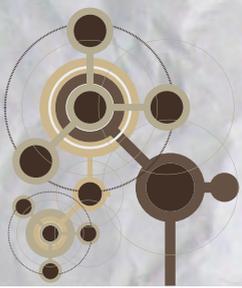


ESPAÇO  
ABERTO



# Cultura, comunicação e estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva<sup>1</sup>

Culture, communication and strategy  
in the systemic-discursive perspective

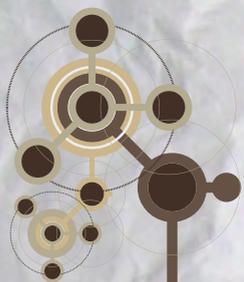
Cultura, comunicación y estrategia  
en la perspectiva sistémico-discursiva



Victor Márcio Laus Reis Gomes

- Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Master of Business Administration (MBA) pela University of Dallas
- Especialista em Marketing e bacharel em Comunicação Social pela PUC-RS
- Foi professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-Sul) e da Faculdade Porto-Alegrense (Fapa)
- Atuou como executivo de marketing e comunicação em empresas como RBS, Claro e Dell
- É professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB).
- E-mail: [victorlaus@gmail.com](mailto:victorlaus@gmail.com)

<sup>1</sup> Este artigo é baseado na tese de doutorado do autor, desenvolvida com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).



## Resumo

Este artigo discute possíveis relações entre cultura, comunicação e estratégia organizacional, tendo por referência a perspectiva sistêmico-discursiva, fundamentada na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann, na dimensão social da linguagem e na teoria discursiva de Eliseo Verón. A discussão suscita reflexões sobre os discursos, sobre as decisões, sobre a interculturalidade e sobre as relações de poder intrínsecas aos processos estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA • COMUNICAÇÃO • ESTRATÉGIA • SISTEMA • DISCURSO.

## Abstract

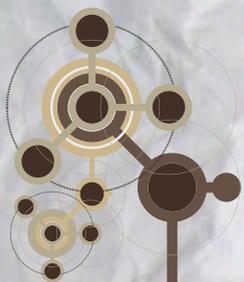
This article discusses possible relationships between culture, communication and organizational strategy, by using as reference the systemic-discursive perspective based on the systems theory of Niklas Luhmann, on the social dimension of language and on the discursive theory of Eliseo Verón. The discussion raises issues related to discourses, decisions, interculturality and power relations that are intrinsic to the strategic processes.

KEYWORDS: CULTURE • COMMUNICATION • STRATEGY • SYSTEM • DISCOURSE.

## Resumen

Este artículo discute posibles relaciones entre cultura, comunicación y estrategia organizacional, a partir de la perspectiva sistémico-discursiva, fundamentada en la teoría de los sistemas de Niklas Luhmann, en la dimensión social del lenguaje y en la teoría discursiva de Eliseo Verón. La discusión plantea reflexiones sobre los discursos, sobre las decisiones, sobre las relaciones interculturales y sobre las relaciones de poder intrínsecas a los procesos estratégicos.

PALABRAS CLAVES: CULTURA • COMUNICACIÓN • ESTRATEGIA • SISTEMA • DISCURSO.



O objetivo deste artigo é discutir possíveis relações entre cultura, comunicação e estratégia organizacional, tendo por referência a perspectiva sistêmico-discursiva. A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann é reconhecida como uma opção paradigmática para trabalhos desenvolvidos nos campos dos estudos organizacionais e da comunicação organizacional (Soares, 2005; Curvello e Scroferneker, 2008; Curvello, 2009). No entanto, parece haver um espaço ainda pouco explorado para sua aplicação e articulação com teorias e metodologias de pesquisa em comunicação.

