

Mesa de Debates I

As estratégias de comunicação diante dos paradoxos nas organizações.

João José Azevedo Curvello e Rachel Vaz Gomes de Melo Filipe
(UCB – Universidade Católica de Brasília)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo, a partir de pesquisa bibliográfica, identificar como as estratégias de comunicação podem dar conta dos paradoxos da racionalidade, do tempo, da autorreferencialidade, da semântica e da probabilidade da improbabilidade da comunicação no ambiente organizacional. Os cinco paradoxos foram identificados a partir de questões como a racionalidade própria do processo de gestão econômica de organizações e sociedades, os novos tempos do trabalho e da gestão, a questão da autorreferência e da identidade para a legitimação dos sistemas organizacionais e os processos linguísticos e semânticos inerentes às organizações enquanto espaços conversacionais, e a própria improbabilidade da comunicação. Partimos do pressuposto de que é necessário bem compreender o que significam os paradoxos e como impactam os processos de tomada de decisão, de forma a interpretar e refletir como afetam também o pensamento estratégico vinculado à comunicação nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia de comunicação; paradoxos; organizações.

Introdução

A perspectiva da gestão estratégica da comunicação não é recente. No Brasil, é introduzida principalmente por Kunsch (1986, 2002), a partir da tradição

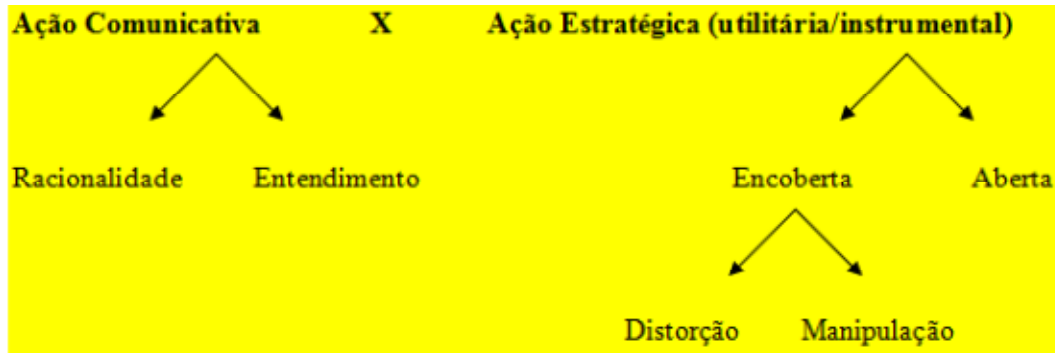
21

formal das Relações Públicas. Na administração, o enfoque estratégico fomentou diversas escolas como a escola do design, em que estratégia é vista como processo de concepção; a escola de planejamento, em que a formulação estratégica é um processo formal; a escola de posicionamento, em que estratégia decorre de um processo analítico; a escola empreendedora, com ênfase na visão; a escola cognitiva, na qual estratégia é vista como um processo mental; a escola de aprendizado, no qual a formulação estratégica emerge; a escola do poder, em que a estratégia flui pela negociação; a escola cultural, que prega a formulação estratégica como processo coletivo; a escola ambiental, na qual estratégia advém da reação às condições ambientais; e a escola de configuração, que se traduz em um processo de transformação (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010).

No entanto, em boa parte dos estudos que orientaram o debate em torno da estratégia e da administração estratégica, mesmo naqueles que destacam as dimensões cognitivas, negociais e comunicacionais do processo de formulação, predomina uma visão linear, com ênfase em passos e etapas sequenciais, que quase sempre redundam em um plano para viabilizar uma visão de futuro. Mesmo algumas obras recentes, que tentam dar conta da gestão da complexidade preste aos cenários imprevisíveis, como a de Etkin (2006), ainda se pautam pelos modelos lineares e nas relações de causa-efeito no momento de propor modelos de enfrentamento dos desafios.

Foi certamente essa tradição utilitária vinculada aos estudos estratégicos que levou Habermas (1987 e 1989), no desenvolvimento da sua Teoria da Ação Comunicativa, a reforçar a ideia de que a estratégia estaria no campo oposto ao da comunicação. A partir das teorias da ação, Habermas afirma que toda ação é marcada pela intencionalidade. A partir daí, categoriza a ação em dois grandes blocos: a ação comunicativa, centrada na ação objetiva e cognitiva, que impõe dizer sempre a verdade, e que se basearia na intersubjetividade, que visa à correção moral da ação, e na expressividade, que supõe a sinceridade, por um lado; e a ação estratégica, que pode ser encoberta (via

engano inconsciente - comunicação sistematicamente distorcida – ou engano consciente – mediante manipulação) ou abertamente estratégica, por outro (vide figura).



