

# **A Organização Sob um Novo Enfoque: Decisões Paradoxais**

## **The Organization Under New Approach: Paradoxical Decisions**

Jaqueline Claudino-da-Silva

Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Estadual de Londrina - UEL  
jaquelineclaudino@gmail.com

### **RESUMO**

A temática da análise organizacional, durante os últimos anos, passou a sofrer grandes críticas no que tange a sua perspectiva de atuação. Segundo apontamentos de Shwom (2009), Kallio e Nordberg (2006) e Starik e Kanashiro (2013) há a necessidade de um aprofundamento e uma mudança de postura dentro do campo para poder haver avanços nas pesquisas organizacionais. Isso se deve ao fato de que as metodologias de análise até então vigentes não podiam mais suprir e explicar os problemas que permaneciam sem respostas na sociedade moderna. Frente a este contexto, o presente estudo tem como objetivo expandir e enriquecer a análise organizacional através de novas abordagens, isto é, acredita-se que a maneira de se obter o conhecimento deve ser agora abrangida sob um enfoque totalmente diverso, estando interessada na relação existente entre organização e sociedade, adotando perspectivas teóricas societais em uma interpretação organizacional viável. Para tanto, buscou-se apresentar uma concepção de organização advinda de Niklas Luhmann, um dos maiores representantes da sociologia alemã atual, e um dos teóricos sociais mais influentes do século XX, na Europa. A partir de sua teoria, Luhmann concebe a Organização como um processo de comunicação que se auto perpetua no tempo, definido pelas “decisões”. As decisões são um tipo particular de comunicação organizacional determinada por seu paradoxo. Mediante tais conceitos, o artigo percorre uma trajetória descrevendo os principais pensamentos de Luhmann, perpassando por um enfoque totalmente novo no campo dos estudos organizacionais, criando, assim, uma nova forma de conceber e entender a Teoria Organizacional.

**Palavras-Chave:** Teoria Organizacional, Luhmann, Decisões.

### **ABSTRACT**

The theme of organizational analysis, over the last years, began to suffer great criticism regarding its acting perspective. According to notes of Shwom (2009), Kallio and Nordberg (2006) and Starik and Kanashiro (2013) there is a necessity for the strengthening and change of attitude inside the field, so that we are able to develop organizational researches. This is due to the fact that the methodologies analysis previously existing could no longer meet and explain the issues that remained unanswered in modern society. From this context, this study aims to expand and enhance organizational analysis through new approaches, that is, it is believed that the way to obtain knowledge should now be covered under a completely different approach, been interested in the relationship between organization and society, adopting societal theoretical perspectives into a viable organizational interpretation. To this end, we attempted to introduce a conception of organization introduced by Niklas Luhmann, one of the greatest representatives of contemporary German sociology, and one of the most influential social theorists of the twentieth century in Europe. From his theory, Luhmann

conceives the organization as a communication process that perpetuates itself in time, defined by "decisions". Decisions are a particular type of organizational communication determined by its paradox. Under these concepts, the present paper examines a trajectory describing the main thoughts of Luhmann, throughout a completely new approach in the field of organizational studies, and thus, creating a new way of conceiving and understanding Organizational Theory.

**Keywords:** Organizational Theory, Luhmann, Decisions.

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo da Teoria Organizacional, durante muitos anos, recaiu sobre a concepção de suas próprias estruturas, enfocando propostas financeiras e de técnicas empresariais mais eficientes. Em consequência, a sociedade acabou sendo “esquecida” ou posta em segundo plano nessas investigações. (LUHMANN, 1997).

Com o advento de uma nova consciência sobre os limites do crescimento que indicava uma crise no modelo de desenvolvimento até então praticado pelas organizações e pela sociedade, a partir de mobilizações sociais e de reuniões organizadas pela ONU (BOFF, 2012), a temática da análise organizacional passa a sofrer grandes críticas, no que tange a sua perspectiva de atuação. Segundo reflexões e apontamentos de Shwom (2009), Kallio e Nordberg (2006) e Starik e Kanashiro (2013), há a necessidade de um aprofundamento e uma mudança de postura dentro do campo para poder haver avanços nas pesquisas organizacionais. Isto porque, conforme Luhmann (1997), as metodologias de análise até então vigentes nesse campo não podiam mais suprir e explicar os problemas que permaneciam sem respostas na sociedade moderna.

Frente a este contexto, o presente estudo busca expandir e enriquecer a análise organizacional através de novas abordagens metodológicas, isto é, acredita-se que a maneira de se obter o conhecimento, que desde os anos 1920 ganha forte destaque a separação entre a teoria da organização e a teoria da sociedade, deve ser agora abrangida sob um enfoque totalmente diverso, estando interessada na relação existente entre organização e sociedade, adotando perspectivas teóricas societais em uma interpretação organizacional viável.

