

João José Azevedo Curvello



Foto: acervo pessoal/Twitter

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Universidade Católica de Pelotas. Realizou estudos de Pós-doutorado no Centro de Estudios Avanzados da Universidad Nacional de Córdoba. Atualmente é Professor Adjunto na Universidade de Brasília (UnB).

Foi Professor Adjunto na Universidade Católica de Brasília (UCB), onde implantou e dirigiu o Programa de Pós-graduação Stricto sensu em Comunicação (Mestrado). Participou do Conselho da COMPÓS (Associação Brasileira dos Programas de Pós-graduação em Comunicação) e foi Vice-presidente, Diretor Editorial e Conselheiro Fiscal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP). Dirigiu o Curso de Graduação em Comunicação Social da UCB e coordenou o MBA Gestão da Comunicação nas Organizações (UCB/Universa Escola de Gestão). Foi coordenador do Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM). Atua na área de Comunicação, com ênfase em Comunicação Organizacional, Estratégias de Comunicação, Processos de Comunicação, Comunicação Interna, Comunicação Pública, Sistemas de Comunicação, Redes Sociais e Epistemologia da Comunicação.

Comunicação Organizacional, um campo em crescimento

Entrevistadora: Vânia Balbino de Souza¹

Um diálogo com João Curvello é uma experiência hipertextual. A ideia vai se construindo por meio de enraizamentos do pensamento e por ilustrações de sua fala em páginas de livros dispostos em sua mesa ou pelas telas de seu computador. Sua narrativa exige o mergulho profundo da complexidade do pensamento de um estudioso da Comunicação Organizacional, que elegeu o teórico Niklas Luhmann como farol que direciona seus olhares e suas compreensões de mundo. “E compreender, para mim, é sempre um passo para transformar a sociedade”, diz ele. Às vésperas de integrar o corpo docente da Universidade de Brasília, a Revista Comunicologia se privilegia com seu olhar e agradece pelo importante trabalho que desenvolveu como coordenador do Programa de Pós-Graduação da Universidade Católica de Brasília, *Stricto sensu*, pioneiro na linha de pesquisa em comunicação organizacional.

Comunicologia – Em 2001, você defendeu sua tese de doutorado sobre Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. Qual é a essência de sua tese?

João José Azevedo Curvello: Antes de falar da essência, vou falar um pouco das motivações que me levaram a essa tese e a essa temática. Eu tinha participado da equipe que conduziu o Plano de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, em 1995, e esse projeto mexeu muito comigo sob todos os aspectos: intelectuais, filosóficos e físicos, a ponto de me impulsionar a buscar um doutorado, de tentar esclarecer as inquietações que dali emanaram. Como uma empresa, que sempre ofereceu estabilidade no emprego, gozava de uma boa imagem como empregador, e que

¹ Vânia Mara Vasques Balbino de Souza é aluna do *Stricto sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília e bolsista da Capes.

garantia todas as vantagens e benefícios aos seus funcionários muda radicalmente as relações de trabalho? Vivíamos a década das reengenharias, como afirma Adrian Wooldridge, no livro *Os Senhores da Gestão* e, por conta disso, havia a pressão por flexibilidade nas relações de trabalho. Isso me motivou a buscar, a tentar esclarecer na pesquisa, a grande pergunta que foi surgindo nesse momento: “como a comunicação interna, essa comunicação que se realiza no interior das organizações, entre equipes de trabalhos, entre a organização e seus funcionários, como essa comunicação se configuraria no novo cenário de trabalho, flexível, de trabalho sem vínculo e sem estabilidade, de um trabalho numa era em que se cobrava do trabalhador não mais a fidelidade? Como eu poderia entender as transformações das relações que ali se estabeleciam em bases mais efêmeras? Que tipo de comunicação emergiria nesse novo contexto?”. Minha intenção original era fazer uma análise nos setores mais afetados, como as empresas do setor industrial, através dos processos de fusão e de aquisição, de privatizações, e nas empresas consideradas sólidas, estabelecidas, e que ainda mantinham os seus processos de trabalho de uma maneira mais tradicional, mas que começavam já a implantar os novos conceitos.

Comunicologia – Daí surgem as terceirizações também...