In: Curvello, 2008, p. 23.

Pérez (2008) e Pérez e Massoni (2010) fazem um percursos inverso e vão um pouco além ao ampliar a visão da estratégia para além das organizações, na tentativa de buscar soluções estratégicas aos conflitos que se apresentam em várias dimensões, da pessoal à social, e de construir mecanismos de viabilização de articulações e consensos a partir da construção de sentido pela comunicação. Para os autores, mais do que ferramenta a serviço da estratégia, a comunicação passaria a ser central na formulação e na gestão estratégica pelo poder de criar, compartilhar valores e promover transformações, desde uma perspectiva mais hermenêutica e mais relacional, consubstanciada no novo paradigma do fluxo e da transformação (também reconhecido por Morgan, 2006).

Holmström (1996), que também trabalha com a dimensão intersubjetiva de Habermas e a reconfigura na confrontação com a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann em sua dissertação sobre Relações Públicas, vê nesse campo profissional e na gestão comunicacional uma forma de pensar e uma atitude integrados processos de decisão da organização, um meio que obriga à reflexão, uma forma institucionalizada de auto-observação. A dimensão estratégica estaria, aí, na percepção ecológica como um exemplo de

distinção entre complexidade e sistema. Para a autora, “a distinção conceitual entre (o conceito de) sistema e (o conceitode) complexidade é fundamental porque diz respeito a sistemas complexos. Qualquer pessoa que não consegue distinguir entre sistema e complexidade dificilmente dominará a visão ecológica, porque a ecologia se preocupa com uma complexidade que não é um sistema porque não é regulado por um sistema que se diferencia de seu próprio ambiente. É por isso que é tão difícil, neste caso, compreender a unidade da pluralidade, uma unidade que não é produzida como um construto auto-referencial do sistema, mas é constituída pela observação e intervenção.

A constatação, quase lugar-comum, de que os cenários instáveis e em constante transformação, com a presença de múltiplos e camaleônicos atores, impõe às organizações uma nova maneira de pensar e de se posicionar estrategicamente diante de demandas crescentes e muitas vezes antagônicas vindas do ambiente, tem levado as organizações a buscar freneticamente soluções para os desafios impostos pela necessidade de articular diálogos que levem ao entendimento, à compreensão e à co-evolução com públicos, concorrentes, governos, aqui entendidos como sistemas organizacionais igualmente complexos e autônomos.

Entretanto, os novos modelos introduzidos pela tecnologia e pelas novas formas de articulação e de diálogo ampliadas pelas redes sociais trazem em seu âmago uma série de paradoxos, entendidos como fenômenos que aparecem quando as condições de possibilidade de uma operação são ao mesmo tempo as condições de sua impossibilidade.

Repare que falamos aqui em paradoxo e não mais em contradição, conforme a tradição do pensamento crítico, uma vez que o paradoxo não tem mais uma forma de tipo “ $A = \text{não } A$ ”, mas uma outra fórmula: “ A porque não A ”. Essa outra maneira de descrever o paradoxo reconhece que as condições da afirmação são ao mesmo tempo as condições de sua negação:

“Para um observador a incapacidade de tomar uma decisão a respeito se encontra no fato de que não é possível indicar um dos dois valores sem indicar também o outro: o observador de encontra entre dois polos e se vê impossibilitado de sustentar uma observação.” (Corsi, Esposito e Baraldi, 1996, 123)

Se entendemos bem o que significam os paradoxos e como impactam os processos de tomada de decisão, podemos reconhecer a importância de identificá-los e de discutir como afetam também o pensamento estratégico vinculado à comunicação nas organizações.

Ao levar em consideração questões como a racionalidade própria do processo de gestão econômica de organizações e sociedades, os novos tempos do trabalho e da gestão, a questão da autorreferência e da identidade para a legitimação dos sistemas organizacionais e os processos linguísticos e semânticos inerentes às organizações enquanto espaços conversacionais, e a própria improbabilidade da comunicação, é possível identificar essas quatro dimensões como paradoxos das sociedades complexas.