Nesta reflexão, partimos da perspectiva sistêmico-discursiva originalmente proposta por Seidl (2007), baseada na teoria de Niklas Luhmann (1997a; 1997b; 2005; 2006; 2011), na filosofia da linguagem de Ludwig Wittgenstein (1979) e na concepção social da linguagem de Jean-François Lyotard (1999; 2002). À proposta de Seidl (2007), agregamos a abordagem discursiva de Eliseo Verón (1980; 1996; 2004), possibilitando uma abordagem comunicacional complexa e interpretativa sobre as relações entre cultura, comunicação e estratégia.

Um dos principais fundamentos da perspectiva sistêmico-discursiva é a compreensão dos sistemas sociais como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, que têm a comunicação como sua operação essencial. É através da comunicação que a diferença sistema social/ambiente é (re)produzida continuamente, garantindo a manutenção do sistema e procurando reduzir a complexidade do ambiente. A diferenciação dos sistemas sociais parece seguir um movimento reflexivo e recursivo em que o sentido é construído em uma rede de comunicações, que opera de forma circular, autopoietica<sup>2</sup> e operacionalmente fechada. O sistema observa o entorno e constrói sentido tendo por referência esse tecido autorreferenciado de comunicações.

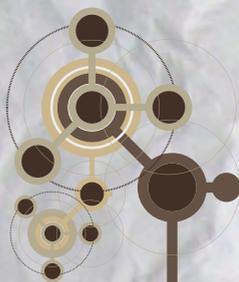
O fechamento operacional dos sistemas sociais tem, para Luhmann, a mesma natureza que o fechamento do sistema cognitivo. Conforme o autor, "nós conhecemos o mundo externo apenas porque o acesso a ele é bloqueado" (Luhmann, 197b, p. 52). O conhecimento é uma construção própria do sistema cognitivo, que não pode ser estruturada ou determinada pelo ambiente, apenas perturbada. Informações não são obtidas do entorno; são construtos internos gerados a partir de acontecimentos observados no lado externo. Para o autor, os sistemas sociais constroem o ambiente do qual se diferenciam.

No momento em que realizam processos de comunicação, é construída uma diferença entre comunicação e meio (sistema e ambiente). A comunicação é responsável pelo desenvolvimento de uma lógica própria de conexão com a comunicação seguinte, formando uma rede que constrói sua própria memória e diferencia os sistemas sociais. Os sentidos, portanto, circulam na rede e constituem o horizonte operativo dos sistemas sociais, os quais, apesar de operacionalmente fechados, não estão isolados. A linguagem possibilita acoplamentos estruturais<sup>3</sup> com indivíduos e outros sistemas, permitindo que elementos externos sejam incorporados, mantendo, no entanto, a autorreferencialidade na construção dos sentidos. Ou seja, o sistema tem contato com o mundo externo, mas constrói o sentido segundo suas referências internas. Isso garante a identidade, mantendo a diferenciação sistema/ambiente.

Nesse contexto, os discursos são compreendidos como efeitos de sentidos construídos nos sistemas sociais. Podem ser entendidos também como lances de linguagem ou enunciados que, em jogos de linguagem, materializam os sentidos que

<sup>2</sup> O adjetivo "autopoietica" é utilizado para designar uma estrutura (sistema) em que ocorre a autopoiese, ou seja, a capacidade de autorreproduzir-se exclusivamente através de seus próprios elementos e de operações internas. No caso dos sistemas sociais, a comunicação e a rede de comunicações formada no interior do sistema constituem o elemento fundamental para a autorreprodução e são por ele responsáveis (Luhmann, 2011).

