

## Agir comunicativo, colaboração e complexidade nas organizações

*Communicative action, collaboration and complexity in organizations*

por [Clóvis Ricardo Montenegro de Lima](#) e [Aline Lopes Silveira](#) e [Jacqueline Alexandre Martins](#) e [Lidiane dos Santos Carvalho](#)

**Resumo:** Neste artigo discutem-se as relações entre agir comunicativo, colaboração e complexidade nas organizações. Introduce-se a noção de redução da complexidade nas organizações da teoria de sistemas de Luhmann, a partir da qual se correlaciona complexidade e comunicação nas organizações. A partir desta discussão propõe-se o uso da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas para uma comunicação organizacional dialógica, particularmente da a ética da discussão. Finalmente, argumenta-se que o trabalho imaterial prevalece atualmente na produção do capitalismo reorganizado. A produção colaborativa evidencia relações entre trabalho imaterial e a cooperação. Discute-se o processo de produção como processo de comunicação. Conclui-se que o agir comunicativo, na forma de discussão, pode potencializar a colaboração dos que trabalham, contribuindo para a inovação, a melhoria de processos e a cooperação produtiva. A comunicação na organização deve ser pensada não somente como meio de estabelecer relações e nexos entre ações, mas também como modo de construção do entendimento quanto a resultados esperados e meios para obtê-los.

**Palavras-chave:** Agir comunicativo; Colaboração; Complexidade; Organizações; Ética da discussão; Habermas.

**Abstract:** This article discusses the relationship between communicative action, collaboration and complexity in organizations. It introduces the concept of reducing complexity in the organizations of Luhmann's systems theory, from which correlates complexity and communication in organizations. From this discussion it is proposed to use Habermas Theory of Communicative Action for a dialogic organizational communication, particularly in the ethics of discussion. Finally, it argues that the immaterial labor prevails today in the production of reformed capitalism. The production highlights collaborative relationships between immaterial labor and cooperation. It discusses the production process as a communication process. We conclude that the communicative action in the form of discussion, can enhance the collaboration of working, contributing to innovation, improving processes and productive cooperation. Communication in the organization must be designed not only as a means of establishing relationships and connections between actions, but also as a way of building understanding about the expected results and means to get them.

**Keywords:** Communicative action; Collaboration; Complexity; Organizations; Ethics of discussion; Habermas.

### Introdução

Neste artigo discute-se a relação entre agir comunicativo, colaboração e complexidade nas organizações, a partir da contribuição da Teoria do Agir Comunicativo de [Jurgen Habermas](#). O objetivo desta discussão é desenvolver uma argumentação sobre as possibilidades do agir comunicativo na administração de organizações, especialmente no que se refere a colaboração produtiva, a inovação e a melhoria de processos.

Cabe observar que autores como [Serva](#) (1997), [Teixeira Filho](#) (2000), [Vizeu](#) (2003, 2005) e [Cardoso e Fossá](#) (2008) usam os conceitos da teoria de Habermas como referencial para estudos organizacionais e para o agir na administração. [Serva](#) (1997) usa Habermas no quadro de discussão da racionalidade das organizações produtivas. Ele vê complementaridade entre Habermas e Guerreiro Ramos, a partir do que elabora um quadro de análise das práticas administrativas. Habermas fornece as bases teóricas para a construção *publicizada* de formas substantivas de organização e de administração.

[Teixeira Filho](#) (2000) desenvolve uma contribuição da ética do discurso de Habermas para as questões administrativas, pensando o homem organizacional como indivíduo livre e inteligente, numa abordagem orientada para a co-responsabilidade e a auto-determinação. [Vizeu](#) (2003) diz que a [Teoria da Ação Comunicativa](#) tem sido importante referência para os estudos sociais,

especialmente por permitir um entendimento mais acurado dos processos de socialização e individuação, de maneira que se possa evidenciar questões que favorecem a solução de antigos problemas de ordem sociopolítica. Assim, busca a visualização das contribuições efetivas à área organizacional: a análise da burocracia, entendida como modelo monológico e favorecedor do comportamento social-racional estratégico, e modelos de estilo gerencial e de estrutura organizacional baseados na ação comunicativa.

[Cardoso e Fossá](#) (2008) confrontam a teoria sistêmica de [Niklas Luhmann](#) com a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas, e se apropriam de abordagens da complexidade de autores como Morin e Genelot em busca de construtos teóricos de aprofundar a interpretação da comunicação organizacional nas sociedades modernas e complexas. Eles sustentam que os aportes teóricos da comunicação organizacional instrumentalista, que trazem a marca de toda a sorte de reducionismos, são inúteis e nada operacionais para os grandes desafios das organizações complexas.

Discute-se, então, a relação entre comunicação e complexidade nas organizações. O confronto da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas com a Teoria de Sistemas Sociais de Luhmann é um importante procedimento metodológico para abrir as portas das organizações complexas para ações comunicativas. A discussão nas organizações pode aumentar a cooperação interna, melhorar processos e produzir inovação.

Faz-se uma breve introdução à Teoria do Agir Comunicativo. A teoria da discussão de [Habermas](#) (2007) põe em cena a noção de procedimentos e pressupostos da comunicação para formação democrática da opinião e da vontade, funcionando como importantes esquadros da racionalização discursiva das decisões, das justificações e das aplicações nas organizações.

Finalmente discutem-se as relações entre trabalho imaterial, discussão e colaboração nas organizações. O conceito de trabalho imaterial é abordado nos termos de André Gorz e Toni Negri. A produção colaborativa aparece como a forma privilegiada de organização do trabalho na sociedade pós-industrial. A partir daí confronta-se com a ética da discussão, e com a noção da argumentação como dinâmica organizacional capaz de legitimar decisões e orientar ações coletivas.

### **Luhmann e a complexidade das organizações**

A grande contribuição de Niklas Luhmann é a renovação da teoria dos sistemas, baseada numa mudança paradigmática fundamental: passar da distinção do todo e das partes, para a distinção de sistema e entorno, tendo como referência o conceito de complexidade. A relevância do conceito se faz presente em diversas partes de sua teoria, desde a complexidade como sinônimo de modernidade, até a complexidade como categoria analítica para a apreensão da diferença sistema/entorno ([Neves; Neves, 2006](#)).