Assim, a principal questão a ser discutida no escopo deste artigo é identificar como a estratégia de comunicação pode dar conta dos paradoxos da racionalidade, do tempo, da autorreferência, da semântica e da probabilidade da improbabilidade da comunicação no ambiente organizacional.

A gestão e os paradoxos

Se a ação comunicativa humana sempre esteve orientada para a simplificação, baseada na necessidade de distinguir as relações (por exemplo: o indivíduo e a organização, a racionalidade e a racionalização, o antes e o depois, o eu e o outro); hoje, as organizações reconhecem a complexidade inerente ao processo de diferenciação que precisam construir em relação ao ambiente para forjarem identidade, ao mesmo tempo que necessitam dialogar com públicos

cada vez mais heterogêneos e desenvolver uma visão poliocular de todos os lados da questão.

A aplicação do princípio do paradoxo na comunicação organizacional parece não como algo a eliminar pela explicação, mas como ingrediente não eliminável de nossa percepção/concepção de um conhecimento que possa servir à reflexão, discussão, até a incorporação por todos, respeitando o saber e a experiência de cada indivíduo na organização. Segundo Chaves (2006), a comunicação é uma habilidade, e, como toda habilidade, precisa e pode ser desenvolvida com a prática e com o aprimoramento contínuo, principalmente para vencer desafios. Apesar da tentativa dos indivíduos em conhecer estas habilidades e competências, muitas vezes a existência de paradoxos funciona como barreiras ao esclarecimento de uma idéia nova, de um comportamento, de uma ação. Conhecer os paradoxos e compreendê-los pode ser uma estratégia para amenizar as barreiras da comunicação, mas para isso é necessário incorporar e reconhecer a complexidade do mundo.

Para Watzlawick (1977), o paradoxo é considerado como o “calcanhar-de-Aquiles” de nossa concepção de mundo lógico-analítico-racional, porque mostra a insuficiência da dicotomia aristotélica de verdadeiro-falso e de outros pares contrapostos. É importante salientar que paradoxo não implica em haver alternativas contrárias em uma situação, se a possibilidade de optar por uma delas for também parte da situação. Conhecimento e ação emergem da estratégia de racionalidade que abarca tanto certezas quanto incertezas, o que não se configura em alternativas, mas em paradoxos.

Paradoxo da Racionalidade

Morin (2000) diz que para ser racional deve-se estar aberto a todas as possibilidades de erro - caso contrário, a racionalidade passa a ser uma racionalização dos nossos conhecimentos, ou seja, o que pensamos estar correto. E ser racional, nesse caso, como não o pomos à prova de erro, torna-se a racionalização desse pensamento, ideia ou teoria, que se fecha em si

mesmo. A racionalidade é aberta - ao contrário da racionalização, que se fecha em torno de si. Numa sociedade moderna e com o avanço das tecnologias que imprimem imediatismo à informação, os indivíduos ficam sobrecarregados com o volume de conhecimento disponível. Também as organizações, ao se depararem com este enorme arcabouço de informações, precisam selecionar aquelas que são relevantes para suas decisões. Nesse momento de seletividade algumas informações acabam rejeitadas, e aquelas que foram selecionadas devem ser postas à prova de erro para que a racionalização não tome conta das ideias, pensamentos, e que a racionalidade seja o guia da mente dos indivíduos que ajudarão as organizações nos diálogos para a tomada de decisão.

Mas quando se fala em racionalidade do sistema (Luhmann, 2009), temos que tem em mente que está situada no ponto cego da observação e, por isso, torna-se impossível enquanto tal. Fala-se em racionalidade do sistema, na medida em que aspectos do meio podem ser considerados pelo sistema. Se o sistema opera a diferença com o ambiente através de um encerramento operativo, então, o sistema desenvolve uma capacidade de indiferença frente ao meio. Racionalidade do sistema significaria, assim, a possibilidade de tornar reversível que aspectos do meio possam ser levados em conta mediante "irritações"¹ no sistema. Portanto, trata-se de um paradoxo, que oscila entre a exclusão do meio e a reentrada de aspectos do meio, mediante inclusão no sistema. As organizações precisam interagir com o meio político, social e econômico, e para isso operam a diferença através da seletividade de interesses, mas para isso, desenvolvem uma capacidade de indiferença frente ao mesmo. A comunicação entre indivíduos e organizações que estão interagindo entre si, na busca por um entendimento comum em relação aos seus objetivos, abre seus sistemas operativos para receber informações que vêm do meio, apesar de operacionalmente fechados em si mesmos. O fato das organizações fecharem-se operacionalmente para forjarem e manterem sua

¹ Acontecimentos ocorridos no meio, de forma seletiva, provocam efeitos no sistema. Esses efeitos são entendidos como irritação, perturbação no sistema.

identidade opera o paradoxo sobre a racionalidade versus racionalização do sistema.