Partindo-se desta acepção, intenta-se propor novas análises que permitam o repensar do campo organizacional, contribuindo, assim, com o estruturar de uma nova forma de concebe-lo. Para tanto, busca-se apresentar uma concepção de organização

advinda de Niklas Luhmann, um dos maiores representantes da sociologia alemã atual, e um dos teóricos sociais mais influentes do século XX, na Europa.

Embora na América o autor não seja amplamente reconhecido, principalmente dentro da área da administração, devido à dificuldade de acesso a seus textos: quase nenhum traduzido para a língua inglesa, ou ainda, portuguesa, dificultando a disseminação de seu pensamento entre os cientistas sociais profissionais (BECHMANN; STEHR, 2001), nota-se que o mesmo vem ganhando destaque em discussões e pesquisas que buscam uma nova maneira de compreender a sociedade, na qual a modernidade a tornou incompatível com antigas formas de encarar a realidade – ontologias e metodologias. Nesse sentido, os campos da sociologia, comunicação, direito e, timidamente, a administração, tem recorrido ao autor a fim de abarcar essa visão sistêmica construtivista autopoietica proposta por sua teoria.

A fim de contribuir com a disseminação do conhecimento deste autor, e, satisfazer os objetivos propostos neste estudo, foi realizada uma pesquisa teórica, proporcionando ao leitor entender os principais pensamentos de Luhmann a partir da exposição de um enfoque totalmente novo no campo dos estudos organizacionais, criando, assim, uma nova forma de conceber e entender a Teoria Organizacional.

Para uma melhor compreensão do artigo, ele está assim dividido: a presente introdução; uma breve explicação de Luhmann, situando o leitor da importância do sociólogo no tópico “Entendendo Niklas Luhmann”; seguido de uma concisa introdução da Teoria dos Sistemas Sociais, a fim de proporcionar o entendimento de onde se situa a teoria da organização em sua linha de estudo; para então entrar no tópico “As Organizações”. Por fim, seguem as considerações finais.

## **2. ENTENDENDO NIKLAS LUHMANN**

Niklas Luhmann (1927- 1998) é reconhecido, juntamente com Jurgen Habermas, como um dos principais representantes da sociologia alemã atual, no entanto, ambos traçam caminhos divergentes em suas análises. Enquanto Habermas busca tratar da Teoria da Ação Comunicativa, sob um viés crítico; Luhmann procura compreender uma teoria geral da sociedade utilizando como aporte a teoria dos sistemas, originária das ciências naturais, que foi adaptado às ciências sociais como sistemas autopoieticos/autoreferentes de comunicação, estando, portanto, sob um viés mais organicista (CARDOSO, FOSSÁ,

2008), porém fortemente inclinado a uma concepção construtivista autopoietica (AZEVEDO, 2010).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a teoria luhmanniana não é consensualmente enquadrada em nenhuma corrente específica do pensamento sociológico, isto devido a sua pluralidade de tradições teóricas e a alta interdisciplinaridade que a mesma abrange. O próprio Luhmann nunca admitiu ser rotulado dentro destas abordagens, mas somente ser classificado pela sua “teoria dos sistemas sociais” (SEIDL; BECKER, 2006). No entanto, alguns autores arriscam um enquadramento do pensador, oscilando entre as abordagens do modernismo e pós-modernismo (BECHMANN; STEHR, 2001; ROCHA; SCHWARTZ; CLAM, 2005; BECKER; SEIDL, 2006). Arnoldi (2001) atenta para o fato de que embora exista uma variedade de tradições teóricas combinadas na teoria luhmanniana, no mundo Anglo-Saxônico o autor é usualmente associado ao novo “estrutural-funcionalismo”. Arnoldi (2001) ainda acredita que o sociólogo está longe de ser considerado crítico, defendendo a teoria de Luhmann como neutra ou, em alguns momentos, conservadora.

Embora ambos, Habermas e Luhmann, partam do mesmo princípio, isto é, ambos retomam as ideias de Talcott Parsons, eles seguem caminhos opostos, no qual Habermas chega até mesmo a questionar de modo determinante a ênfase dada por Luhmann à atuação da sociedade, que advém da própria sociedade e não dos indivíduos, como as teorias sociológicas comumente abarcam (CARDOSO, FOSSÁ, 2008).

Luhmann estudou direito em Freiburg, Alemanha (1946-1949) e sociologia na Universidade de Munster, em 1965. Sua carreira acadêmica foi consolidada na Universidade de Bielefeld (1968), onde atuou como professor de sociologia até se aposentar, em 1993.

Mesmo após aposentado, continuou seus estudos e produções até sua morte, em 1998, deixando uma extensa obra de artigos e livros abrangendo os mais diversos temas, tais como direito, pedagogia, religião, economia, ecologia, etc. Luhmann pretendia abarcar uma teoria geral da sociedade, tornando-a universal e reposicionando o entendimento até então vigente da sociologia, na primeira metade do século XX, capaz de superar embates teóricos e problemas da sociedade contemporânea a partir de uma descrição teórica coerente sobre a modernidade. (LUHMANN, 2009; CRUZ, 2007).