[Luhmann](#) (1973) trabalha com o conceito de mundo como um conceito paradoxo que representa sempre uma combinação de determinação e indeterminação, de unidade e de diferença. O mundo não é um sistema porque ele não possui um entorno do qual poderia ser delimitado. O mundo também não pode ser concebido como entorno, porque o entorno pressupõe um interior que, por sua vez, não pertence ao entorno. Assim, o mundo não é sistema nem entorno, mas engloba todas os sistemas e os entornos respectivos. Tudo o que acontece, acontece no mundo. Manutenção e desaparecimento de sistemas ocorrem no mundo. O mundo não pode ser superado e não possui as fronteiras através das quais se estende um entorno. O mundo, ou melhor, a complexidade do mundo é o problema central de sua análise (*funcional-estrutural*).

A complexidade significa a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias: algo é complexo, quando envolve, no mínimo, mais de uma circunstância. O crescimento do número de possibilidades faz crescer igualmente o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade. O conceito de complexidade do mundo retrata a última fronteira ou o limite último extremo. Sendo que é possível, só é possível no mundo ([Neves; Neves, 2006](#)).

A capacidade humana não dá conta de apreensão da complexidade, considerando todos os possíveis acontecimentos e todas as circunstâncias no mundo. Ela é, constantemente, exigida demais. Assim, entre a extrema complexidade do mundo e a capacidade de entendimento humana existe uma lacuna. Neste ponto os sistemas sociais assumem a sua função, assumindo a tarefa de redução de complexidade. Os sistemas sociais intervêm entre a extrema complexidade do mundo e a limitada capacidade do homem em trabalhar a complexidade ([Luhmann](#), 1990).

Os sistemas sociais têm a função de redução da complexidade do mundo, na medida em que excluem possibilidades e selecionam outras. O sistema define-se por sua diferença com relação ao entorno. O sistema que contém em si sua diferença é um sistema *autopoietico*, auto-referente e operacionalmente fechado e que se constitui como tal, reduzindo a complexidade do entorno. Se, de um lado, os sistemas sociais operam para a redução da complexidade, por outro, eles também constroem sua própria complexidade. Para que isto aconteça, o sistema precisa fechar-se operacionalmente em relação ao entorno, produzindo seus próprios elementos, operando, assim, a construção de sua própria complexidade ([Neves; Neves](#), 2006).

Os sistemas agem para reduzir a complexidade do mundo em dois planos: por meio da estruturação ou redução da complexidade interna e através da seletividade ou redução da complexidade externa. A complexidade interna dos sistemas sociais é abordada pelos processos de diferenciação social, e a externa, através da especialização autopoietica frente ao meio ambiente. Esses processos se dão simultaneamente ([Rodrigues; Arnold](#), 1991).

Luhmann considera que o problema fundamental é o da grande complexidade do mundo. Complexidade é entendida como múltiplas possibilidades de vivência, e de ações que o mundo engloba. A partir da formação de sistemas sociais ocorre uma captação e uma redução dessa complexidade, pois se dá uma seleção de possibilidades, negando outras, mas sem excluí-las definitivamente, permanecendo como oportunidades. Luhmann advoga, ainda, que para reduzir a complexidade é necessária uma formulação de um instrumento de redução de complexidade e propõe uma teoria da sociedade complexa. Essa teoria considera os sistemas sociais autopoieticos, auto-referentes e operacionalmente fechados, ou seja, são capazes de elaborar a partir deles mesmos suas estruturas e os elementos de que se compõem ([Neves; Samios](#), 1997).

[Mathis](#) (1998) afirma que complexidade é o conjunto dos possíveis estados e acontecimentos de um sistema. Assim, a complexidade do mundo é sempre maior do que a complexidade de um sistema, que por outro lado, precisa de um grau de complexidade que lhe permita a redução da complexidade no seu meio. Para sistemas sociais a redução da complexidade do mundo se traduz no problema de como enfrentar a dupla contingência.

A dupla contingência surge quando se relacionam sistemas que contam com o potencial de experimentar e conceber fatos como seleções que envolvem negações, com o potencial de negar reflexivamente estas negações e, assim, de reconstruir outras possibilidades. Os sujeitos individuais se vêem constantemente enfrentados por múltiplas possibilidades abertas pela comunicação com outros sujeitos ([Rodrigues; Arnold](#), 1991).

No desenvolvimento da teoria de sistemas, aprofunda-se a análise da diferença entre elementos e relações, enriquecendo-a com o conceito de complexidade que é o *“que melhor expressa a experiência de problemas da nova investigação sistêmica”*. A complexidade é definida *“quando num conjunto inter-relacionado de elementos não é possível que cada elemento se relacione em qualquer momento com todos os demais, devido a limitações imanentes à capacidade de interconectá-los”*. Neste processo é que precisa ocorrer seleção: *“a complexidade significa obrigação à seleção, obrigação à seleção significa contingência e contingência significa risco”* ([Luhmann](#), 1990).

Em relação ao problema da manipulação analítica da complexidade, cabe observar que o problema dos distintos níveis de complexidade não tem sido colocado, na teoria dos sistemas, como problema

da medição da complexidade da relação do sistema com o entorno, pelo fato que, se considerava como óbvio que o entorno encerraria uma maior complexidade do que o sistema, e, portanto, não era necessário medi-la ([Luhmann, 1996](#)).

[Luhmann](#) (1996) afirma que complexidade organizada

*“são as diferentes características como sentido, auto-referência, reprodução autopoietica, fechamento operacional, com a monopolização de um tipo de operação próprio, a comunicação, que levam um sistema social (da sociedade) a construir sua própria complexidade estrutural e assim organizar sua própria autopoiese”.*

Luhmann insiste em afirmar que a evolução não detém o crescimento dos sistemas a partir do momento em que não é mais possível ligar cada elemento a cada outro elemento e também de controlar cada perturbação vinda do entorno, por isso, nos sistemas reais a seleção dos elementos é fundamental: “a forma da complexidade é, pois a necessidade de manter uma relação de elementos apenas seletiva, ou seja, a organização seletiva da *autopoiese do sistema*” ([Luhmann, 1999](#)).

