, a sociedade como sistema fechado no seu “metabolismo”, não permite a entrada de outros subsistemas funcionais como o jurídico, o econômico, o educacional, o político, o religioso etc., porque esses subsistemas se bastam, também, em seus próprios “metabolismos” e, conseqüentemente, vivem suas *autopoiesis*, ou seja, cada sistema será sujeito de si mesmo. Nenhum sistema poderá substituir o outro, nem pode ter qualquer ingerência direta um sobre os outros. Esse raciocínio se estende aos indivíduos (sistemas psíquicos) que ficam também fora da sociedade e, definitivamente, alocados no ambiente “desordenado e caótico”. (VILLAS BÔAS FILHO, 2006)

Em resumo, podemos dizer que os diversos tipos de sistemas tais como, o orgânico, psíquico e social, enquanto auto-referenciais e *autopoieticos*, recurvivamente fechados, no que tange às suas operações, são entorno uns dos outros. Isto não quer dizer que os sistemas não tenham ligação entre si. Essas ligações ocorrem por meio de operações altamente seletivas que permitem a interação entre sistemas. Os diferentes tipos de sistemas podem se acoplar estruturalmente e se interpenetrarem. Esse acoplamento ocorre quando “... o sistema seleciona criteriosamente uma parte muito pequena e estreita do ambiente e é esse corte que viabiliza o acoplamento.” (MARCONDES FILHO, 2004 p. 427-428). Luhmann menciona como exemplo de acoplamento estrutural o que acontece entre os sistemas psíquicos com os sistemas sociais através da linguagem. (LUHMANN, 1984)

Contrariando o posicionamento de Weber, que procura constituir sua teoria de ação social na compreensão (*Verstehen*) do indivíduo e da ação comunicativa de Habermas, Luhmann se coloca contra a idéia de ação do sujeito e da ação social, tecendo uma crítica à sociologia tradicional, tanto quanto às posturas conservadoras como as críticas, que centram no elemento ação o vínculo de continuidade entre dois tipos distintos de sistemas: o psíquico e o social. Sem dúvida, que essa assertiva soa escandalosa para os padrões acadêmicos

tradicionais, não necessariamente conservadores. Mas Luhmann procura um substituto para a ação, construindo um conceito de comunicação que se torna um elemento fundamental da sociedade. É o que veremos a seguir.

### Sistema como comunicação

Como já havíamos destacado anteriormente, o sistemismo de Luhmann considera os sistemas psíquicos distintos dos sistemas sociais. Esses sistemas são auto-referenciais, que bancariam sua autopoiesis, respectivamente, na consciência (os sistemas psíquicos) e na comunicação (sistema social). Comunicação torna-se para Luhmann um elemento fundamental na rede de operações recursivas do sistema social.

Não há no pensamento de Luhmann uma teoria da comunicação *strictu sensu*, como a teoria da ação comunicativa de Habermas. Entretanto, seus *insights*, apresentam um escopo com detalhes dos diferentes elementos do processo comunicativo. Apesar de um denso texto de “inovações” teóricas, que rompe com toda uma evolução do pensamento comunicativo, quer sejam nas diferentes abordagens mais instrumentais, positivistas/funcionalistas, quer sejam nas vertentes críticas e emancipadoras (teoria crítica), Luhmann apresenta lacunas teóricas e questões perturbadoras, ou “irritáveis” (para usar um termo familiar a Luhmann) para os teóricos que têm no objeto comunicação um campo de desafios cada vez mais complexo, por representar os anseios e reptos de realidades cada vez mais plurais, globais e complexas.

Luhmann coloca como *approach* inicial de comunicação, de maneira categórica, que a comunicação não é nem apenas sistêmica, nem uma ação efetuada por intermédio da linguagem.