<sup>3</sup> O sistema, segundo Luhmann (2011), se relaciona com o meio circundante através do acoplamento estrutural. Em abordagens anteriores, a relação com o ambiente era pensada a partir de entradas e saídas. O acoplamento, por sua vez, considera o fechamento operacional e a relação com o ambiente a partir dos mecanismos internos de operação do sistema. Assim como a diferença entre ele e o ambiente é produzida pelo próprio sistema, as relações que este estabelece com o ambiente também são resultados dessas operações internas. A linguagem é considerada por Luhmann (1997c) como o elemento responsável pelo acoplamento estrutural entre comunicação e consciência, ou seja, entre sociedade e indivíduo, mantendo esses sistemas separados. A linguagem pode perturbar a consciência através da comunicação ou perturbar a sociedade através da consciência.



circulam nos sistemas. Esses lances parecem estar submetidos a regras e acordos, explícitos ou tácitos, que são intrínsecos à condição de fechamento dos sistemas sociais. Além disso, os lances configuram um contexto social e, com isso, assumem posições, expectativas e disputas.

A teoria do discurso de Eliseo Verón (1980; 1996; 2004) é construída sobre uma hipótese de defasagem entre as noções de “produção” e de “reconhecimento”, guardando semelhanças com as noções de emissão e de recepção da teoria da comunicação. A problemática da comunicação, para o autor, está justamente nessa defasagem. Há uma não-linearidade entre produção e reconhecimento, implicando que um discurso nunca produz um efeito único, mas um campo de efeitos. A não-linearidade expressa uma circulação de sentidos em um sistema em desequilíbrio.

A defasagem entre produção e reconhecimento se manifesta quando, do lado da produção, é possível descrever ou reconstruir as regras que compõem a classe de textos analisada; no entanto, do lado do reconhecimento, há uma variedade de leituras possíveis. Um mesmo discurso pode ter múltiplos efeitos, graças à não-linearidade da relação entre produção e recepção.

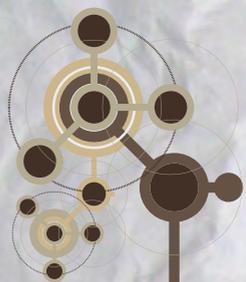
Os discursos circulam entre condições de produção e condições de reconhecimento, formando uma rede de semiose (Verón, 1980; 1996; 2004) em que um discurso é condição produtiva de outro. Assim, a análise não pode considerar o objeto em si mesmo. Ela precisa considerar a relação do objeto com aspectos determinados das condições, buscando as pistas ou marcas destas nos textos analisados. Os “objetos” que interessam à análise de discursos sociais são “sistemas de relações que todo produto significativo mantém com suas condições de produção, de um lado, e com seus efeitos, de outro” (Verón, 1996, p. 128).

A perspectiva sistêmico-discursiva contribui para direcionar a atenção da investigação para a dimensão social do discurso, não ignorando o sujeito, mas deslocando a atenção para a diferença sistema/ambiente e para a dinâmica social da construção de sentidos. É sob essa perspectiva que discutimos a relação entre cultura, comunicação e estratégia nas organizações, suscitando reflexões sobre os discursos, as decisões, a interculturalidade e as relações de poder intrínsecas aos processos estratégicos.

## CULTURA, COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Conforme Ilana Gershon (2005), na teoria sistêmica de Luhmann, a cultura é compreendida como uma forma de abordar os paradoxos que são inerentes aos sistemas. Por si só, ela não pode ser considerada um sistema, pois as operações que diferenciam culturas não são as mesmas que distinguem sistemas. Uma cultura pode ser subdividida em várias outras subculturas, sem haver um critério ou operação fundamental para essas divisões. Além disso, diferentemente dos sistemas sociais, as fronteiras entre culturas não podem ser claramente observadas. Ela é entendida como um modo de vida compartilhado em um contexto particular, mas que pode admitir uma infinidade de subculturas, ou seja, alternativas que não necessariamente pressupõem diferenças radicais em relação à cultura principal.

Assim, a cultura parece um veículo ou processo para expressar distinções, mas não para produzi-las. Através da noção de cultura os paradoxos inerentes aos sistemas podem ser observados e discutidos. Com isso, a teoria sistêmica entende que a cultura, muitas vezes, é utilizada como uma justificativa para problemas de comunicação, tanto entre indivíduos como entre sistemas sociais, e também como uma forma de explicar comportamentos e processos sociais. Portanto, no âmbito de um sistema social, a tendência parece ser, após dificuldades de comunicação, interpretar eventuais diferenças como problemas culturais. Por outro lado, sob essa concepção, a cultura também parece legitimar as diferenças no interior dos sistemas sociais.