Muitos autores (NEVES; SAMIOS, 1997; SEIDL; BECKER, 2006; etc.) dividem o trabalho do sociólogo em dois momentos: a primeira fase, dos anos 60 a 80, em que inicia-se a concepção de uma teoria de sistemas funcional-estrutural, no qual a principal

base foca-se na diferenciação entre o sistema e ambiente. E o segundo momento, que tem como destaque a publicação, em 1984, de sua obra basal: “Sistema social, esboço de uma teoria geral”. É esta sua fase principal, na qual sua pesquisa desenvolve-se para uma nova concepção acerca do entendimento do sistema social, incluindo a autopoieses como o principal guia em sua teoria. (NEVES; SAMIOS, 1997).

### **3. A TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS: UMA BREVE INTRODUÇÃO**

Reconhecida como a principal obra de Luhmann, a Teoria dos Sistemas Sociais abarca uma multiplicidade de estudos e particularidades, contudo, alguns conceitos são essenciais em toda sua investigação. A fim de facilitar o entendimento das discussões que se seguem, será apresentado alguns dos termos basais que guiam o estudo luhmanniano.

A *autopoiesis* (*autoreferência*), originalmente formulada pelo biólogo Humberto Maturana, foi ampliada para além de sua significação de auto reprodução dos seres vivos. Luhmann enfatiza que as relações dentro de um dado sistema podem ter as mesmas características de auto reprodução, considerando a auto referência dos elementos constitutivos desse sistema. E disto, resulta a circularidade fechada do sistema (LUHMANN, 2009).

No entanto, os sistemas são também e simultaneamente, abertos, uma vez que estímulos provenientes do meio podem modificar a estrutura do sistema. Especificamente no caso do sistema social, a comunicação realiza o “intercambio” entre sistema e meio. Desta forma, ao mesmo tempo que o sistema garante sua circularidade e reprodução por meio de um tipo único de operação, também existe a troca entre tais sistemas e o meio, que permite a transformação e fluidez da sociedade (LUHMANN, 2009).

Destaca-se, ainda, que o sistema é a diferença entre sistema e seu meio. Ou seja, tudo que não estiver contido dentro de suas estruturas, respondendo a um tipo determinado e específico de comunicação, torna-se o meio desse sistema. Desta forma, um sistema pode atuar como meio para outro sistema e vice-versa (LUHMANN, 1997).

Esta configuração leva, então, ao conceito de *acoplamento estrutural*, que nada mais é do que a relação entre sistema e meio. Partindo do princípio de que todo sistema é autopoietico – garantindo sua auto reprodução a partir de suas operações internas –, indaga-se: como ocorre mudanças, visualizadas nas transformações da sociedade? A resposta volta-se para os estímulos e irritações que o meio pode causar nos sistemas.

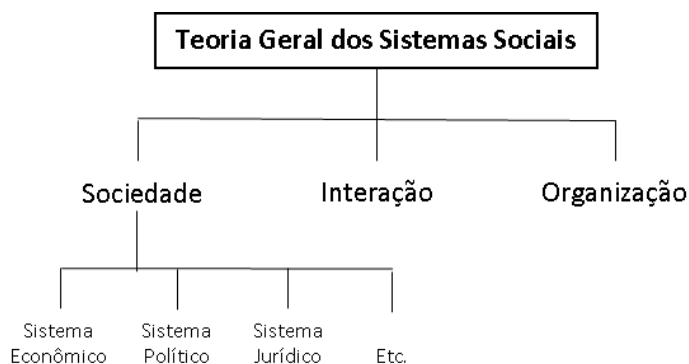
Sabe-se que nenhum sistema pode evoluir <sup>1</sup>a partir de si mesmo, contudo, o meio é capaz de influir causalmente em um sistema a partir das causalidades que podem ser observadas na relação entre sistema e meio. Nesse sentido, as possibilidades de *ruídos* que podem alcançar o sistema são tidas como o acoplamento estrutural, onde irritações do meio podem ser sentidas pelo sistema, causando uma canalização de seus efeitos que produzem modificações em suas estruturas, ou então, podem ser levadas para o campo da indiferença, passando despercebido pelas suas operações (LUHMANN, 2009).

Por fim, a *comunicação* remete à base em que os sistemas operam. Sendo uma operação realizada por sua autopoiesis, ela delimita o sistema em relação ao restante, excluindo a determinação psicológica da unidade dos elementos dos sistemas sociais. Nesse sentido, “a comunicação inventa sua própria memória, que pode ser evocada por diferentes pessoas, e de diferentes maneiras” (LUHMANN, 2009, p. 299).

Comunicar não é a simples transferência de informação, mas a atualização ou estabelecimento de significado. Somente a comunicação pode influir no sistema e por isso mesmo nota-se sua importância como a única operação genuinamente social, uma vez que apenas ela pode controlar e tornar a reforçar a comunicação. Salienta-se, ainda, que cada sistema possui uma comunicação própria e exclusiva, entendida apenas pelo próprio sistema.