Mathis resume a idéia de comunicação da seguinte forma:

Comunicação de Luhmann é operação interna e, por isso não há comunicação entre sistemas sociais e o meio, assim como o sistema não recebe informação do meio, o que existe é comunicação do sistema, tendo como referência o seu meio. Nesse caso, o sistema constrói internamente através da observação – a sua informação sobre o seu meio (MATHIS, 2008, p.10)

Nesse arrazoado de idéias, Luhmann mantém-se fiel ao seu sistemismo ao colocar toda a responsabilidade da comunicação no sistema, que constrói todo o processo comunicativo.

Na sua crítica às abordagens teóricas tradicionais, Luhmann questiona a idéia de se entender a comunicação como processo de “transferência de informação”. Fundamentado em Gregory Bateson (1972), afirma que o ato de comunicação não é se desfazer de nada, mas sim, um processo de multiplicador. Aliando a idéia da impossibilidade de transferência, Luhmann questiona a idéia de transmissão. Tanto as idéias de “transferência” e “transmissão” tornam-se, para Luhmann, improdutivas, porque elas sugerem que o “transmissor” entrega algo que o endereçado recebe. Isso posto, significa, nas palavras de Luhmann que “toda a metáfora do possuir, ter, dar e receber... é imprópria para a compreensão da comunicação” (LUHMANN, 1984, p. 193).

A crítica de Luhmann à “transmissão” traz alguns equívocos. Em primeiro lugar, nenhum processo comunicativo, desde o esquema simplório de Aristóteles, significa que a comunicação se dá através da entrega de um objeto no sentido de se dar para alguém. Conteúdos não são “dados”, mas sim compartilhados. Ainda que Luhmann rejeite a transmissão, ela constitui um elemento essencial no processo comunicativo. O que não se espera é a redução de todo o processo à transmissão, como McLuhan fazia ao estabelecer a “ditadura” do meio (o meio é a mensagem), pois é possível “transmitir uma série de símbolos com exatidão sintática, não significa que o processo tenha significação se o emissor e o

receptor não tiverem, antecipadamente, concordado sobre a sua significação. Nesse sentido, toda a informação compartilhada pressupõe uma convenção semântica” (CARDOSO, 2006, p.1129). Isso significa que um processo comunicativo não pode ser reduzido a um único elemento desse processo, seja o meio ou a transmissão.

O contraditório na formulação de Luhmann é que, ao mesmo tempo em que questiona a transmissão e transferência, busca também inspiração teórica em abordagens que justamente privilegiaram esses dois aspectos dos processos comunicativos. Aliás, essa ênfase na transmissão já tem um histórico de críticas bastante amadurecidas, como vemos em Putnam e Casali, que dizem que o modelo de Shannon & Weaver, embora excelente no avanço das tecnologias, não contempla a complexidade do diálogo comunicacional, pois, excluindo as condições sociais de produção e a análise das lutas pelo poder, fragmenta o processo de comunicação destacando a transmissão da informação e a busca da eficiência, reproduzindo um modelo mecanicista, no qual essa transmissão de informações e a seleção de canais são enfatizadas. (PUTNAM,1982; CASALI,2004).

Mesmo valorizando a comunicação como um fundamento importante da sociedade, Luhmann vê a mensagem mais como uma “sugestão” ou mesmo uma “incitação”. Somente quando tal sugestão for aceita, quando ela produzir uma excitação, a comunicação se torna existente.

O ato de se comunicar é um ato seletivo e a seletividade da informação – como interveniente genuíno – é um elemento importante do processo comunicativo. Seletividade implica necessariamente no conceito de *alter* (aquele que emite a informação) e *ego* (aquele que compreende ou não a informação emitida pelo *alter*).

A seletividade da informação se apóia na distinção entre mensagem (forma) e informação (conteúdo). Mensagem é a propagação de códigos afetados por ruídos, informação e novidade. Mensagens sem novidades não são selecionadas para o processamento, não “chamam a atenção”.