A diferenciação social é um processo paradoxal que requer tanto a redução com base na especialização funcional de novos sistemas, como um aumento da complexidade da mesma sociedade, entendendo que a redução da complexidade por parte de um determinado sistema abre caminho para níveis mais elevados de complexidade social, como ocorre, por exemplo, na atualidade através das descobertas científicas, as novas formas de administração econômica, as novas tecnologias educativas, etc. Através das relações que se ativam reciprocamente, os sistemas sociais se fazem mais complexos, e sua redução é alcançada por meio de sua diferenciação interna. Trata-se de uma solução transitória, já que as novas relações e sistemas se transformam numa nova fonte de complexidade que vai exigir novas diferenciações ([Rodrigues; Arnold, 1991](#)).

Em outras palavras, o que define um sistema é a separação entre ele mesmo e o ambiente, que como complexidade bruta, seria um exterior não organizado e infinitamente complexo. O interior do sistema, contrariamente, é uma zona de redução de complexidade. Daí a importância da comunicação, pois é por meio dela que se seleciona a informação disponível no ambiente. A diferenciação sistema/ambiente é processada apenas internamente, e de maneira autopoietica.

[Luhmann](#) (1999) relaciona dois aspectos importantes na constituição de sistemas altamente complexos: o primeiro diz respeito ao alto grau de auto-referência das operações e o segundo, à representação de complexidade na forma de sentido: “a recursividade da autopoiese da sociedade não está organizada por resultados causais (outputs como inputs) e também não na forma de resultados de operações matemáticas, mas de forma reflexiva, isto é, mediante a aplicação de comunicação sobre comunicação”. Luhmann chama a atenção para a infinidade ineliminável da comunicação, ou seja, não existe uma última palavra. Cada comunicação leva a nova comunicação ([Neves; Neves, 2006](#)).

Toda vinculação que dá origem a sistemas sociais envolve comunicações, requerendo seleções, reduzindo a complexidade do meio ambiente, que ao sedimentarem-se têm em comum a função de controlar em algum grau a contingência comum em toda atividade humana e social, evitando deste modo que os novos encontros ou relações tenham que partir da incerteza total. Luhmann aponta que a formação de sistemas se produz pelo estabelecimento de um limite dentro do qual pode se manter invariável uma ordem de máximo valor com poucas possibilidades ([Rodrigues; Arnold, 1991](#)).

Os sistemas sociais [autopoieticos](#) se compõem de comunicações e não de pessoas. Pessoas, que na terminologia luhmanniana atendem pelo conceito de sistemas psíquicos, produzem pensamentos, e

não comunicação. Comunicação gera mais comunicação, e pensamento gera mais pensamento: tudo separado. O conceito de comunicação para Luhmann é um processo de seleção que sintetiza informação, comunicação e compreensão.

Os sistemas sociais usam a comunicação como seu particular modo de reprodução autopoiética. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente por outras comunicações. Em relação às comunicações, os sistemas sociais são sistemas fechados, ou seja, qualquer alteração que venham a sofrer depende exclusivamente das suas próprias operações (Neves; Neves, 2006; Rodrigues; Arnold, 1991).

Em Luhmann o limiar da complexidade propriamente dita está dado pelo nível a partir do qual nenhum elemento pode entrar em relação com todos os outros. A complexidade suscita um problema operacional. O sistema precisa funcionar, vale dizer, precisa ser capaz de realizar operações que o mantenham como sistema diferenciado em relação ao mundo. Essas operações não podem ser em número ilimitado.

Portanto, a complexidade do sistema precisa ser limitada também, embora não numa dimensão fixa. Isto significa, em primeiro lugar, que as unidades de funcionamento de sistemas são operações (e não ações) e que todo sistema depende de operações orientadas para manter a complexidade em níveis manejáveis (Cohn, 1998).

Agostinho (2003) usa os princípios de autonomia:

*(I), cooperação*

*(II), agregação*

*(III) e auto-organização*

*(IV) para definir a complexidade de um sistema adaptativo.*

Considerando (I) o papel que os indivíduos assumem como tomadores de decisão, orientados por suas próprias capacidades de julgamento considerando o que apreendem da interação com o ambiente ao seu redor. (II) serve para manter a coerência e a evolução nos sistemas, já que não existe uma autoridade central e depende apenas das ações autônomas das partes constituintes. (III) estabelece que os limites de um agregado – seja ele uma equipe, um setor, um departamento ou assim por diante – definem o universo de ação autônoma. (IV) determina que a direção da organização deve garantir que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seus comportamentos. Assim, esses princípios são capazes de orientar a administração das organizações.

A autora resume a relação entre os princípios dos sistemas complexos adaptativos da seguinte maneira:

*“Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno)” (Agostinho, 2003, p. 36).*

As organizações se constituem sobre regras explícitas de adesão de seus membros, e o conhecimento e a aceitação (por parte deles) de uma determinada ordem de expectativas de comportamento. As organizações estabelecem condições e requisitos para sua adesão. Ao condicionar a adesão de seus membros, as organizações tentam regular a contingência das ações e comunicações possíveis de desenvolvimento em seu interior, e desta maneira, fixar as fronteiras, em termos de diferenças de complexidade, com seus ambientes.

Em conseqüência, as organizações significam uma limitação das possibilidades da ação através de uma regulação mais ou menos estreita das possibilidades comunicativas disponíveis para os atores sociais que ingressam nelas. É por isto que, como contrapartida a essas limitações, surge o mundo da organização informal, ou seja, espaços internos na organização, onde primam as relações que não são controláveis pelos meios formais. Este ambiente interno das organizações pode inclusive ganhar espaço para se constituir em uma organização dentro da organização.

Enquanto sistemas sociais, os indivíduos não pertencem às organizações, mas sim determinados comportamentos que devem tomar em suas posições na organização. É por isso que, mais que pessoas, uma organização é uma estruturação de programas, tarefas, postos, posições hierárquicas e redes definidas de comunicação de decisões. Toda organização distingue suas operações entre dois ambientes: ambiente interno, ou seja, as características que têm seus membros e o ambiente externo, seus clientes e outros sistemas, com os quais mantém uma relação de serviços determináveis e operacionais em termos do esquema *input/output*.

Em todos estes processos está presente o problema da contingência, pois nenhuma organização pode estabelecer uma correspondência de igual a igual com seu meio. Estes sistemas se orientam rumo a um subsistema social, apesar de como no caso das universidades, podem compartilhar benefícios para dois ou mais destes sistemas parciais, de onde podem desfazer restrições, mas também novas alternativas de ação ([Rodrigues; Arnold, 1991](#)).