A partir da exposição destes conceitos, a figura 1 é elencada para demonstrar, a grosso modo, a estrutura do estudo da Teoria dos Sistemas Sociais, evidenciando uma interdependência entre os diferentes sistemas de sua teoria. Com isso, intenta-se situar o leitor para uma melhor compreensão acerca das Organizações.

Figura 1 – Estrutura do trabalho de Luhmann



Fonte: adaptado de Luhmann, 1995 e Seidl e Becker, 2006.

<sup>1</sup> Evolução é entendida como quando o sistema desvia sua operação do planejado, não reagindo e se repetindo – auto referenciando – da mesma forma (KUNZLER, 2004).

A partir da figura 1, observa-se que os Sistemas Sociais são especificados em três frentes: Sociedade, Interação e Organização. Luhmann (1989; 2009; 1995) aborda a sociedade com um viés explicativo a partir de diferenciações em sua estrutural social. Essa diferenciação pode ser modificada ao longo do tempo. Antigamente, a sociedade era estratificada pela linhagem, clãs e famílias, posteriormente, ela foi diferenciada pela região, onde havia a distinção entre o centro e periférico, isto é, pela cidade e campo ou Europa e colônia. Atualmente, advoga-se que a principal estrutura de diferenciação social está relacionada com os sistemas funcionais, ou seja, os subsistemas da sociedade, tais como a política, a ciência, a economia, o judiciário, entre outros, que são direcionados a uma função específica e primária que pertence exclusivamente à cada um deles. (LUHMANN, 1989).

Aparte de seus subsistemas funcionais, o sistema social global, ou chamado de sociedade “global”, abrange dois outros tipos de sistema social: interação e organizações. Esses tipos de sistema são também sistemas de comunicação, e como tal, reproduzem a sociedade. No entanto, em contraste com a sociedade moderna e seus subsistemas; estes reproduzem eles próprios sobre a base de um tipo específico de comunicação cada. Dentro da sociedade eles se reproduzem pela distinção “específico tipo de comunicação/ outros tipos de comunicação” (SEIDL; BECKER, 2006).

Após breve introdução e localização de onde se encontra a organização dentro da Teoria do Sistema Social, será melhor explanado no tópico seguinte como o autor concebe o entendimento acerca deste tema.

#### **4. AS ORGANIZAÇÕES**

Luhmann (1997) em seu livro “*Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*” debate sobre a esfera organizacional, iniciando suas análises a partir da realização de um diagnóstico da situação científica em que a mesma se encontrava, podendo ser resumida em uma palavra: colapso. Isso se deve ao fato de que os estudos relacionados à organização sofreram uma ruptura em sua forma de investigação, que anteriormente era observada em conjunto com a sociedade, e passou, a partir de 1920, a ser contemplada sob um viés específico, ou seja, a organização passa a ser vista como um tipo próprio e a sociedade se torna um entorno para a teoria

organizacional, ficando seu contexto fora de investigação. E ainda, separam-se os problemas principais de investigação organizacional (sociológica e de administração de empresas) como subdisciplinas, tornando os interesses pela investigação essencialmente focados em propostas financeiras e em técnicas empresariais mais eficientes.

A partir desta perspectiva Luhmann (1997) propõe uma nova maneira de compreender a temática, baseando-se em uma compreensão do problema totalmente diversa da sociologia da organização, estando interessada na relação entre organização e decisão, com uma abordagem do problema que é consequência da renúncia ao conceito de *competência perfeita* orientada para o mercado. Explica-se: se não existe no entorno da empresa a competência perfeita, tampouco há decisões únicas corretas – e portanto ótimas – nas empresas. Apesar disto, reconhece-se que existe determinado número de possibilidades vistas como “utilizáveis”. Tanto as condições de sua utilização como também a escolha de uma destas, dentro do âmbito das “decisões utilizáveis”, é influenciada por decisões organizacionais e resultam de maneiras distintas de acordo com a forma e história organizacional.

O autor ainda propõe que, devido aos problemas que permanecem sem respostas na sociedade moderna, deve-se englobar em tais investigações a relação que existe entre organização e decisão a partir de uma interpretação sociológica e não somente sob o ponto de vista da ganância da racionalidade, incluindo portanto, perspectivas teóricas societais em uma interpretação organizacional viável (LUHMANN, 1997).

Como ponto de partida, deve-se compreender o sentido em que se aplica o conceito de *decisão*. Seu significado comumente aceito resume-se no processo de reflexão de uma ação (que executará a decisão), e isto leva ao entendimento de que cada ação requer uma decisão, e vice-versa. No entanto, Luhmann (1997) ressalva a inadequação de tal pensamento, propondo uma nova maneira de se compreender a decisão. Para ele, decisão e ação se distinguem por dois aspectos: pela relação de sua identificação e por uma forma diferente de enfrentar a contingência.