Curvello: As terceirizações e as relações todas nesse contexto, mas o meu foco era o comunicacional, embora haja uma tentativa muito grande em estudar aspectos sociológicos, aspectos econômicos, políticos, e de alguma forma eu tento trazer isso na tese também, mas a ênfase era olhar isso no aspecto comunicacional, no aspecto da construção de sentido do trabalho nesse novo contexto de flexibilização e de precarização do trabalho, usando um termo mais da Sociologia. Infelizmente, não consegui ter acesso a todos os perfis de organização que eu gostaria e acabei trabalhando com o perfil bancário. Num primeiro momento, a intenção era manter uma certa coerência e uma certa continuidade ao que já vinha definido no mestrado que era essa aproximação entre os estudos interpretativos da comunicação com os quais eu me identifico muito e com os estudos críticos da comunicação, porque era também o momento de marcar, de uma forma crítica, uma contextualização e um cenário que não necessariamente é positivo e é saudável para as pessoas que estão envolvidas com ele. Trabalhei, então, com essas vertentes. Percebi que tratar a questão sob o ponto

de vista apenas político ou apenas econômico ou buscando apenas os referenciais clássicos da Sociologia, reforçaria o meu incômodo com as coisas e não traria a compreensão sobre como as pessoas mantinham ainda motivação ou expectativas com seu trabalho e como se dava essa relação com as pessoas e com as organizações nesse contexto. Eu não conseguia com os outros referenciais passar as barreiras das constatações já desenvolvidas por outros autores, os quais bastariam citar e reforçar; poderia fazer uma grande revisão teórica e chegaria às mesmas conclusões. Foi quando me aproximei de Niklas Luhmann, com a Teoria dos Sistemas Sociais, pela mudança de relação e paradigma entre o todo e a parte, o grande paradigma da Ciência Sistêmica, sobretudo, sob a ótica ocidental. Bom, se o modelo paradigmático que orientava as relações de trabalho, ideologicamente, era de que as pessoas entravam para dentro das organizações e passavam a fazer parte das organizações e de repente, essas organizações começam a se desfazer das partes, a gente fica pensando: é como arrancar o próprio braço. E isso alimentou ainda mais as minhas inquietações: como as empresas ainda se mantinham saudáveis e produtivas? Percebi que havia um processo diferente acontecendo na relação com esse indivíduo, entre essa pessoa que trabalha para as organizações. E mais, havia o polêmico conceito de Luhmann, que é o que pensa a sociedade sem seres humanos. Isso, primeiro, me causou estranhamento e a irritação de algo complexo, novo, que desencadeou em mim todo o processo de busca de tentar entender e trabalhar o conceito. Foi quando vi que a organização, como sistema social que é, também se constitui apenas e unicamente por comunicação. E que os indivíduos que se relacionam com essa organização, os sistemas de consciência, como Luhmann chama, ou indivíduo, como eu preferi chamar, são, na verdade, pessoas que se acoplam com a organização numa relação de interdependência e numa relação de diferenciação, que vai ser a marca dessa relação o tempo todo. É claro que às vezes as pessoas vão se subsumir na relação, vão até desaparecer nessa relação, ou tendem a desaparecer, mas o desaparecer é morrer um pouco também, é como deixar de se adaptar. A essência da minha tese é tentar comprovar que por essas vertentes, por essas teorias, eu começo a olhar de uma maneira menos apaixonada pelas relações, mas tendo a ver as razões e as implicações em todos os agentes envolvidos nessa relação, que é uma relação não necessariamente pacífica, ela não se dá apenas para entendimento mútuo. Às vezes o dissenso, o desentendimento são estratégias usadas por um e por outro, e isso foi sendo evidenciado no trabalho.

Comunicologia – Você mencionou o imaginário. Ele não é, exatamente, alimentado pela relação estabelecida entre a organização e o funcionário?

Curvello: Sim, porque são discursos que transitam, eles são provocados. A empresa quando cobra do funcionário dedicação, integração, desempenho, são as condições que ela estabeleceu do ponto de vista estrutural para acolher o funcionário no seu ambiente, nessa relação de trabalho e vice-versa, porque o funcionário também alimenta expectativas com relação à organização. Na minha dissertação de mestrado e no livro sobre Comunicação Interna, eu uso um conceito desenvolvido pelo professor Fernando C. Prestes Motta, da área de Administração, em que ele trabalha a questão do vínculo e da imagem nas relações de trabalho. Ambas se constroem, também, nessas relações do inconsciente.