Os sistemas auto-referenciados e auto-poiéticos são compostos por cadeias recorrentes de comunicação de decisões. O conceito de organização auto-poiética não se vê afetado pelo fato de que as decisões estão ou não orientadas por seu ambiente ou outros sistemas sociais, como tampouco pelo tipo de metas que podem racionalizar as decisões, pois esta racionalização sempre teve por origem uma decisão. Neste sentido, toda organização se rege pelos mesmos princípios. As decisões são eventos comunicativos que, por sua vez, requerem para sua comunicação outras decisões; a partir dessa condição, as organizações são fechadas. O problema básico das organizações é, conseqüentemente, o de poder seguir reproduzindo decisões ([Rodrigues; Arnold, 1991](#)).

### **O agir comunicativo do Habermas e a crítica à teoria dos sistemas**

[Habermas](#) (1990) afirma que a passagem do paradigma da filosofia da consciência para a filosofia da linguagem constitui um corte profundo. A partir deste momento os sinais lingüísticos, que serviam apenas como instrumento e equipamento de representações, adquirem, como reino intermediário dos significados lingüísticos, uma dignidade própria. As relações entre linguagem e mundo, entre proposição e estados de coisas, substituem as relações sujeito-objeto. O trabalho de constituição do mundo deixa de ser uma tarefa da subjetividade transcendental para se transformar em estruturas gramaticais.

A nova compreensão da linguagem obtém relevância paradigmática graças, principalmente, às vantagens metódicas que exhibe frente a uma filosofia do sujeito, cujo acesso às realidades da consciência é inevitavelmente introspectivo. É possível alguém se certificar da validade intersubjetiva de observações através da prática experimental, portanto, através de uma transformação regulada de percepções de dados. Parece que uma objetivação semelhante ocorre quando empreendemos a análise de representações e pensamentos seguindo as formações gramaticais, graças às quais eles são expressos ([Habermas, 1990](#)).

[Habermas](#) (1990) afirma que somente através da passagem para uma pragmática formal é que a análise da linguagem conseguiu reaver a amplitude e os questionamentos da filosofia do sujeito, que tinham sido dados como perdidos. O próximo passo consiste na análise dos pressupostos gerais que devem ser preenchidos para que os participantes da comunicação possam entrar em entendimento sobre algo no mundo. Estes pressupostos pragmáticos do entendimento apresentam como peculiaridade uma grande dose de idealização.

Somente a guinada pragmática oferece uma saída para aquilo que [Habermas](#) (1990) chama de recuperação da abstração estruturalista. As realizações transcendentais não se retiram para os sistemas de regras gramaticais enquanto tais: a síntese lingüística é muito mais o resultado da obra construtiva do entendimento, a qual se efetua através das formas de intersubjetividade rompida. As regras gramaticais garantem a identidade de significado das expressões lingüísticas, mas têm de deixar espaço para um uso individualmente nuançado e inovador destas expressões, cujo significado possui uma identidade apenas suposta.

A noção de agir comunicativo é um desdobramento da intuição segundo a qual o [telos](#) do entendimento habita na linguagem. O conceito de entendimento possui conteúdo normativo que ultrapassa o nível da compreensão de uma expressão gramatical. Um falante entende-se com outro sobre determinada coisa e ambos só podem visar tal consenso se aceitarem os *proferimentos* por serem válidos, isto é, por serem conformes à coisa. O consenso sobre algo se mede pelo reconhecimento intersubjetivo da validade de *proferimento* aberto à crítica ([Habermas](#), 1990).

[Habermas](#) (1989) propõe o empreendimento intersubjetivo através da discussão, que deriva da concepção construtivista da aprendizagem, na medida em que compreende a formação discursiva da vontade como forma de reflexão do agir comunicativo e exige a passagem do agir estratégico para a discussão.

A teoria da discussão de [Habermas](#) (2007) põe em cena a noção de procedimentos e pressupostos da comunicação para formação democrática da opinião e da vontade, funcionando como importantes esquadros da racionalização discursiva das decisões na administração de organizações. Racionalização significa mais do que mera legitimação, mas menos do que a própria ação de constituir o poder, o qual administrativamente disponível modifica seu estado de mero agregado, desde que a formação democrática da vontade não se exerça apenas no controle posterior do exercício do poder, mas que também o programe de uma maneira ou de outra o exercício do poder.

Os pressupostos da ética da discussão e a graças à validez da comunicação voltada para o entendimento mutuo, um falante pode, por conseguinte, ao assumir a garantia de resgatar uma pretensão de validade criticável, mover um ouvinte à aceitação de sua oferta de ato de fala e assim alcançar para o prosseguimento da interação um efeito de acoplagem assegurando a adesão ([Habermas](#), 1987).

A ética da discussão desenvolvida por [Habermas](#) (1989) não dá orientação de conteúdo, mas sim o procedimento rico em pressupostos que deve garantir a imparcialidade da formação de juízo. O discurso prático é um processo, não para a produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas consideradas hipoteticamente. É só com este procedimento que a ética da discussão se diferencia de outras éticas cognitivistas, universalistas e formalistas. Todos os conteúdos, mesmo os concernentes a normas de ação, não importa quão fundamentais estas sejam, têm de ser colocados na dependência de discursos reais.

A discussão prática acontece quando o modo de agir carece de fundamentação de natureza coletiva e os membros da organização têm que chegar a uma decisão comum sobre suas ações tem que tentar convencer-se mutuamente de que é interessante para cada um que todos ajam assim. Neste processo cada um indica ao outro as razões por que ele pode querer que um modo de ação seja

tornado socialmente obrigatório. Cada pessoa tem de se convencer de que a norma proposta é igualmente boa para todos. A discussão pode criar argumentos que legitimem a decisão de orientações para a ação coletiva e acordos práticos ([Habermas](#), 1989).

Na medida em que os participantes da comunicação compreendem aquilo sobre o que se entendem como algo em um mundo, como algo que se desprende do pano de fundo do mundo da vida para se ressaltar em face dele, o que é explicitamente sabido separa-se das certezas que permanecem implícitas, os conteúdos comunicados assumem o caráter de um saber que se vincula a um potencial de razões, pretende validade e pode ser criticado, isto é, contestado com base em razões. ([Habermas](#), 1989).