Segundo Morin (2000), a racionalidade é passível de compatibilidade entre as ideias que compõem a teoria, a concordância entre suas asserções e os dados empíricos aos quais se aplica. Tal racionalidade deve permanecer aberta ao que a contesta para evitar que se feche em doutrina e se converta em racionalização. A racionalidade é uma aliada na tomada de decisões e que, fundamentalmente, está ligada à questão do tempo, já que o tempo desestabiliza a hierarquia de valores.

Paradoxo do Tempo

A noção de temporalidade é outro paradoxo que pode se estabelecer no entendimento entre indivíduos e entre organizações. Não se pode trabalhar o infinito. Entretanto, a existência de vida terrestre está dimensionada pela questão temporal. E ao se estabelecer o tempo das coisas nos relacionamos com suas instâncias na escala da existência humana. Até onde se pode compreender, e para a compreensão não se pode pôr limite, o tempo é que supostamente direciona ou dimensiona a noção de duração de trabalhos dos indivíduos nas organizações e dessas em relação às outras organizações, com os sistemas em geral e sua relação com o mundo. Sem entrar no mérito para estabelecer um marco de referência entre linear/circular, ontológico/epistemológico, Luhmann (2009) diz que só existe tempo na medida que surge a diferença, onde a diferenciação atual/não atual ou presente/não presente é indispensável para o surgimento de uma observação esquematizada como tempo. O autor diz ainda que todos os conceitos temporais necessitam de diferenciações, ainda que seja a diferenciação primária entre *antes e depois*, e que, somente por este fato, o tempo já está pressuposto, embora seja sob a forma paradoxal da simultaneidade/não

simultaneidade. Este paradoxo do tempo se estabelece sob a condição de que a diferença está mudando continuamente. Para organizações, consultores, empresários, estabelecer esta diferenciação em meio à simultaneidade/não simultaneidade torna os negócios uma continuidade de trabalhos anteriores em meio ao fluxo constante das mudanças. Torna-se não verificável, ao menos por certo momento, o divisor *antes e depois*. Surge, então, um caráter de fluxo e mudança.

Segundo a teoria de David Bohm (*apud* Morgan, 1996), a ordem explícita que se manifesta ao redor dos indivíduos está contida por fluxo e mudança, e a ordem implícita, que está encoberta, reflete uma realidade em algum momento. A aparência de estabilidade é a expressão de cada momento da existência que apresenta similaridade com momentos que o precederam, criando aparência de continuidade em meio à mudança. Na ciência e na vida cotidiana há a tendência de se considerar a mudança como um atributo da realidade e de se ver o mundo em mudança. Para organizações, de um lado, o ato de entender a comunicação mediante a conexão entre informação e o ato de comunicar, pode estar dentro da lógica da mudança de Bohm, de que o mundo é nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de transformação. Ou como nos diz Curvello (2009), que a comunicação é ao mesmo tempo um processo e um fenômeno, ao mesmo tempo único e quase inapreensível, mas que desencadeia uma série de conexões a partir das múltiplas seleções que provoca nos interlocutores (o que dizer, como dizer, o que ouvir, o que aceitar, o que negar...). De outro lado, pode-se compreender o mundo para além de suas relações causais, em que a ordem implícita, como inconsciente coletivo, padrões de significado e ação simbólica na comunicação organizacional, flui da ordem explícita – regras, leis, normas, planos e regulamentos. O paradoxo se estabelece quando o relacionamento usual entre realidade e mudança se reverte.