Comunicologia – Niklas Luhmann é considerado um dos mais importantes teóricos do século XX, mas por que ainda não é tão estudado no Brasil, como é na Europa? Houve uma maior adesão ao teórico nos últimos anos?

Curvello: O Luhmann é um teórico polêmico por uma série de fatores e o principal deles é trabalhar a Sociedade sem Seres Humanos. Por conta disso, ele é taxado de neopositivista, de anti-humanista e de uma série de coisas. Porém, as pessoas que fazem esse tipo de comentário ficam apenas na superfície, porque se forem entender, a fundo, a diferenciação entre sistemas-sociedade e sistemas de consciência e, portanto, as pessoas no processo, elas vão entender que Luhmann reconhece o caráter autônomo e sistêmico de cada ser humano. Reconhece a capacidade do ser humano definir, por si e só por si, o seu destino. Então ele é mais autônomo ainda do que

Luhmann reconhece o caráter autônomo e sistêmico de cada ser humano. Reconhece a capacidade do ser humano definir, por si e só por si, o seu destino.

aqueles outros que vinculam a relação a uma submissão contrária. Quem tem interesse de mostrar a sociedade como um cenário de vencedores e vencidos, poderosos e subalternos vai ter maior dificuldade em entender o autor. É claro que, ao também trazer e integrar conhecimentos que estão para além da Sociologia, além da Política ou o próprio conceito de autopoiese que ele incorpora pela Neurobiologia, desenvolvida por Humberto Maturana e Francisco Varela, ele consegue vislumbrar um mecanismo de autorregulação, de auto-organização, de autocriação, de autopromoção, que também acontece nas consciências do indivíduo e também acontece nas sociedades, o que ajuda a entender, por exemplo, o caráter conservador de algumas sociedades ou o caráter inovador de outras sociedades, as características, que podem ser identificadas sob outros aspectos como as manifestações culturais.

Luhmann é um autor que me dá condições de identificar os atores do jogo, mostrar como se acoplam e como se relacionam, reconhecer a autonomia sistêmica de cada um e perceber que não há, necessariamente, uma relação de domínio; ela pode até existir sob coerção, sob a força do chefe, mas o que existe é um jogo de adaptação, de negociação. Se não fosse assim, não haveria as rupturas, não haveria as saídas, as possibilidades de liberdade. Certa vez, num evento, recebi uma crítica: “ah, o que você está pesquisando é a velha teoria hipodérmica” e eu disse, não, porque a teoria hipodérmica não leva em consideração a autonomia do indivíduo, a capacidade desse indivíduo de dizer não, ainda que isolado, ele não está atomizado, ele está integrado com a organização, integrado a uma série de outros sistemas, ao colega de trabalho que é um sistema, ao ambiente em que está inserido, à sua igreja, à sua família, ao clube de futebol, está em vários contextos integrado a vários contextos e o seu desempenho vai ser tão ou mais ágil quanto mais adaptado for a esses contextos, que não significa estar submisso ao outro e essa é a grande diferença. É um autor que precisa ser mais lido, mais compreendido.

No Brasil, só muito recentemente começaram a sair obras. Até onde sei, a primeira publicação do Luhmann no Brasil é o livro *Poder*, editado pela Universidade de Brasília. Depois saíram outros livros como *a Realidade dos Meios de Comunicação*, traduzido pelo Ciro Marcondes Filho; a própria introdução à *Teoria dos Sistemas Sociais*, publicado pela Editora Vozes, com textos a partir de aulas de Luhmann, e retrabalhado pelo professor Javier Torres Nafarrate, da Universidade Iberoamericana do México. Mas sua obra-síntese, a obra finalística da sua vida, *A Sociedade da Socieda-*

de, é um livro que só temos, além do original em alemão, a edição em espanhol, e que é uma obra fundamental para se entender o pensamento luhmaniano. Quando estudamos Michael C. Jackson, professor da Hull University Business School, ele reconhece que existem teorias sistêmicas emancipatórias e aponta a Pedagogia do Paulo Freire como uma teoria sistêmica emancipatória, a Teoria do Agir Comunicativo, de Habermas como uma teoria emancipatória, ele vê que há teorias sistêmicas com perfil emancipatório e teorias sistêmicas com perfil crítico, que, pela lógica dos sistemas, desconstroem criticamente as Sociedades, e mostram como as coisas funcionam e as interações acontecem. Mas ainda existe um preconceito muito grande nos estudos acadêmicos brasileiros, muito centrados na Sociologia Clássica, muito presos ao pensamento do século XIX, primeira metade do século XX, e muito marcados por um conceito de modernidade e uma oposição com a pós-modernidade, como se ser moderno ou pós-moderno fosse uma desqualificação.