Sob essa perspectiva, as diferenças podem ser consideradas sistêmicas e decorrentes das improbabilidades de comunicação. Luhmann (2006) entende que a comunicação é improvável devido ao isolamento e à individualização dos envolvidos. Cada indivíduo é um sistema psíquico operacionalmente fechado em si próprio, que opera com base no pensamento, com um repertório particular de comportamento. Cada um dos envolvidos cria o sentido a partir de um contexto ou de uma realidade própria, o que dificulta a compreensão, ou melhor, o compartilhamento de sentido. Os diferentes interesses e as situações em que podem encontrar-se os receptores também dificultam a comunicação. Outra improbabilidade é a de que o resultado desejado com a comunicação seja obtido, e o outro adote o conteúdo da comunicação como premissa de seu próprio comportamento.

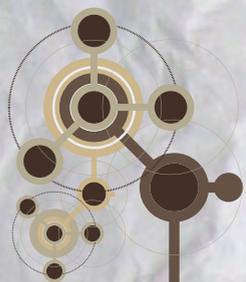
As improbabilidades podem, dessa forma, dissuadir a comunicação. A partir do momento em que surgem dúvidas acerca da compreensão, da possibilidade de acessar os receptores e da possibilidade de o esforço de comunicação atingir os resultados pretendidos, os envolvidos podem preferir não participar do processo. Os sistemas sociais são formados, então, a partir de uma busca por superar e transformar as improbabilidades da comunicação. Essa perspectiva reforça o papel central da comunicação para os sistemas sociais. Nesse contexto, é que podemos pensar a interculturalidade como decorrente da relação entre diferentes sistemas ou como um processo em que as diferenças resultantes das improbabilidades de comunicação entre sistemas psíquicos e/ou sociais são expressas.

Esse olhar sistêmico e processual sobre a cultura pode ser tensionado através da agregação da abordagem discursiva. A cultura e a interculturalidade podem ser associadas a uma rede simbólica que é construída tanto no interior dos sistemas quanto na relação entre sistemas (sociais e psíquicos), configurando os sentidos que são mobilizados através da linguagem. Assim, considerando a cultura e a interculturalidade como fruto das relações entre sistemas, vislumbrando sua íntima relação com a comunicação, é que compreendemos a cultura organizacional. Na verdade, parece possível compreendê-la como um ambiente (re)criado constantemente através de processos interativos.

Sob a perspectiva sistêmico-discursiva, a cultura ainda pode ser compreendida como um processo político, em que hábitos, valores, formas de conduta funcionam para regular as interações e direcionar os esforços da organização a um interesse específico. O jogo político, através de negociações e de mecanismos de cooptação, trata de garantir que prevaleçam os interesses dos grupos dominantes, que detêm recursos essenciais para a organização.

Pensando nas organizações como locais de negociação, contestação e disputa, Cynthia Hardy e Stewart Clegg (2001) indicam que os ambientes organizacionais são constituídos por jogos de símbolos, significações e ações que procuram identificar e posicionar os atores organizacionais. É justamente nessas disputas que o poder e a resistência são revelados. Sem estarem necessariamente visíveis, essas relações parecem “encrustadas” nas estruturas organizacionais e podem ser lidas através de suas representações. Assim, entendemos que, na perspectiva sistêmico-discursiva, a cultura e as relações de poder que a engendram parecem influenciar diretamente as decisões e, conseqüentemente, a própria distinção organização/ambiente. A cultura pode, então, ser considerada uma condição produtiva das decisões e, ao mesmo tempo, um processo organizacional de construção da realidade sistêmica e de compartilhamento das formas de ver, interpretar e entender a realidade.