Outra noção de realidade está relacionada à questão do tempo, mas a um “tempo real”. Segundo Kerckhove (1997), a diminuição do hiato entre ação e

reação está a criar uma espécie de continuidade entre planejar e executar em “tempo real” na interação mediada pela tecnologia como, por exemplo, telefones, celulares e computadores. “Tempo real” significa aumentar a velocidade de ação e reação através da tecnologia utilizada em computadores em espaços desterritorializados que abre a possibilidade de unificar rapidamente respostas de todo o mundo. A eletricidade envolve o globo numa só rede de interações. Quando investidores de empresas investem na bolsa de valores, qualquer oscilação gerada afeta o equilíbrio sensível dos investimentos por todo o mundo. Os computadores reagem imediatamente, enquanto os investidores permanecem de olhos atentos aos seus terminais. Essa repercussão é imediata no mundo, em “tempo real”. Kerckhove (1997) diz que o paradoxo é este: o *hardware* – a realidade material da terra – está a contrair-se e a implodir sobre si mesma, porque as tecnologias reduzem constantemente os intervalos espaços-temporais entre operações; entretanto, o *software*, a realidade psicológica e tecnológica, está continuamente a expandir-se. O acesso rápido das organizações à cultura e ao conhecimento de outras organizações e indivíduos não pressupõe o acesso rápido as suas respectivas realidades psicológicas. E aqui, a visão de que a estratégia significaria a construção de um futuro visionário ideal também se esvai, porque passado, presente e futuro se fundem e se reconfiguram.

Paradoxo da Autorreferência

A autorreferência é outro paradoxo que pode ser encontrado desde a biologia. Maturana e Varela (1995 *apud* Morgan, 1996) argumentam que sistemas vivos, tais como organismos, são autônomos e fechados, razão pela qual se esforçam para manter uma identidade, engajando-se em padrões circulares de interação que são sempre autorreferentes. É esse processo de autorreferência que distingue um sistema como sistema, mas, da mesma forma, pode fazer com que sejam vistos como sistemas autorreferentes dentro de outros sistemas autorreferentes. Este paradoxo da autorreferencialidade pode ser observado quando um indivíduo tomador de decisão em uma organização, ao mesmo

tempo em que mantém a identidade da empresa quando toma suas decisões, pode envolver outras organizações e públicos que sofrem influências provocadas por essas decisões tomadas, tal como preconizado nos painéis de stakeholders ou mesmo por modelos gerenciais como o da cocriação. É uma combinação da própria manutenção com a manutenção dos outros. Este comportamento ou ação humana repercute em combinações em outros comportamentos ou ações. Aqui, tal qual explicitado na Teoria dos Jogos, competir para preservar-se é semelhante a cooperar para preservar também os competidores.

Paradoxo da Semântica Comunicação

Paul Watzlawick (1967) diz que o comportamento não tem oposto, em outras palavras, não existe um não comportamento ou, ainda em termos mais simples, o indivíduo não pode não se comportar; se está aceito que todo comportamento tem valor de mensagem. Ou seja, é comunicação. Segue-se que, por muito que o indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar. O paradoxo pragmático acontece nas injunções e predições paradoxais. Mensagens contraditórias podem deixar o receptor num entrave, pois se atender a um dos aspectos da mensagem, estará desatendendo ao outro, e vice-versa. Se o gerente de uma organização disser ao seu subordinado para ser espontâneo, o subordinado só poderá obedecer ao gerente desobedecendo-o.

As interpretações dos significados das mensagens, sua organização na linguagem e a natureza do conteúdo é o que pretende a semântica da comunicação. Vasconcellos (2002) relata que paradoxos semânticos são encontrados nas conversações entre os indivíduos e, sendo suas mensagens ambíguas, sua interpretação exige que se utilize uma metalinguagem. Ou seja, que se emita outra mensagem, a partir de outro nível, que qualifique a primeira. Caso contrário, a mensagem implicará em paradoxo. Em situações onde o indivíduo afirma: “estou mentindo”, o receptor não saberá interpretar essa

mensagem de significado indecifrável: a mensagem só será verdadeira se seu autor não estiver mentindo. O paradoxo só será desfeito se houver uma metalinguagem, onde outra mensagem qualifique a primeira: “quando eu disser estou mentindo, entenda-se...”. Há situações em que, muitas vezes, mediante uma ordem do chefe para seu subordinado, a mensagem pode ser interpretada de forma contrária àquela que o chefe queria realmente ordenar, se não houver a metalinguagem que especifica a mensagem dada e exime a possibilidade da contradição, não haverá esclarecimento.