A discussão conta com a intersubjetividade presente nos processos de entendimento que se cumprem, por um lado, na forma institucionalizada de aconselhamento nas organizações, e, por outro, nas redes de comunicação. As estruturas de comunicação da opinião compõem rede amplamente disseminada de sensores que reagem à pressão de situações-problema nas organizações. A opinião transformada em poder comunicativo segundo procedimentos democráticos não pode “dominar”, mas apenas direcionar o uso do poder administrado para determinados canais. O discurso argumentativo imuniza ações de repressão e desigualdades, apresenta-se como forma de comunicação aproximada das condições ideais de cooperação.

[Serva](#) (1997) relata para as dificuldades encontradas em demonstrar explicitamente como e quando a razão substantiva de Guerreiros Ramos se concretiza nos processos e na dinâmica organizacionais. Para compreender melhor esse dilema emprega a teoria da ação comunicativa de [Habermas](#). Destacando fortemente o sujeito, apontando os seus requisitos básicos para a concretização da ação comunicativa, que são a plena capacidade de comunicação, autonomia para agir e a responsabilidade.

[Vizeu](#) (2005) faz uma crítica à razão instrumental, mas está entre os que consideram que a [Escola de Frankfurt](#) de Adorno e Horkheimer não oferecem uma teoria social que oriente a emancipação da razão. Assim, ele destaca a contribuição de [Habermas](#) ao abandonar a filosofia da consciência e adotar a filosofia da linguagem. Nesse novo paradigma o caráter *emancipatório* da razão é observado pela relação intersubjetiva dos participantes em interação. Esse modelo de comunicação pode ser considerado no meio organizacional, criticando os existentes quase sempre deformados pela hierarquização e pela burocracia.

[Habermas](#) (1987) constrói seu conceito de ação social retomando a história da Teoria Sociológica e analisa de maneira crítica o funcionalismo da Teoria de Sistemas na obra de Talcott Parsons e Niklas Luhmann. Identifica-se na obra de Parsons o funcionamento de dois programas distintos: um programa “ação social” na tradição idealista e outro “sistema social” na tradição positivista. O programa “*ação social*” incide sobre o significado que uma ação tende para um ator, enquanto o “sistema social” incide sobre as conseqüências que uma atividade tende para um sistema.

[Habermas](#) (1987) interpreta que a ação exige um esforço em certo modo moral, está em conexão com o “*voluntarismo*” do marco de teoria da ação proposto por Parsons a qual não pode explicar, pois sua análise se restringe à unidade fundamental de ação. Em um marco de teoria da ação que só compreende as orientações de um ator solitário não pode explicar-se o conceito de orientação normativa da ação.

Parsons não se interessa, todavia, pelos processos de materialização e de ancoragem, isto é, pelos processos de institucionalização dos valores. Ao se contentar com a caracterização da dimensão normativa e a concordância ou não do ator, ele reconhece a correspondência entre os planos pessoal e suprapessoal, mas desconsidera o pressuposto de reconhecimento da pretensão de validade das normas e valores, que segundo [Habermas](#) (1987), não pode ser tomado como mera externalidade.

[Habermas](#) (1987) afirma que Parsons não consegue sustentar o conceito de ação teleológica regulada por valores culturais que estruturariam as decisões dos atores e abandonou o esforço de esclarecer a idéia de que os valores culturais fossem incorporados à sociedade por meio da institucionalização, no sistema social, e internalização (*socialização*), no sistema de personalidade.

[Siebeneichler](#) (2006) chama atenção para dois pontos diferentes entre a visão de Luhmann e a de Habermas. Para Habermas, a razão é comunicativa e pública, não uma simples inteligência que opera e calcula monológica e secretamente: "*Para sabermos se aquilo que fazemos no mundo ou se nossas representações do mundo são racionais, não temos outra saída a não ser a troca pública - livre e libertadora - de argumentos sobre aquilo que experimentamos e pensamos*".

O outro ponto é a questão da comunicação e da intersubjetividade. Niklas Luhmann situa o conceito de comunicação - que define como um operador comunicativo e funcional - no paradigma de sistemas auto-referenciais, onde ela é interpretada como um processo de seleções de sentido, autônomas e fechadas, realizadas por sistemas psíquicos. Neste contexto, a comunicação passa a ser entendida como operação básica paradoxal, uma vez que permite a qualquer sistema entrar em contato com o seu entorno e, ao mesmo tempo, se isolar dele.

Além disso, nessa "*situação basal*" os sistemas dispõem de uma linguagem dotada de um fundo semântico. Em contrapartida, Habermas privilegia as ações comunicativas que se realizam mediante a linguagem comum ante o pano de fundo do mundo da vida que constitui pressuposto, o horizonte, os recursos e o contexto para processos racionais de entendimento pela linguagem ([Siebeneichler](#), 2006).

Além disso, a realização desses processos depende de discursos e argumentos destinados a resgatar pretensões de validade. Habermas interpreta a intersubjetividade como o "*resultado intermitente*" da relação histórica frágil e vulnerável entre um ego e um alter, isto é, de uma comunicação ou interação entre sujeitos capazes de falar e agir e que por isso mesmo não podem ser tidos como mônadas destituídas de janelas nem caixas-pretas ([Siebeneichler](#), 2006).

[Siebeneichler](#) (2006) aponta para a interpretação que Luhmann faz em relação à intersubjetividade. No contexto de uma dupla contingência, Luhmann argumenta que a noção tradicional de intersubjetividade que se fundamenta na co-originariedade da intersubjetividade e da subjetividade, e em uma dialética entre ego e alter, apenas reproduz a alteridade na perspectiva de uma "*egoidade*", fazendo com que a intersubjetividade seja simplesmente reprisada na perspectiva do sujeito.

Em Luhmann, a unidade da relação entre ego e alter não se encontra no ego, nem em alter, mas em certo ponto situado entre ambos. E já que, para Luhmann, as necessidades de comunicação entre ego e alter não residem no meio lingüístico da comunicação (*linguagem comum*), ego ou alter têm de decidir unicamente por si mesmos, cada um por seu lado, se uma determinada suposição funcionou ou não, se ela permite ou não o engate de outras suposições ([Siebeneichler](#), 2006).