Compreendendo a estratégia como um conjunto ou cadeia de decisões (Mintzberg e Waters, 1985; Pérez, 2008) e a comunicação em forma de decisão como a operação central para o estabelecimento e a manutenção da distinção organização/ambiente, é possível perceber a estreita relação entre a cultura, a comunicação e a estratégia organizacional sob a perspectiva sistêmico-discursiva. Com base em Luhmann (2005), partimos do pressuposto de que a decisão é o processo fundamental, que diferencia, define e mantém o sistema organizacional. Ao mesmo tempo em que é responsável pela autorreprodução das organizações, ela possibilita a comunicação direta com outros sistemas. Conforme Leo Peixoto Rodrigues e Fabrício



Monteiro Neves (2012), a decisão pode ser exportada para outros sistemas, ou, em outras palavras, pode ser compartilhada com outros sistemas sem prejudicar a autopoiese do sistema organizacional. As decisões, para Luhmann, constituem, antes de uma operação mental, uma forma específica de comunicação. Nesse sentido, as decisões não são tomadas e depois comunicadas. As decisões são comunicação. Como as decisões são constituídas por duas distinções entrelaçadas, uma decisão envolve a comunicação, explícita ou implícita, de uma alternativa selecionada e de alternativas rejeitadas. Assim, a comunicação de uma decisão é paradoxal. Ela informa sobre a decisão, mas também sobre as alternativas, que, reiterese, são e não são alternativas; caso contrário, não haveria decisão. Por ser paradoxal, a comunicação da decisão é frágil e demanda uma desconstrução através de comunicações posteriores, formando uma rede de decisões que estabelece e mantém a distinção entre a organização e o ambiente.

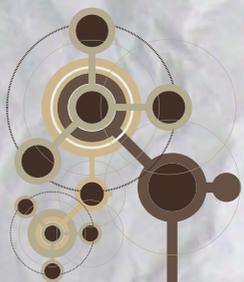
A noção de decisão de Luhmann (2005) é abrangente e parece não se restringir a comportamentos regidos por uma ideia de racionalidade absoluta. Compreender a decisão como uma forma de comunicação pressupõe considerar a racionalidade múltipla envolvida nos comportamentos decisórios. Assim, a decisão deixa de ser um processo sequencial, linear, consciente, deliberado e planejado, em que um conjunto de alternativas é avaliado, e a melhor escolha é feita, passando a ser compreendida como a expressão de um conjunto amplo de fatores inter-relacionados que, além da razão, envolvem afeto, intuição e relações sociais. Dessa forma, o processo decisório pode ser compreendido como não-linear e transitório. Essas características também são ressaltadas por abordagens que procuram integrar os aspectos cognitivos e afetivos do processo decisório, como as de Herbert A. Simon (1970) e de Sérgio Proença Leitão (1997).

Na perspectiva sistêmico-discursiva que adotamos, portanto, consideramos a decisão em sua dimensão social. Em uma rede dinâmica e complexa, as decisões são geradas a partir de efeitos de sentidos e representam a inter-relação de fatores de ordem cognitiva, emotiva e social. A informação é geralmente considerada um dos principais insumos para o processo decisório. Entretanto, a perspectiva sistêmico-discursiva faz avançar nossa compreensão, indicando que é o efeito de sentido gerado por determinada informação ou, em outras palavras, a comunicação, que leva a uma decisão, e não à informação pura e simples. No momento em que uma decisão é tomada, é possível pensarmos que houve um efeito de sentido. Os indivíduos ou sistemas decidem a partir de efeitos de sentido, de processos de reconhecimento. Conforme lembram Rodrigues e Neves (2012, p. 47), com base em Luhmann, “o sentido determina o horizonte operativo dos sistemas sociais”.