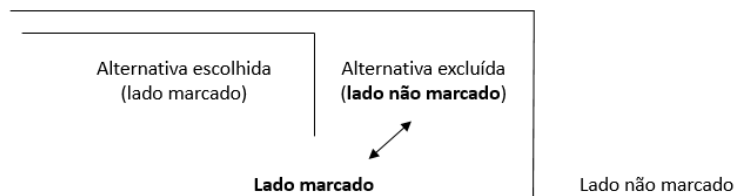
Dessa forma, ao passo que as *ações* “são consideradas como dadas ou esperadas em seu desenvolvimento típico” (LUHMANN, 1997, p.9), as “*decisões* não têm sua identidade no desenvolvimento de um acontecimento determinado, mas sim na eleição entre várias possibilidades (alternativas), que somente se documenta a alternativa elegida (mas que não consiste na alternativa elegida)”. (Idem, p.9).

Dessa maneira, cada decisão possui uma dupla unidade: ao mesmo tempo que apresenta a alternativa escolhida, apresenta a relação das alternativas rejeitadas, levando,



portanto, ao paradoxo da decisão. Partindo do mesmo conceito da diferenciação da forma<sup>2</sup>, advinda de Spencer-Brown, o paradoxo decisório baseia-se na seleção de uma alternativa diante todas as demais alternativas dadas, o que determina duas distinções interligadas. (LUHMANN, 1997). A figura 2 demonstra tal pensamento.

Figura 1– O paradoxo da decisão



**Fonte:** Traduzido de Seidl e Becker (2006, p.25).

Nesse sentido, o lado marcado pela primeira distinção é tanto marcado quanto desmarcado, pois mesmo as alternativas excluídas estão contidas no lado marcado, indicando que ambas são igualmente válidas, uma vez que são visíveis dentro do lado marcado, e ao mesmo tempo, não são alternativas reais, pois uma alternativa escolhida já foi delimitada. Dessa forma, a decisão não se limita à alternativa escolhida, mas à combinação dessas duas distinções (SEIDL; BECKER, 2006).

A partir deste entendimento, pode-se descrever a decisão como *conversão de incerteza ao risco*, uma vez que “decidir é então ver e provar, se uma das alternativas em exame resiste ao risco de ser só uma alternativa.” (LUHMANN, 1997, p.11). Nesta lógica, ao contrário das ações simples, as decisões *tematizam* sua própria contingência, isto é, a unidade de decisão, que nas organizações é o elemento do sistema, é vista como a *relação ajustada entre alternativas*. Aqui a decisão não é apenas a alternativa elegida, mas um horizonte de outras possibilidades dentre as quais aquela que foi a selecionada.

<sup>2</sup> Este conceito tem sua origem no âmbito da matemática, cujo modelo trata que a complexidade do cálculo matemático consistirá no desenvolvimento e na combinação de sinais mínimos (representados por traços “-”), através do tempo. Para Spencer-Brown, o sinal é uma operação única que produz, automaticamente, uma diferença: ao se buscar iniciar outra marca (outra nova distinção), deve-se considerar a posição da primeira, e assim por diante. Desta forma, o cálculo contém uma consigna para o começo do processo: *draw a distinction*. Para ele, o simples fato de desenhar um traço, remete a uma distinção, uma separação, uma diferença. O traço, ou ainda denominada de forma, é uma linha fronteira que marca uma diferença e leva a elucidar qual parte está indicada quando se diz estar em uma parte, e por onde se deve começar ao se buscar proceder novas operações. Cada parte da forma é a outra parte da outra. “*Indicar* é, simultaneamente, *distinguir*; assim como *distinguir* é, ao mesmo tempo, *indicar*. (...) Assim, para atravessar o limite que constitui a forma, sempre se deve iniciar da parte que se indica, necessitando-se de tempo para efetuar uma operação posterior” (LUHMANN, 2009, p. 86). Configura-se assim um componente paradoxal, no momento em que se inicia a operação da distinção, já se pressupõe uma distinção na distinção.

Uma vez compreendido que “as decisões são eventos que se tematizam a si mesmos como contingentes” (LUHMANN, 1997, p.14), pode-se então afirmar que “os sistemas organizacionais são sistemas sociais constituídos por decisões que unem decisões mutuamente entre si” (Idem, p.14). Esta assertiva, no entanto, remeta a um problema: a complexidade do sistema.

Um sistema é determinado como complexo quando “um aumento aritmético do número de elementos faz aumentar em forma geométrica o número de possíveis relações entre eles” (LUHMANN, 1997, p.14-15), ou seja, quando seus elementos são tantos que não é possível combinar cada elemento com cada um dos outros, a não ser de maneira seletiva. Nesse sentido, a seletividade interna do sistema passa a determinar a relação em que seus elementos se organizam, ou seja, a seletividade, em conjunto com a temporalização, cria condições que permitem a constituição e qualificação dos elementos do sistema complexo. Destaca-se ainda, que o que para um sistema funciona como elemento não redutível (simples e não complexo), pode parecer, ou ainda, pode ser para outro sistema, um ordenamento altamente complexo (LUHMANN, 1997).