O processo, portanto, compreende-se de três aspectos seletivos: emissão/elocução (*Mitteilung*) ato de comunicar; informação/mensagem; compreensão/entendimento (*Verstehen*) que inclui o não-entendimento. Somente quando ocorre a compreensão significa que a comunicação foi realizada. A aceitação do que foi comunicado ocorre “fora” do processo comunicativo, enquanto “ato anexo” (*Ausschlussakt*). (LUHMANN,1984).

Luhmann crítica a TAC de Habermas por esta ser tributária da teoria da ação, concebendo, assim, comunicação como uma forma de ação, o que implica a vinculação entre a sociedade e os homens, ou suas ações através da mediação da linguagem, e entende que a comunicação tomada como unidade elementar da autopoiesis social, não se confunde com a linguagem, uma vez que envolve mais que a simples emissão/elocução (ação de falar), pois também, inclui a compreensão. Comunicação, assim, torna-se um substituto da linguagem e se apóia e se sustenta nos “media simbolicamente generalizados”. Ao se referir aos meios de comunicação, Luhmann não trata dos diferentes tipos de mídias (TV, rádio, jornal etc.), que ele considera meros “veículos” técnicos, mas sim, a meios como poder, dinheiro, influências, amor e verdade, que servem para resolver dificuldades relacionadas ao aumento da complexidade sistêmica, pois é através deles que se elaboram códigos simbólicos e processos de decisão reguladores da ação social. A comunicação está voltada para si própria e, como elemento autoreferente, está orientada para a autopreservação do sistema e da regulação dos fluxos sistema/meio. Essa concepção de comunicação permitirá que a reprodução dos sistemas sociais esteja desvinculada de demandas normativas e possa deslocar-se para o plano da conexão auto-referencial das operações do sistema.

Assim sendo, para Luhmann qualquer teoria de ação, seja ela ação comunicativa ou que centre sua atenção nos atos de fala, fica comprometida mais com o ato de participar da

comunicação, do que do ato de entender, pois somente existe comunicação quando ela é aceita e compreendida.

Basicamente, esse é um dos pontos centrais da divergência teórica entre o posicionamento teórico de Habermas e Luhmann. Enquanto aquele concebe a teoria da comunicação como um evento integrado de sistemas em termos de geração de consenso, através da linguagem (atos de fala), este concebe uma teoria que inclui de maneira fundamental o ato de entender (*verstehen*), sem sobrecarga com aspectos racionais e normativos que envolvem os atos de fala, tornando-os, assim, mais amplo e não tão restrito analiticamente como a teoria da ação, caracterizada como comunicação instrumental, estratégica e consensual.

Luhmann apresenta uma contradição incômoda na caracterização do processo comunicativo. Ao mesmo tempo em que ele apresenta três níveis num processo de comunicação: a) que a mensagem alcance outros; b) que, ao envolver outros, a mensagem seja entendida; c) e que ela – se recebida, seja entendida e aceita, ele acaba reconhecendo a comunicação como algo improvável. Essa impossibilidade é fundamentada na idéia de que atos sociais têm apenas visões de mundos individuais, que são únicos e intransferíveis. (LUHMANN, 1992; AZAMBUJA, 2003).

Luhmann apresenta como causas da improbabilidade da comunicação os seguintes fatores: a) é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em vista o isolamento, a individuação de sua consciência; b) é improvável que a comunicação chegue a mais receptores do que os que se encontram presentes na situação e c) é improvável obter o resultado desejado: o de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação como premissa para seu próprio comportamento. (LUHMANN, 1981)

Apesar de Luhmann considerar que só existe incomunicabilidade em sistemas de interação com indivíduos presentes, ele considera que, sem comunicação, não existe possibilidade de se formar sistemas sociais. Daí a necessidade de se buscar sempre a viabilidade da comunicação, e fazer de tudo pra que ela se torne possível. Para Luhmann essa possibilidade