Assim, entendemos que as decisões podem ser consideradas efeitos de sentidos ou, em outras palavras, discursos. Elas adquirem sentido no interior dos sistemas em que são produzidas e podem ver seu sentido multiplicado no momento em que há interação entre sistemas. Dessa forma, parece possível dizer que a estratégia organizacional é configurada em um conjunto de discursos/decisões, (re)construídos permanentemente, através da produção e do reconhecimento de textos sobre as diferenças da organização considerando-se seu ambiente. Essa (re)construção se dá através da interação e da perturbação entre sistemas, levando a uma multiplicação de sentidos<sup>4</sup> que é, por sua natureza, incontrolável. Isso, por um lado, dificulta a compreensão e a gestão, e, por outro, ressalta a dinamicidade do processo estratégico.

Nesse contexto, a comunicação das organizações precisa considerar, segundo Antônio Fausto Neto (2008, p. 42), realidades permeadas por “conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas”. Isso passa por reconhecer que muitos dos esforços para regulação e controle geralmente não são capazes de garantir processos comunicacionais transparentes e simétricos. Para o autor, é preciso reconhecer que a comunicação das organizações

<sup>4</sup> A noção de multiplicação de sentidos é fundamentada em Luhmann (2011), para quem a metáfora da transferência ou transmissão não é adequada para a explicação do processo comunicacional. Conforme o autor (2011, p. 294), “a comunicação é uma sucessão de efeitos multiplicadores”. Assim, quando nos referimos à multiplicação de sentidos, não consideramos a noção matemática que pressupõe a manutenção de um mesmo objeto ou a soma finita de números iguais. A multiplicação é compreendida como uma sucessão de efeitos do processo comunicacional, que gera multiplicidade de sentidos.



se dá em um contexto em que, através da linguagem, é construída uma "ordem discursiva" que transcende produtores e receptores das mensagens. Os participantes da comunicação se conectam a essa rede e ocupam posições, de acordo com regras e estratégias que diferenciam o status de cada um. Nessa "ordem discursiva", a construção dos sentidos não é uma atribuição exclusiva de um ou de outro interlocutor, mas decorrência de um feixe de relações que se estabelece. Dessa forma, é possível dizer que o sujeito não controla o próprio discurso e que os efeitos de sentido são produzidos em "situações de complexas indeterminações constituídas por inevitáveis intervalos e descompassos" (Fausto Neto, 2008, p. 54). Os sentidos, portanto, são construídos em jogos, em disputas de estratégias e de operações de enunciação, em distintas posições de produção e de reconhecimento, que colocam os efeitos no âmbito de indeterminações.

À "ordem discursiva" de Fausto Neto parece possível aproximar as noções de rede discursiva de Verón (1996) e de rede de comunicação de Luhmann (2006, 2011). Nesse entendimento, fica preservada a autorreferencialidade da rede e dos próprios sistemas (indivíduos e/ou organizações) que a ela se conectam nos processos comunicacionais, definindo posições e (co) construindo sentidos.

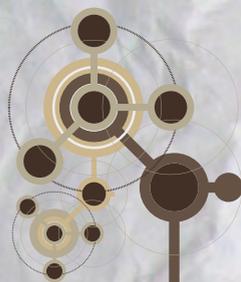
Sob a perspectiva sistêmico-discursiva podemos dizer que a organização existe enquanto houver comunicação. Esta, por sua vez, é compreendida como um processo social de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, configurada nos desvios entre produção e reconhecimento, formando uma rede complexa de sentidos, em que uma comunicação é condição para existência da outra. Essa rede de sentidos, continuamente (re)produzida no âmbito dos sistemas organizacionais e nas suas relações com o ambiente (formado por outros sistemas e por indivíduos) é configurada em desvios, dissensos e indeterminações. Além disso, como sistemas constituídos por comunicação, as organizações parecem ser constantemente observadas na/pela sociedade, o que pode deflagrar processos de construção e multiplicação de sentidos, que fogem ao seu controle, mas que contribuem, assim como os processos intencionais, para a configuração da organização nos âmbitos interno e externo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional emerge como um elemento processual de constituição, de negociação e de representação dos sistemas organizacionais e de suas estratégias organizacionais, através da circulação, da multiplicação e da disputa de sentidos. Esses sentidos são materializados em discursos formais e informais, controlados ou não, que atravessam as mais diversas práticas comunicacionais, envolvendo desde conversas e reuniões informais até iniciativas planejadas de comunicação.