Enquanto que para Habermas o princípio da intersubjetividade é visto à luz do paradigma do entendimento racional. Neste paradigma ego e alter aparecem como sujeitos que se socializam por meio de uma comunicação intersubjetiva viabilizada pela linguagem que é comum a ambos, uma vez que se encontram previamente em mundos da vida compartilhados intersubjetivamente ([Siebeneichler](#), 2006).

### **Trabalho imaterial, discussão e colaboração nas organizações**

[André Górz](#) (2005) afirma que na economia atual, todo trabalho, seja na produção industrial seja no setor de serviços, contém um componente de saber cuja importância é crescente. As tecnologias de informação e comunicação re-valorizam formas de saber vivo adquiridos no cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de

coordenação, de auto-organização e de comunicação. O modo como os empregados usam este saber não pode ser predeterminado nem ditado. Toda produção se assemelha a uma prestação de serviços. Os fatores que determinam a criação de valor são o componente comportamental e a motivação, e não o tempo de trabalho.

O saber que se torna à fonte mais importante da criação de valor é particularmente o saber vivo, que está na base da inovação, da comunicação e da auto-organização criativa e continuamente renovada. O trabalho do saber vivo não produz nada materialmente palpável. Ele é, sobretudo na economia de rede, o trabalho do sujeito cuja atividade é produzir-se a si mesmo. Todo usuário do trabalho em rede sincroniza-se continuamente com os outros, e os dados que usa põem em marcha um processo em que o resultado coletivo excede de longe a soma de dados usados individualmente. Pierre Lévy compara a “inteligência coletiva”, que assim se origina, a um “coro polifônico improvisado” (Gorz, 2005).

Com a informatização da produção, a heterogeneidade do trabalho concreto tende a ser reduzida, e o trabalhador é cada vez mais afastado do objeto do seu trabalho. O computador se apresenta como a ferramenta universal, ou melhor, como a ferramenta central, pela qual deve passar toda e qualquer atividade. Mediante a informatização da produção, portanto, o trabalho tende à posição de trabalho abstrato. O trabalho na produção informacional baseia-se no que pode ser chamado de cooperação abstrata. Este trabalho confere ainda um lugar mais central à comunicação de conhecimento e de informação, mas aqueles que cooperam não precisam estar presentes num lugar e podem ser relativamente desconhecidos entre si, ou ser conhecidos apenas pelo compartilhamento de informações. Os lugares de produção podem ser desterritorializados e tendem a existência virtual, como coordenadas da rede de comunicação (Hardt; Negri, 2003).

O conceito de trabalho imaterial é desenvolvido por Lazzarato e Negri (2001), a partir da década de 1990, nas suas análises do desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Os autores afirmam que as condições do desenvolvimento da sociedade pós-industrial são: 1) o trabalho se transforma integralmente em trabalho imaterial e a força de trabalho em “*intelectualidade de massa*” (os dois aspectos que Marx chama de *General Intellect*) e 2) a “*intelectualidade de massa*” pode se transformar em sujeito social e politicamente hegemônico.

A cooperação lingüística é o modelo de produção pós-industrial e pós-moderno – modelo não apenas pelo fato material de que as máquinas funcionam através de linguagens, mas também porque, através da linguagem, emergem formas sempre originais de cooperação entre as pessoas. Não nos encontramos diante de pessoas, mas diante de singularidades que cooperam. Se a cooperação lingüística é a cooperação produtiva, tudo, então, parece estar dentro dessa cooperação (Negri, 2003).

O trabalho imaterial repousa sobre as capacidades expressivas e cooperativas que não se podem ensinar, sobre uma vivacidade presente no uso dos saberes e que faz parte da cultura do cotidiano. Os trabalhadores do capitalismo pós-industrial devem entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, disputas, nas atividades musicais, teatrais, etc. É nas atividades que estão fora do trabalho que são desenvolvidas as suas capacidades de improvisação e cooperação (Gorz, 2005).

Quando as capacidades de comunicação, relacionais, cooperativas, criativas passam a fazer parte da força de trabalho, estas capacidades implicam a autonomia do sujeito, não podem ser comandadas. A dominação do capital não pode então ser exercida diretamente sobre o trabalho vivo por coerções hierárquicas. Ela só pode se exercer por vias indiretas: deve tomar a forma de um condicionamento que conduz o sujeito a aceitar ou escolher ele próprio exatamente o que se trata de impor-lhe (Gorz, 2004).

Gorz (2004) afirma que, onde o modelo fordista-taylorista do capitalismo industrial foi mais ou

menos suplantado, o capitalismo pós-industrial se apresenta como anúncio de uma possível re-apropriação do trabalho pelos trabalhadores, e ao mesmo tempo, como regressão a sujeição total, a quase submissão da própria pessoa do trabalhador. A emancipação virtual dos trabalhadores pós-fordistas no seio do seu trabalho caminha de par com um controle social reforçado. Tal controle assume a forma particular da submissão das pessoas à pressão conformista e totalitária.

A nova organização do trabalho e o renovado modo de produção capitalista têm por base aquilo que há de mais comum na vida dos homens: a linguagem. A linguagem é o modelo mais rarefeito, embora mais intenso, da economia. O comum lingüístico é continuamente reproduzido e enriquecido pelo trabalho vivo. Estamos no ponto mais significativo das novas tecnologias de informação e comunicação e da aplicação da engenharia do conhecimento e da informação (Negri, 2003).

A hegemonia do trabalho imaterial cria relações comuns e formas sociais comuns de um modo mais pronunciado do que nunca. Naturalmente, cada forma hegemônica de trabalho cria elementos comuns. Os produtos do trabalho imaterial são imediatamente sociais. A produção de comunicação, de relações afetivas e de conhecimento é capaz de expandir diretamente o campo de compartilhamento. Assim, casos singulares de processos de trabalho, condições produtivas, situações locais e experiências vividas coexistem com um “*devir comum*” – que tende a reduzir as divisões na qualidade do trabalho (Hardt; Negri, 2005).

A utopia da sociedade do trabalho havia tomado como orientação a idéia da auto-atividade e o contraste entre trabalho vivo e trabalho morto. No entanto, ela teve de interpretar as formas de vida e a cultura dos trabalhadores da indústria como fonte de solidariedade. Além disto, era necessário pressupor que as relações de cooperação na fábrica iriam fortalecer a solidariedade. A despeito disso, essas relações se decompuseram quase totalmente. E nada indica que a força fundadora de solidariedade possa ser regenerada nos locais de trabalho.