... parte da hipótese de que a evolução sociocultural viabilize a transformação e a ampliação das possibilidades de estabelecer uma comunicação com probabilidades de êxito. É graças a isso que as sociedades podem se estruturar. Para ele, os limites da comunicação funcionam, assim, como impulsos para a evolução. (MARCONDES FILHO, 2004, p. 468)

### **Habermas/ Luhmann – Confronto e Controversias**

Talcott Parsons, que foi mestre de Luhmann, foi o teórico funcionalista norte-americano, que debateu o conflito teórico entre a teoria da ação e a teoria de sistemas dentro de uma linha organicista. O resultado dessa teorização levou Parsons a duas direções distintas: refletir a “ação social” dentro da tradição idealista e o “sistema social” num escopo mais positivista. Na impossibilidade de harmonizar essas duas vertentes, Parsons abandona o enfoque idealista da ação social e desenvolve com determinação uma teoria da sociedade sob o primado da teoria de sistemas. (PARSONS, 1974).

Enquanto Habermas, na construção da sua TAC, retoma criticamente as idéias de Parsons estabelecendo conexões entre ação e sistema, Luhmann opta pelo Parsons do modelo sistêmico positivista e avança em direção de uma sofisticada teoria geral da sociedade percorrendo um caminho organicista.

Na polêmica de Habermas com Luhmann, em 1971, Habermas ainda não tinha desenvolvido sua Teoria da Ação Comunicativa. Falava nessa época de uma “Teoria da Competência Comunicativa” na busca do que seria para ele uma racionalidade comunicativa combinando o mundo vivido (*Lebenswelt*) com a concepção sistêmica (mundo econômico e

político). “Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que sem interlocutor passa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada (*Begründet*), isto é, com argumentos” (FREITAG, 1986, p.59).

Esse é o argumento de Habermas para sua racionalidade comunicativa. Não se trata de uma abstração, mas de um procedimento pelo qual duas ou mais pessoas se põem de acordo sobre questões relacionadas com a vida, desejos, justiça e verdade.” Todas as verdades anteriormente consideradas válidas e inabaláveis podem ser questionadas; todas as normas e valores vigentes têm que ser justificados; todas as relações sociais são consideradas resultados de uma negociação na qual se busca o consenso e se respeita a reciprocidade fundados no melhor argumento “(FREITAG, 1986, p.60).

A ênfase dada por Luhmann à atuação da sociedade sobre si mesmo é questionada de modo peremptório por Habermas, pois o enfoque Luhmanniano exigiria “... por um lado, um centro reflexivo onde a sociedade desenvolve um saber de si mesmo em um processo de auto-compreensão; por outro, um sistema executivo que, como parte, possa agir e atuar para e sobre o todo” (HABERMAS, 2002, p. 497).

Como a idéia de um “centro reflexivo” e de um “sistema executivo seriam informações num sistema que carrega a imagem acêntrica”, sem órgãos centrais e, portanto, sem domínio de um sistema sobre outro, Habermas propõe a seguinte alternativa: “As esferas públicas podem ser concebidas como intersubjetividade de grau superior. Neles podem articular-se auto-atribuição coletiva que constituem identidades. E, na esfera pública agregada em graus superiores, pode articular-se uma consciência da sociedade inteira” (HABERMAS, 2002, p. 522).

Para Habermas a esfera pública ancorada no mundo da vida, se reproduz a partir do agir comunicativo, que significa a construção de uma estrutura comunicacional orientada para o entendimento e a busca de consenso. Significa, que para Habermas, a esfera pública absorveria as práticas comunicativas da esfera da vida privada tais como: círculos familiares, amigos, vizinhos, etc., para captar e tematizar os problemas da sociedade como um todo, produzindo, assim uma intersubjetividade de senso Superior, que possibilitaria a articulação de uma visão sociológica (HABERMAS, 1997).