Diante estas primeiras considerações, o autor sugere, então, que o sistema organizacional surge em um contexto mais geral e anterior dos sistemas sociais, na medida em que resulta em construir sistemas sociais sobre a base de decisões. Neste contexto, os subsistemas da sociedade, estratificados a partir de suas funções primárias e exclusivas, como o político, econômico, jurídico, educação, artes, etc. (como já exemplificados no tópico anterior), são em certa medida, subordinados, ou ainda, influenciados pelas decisões ocorridas no sistema organizacional (LUHMANN, 1997).

Neste contexto, as decisões que são tomadas nas organizações não podem ser apresentadas somente como o simples conceito de decisão como eleição de alternativas. Deve-se incluir também outras características, tomando como certo três atributos: elemento, seletividade e temporalidade, que darão sentido às seguintes considerações feitas por Luhmann (1997):

Quadro 1 – A decisão e seus três atributos: elemento, seletividade e temporalidade

a)	As decisões devem ter a pretensão de permanecer uma unidade. Mesmo que depois não sejam mais compatíveis, elas devem agir como tal para exercerem a função de premissas para outras decisões.
b)	“As decisões devem <i>cotematizar a seletividade de sua relação com outras decisões</i> ” – perspectiva de dupla seleção (a decisão feita implicará em novas decisões)
c)	As decisões estão conectadas pelo <i>tempo</i> . As decisões só podem ser padrões no presente quando expressam uma diferença entre passado e futuro. Apesar de serem passageiras, as decisões devem ser usadas como premissas para a decisão posterior

Fonte: elaborado pela autora a partir de Luhmann (1997).

O caráter seletivo nas relações de decisões são o resultado da união entre a teoria da decisão com o conceito de complexidade, que em sua máxima, desenvolvem-se juntas. No entanto, esse caráter seletivo abre margem para a discussão da racionalidade, que é entendida aqui de forma distinta da teoria clássica (relação entre meio e fim). Para Luhmann (1997), esse conceito é substituído pelas *premissas de decisão*.

Considerando a complexidade do sistema para a seleção de uma decisão, as premissas de decisão surgem como um meio de “*desparadoxar*” o sistema, de forma que a sua comunicação decisória obtenha êxito. Estas referem-se às condições estruturais que definem uma situação específica de decisão, sendo cada decisão entendida como uma premissa à tomada de decisões posteriores. Nesse sentido, estas premissas podem ser consideradas como limitadoras e criadoras de decisões. Esta concepção, segundo Seidl e Becker (2006, p.28) se assemelha à “dualidade de estrutura” de Giddens, no entanto, em contraste à Giddens “a relação entre a estrutura e a ação/operação não é “mediada” por um agente, mas pela autopoiesis do sistema - é a rede de decisão que produz as decisões: “apenas as decisões podem decidir””.

Quando as premissas de decisão são explicitamente decididas, elas são chamadas de *premissas de decisão decidíveis*. Luhmann distingue três tipos: programas, atribuição de pessoal e canais de comunicação (BRANDHOFF, 2009). No entanto, um quarto tipo de premissa refere-se às *premissas de decisão indecidível*, caracterizadas como a cultura organizacional e rotina cognitiva. Sua particularidade reside no fato da organização não as considerarem importantes ou necessárias, sendo um “subproduto” do processo de decisão (SEIDL; BECKER, 2006).

Em síntese, as “premissas de decisão são um importante meio de “deparadoxar” o paradoxo de decisões” (SEIDL; BECKER, 2006, p.29). No entanto, deve-se ficar claro que a complexidade, vista muitas vezes como um obstáculo do decidir racional em outras perspectivas de análise, na verdade é vista por Luhmann (1997) como condição necessária para que os eventos de decisões seletivas sejam utilizados como elementos para construções do sistema.

Sendo baseado em seus elementos, o sistema organizacional se comunica e opera de acordo com suas decisões, que podem ser melhoradas somente através de decisões. Dessa maneira, as organizações são passíveis de obterem uma maior profundidade na compreensão da realidade a medida que aumenta o número de decisões. Melhoria quer dizer aqui, crescimento. E crescimento significa, por sua vez, aumento da complexidade e intensificação da seletividade na associação dos elementos (LUHMANN, 1997).