Esses antagonismos podem ajudar ao processo, mas não nos ajudam a compreender os fenômenos. Podem me ajudar a tomar posição sobre um fenômeno, podem me dar suporte ideológico da minha vida pessoal, política, mas não me ajudam a trabalhar os fenômenos, e nesse aspecto a Teoria dos Sistemas do Luhmann por ser mais “asséptica”, no sentido de não se contaminar a priori com ideologias ou com razões, me permite olhar os fenômenos como eles realmente são, numa maneira nua e crua, e isso muitas vezes nos agride e mexe conosco, mostra as incoerências, as idiossincrasias que existem na sociedade, mas me ajudam a compreender a sociedade. E compreender, para mim, é sempre um passo para transformar a sociedade. Porque se eu quero transformar a sociedade olhando apenas para um lado dos fenômenos, vou apenas mudar o lado do poder.

E compreender, para mim, é sempre um passo para transformar a sociedade. Porque se eu quero transformar a sociedade olhando apenas para um lado dos fenômenos, vou apenas mudar o lado do poder.

Comunicologia – Qual é a importância da Teoria dos Sistemas para os acadêmicos de Comunicação?

Curvello: a Teoria Sistêmica permite ver o mundo em conexão, permite entender as conexões, as interações, as relações como processos de diferenciação, como processos de afirmação, de identidade, de construção de sentidos, como fenômenos efêmeros com efeitos duradouros, e com a possibilidade de, vendo as conexões, fazer articulações, entender as relações que estão em jogo nesse processo constitutivo. E, sobretudo, no caso particularmente da Teoria dos Sistemas de Luhmann, é por trazer a Comunicação para o centro da grande questão, porque o Luhmann muda, na diferenciação que ele faz com relação a Parsons e sobretudo em relação a Habermas e outros, é que ele muda a unidade de observação da Sociologia, que antes era ação social, ele muda pra o processo de comunicação, que antecede a ação social e até define e decide o que será a ação social. A outra coisa é a capacidade de entender os processos de seleção, de decisão, que envolvem vários aspectos, como ler ou não ler um artigo, curtir ou não curtir um post, comprar ou não um produto, a partir dos estímulos que me chegam por publicidade, votar ou não votar num candidato, me ajuda a compreender essas nuances que existem no processo de relações e no processo comunicacional. Ou seja, ao trazer a comunicação para o centro, a Teoria dos Sistemas se transforma num instrumento de análise comunicacional.

Comunicologia – Na Universidade Católica de Brasília, há o entendimento desta importância nas dissertações de mestrado ou nos trabalhos de conclusão de curso de graduação? Qual é a adesão de outras áreas do saber à Teoria dos Sistemas, considerando sua origem na Sociologia?

Curvello: Minha presença na Católica, como orientador, influencia nesse processo. Os mestrandos que orientei, alguns trabalharam mais e outros menos com esse repertório, até porque não posso obrigar o aluno a trabalhar com o meu referencial. A escolha pelo referencial tem de estar epistemologicamente amarrada ao tema, ao objeto, às questões e à problematização que o aluno está desenvolvendo. Temos de reconhecer que as teorias e as abordagens não são uma panaceia. Quando faço a defesa da Teoria dos Sistemas Sociais, ainda que tenha me ajudado a compreender os fenômenos, não quer dizer que seja uma panaceia que resolve todos os problemas, todas as questões. Há