O paradoxo da probabilidade do improvável

Assim como a sociedade, as organizações são resultantes de evolução (Luhmann, 2007, p. 325-326). E essa perspectiva evolucionista tem como ponto de partida a solução do paradoxo da probabilidade do improvável. Por exemplo, “a improbabilidade da sobrevivência de indivíduos ilhados (e também de famílias isoladas) se transforma na (menos) improbabilidade de coordenação estrutural, e, com isso, começa a evolução sociocultural” (idem, p. 326). Luhmann ainda reforça esse pensamento paradoxal, ao dizer que “a evolução transforma a baixa probabilidade do surgimento em uma alta probabilidade de preservação”.

O pensamento estratégico, principalmente aquele vinculado à escola empreendedora, da visão de futuro, quase sempre conduz a comunicação para o atingimento e a realização desse “sonho”. Aqui, o caráter intencional da comunicação se reforça, o que nos faz entender que o sucesso da estratégia de comunicação só será avaliado se o resultado inicialmente planejado e esperado for atingido. Porém, é preciso conviver com a probabilidade de que não aconteça, o que caracterizaria a improbabilidade da comunicação, tal qual descrita por Luhmann, de que nada garantiria que a mensagem chegasse ao interlocutor destinatário, de que nada garantiria que este a entendesse e, muito menos, que a selecionasse positivamente a ponto de agir conforme planejado pelo interlocutor emissor.

O paradoxo, aqui, está no fato de que quanto mais emitimos menos comunicamos. Outra característica desse paradoxo se apresenta no fato de que reconhecer a complexidade não significa reduzi-la a ponto de compreendê-la. Nos modelos de gestão estratégica, o reconhecimento da complexidade é visível nos vários métodos de diagnóstico estratégico, porém o entendimento que advém do entorno complexo acaba por tornar improvável uma gestão que dê conta da complexidade, porque os métodos de intervenção mais provavelmente serão lineares e tendentes à simplificação, porque os modelos mentais evolutivos não conseguem compreender uma gestão por fluxo, que mais se assemelha à desordem do que a processos pensados, coordenados e racionalmente articulados.

Considerações finais

As sociedades humanas, sejam arcaicas, modernas ou hipermodernas, têm em comum a busca da verdade, que seria uma espécie de conhecimento que lhes explica sua situação no mundo, e que é passado de geração em geração por meio da comunicação. A comunicação seria, então, capaz de construir e ao mesmo tempo prolongar os efeitos do conhecimento, constituição necessária da história das sociedades humanas. No entanto, esse mesmo conhecimento, que se reproduz se apresenta como verdade, carrega em si um princípio de incerteza. Conforme Morin (1996), o conhecimento se fundamenta na confiança absoluta na lógica para estabelecer a verdade intrínseca das teorias, uma vez que estas estão fundamentadas empiricamente segundo os procedimentos de verificação.

Mas o conhecimento, por definição, não pode ser fechado. Precisa ser constantemente questionado e reconfigurado. A brecha na lógica à qual se adiciona outra brecha é o problema do paradoxo. A limitação lógica conduz ao abandono de uma ciência absoluta e centrada na certeza, daí o entendimento de que o conhecimento que se perpetua como verdade carrega em si um

princípio de incerteza. O paradoxo pode, muitas vezes, ser sinal de erro, isto é, significar que é necessário abandonar o caminho escolhido, ou revelar níveis profundos ou desconhecidos da realidade. Nesse contexto, os indivíduos, as sociedades, as organizações convivem com a insuficiência e a necessidade da lógica, do enfrentamento dialógico do paradoxo.

Desde Heráclito, o paradoxo parece ser condição inevitável da existência das coisas. Conviver com os paradoxos implica em saber lidar com a realidade do complexo processo da comunicação, onde as organizações têm de enfrentar e aprender a compreender que este processo é o que viabiliza as interações e as relações humanas. Mas também compreender que os sistemas individuais, organizacionais e sociais operam pela diferenciação mútua, como forma de constituir identidade e se afirmarem como estrategicamente imprescindíveis àqueles dos quais se diferenciam.