É no âmbito da esfera pública que se produz o distanciamento normativo necessário para a sociedade encontrar respostas e soluções para suas crises, uma vez que, sendo as mesmas concebidas como inter-subjetividades de grau superior, nelas poder-se-ia articular uma consciência sócio-global.

Entretanto, o escopo de Luhmann não perscruta uma representação sócio-global da sociedade como construto da esfera pública. Para Luhmann uma representação de sociedade na sociedade não cabe no modo primário de diferenciação funcional da sociedade. “A totalidade da sociedade nunca está completamente presente e não pode ser realizada enquanto totalidade” (LUHMANN, 1990, p. 125).

Destaca, assim, a importância que cada subsistema desempenha na sociedade. Assim, os subsistemas, tais como o econômico, o jurídico, o político, o educacional e outros desempenharão cada qual uma função específica, sem que nenhum deles exerça uma posição privilegiada em relação aos demais.

À luz dessa reflexão, a sociedade moderna é descrita como funcionalmente fragmentada, acêntrica, ou policontextual, pois administrará inúmeras codificações com validade simultânea.

E, torna-se enfático, ao afirmar que não se pode fixar nenhuma posição a partir da qual seja possível observar realmente o todo, chama-se Estado, ou Sociedade (LUHMANN, 1984). A auto-descrição dos subsistemas funcionais modernos só existe para sua auto-observação.

Todavia, Habermas insiste que a esfera pública, torna-se uma instância (subsistema) pautada pela força normativa que emergiu de um entendimento comunicativo de interlocutores que se orientam pela compreensão recíproca, a partir da qual seria possível pretender uma auto-descrição compreensiva da sociedade.

### **Repensando a comunicação organizacional**

Sem dúvida, que a comunicação organizacional, entendida como parte não só da cultura organizacional, mas como um elemento estratégico que se confunde com a própria estratégia da organização, induz a uma reflexão que supera toda a sorte de reducionismos e práticas instrumentais dos processos comunicativos. Pensar na comunicação, principalmente, no nível macro e micro do espaço organizacional, significa ampliar dimensões da comunicação que vão além dos limites da instituição, para situá-la no contexto da sociedade. Não se pode restringir a estratégia comunicacional à simples produção de instrumentos de comunicação, à práticas de projetos, planos e programas de setores especializados, porque a comunicação integra todos os setores da organização envolvendo seus participantes.

Genelot (2002) nos leva a pensar a comunicação como um ato único da estratégia organizacional, reforçando a idéia de uma estratégia da comunicação que agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas da organização com os seus diferentes públicos.

O crescimento da complexidade das organizações nos obriga a conceber a estratégia não mais como um exercício de previsão conduzido por um pequeno grupo, mas como um processo engajando todos os participantes da organização. A comunicação torna-se centro desse processo, pois é através de seus dispositivos que as pessoas e grupos expressam o sentido que querem dar a sua ação, confrontam seus pontos de vista, compreendem as dificuldades e as oportunidades. Estes dispositivos condicionam a amplitude do engajamento das pessoas na reatividade estratégica. Se a estratégia é utilitarista e verticalista o engajamento se torna precário. Mas se ela for receptiva, interativa, o engajamento das pessoas e grupos torna-se possível. (GENELOT, 2002).

Pensar a comunicação organizacional como estratégia significa recuperar dimensões ainda enfraquecidas, ou mesmo empobrecidas, no cotidiano das organizações e que são vitais para o futuro não só da própria organização, mas da sociedade como um todo. Daí a importância da busca do diálogo como elemento transcendente do processo comunicativo, dos valores éticos e da responsabilidade social como elementos estratégicos para sobrevivência dos negócios.