Benkler (2006) afirma que o software livre sugere que o ambiente em rede possibilita uma nova modalidade de organização da produção: descentralizada, colaborativa e não proprietária; baseada no compartilhamento de recursos e de resultados entre pessoas amplamente distribuídas e frouxamente ligadas, que cooperam entre si, sem depender de qualquer mercado ou de comandos na administração. Um choque tecnológico altera os fundamentos econômicos de produção. O que se vê é o surgimento de ação coletiva eficaz, descentralizada, que não depende tanto do sistema de preços ou de estrutura para coordenação.

As pessoas têm razões psicológicas e sociais variadas para agir. Se o custo de fazer é baixo - como é o custo de participar na produção de informações que estão na Internet, então não é preciso um alto grau de motivação. E, como a rede conecta tanta gente em tantos lugares e ao mesmo tempo, tudo o que é preciso para que a sociedade de produção compartilhada seja sustentável é que centenas de milhões de pessoas conectadas, que podem dispor de cinco minutos ou duas horas ou uma semana para se dedicar a um projeto, se dediquem a esse projeto, que vai se tornar um conhecimento criado coletivamente (Benkler, 2006).

A utopia da sociedade do trabalho havia tomado como orientação a idéia da auto-atividade e o contraste entre trabalho vivo e trabalho morto. No entanto, ela teve de interpretar as formas de vida e a cultura dos trabalhadores da indústria como fonte de solidariedade. Além disto, era necessário pressupor que as relações de cooperação na fábrica iriam fortalecer a solidariedade. A despeito disso, essas relações se decompuseram quase totalmente. E nada indica que a força fundadora de solidariedade possa ser regenerada nos locais de trabalho (Habermas, 2005).

Habermas (2005) destaca que aquilo que era pressuposto ou condição marginal para a utopia da sociedade do trabalho, transforma-se agora num tema. E com esse tema os acentos utópicos do conceito de trabalho se deslocam para o conceito de comunicação. Fala-se de acentos, uma vez que

a mudança de paradigma, isto é, a mudança do paradigma da sociedade do trabalho para a sociedade da comunicação implica uma mudança no modo de articulação na tradição utópica. Esta mudança não implica em abandono da consciência histórica e a controvérsia política.

É importante mencionar que esta mudança resulta na perda da ilusão em uma totalidade concreta de possibilidades de vida futuras. O conteúdo utópico da comunidade de comunicação reduz-se a aspectos formais da intersubjetividade intocada. A expressão “comunidade de comunicação ideal” apenas caracteriza condições gerais necessárias para uma prática comunicativa cotidiana e para um procedimento de formação discursiva da vontade, as quais poderiam habilitar os próprios participantes a realizar possibilidades concretas de vida melhor e menos ameaçadas, talhadas conforme idéias e necessidades próprias (Habermas, 2005).

Habermas (1989) observa que a idéia fundamental do agir orientado para o entendimento mútuo é que um se motiva racionalmente pelo outro para uma ação de adesão – e isso em virtude do *efeito ilocucionário* de comprometimento que a oferta de um ato de fala suscita, enquanto que no agir estratégico um atua sobre o outro para ensejar a continuação desejada de uma interação. No agir orientado para o entendimento são especificadas as condições para um acordo a ser alcançado na comunicação.

São comunicativas as interações nas quais as pessoas envolvidas buscam acordo para coordenarem seus planos de ação, sendo o acordo alcançado em cada caso medido pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade situadas. No caso dos processos de entendimento mútuo lingüísticos, os atores erguem com seus atos de fala, ao se entenderem sobre algo, pretensões de validade, mais precisamente, de verdade, correção e sinceridade, conforme se referam a algo no mundo objetivo, no mundo social comum e no mundo subjetivo próprio (Habermas, 1990).

Quando se tem presente à função coordenadora das ações que as pretensões de validade normativas desempenham na prática comunicativa cotidiana, percebe-se por que os problemas que devem ser resolvidos em argumentações não podem ser superados de modo *monológico*, mas requerem um esforço de cooperação. Ao entrarem numa argumentação, os participantes prosseguem sua ação comunicativa numa atitude reflexiva, com objetivo de restaurar um consenso perturbado. As argumentações servem, pois, para dirimir consensualmente os conflitos de ação.

Enquanto empreendimento intersubjetivo, o agir comunicativo e a argumentação são necessários porque é preciso, para a fixação de uma linha de ação coletiva, coordenar as intenções individuais e chegar a uma decisão comum sobre essa linha de ação. Só quando a decisão resulta de argumentações, isto é, se ela se forma segundo as regras pragmáticas de uma discussão, que a norma decidida pode valer como justificada. Ela deve possibilitar a autonomia na formação da vontade. A forma de argumentação resulta assim da necessidade de participação e do equilíbrio de poder (Habermas, 1989).

A partir de aspectos processuais Habermas (1989) considera que a discussão argumentativa apresenta-se como um processo de comunicação em que mostram estruturas de situação de fala que está particularmente imunizada contra a repressão e a desigualdade e que suficientemente aproximada de condições idéias. Assim, a descrição dos pressupostos da argumentação são as determinações de uma situação de fala ideal. É possível comprovar a pressuposição de algo como uma “*comunidade ilimitada de comunicação*”.

Os participantes de uma argumentação não podem se esquivar à pressuposição de que a estrutura de sua comunicação exclui toda coerção atuando do exterior sobre o processo de entendimento mútuo ou procedendo dele próprio, com exceção da coerção do argumento melhor, e que ela assim neutraliza todos os motivos, com exceção do motivo da busca cooperativa da verdade (Habermas, 1989).

[Habermas](#) (2007) afirma que se podem representar processos de aprendizagem morais como uma ampliação inteligente e como um entrecruzamento de mundos sociais que, ao se depararem com conflitos, ainda não conseguem se sobrepor suficientemente, as partes contundentes aprendem a inserir-se, reciprocamente, em um mundo construído em comum, a partir do qual é possível avaliar e solucionar consensualmente, a luz de padrões de avaliações consensuais, ações controversas, fazendo uso da discussão para chegar ao melhor argumento, a problematização orientada para o entendimento possibilita o encontro de soluções, melhoria de processos e a inovação.