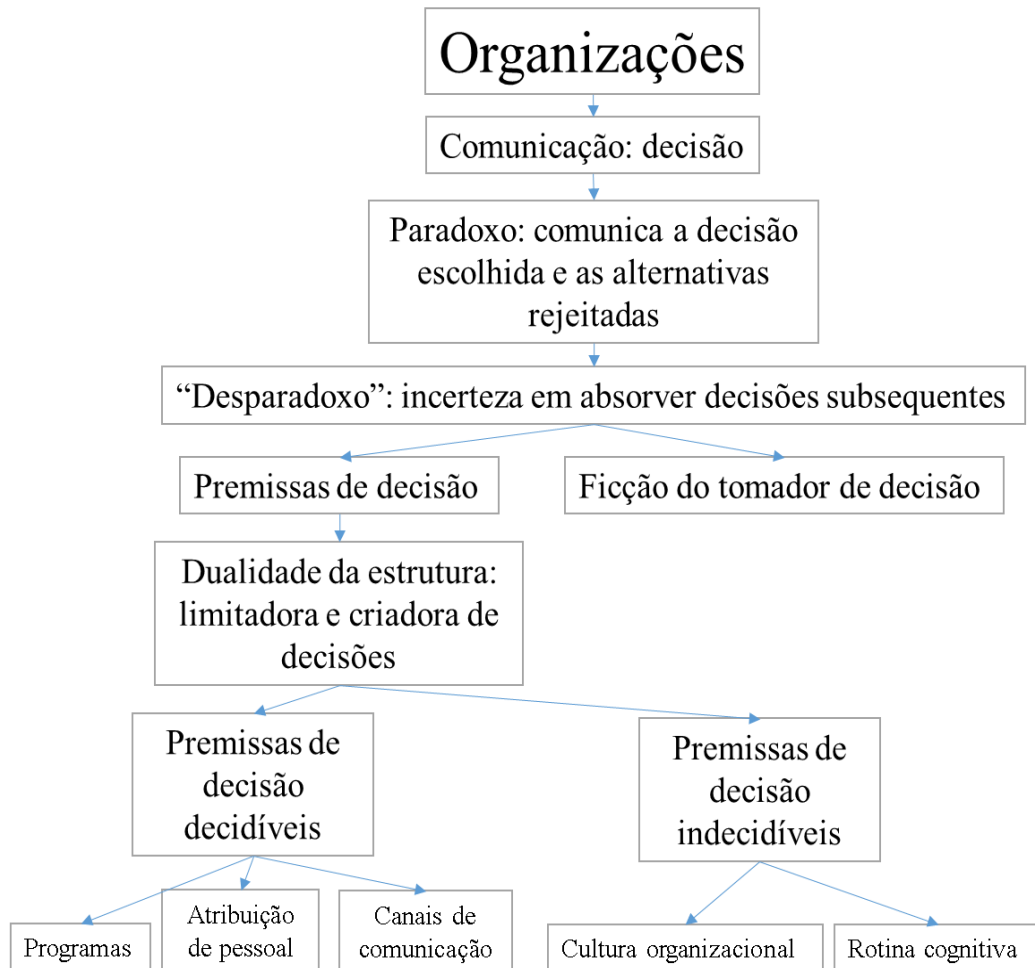
Outro aspecto importante em sua teoria organizacional volta-se para a *incerteza da absorção*, descrita como como um processo de uma decisão conectando com outra. Neste processo, para a segunda decisão ser tomada, é irrelevante como a situação inicial ocorreu, pois a incerteza da primeira situação de decisão desaparece para a segunda decisão se tornar um novo ponto de referência inicial. Essa redução de complexidade para decisões posteriores funciona como uma estável referência, permitindo o processamento de decisões extremamente complexas dentro da organização. (SEIDL; BECKER, 2006).

Ademais, um terceiro meio encontrado por Luhmann para “desparadoxar” o paradoxo decisório encontra-se na *ficção do tomador de decisão*. Explica-se: a “ficção” do tomador de decisão é tida como uma ilusão de que sistemas psíquicos produzem decisões, ou seja, as decisões são apresentadas como se fossem feitas por um decisor, geralmente atribuindo um motivo à decisão, como considerações racionais ou motivos pessoais de carreira (SEIDL; BECKER, 2006).

Entretanto, a distinção existente entre sistemas sociais e psíquicos remete ao fato de que as decisões são produzidas, na verdade, pela rede de decisões; e a atribuição feita ao tomador de decisão tem como finalidade redirecionar a atenção para longe da arbitrariedade da decisão, deslocando o paradoxo original da decisão para longe da própria decisão. No entanto, assim como nas premissas de decisão, o paradoxo da decisão não pode ser resolvido ou eliminado, deixando apenas “camuflada” a indecisão final de decisões (SEIDL; BECKER, 2006). Desta forma, por meio do “desparadoxo”, o sistema organizacional consegue encontrar pontos de apoio para suas operações, não ocorrendo a oscilação indecidível entre os valores das próprias distinções.

A figura 3 esboça em linhas gerais o pensamento luhminiano sobre as organizações aqui exposto.

Figura 2– O processo organizacional luhminiano



**Fonte:** elaborado pela autora, 2014.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado ao longo do texto, a teoria organizacional, segundo perspectiva luhminiana, necessita ser reformulada de maneira a englobar a sociedade em suas análises, pois no contexto da modernidade, as antigas formas de compreender a realidade e solucionar seus problemas se mostram insuficientes.