Edgar Morin, reconhecendo a existência de sistemas que se auto-organizam afirma: “O indivíduo contém a sociedade, esta contém os indivíduos. Mais profundamente ainda, são as intenções entre os indivíduos humanos que produzem a sociedade na qual este se insere, ou seja, que a fazem literalmente existir” (MORIN, 2000, p. 175). Defendendo uma idéia de sistema que inclui o indivíduo como sujeito, Morin afirma: “... se as interações produzem a sociedade, essas retroagem por sua vez, sobre indivíduos para coproduzi-los tais como são: socializados pela linguagem, pela evolução, pela cultura, etc.” (MORIN, 2000, p.195).

A esta altura vale destacar os limites do pensamento de Luhmann, que de maneira implacável e criticada por Lyotard, que afirma com todas as letras que:

Systemtheorie é tecnocrata, ou seja, cínica, para não dizer desesperada; a harmonia das necessidades e das expectativas dos indivíduos ou dos grupos com as funções que o sistema assegura não é mais do que uma componente anexa do seu funcionamento; a verdadeira finalidade do sistema, aquilo para que ele se programa a si mesmo como uma máquina inteligente, é a otimização da relação global dos seus inputs com os seus outputs, ou seja, a sua performatividade (LYOTARD, 1984, p. 33).

Lyotard estende ainda sua crítica no sentido que todo o sistema, ao produzir inovações e permitir e conviver com disfuncionalidades e “irritações” provocadas pelo ambiente na forma de crises, desemprego, greves, não produz esperança ou alternativas de mudança, pois o resultado será sempre a melhoria de “vida” ao sistema (LYOTARD, 1989).

Em contraponto ao biologismo do sistemismo, vale destacar que a prática comunicativa inspirada nos fundamentos da TAC de Habermas:

... deve ter o pressuposto que interagem dentro da organização (assim como em seu ambiente) o fazem a partir de processo intersubjetivo de troca de significados, onde todas detêm a competência essencial para a consecução e coordenação da ação coletiva. Neste novo foco, o sentido essencial da comunicação é dialógico... (VIZEU, 2003, p. 14)

Entende-se, portanto, que cada vez mais os processos comunicativos contribuem para o desenvolvimento de formas de relações e inter-relações mais participativas, dando flexibilidade às organizações para viverem processos de mudança e adaptações e facilitando sua interação social.

A TAC de Habermas expressa com clareza a necessidade das pessoas se comunicarem por meio de um diálogo que envolva argumentação. Todavia, o ato de dialogar nem sempre se dá de maneira argumentativa. Mas é possível, segundo Habermas, que a relação dialógica entre as pessoas seja construída na base da negociação e de direitos iguais de questionar o outro sem recorrer à coerção. Essa busca pela igualdade não significa harmonia de desejos e vontades, propósitos iguais, mas possibilidades e abertura para o entendimento e a negociação, para que possíveis diferenças e conflitos possam ser expostos com razões que os sustentam.

Para Luhmann essa situação dialógica proposta por Habermas é altamente fictícia, pois exclui as dimensões de mediocridade, insinceridade, egoísmo, maldade e soberba do ser humano. Se o “mundo da vida” formasse um mundo de sujeitos livres e iguais esse diálogo seria possível, mas não é assim na realidade.

Sem dúvida, que essas questões da miséria humana não estão contempladas na situação “ideal” de fala, de diálogo, preconizada por Habermas. Mas seria muita ingenuidade de Habermas não imaginar que numa situação dialógica não surgissem os limites e as fraquezas humanas, como questões pontuais para a busca de todo o entendimento.

### **Considerações finais**

Pensar a Comunicação Organizacional, que se dá apenas no sistema e na sua auto-organização, excluindo os indivíduos como sujeitos de atos e ação comunicativa como exercício de liberdade, de realização humana e social, é teoricamente questionável e epistemologicamente vulnerável.

Como dar conta dos novos desafios das organizações modernas e empresas, que têm em novas abordagens de gerenciamento responsabilidade social, ética nas organizações, gestão participativa e comprometimento ecológico sem que os atores envolvidos tenham participação efetiva nas estratégias organizacionais? Muitas respostas ainda precisam ser elaboradas para essa questão.