### **Considerações finais**

Neste trabalho faz-se o confronto entre Luhmann e Habermas no sentido de contribuir para melhor agir de modo comunicativo nas organizações. A teoria de sistemas de Niklas Luhmann apresenta conceitos relevantes em relação à complexidade do ambiente e como os sistemas se apresentam como redutores dessa complexidade, apesar de possuírem uma complexidade interna que, quanto maior, mais pode fazer frente à complexidade do ambiente.

No caso das organizações essa redução permite a estruturação dos processos produtivos, mas, ao mesmo tempo, provoca a limitação da comunicação organizacional, concorrendo para que esse sistema tenha uma complexidade mínima, tal que não suporte a complexidade do ambiente.

A partir desta discussão propõe-se o uso da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas para abordar uma comunicação organizacional que deve, acima de tudo, se sustentar em ações dialógicas. Acredita-se que ao fomentar o entendimento através do discurso, aumenta-se a complexidade do sistema, contribuindo para que a relação sistema-ambiente torne-se mais eficaz.

As comunicações sem sujeito, internas e externas às organizações e programadas para tomar decisões, formam arenas nas quais pode ocorrer a formação mais ou menos racional da opinião e da vontade acerca de temas relevantes e de matérias carentes de regulamentação. A formação da opinião que se dá de maneira informal desemboca em decisões institucionalizadas e em resoluções pelas quais o poder criado pela via comunicativa é transformado em poder administrativamente aplicável ([Habermas](#), 2007).

[Schraiber](#) (1999) discute informação e comunicação no trabalho de administração em organizações complexas. O trabalho em equipe na administração requer a recomposição de suas ações. A comunicação dos membros da organização deve ser pensada não somente como meio de estabelecer relações e nexos entre ações, mas também como modo de construção do entendimento quanto a resultados esperados e meios para obtê-los. A comunicação possibilita construir “*projetos comuns*”.

### **Referências Bibliográficas**

AGOSTINHO, M. E. Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma. São Paulo: 2003.

BENKLER, Y. The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom. USA: Yale University Press, 2006. 515p.

CARDOSO, O; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação Organizacional - Confronto Entre Luhmann e Habermas-Conjecturas Necessárias. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

COHN, G. As diferenças finais: de Simmel a Luhmann. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 13, n. 38, 1998.

DEMO, P. Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002. 195p.

- GORZ, A. Misérias do presente, riqueza do possível. São Paulo: Annablume, 2004.
- \_\_\_\_\_. O imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.
- HABERMAS, J. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- \_\_\_\_\_. Diagnóstico do tempo: seis ensaios. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005.
- \_\_\_\_\_. Entre naturalismo e religião. 2007.
- \_\_\_\_\_. O pensamento pós-metafísico. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.
- \_\_\_\_\_. Teoría de la acción comunicativa I - Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.
- \_\_\_\_\_. Teoría de la acción comunicativa II - Crítica de la razón funcionalista. Madri: Taurus, 1987.
- HARDT, M; NEGRI, T. Império. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- \_\_\_\_\_. Multidão: guerra e democracia na era do Império. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- LAZZARATO, M; NEGRI, T. Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LIMA, C.R.M; SANTINI, R.M. Produção colaborativa na sociedade da informação. Rio de Janeiro: Epapers, 2008.
- LUHMANN, N. Ilustración Sociológica y otros ensayos. Buenos Aires: Sur, 1973.
- \_\_\_\_\_. Sistema y función. In: IZUZQUIZA, Ignacio (Org). Sociedad y systema: la ambición de la teoría. Barcelona: Piado Barcelona, 1990.
- \_\_\_\_\_. Introducción a la teoría de sistemas. México D. F.: Antrhops, 1996.
- \_\_\_\_\_. Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999.
- MATHIS, A. O conceito de sociedade na teoria dos sistemas de N. Luhmann. In: ANPOCS, 1998, Caxambu, 1998. Disponível em: <[http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_05.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf)>. Acesso em: 05 nov. de 2008.
- NEGRI, T. Cinco lições sobre Império. Rio de Janeiro: DPA, 2003.
- NEVES, C. E. B; NEVES, F.. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. Sociologias, Porto Alegre, v. 15, p. 182-207, 2006. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/geu/O%20que%20de%20complexo.pdf>  
Acesso em 10 abr 2009
- NEVES, C. B; SAMIOS, Eva M. Barbosa. Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, Goethe Institut/ICBA, 1997.
- RODRIGUEZ, D. e ARNOLD, M. Sociedad y teoría de sistemas. Santiago: Universitária, 1991.
- SCHRAIBER, L. B; et al.. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas.

Ciência & Saúde Coletiva, v. 4, n. 2, p. 221-242, 1999.

SERVA Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. RAE, São Paulo, v.37, n.2, abr/jun,1997. p.18-30.

SIEBENEICHLER, F. B. O direito das sociedades pluralistas: entre o sistema imunizador luhmanniano e o mundo da vida habermasiano. In: Flávio Beno Siebeneichler. (Org.). Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas. Entre Apel e Habermas.. 01 ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006, v. 01, p. 39-60.

STOCKINGER, G. A Sociedade da Comunicação: O Contributo de Niklas Luhmann. Rio de Janeiro: Papel & Virtual. 2003. 300p.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento. Rio de Janeiro, 2000. 195p.

VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. Atibaia: Anais da XXVII EnANPAD, 2003.

\_\_\_\_\_. Ação comunicativa e estudos organizacionais. RAE, São Paulo: Unicenp v. 45, n,4,2005.

#### **Sobre os autores / About the Authors:**

Clóvis Ricardo Montenegro de Lima

[clovis.mlima@uol.com.br](mailto:clovis.mlima@uol.com.br)

Doutor em Administração e em Ciência da Informação. Pesquisador do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

Aline Lopes Silveira

[alinemlopes@terra.com.br](mailto:alinemlopes@terra.com.br)

Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina

Jacqueline Alexandre Martins

[jacqueam@hotmail.com](mailto:jacqueam@hotmail.com)

Mestranda em Ciência da Informação na Universidade Federal de Santa Catarina.

Lidiane dos Santos Carvalho

[carvalho.lidiane@hotmail.com](mailto:carvalho.lidiane@hotmail.com)

Mestranda em Ciência da Informação na Universidade Federal de Santa Catarina.