A partir da observação de tais limitações, a Teoria dos Sistemas Sociais surge como um aparato que considera a relação e ligação entre os vários sistemas constituintes do sistema social, que formam em última medida, a sociedade “global”. Esta é composta por três principais sistemas: Sociedade, Interação e Organização. Adentrando dentro da esfera “Organização”, o estudo segue discriminando alguns de seus principais pontos para compreender e iluminar uma nova forma de entender a Teoria Organizacional.

Cabe mencionar as questões mais relevantes abordadas nessa narrativa: a) o foco dado à sociedade e não ao sujeito; b) a nova concepção de decisão e diferenciação da ação; c) o paradoxo da decisão (combinação das duas distinções: alternativas escolhidas e rejeitadas); d) o “desparadoxo” decisório que possibilita superar a oscilação entre os valores das próprias distinções; e) a organização entendida como anterior aos sistemas sociais, tais como o jurídico, social, político, etc.

A ênfase dada por Luhmann à atuação da sociedade advinda da própria sociedade quebra a concepção sociológica usualmente aceita de que os indivíduos é que determinam de maneira categórica o rumo da mesma. Para Luhmann, a sociedade nada mais é do que um sistema, e como tal, é determinado pela comunicação, única operação genuinamente social.

A concepção de decisão de Luhmann, mais uma vez quebra o paradigma predominantemente aceito e propõem uma nova visão, da qual instiga toda a sua teoria organizacional, afinal, organização é a comunicação de decisões paradoxais. Isso implica dizer que ao mesmo tempo que se comunica a decisão escolhida, se comunica também as decisões rejeitadas, isto é, ao mesmo tempo que se indica, se distingue, da mesma forma que quando se distingue, já se indica. O paradoxo se insere, portanto, no momento em que se inicia a operação da decisão, pois já se pressupõe uma distinção na distinção.

No intuito de fluir as operações dentro da organização, Luhmann cria um “gatilho” de “desparadoxar” o sistema organizacional, visando fornecer pontos de apoio para as suas operações e evitando, portanto, a oscilação indecível entre os valores das próprias distinções (escolhida e rejeitada).

Por fim, deve ficar claro a anterioridade do sistema organizacional perante os sistemas sociais da sociedade (sistema econômico, político, jurídico, etc.) uma vez que estes são resultado de sistemas constituídos sobre a base de decisões. Isso significa, então, que eles são subordinados e influenciados pelas decisões ocorridas no sistema organizacional, demonstrando novamente a importância de tal campo (organizacional) mediante os rumos da sociedade, considerando sempre a seletividade, o elemento e a

temporalidade embutidos em cada decisão. Considera-se, ainda, a relação existente entre os diversos sistemas sociais, onde um sempre influi e implica no outro sistema, pois de alguma maneira, todos estão interligados, mesmo sendo autopoieticos.

Enfim, pode-se compreender a Organização a partir de um processo de comunicação que se auto perpetua no tempo, definido pelas “decisões”. As decisões são um tipo particular de comunicação organizacional determinada por seu paradoxo. Ou seja, as organizações são definidas pelo seu paradoxo decisorial, que amplia e delimita ao mesmo tempo seu poder de atuação.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Guilherme. **Indeterminação Social, Teoria das Organizações e Decisão Jurídica**: observações luhmannianas de um (des)encontro epistemológico contemporâneo. 2010. 132 fls. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2010.

BECHMANN, Gotthard; STEHR, Nico. Niklas Luhmann. **Tempo Social**; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, **13**(2): 185-200, novembro de 2001.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é – o que não é. Vozes, 2012.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Comunicação Organizacional – Confronto entre Luhmann e Habermas – Conjecturas Necessárias. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, EnANPAD 2008.

CRUZ, Renato Negretti. **A teoria dos sistemas e a força normativa constitucional do sistema jurídico sanitário**. 2007. 307 fls. Dissertação (Mestrado em Direito) - Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRANDHOFF, Boris. Autopoietic Systems, Not Corporate Actors: A Sketch of Niklas Luhmann's Theory of Organisations. **European Business Organization Law Review**, v.10, pp. 307-322, 2009.

KALLIO, Tomi J.; NORDBERG, Piia. The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. **Organization Environment**, 2006.

LUHMANN, Niklas. **Ecological Communication**. Chicago: Polity Press, 1989.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Anthropos Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. **Social Systems**. Stanford University Press. Stanford, California, 1995.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; SAMIOS, Eva Machado Barbosa. **Niklas Luhmann: A nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997.

ROCHA, Leonel Severo; SCHWARTZ, Germano; CLAM, Jean. **Introdução à teoria do sistema autopoietico do direito**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005.

SEIDL, David; BECKER, Kai Helge. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. **Organization**. v. 13, n.1, pp. 9–3, 2006.

SHWOM, Rachael. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. **Organization & Environment**. V. 22, n.3, pp.271–292, 2009.

STARIK, Mark; KANASHIRO, Patricia. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. **Organization Environment**, v.26, n. 1, pp.7-30, 2013.

KUNZLER, Caroline de Moraes. A teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**. Araraquara, 2004.