Afinal, essas formas de gerenciamento no âmbito das organizações empresariais tornam-se hoje diferenciais competitivos para a concorrência no mercado. Hoje, até mesmo no universo do mercado de capitais, as empresas adotam princípios éticos nos negócios como diferencial no mercado cada vez mais competitivo.

O ambiente organizacional é sempre um ambiente de conflitos, contradições e complexidade, entre indivíduos, e entre estes e as organizações ou instituições e para enfrentar esses conflitos, o caminho ainda mais eficaz é o do diálogo e da negociação, perseguindo o

consenso, ainda que não da forma idealizada de Habermas, mas um consenso possível, que seja reflexo de acordos e desacordos, características normais das relações humanas e sociais. E por que não admitir que o dissenso faz parte desse diálogo, como deseja Luhmann?

Ao recuperarmos o pensamento de Luhmann no que se refere à sua visão sistêmica e sua idéia de comunicação, constata-se que Luhmann não nos liberta da dimensão da comunicação nos seus aspectos formais e instrumentais, ratificadores da ordem existente e de sistemas estabelecidos e legitimados por estruturas de poder. Enfraquece a comunicação como processo criativo e emancipador, tirando do indivíduo a sua competência de construção de novas realidades e reduzindo a vida social e cultural às lógicas da natureza.

Luhmann consegue com seus aportes epistemológicos minar o próprio entendimento da comunicação como um fenômeno possível de localização e tratamento interpretativo. Comunicação não é na visão de Luhmann um processo contínuo de construção/negociação de significados, realizado por ações humanas em realidades complexas, onde os sistemas mudam e se auto-organizam com interferência direta de ações dos sujeitos sociais como afirmam Habermas, Morin e Genelot.

Diante desse quadro formado, o modelo de ação comunicativa de Habermas representa importante referência para o enriquecimento de novos construtos para a comunicação organizacional, que deve, acima de tudo, se sustentar em ações dialógicas.

Genelot (2002, p.312) identifica-se com Habermas quando afirma que: “os fenômenos de auto-organização, as questões éticas e o debate sobre os graus de liberdade deixados ao homem pelas estruturas que ele próprio construiu”, devem ser, não só, fonte de inspiração, mas também de análise e reflexão.

Para concluir essas considerações, destacamos aspectos dos aportes feitos por Orlando Villas Bôas Filho fez no final de sua análise da apropriação do pensamento de Luhmann para a área do Direito, e que cabe perfeitamente para a área da Administração. Recuperando o que dizia o teórico espanhol Ignacio Izuzquiza (1990), Villas Bôas Filho afirma que a obra de Luhmann poderia ser comparada a um “labirinto de cristal”: “...no qual haveria sempre a possibilidade de se perder em meio a uma estrutura de perdição que, paradoxalmente, se torna cada vez mais transparente” (VILLAS BOAS FILHO,2006,p.257.). Isso significa que aqueles que percorrem o labirinto tendem a perder-se, porém, como não se trata de um labirinto qualquer, mas sim um labirinto de cristal, aqueles que o percorrem sabem sempre a razão pela qual se perderam. Assim conclui Villas Bôas Filho: “...a teoria dos sistemas *autopoiéticos* parece muitas vezes conduzir por caminhos tortuosos que não levam a lugar nenhum” (VILLA BÔAS FILHO,2006,p.257).

Sem dúvida, que a reflexão acima pode ser aplicada a muitos aportes teóricos sobre a Comunicação Organizacional na sua concepção instrumentalista, mecanicista, organicista, que trazem a marca de toda a sorte de reducionismos. Abordagens estas que não levam a “lugar algum” e se perdem em práticas comunicacionais inúteis e nada operacionais para os grandes desafios das organizações complexas. O presente texto é uma tentativa de nos situarmos nos diferentes labirintos do conhecimento organizacional, ainda que corramos o risco de nos perder.