Com a operação do sistema através da diferença (Luhmann, 2009), deparamo-nos novamente com um paradoxo. A diferença que opera na comunicação entre os indivíduos na organização permite o desenvolvimento, e é esta diferença que conduz toda a realidade do processo de comunicação, pois leva a mudar o próprio estado do sistema organizacional. Tão somente pelo fato de ocorrer, transforma. E a organização, na dicotomia racionalidade/racionalização, pode estar composta pelos dois lados: sistema/meio, permitindo que este paradoxo faça parte de seu desenvolvimento operado pela diferença, que se abre para selecionar diferenciações e informações do meio e depois se fecha para se reestruturar e manter as relações interdependentes típicas do acoplamento estrutural com seus funcionários, seus clientes, seus fornecedores, acionistas, interlocutores, concorrentes etc.

Organizações vistas como fluxo e transformação, segundo David Bohm (*apud* Morgan, 1996), criam a aparência de continuidade em meio à mudança. O paradoxo temporal de realidade versus mudança no universo caracteriza a mudança como atributo da realidade e o mundo como um momento dentro de

um processo de mudança. O mundo organizacional é uma realidade empírica aparentena qual indivíduos e organizações precisam aprender a conviver. E em meio a este fluxo, o acesso rápido às informações e ao conhecimento de outras organizações, conforme explicita Kerckhove (1997), deveria ser acompanhado pela percepção psicológica em expansão dos indivíduos que operam com as organizações. A redução dos espaços-temporais entre as operações realizada pelo meio digital com a exigência de uma visão complexa das transformações tecnológicas e psíquicas que envolvem o ser humano constitui num paradoxo de difícil equiparação no contexto organizacional.

O que revela o paradoxo, nas relações entre indivíduos e entre organizações, é que o mesmo faz parte da complexidade que caracteriza o mundo contemporâneo. O paradoxo deixa de obedecer à lógica clássica aristotélica e se instala como presença de um nível profundo da realidade. Estabelecer um diálogo crítico com a realidade e com os paradoxos pode possibilitar melhor compreensão dos indivíduos e das organizações, ao mesmo tempo em associação e em oposição com o meio. E essa percepção pode nos conduzir a novos enfoques sobre a estratégia da comunicação, pois mais do que um conjunto de táticas que utilizam os gestores de comunicação em seus jogos públicos de confronto ou cooperação, é também um sistema de diálogo com o ambiente, por meio de uma relação simbólica (Pérez, 2008). E é esse diálogo, que se opera por processos sobrecomunicativos entre sistemas, que está impregnado de situações paradoxais, que precisam ser conhecidas e interpretadas para que a comunicação de improvável se transforme em provável.

Referências

Chaves, L. E. *et al.* (2006). *Gerenciamento da Comunicação em Projetos*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

- Corsi, G., Esposito, E., Baraldi, C. (1996) GLU: Glossário sobre a teoria social de Niklas Luhmann. México: Universidad Iberoamericana, Anthropos, Iteso.
- Curvello, J. J. A. (2008). Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. *Comunicologia - Revista de Comunicação e Epistemologia da UCB*, v. 4, Brasília, p. 10-28.
- Curvello, J. J. A. (2009). A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. In: *Organicom (USP)*, v. 10/11, São Paulo. p. 109-114
- Etkin, J. (2006). Gestión de la complejidad em las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Granica.
- Garcia, R. (2002). O Conhecimento em Construção: das formulações de Jean Piaget à teoria dos sistemas complexos. Porto Alegre: Artmed.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la Acción Comunicativa. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1989) Teoría de la Acción Comunicativa, complementos y estudios previos. Madrid: Cátedra.
- Holmström, S. (1996). An Intersubjective an a Social Systemic Public Relations Paradigm: Public Relations interpreted from Systems Theory (Niklas Luhmann) in opposition to the critical tradition (Jürgen Habermas). University of Roskilde, Denmark.
- Kerckhove, D. (1997). A Pele da Cultura. Lisboa: Relógio D'Água.
- Kunsch, M.M.K. (1986 e 2002). Planejamento De Relações Públicas Na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus.
- Luhmann, N. (2007). La sociedad de la sociedad. México: Herder, Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (2009). Introdução à Teoria dos Sistemas. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010). Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Ed. Atlas.

- Morin, E. (2000). Os Sete Saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez.
- Morin, E. (1996). O problema epistemológico da complexidade. Publicações Europa-América.
- Pérez, R. (2008) Estratégias de Comunicación. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A., Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Barcelona: Ariel.
- Vasconcellos, M. J. E. de. (2002). Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência. Campinas: Ed. Papirus.
- Watzlawick, P. *et al.* (1967) Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Ed. Cultrix.