A organização, por sua vez, pensada como um sistema originado e mantido na/pela distinção em relação ao ambiente, tem na diferença uma dimensão essencial. Assim, a estratégia organizacional pode ser considerada como um conjunto de decisões voltadas para criação e manutenção dessa diferença essencial, enquanto a cultura e a interculturalidade seriam condições produtivas da estratégia.

A cultura parece sustentar e expressar a distinção da organização em suas mais variadas manifestações. Dessa forma, ela pode mobilizar identificações com indivíduos e outros sistemas que venham a contribuir para a demarcação das fronteiras simbólicas dos sistemas organizacionais. Devido à sua natureza comunicacional, entendemos a cultura também como uma construção política em que o poder é mobilizado visando influenciar, cooptar e legitimar determinados sentidos e práticas nos ambientes organizacionais. Assim, ela pode condicionar ou submeter decisões estratégicas a padrões compartilhados e legitimados de interpretação e compreensão da realidade. As marcas deixadas pela cultura e, intrinsecamente, pela



interculturalidade, nas decisões estratégicas, podem representar um caminho para a compreensão das particularidades e das apropriações de sentido realizadas pela organização em seus esforços de diferenciação.

Com esta discussão, esperamos contribuir para um novo olhar sobre a relação entre cultura, comunicação e estratégia organizacional. Entendemos, assim, que há espaços de investigação e de compreensão dessa relação voltados para a leitura dos sentidos (re)construídos nas decisões estratégicas e de suas relações com as condições produtivas da cultura e da interculturalidade nos ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91-106.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *E-compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, v. 11, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

GERSHON, Ilana. Seeing like a system: Luhmann for anthropologists. *Anthropological Theory*, v. 5, n. 2, p. 99-116, 2005.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

LEITÃO, Sérgio Proença. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 91-107, mar./abr. 1997.

LUHMANN, Niklas. Por que uma "teoria dos sistemas"? In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Ed. UFRGS / Goethe-Institut / ICBA, 1997a.

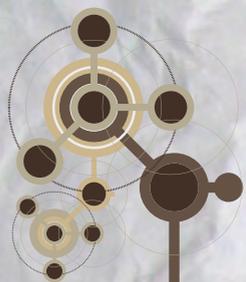
\_\_\_\_\_. Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Ed. UFRGS / Goethe-Institut / ICBA, 1997b.

\_\_\_\_\_. O conceito de sociedade. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Porto Alegre: Ed. UFRGS / Goethe-Institut / ICBA, 1997c.

\_\_\_\_\_. The paradox of decision making. In: SEIDL, David. BECKER; Kai Helge (Org.). *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

\_\_\_\_\_. *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega, 2006.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2011.



LYOTARD, Jean François. *La diferencia*. Barcelona: Gedisa, 1999.

\_\_\_\_\_. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MINZBERG, Henty; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, n. 6, p. 257-272, 1985.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. *Niklas Luhmann: a sociedade como sistema*. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. A comunicação organizacional sob o olhar teórico – contribuições de Niklas Luhmann. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVIII, 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2005, p. 1-12. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0533-1.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2014.

VERÓN, Eliseo. *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix; Edusp, 1980.

\_\_\_\_\_. *La semiosis social: fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa, 1996.

\_\_\_\_\_. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004.

WITTGENSTEIN, Ludwig. *Investigações filosóficas*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

---

Artigo recebido em 01.09.2014 e aprovado em 01.06.2015.