### Referência Bibliográfica

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagem pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 227-271.

AZAMMBUJA, G.A. Entre o Branco e o Negro – as opções do funcionalismo público na comunicação organizacional entre as imposições sistêmicas e as negociações do mundo da

- vida. Doutorado em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2v., 2003.
- BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. San Francisco, s/e, 1972.
- CASALI, AM. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais do XXVII EnANPAD**. Curitiba, 2004.
- CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública (RAP), FGV, vol.40, nº 6, Nov./Dez. 2006, p.1122-1144.
- CURVELLO, J.J.A. *Autopoiese*, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. Doutorado em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.
- ESTEVES, J.P. Niklas Luhmann – Uma apresentação, in: N. Luhmann, **A Improbabilidade da Comunicação**. Lisboa: Veja, 1993.
- FORESTER, J. Teoria crítica e análise organizacional. *Plural*, São Paulo, vol. 1, p. 131-148, jan./jun.1994.
- FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense S.A., 1986.
- GENELOT, D. **Manager dans la complexité – réflexions à l’usage des dirigeants**. 3.ed. Paris: Insep Consulting, 2002..
- HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- \_\_\_\_\_ - **Theorie des kommunikativen Handelns**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 2 v., 1981.
- HABERMAS, J. L. & LUMANN, N. **Theorie der Gesellschaft oder Socialtechnologie**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1971.
- IZUZQUIZA, I. **La sociedad sin hombres: Niklas Luhmann o la teoria como escándolo**. Barcelona: Anthropos, 1990.
- LUHMANN, N. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Veja, 1992, p.65-94.
- \_\_\_\_\_ **Closure and openness: on reality in the world of law**. San Domenico: European University Institute, Badia Fiesolana, 1987.
- \_\_\_\_\_ “Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation”. In: Luhmann, N. **.Soziologische Aufklärung 3**, Opladen, 1981.
- \_\_\_\_\_ **Essays on self-reference**. New York: Columbia University Press, 1990.
- \_\_\_\_\_ **Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie**. Frankfurt: Suhrkamp, 1984.
- LYOTARD, J.F. **A condição pós-moderna**. Lisboa: Gradativa, 1989.
- MARCONDES FILHO, C. **O escavador de silêncios – Formas de construir e de desconstruir sentidos na Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2004.
- MATHIS, A. O conceito de Sociedade na Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. Disponível em <http://www.clacso.edu.ar/~libros/anpocs/mathis.rtf>. Acesso em 18 de abril, 2008.
- MATURANA, H & VARELA, F. **De máquinas y seres vivos – Autopoiesis: la organización de lo vivo**. Santiago: Editorial Universitaria, 1995.
- MORGAN, G. ‘Toward a more reflective social science’, in G.Morgan (ed.) **Beyond Method Strategies for social Research**. London: Sage, p. 368-76, 1983.
- NEVES, C.E.B; SAMIOS, E.M.B (Org.) Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: Editora UFRS; ICBA-Goethe Institute, 1997.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MORIN, E. & LEMOIGNE, J.L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

- PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- PUTNAM, L. L. Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. **The western journal of speech communication**, 46(2), p. 192-206, 1982.
- SOARES, A.T.N., A comunicação organizacional sob olhar teórico – contribuições de Niklas Luhmann, XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação UERJ, 5 a 9 de setembro de 2005. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação ITERCOM.
- STOCKINGER, G., Para uma Teoria Sociológica da Comunicação. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/stocking>. Acesso em: 18 de abril, 2008.
- TRINDADE, A. **Para entender Luhmann e o direito como sistema autopoietico**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2008.
- VILLAS BÔAS FILHO. **O. O direito na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. São Paulo: Editora Max Limonad, 2006.
- VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. **Anais da XXVII EnANPAD**. Atibaia, 2003.