outras abordagens que precisam ser trabalhadas. Por exemplo, meu primeiro orientando, Cledson Martas Rodrigues (Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos, 2010) trabalhou a questão da confiança na comunicação interna, mas os principais referentes que ele usou foram as teorias ligadas à ontologia da linguagem, construção da confiança por meio dos processos conversacionais, com abordagens que vinham da Psicologia. Outros trabalhos foram bastante centrados no conhecimento e na aplicação da Teoria dos Sistemas: o trabalho sobre comunicação interna, a autoipoiese no contexto comunicacional de um hospital, desenvolvido por Michelle Maia Paris (As relações comunicacionais em um ambiente organizacional hospitalar à luz da autoipoiese, 2011); o trabalho de Vânia Gurgel Bezerra, que estudou e aplicou a Teoria dos Sistemas na diferenciação entre o sistema imprensa e o sistema ciência nos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia e como esses estudos se aproximavam e tentavam cumprir com a função social pública (Comunicação Pública da Ciência: um estudo a partir da experiência dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia, 2012); a Rachel Vaz Gomes de Melo Filipe (Comunicação, Inteligência Coletiva e Autogestão do Conhecimento no Contexto da Gestão de Projetos em Organizações, 2012, que trabalha um pouco com a Teoria dos Sistemas, quando aplica o conceito de auto gestão do conhecimento, quando busca interfaces com os autores clássicos da área de gestão de conhecimento, incorporando a Teoria dos Sistemas para dizer que é também autopoietica quando estuda gestão de projetos; a Graciele Brito Silva, que estudou os processos de seleção e de decisão na comunicação organizacional, numa indústria de Brasília, aplicando os mesmos conceitos de Luhmann, por meio de pesquisa de observação participante; a Rebeca Neves Alves (Caracterização dos Processos de Produção, Distribuição e Recepção de uma Agência de Notícias de Governo no Contexto da Comunicação Pública, 2012) que fez uso da improbabilidade da comunicação; a Júlia Scheibel (As Novas Competências Para a Gestão da Comunicação no Ambiente Organizacional Contemporâneo: um estudo com os gestores de comunicação do setor industrial, 2012), que vai mostrando, por exemplo, como acontece o processo de reconhecimento das novas competências e como se dá, como sistema, a cobrança por uma nova competência para o gestor, fazendo com que a sociedade cobre uma postura diferenciada e obrigando o gestor a se programar autopoieticamente para se posicionar e se adaptar a esses contextos; Nathália Kneipp Sena (Tecnologias Sociais: processos comunicativos em autoipoiese,

2010) que estudou como os processos comunicativos e a autopoiese são determinantes na constituição das tecnologias sociais, que deixa de olhar para a organização enquanto substantivo para olhar para a organização enquanto verbo, enquanto algo que está em processo de construção. E é nesse contexto de construção que a comunicação tem o seu papel e consegue identificá-la com mais clareza. Tem o trabalho do João Henrique Dourado de Carvalho (Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional, 2010), que faz um capítulo conceitual reforçado trabalhando com as teorias sistêmicas, porque vai dizer que os blogs corporativos são uma espécie de sistemas de co-criação de comunicação organizacional, porque permitem participação dos demais indivíduos e joga a forma como as pessoas participam ou não participam. Sob a orientação do professor Luiz Carlos Iasbeck, a Fernanda Mendes Santiago Pereira estudou a gestão da comunicação em marcas contemporâneas, pela semiótica e pela teoria sistêmica.

Há outros trabalhos em gestação que têm ajudado a constituir uma certa peculiaridade, uma identidade nos trabalhos originados no Programa de Comunicação da Católica. Em outras áreas do conhecimento, o Luhmann teve uma penetração muito forte nos estudos do Direito, e no Brasil é onde o pensamento luhmaniano é mais forte do que na Sociologia. Ele incorpora a Justiça como um grande sistema dotado de meios de comunicação, chamados de simbolicamente generalizados, que muda o conceito de comunicação. Ele vai trabalhar com os conceitos de sentido, que leva para um patamar para além daqueles que estávamos acostumados a lidar. Concordemos ou não, é uma contribuição importante.

Comunicologia – Luhmann era um advogado administrativo que trabalhou, durante um ano, com Talcott Parsons, o pai do funcionalismo estrutural. Pode-se afirmar que esse convívio favoreceu os 30 anos de estudos de Luhmann acerca da Sociedade?

Curvello – Sim, assim como influenciou Jurgen Habermas, que também estudou com Parsons. A própria constituição da Teoria dos Sistemas, que Luhmann desenvolve, é sim uma superação do pensamento do Parsons. Luhmann estudou com Parsons, mas não era um discípulo de Parsons. É preciso definir isso claramente. Estuda-se com as pes-

soas, mas não quer dizer que você tenha de ser fiel, necessariamente, a tudo o que o autor fala. É claro que é preciso o respeito ao autor, isso é essencial na pesquisa, mas o Luhmann supera o pensamento de Parsons.

Comunicologia – A partir de que conceitos Luhmann desenvolve a tese da improbabilidade da comunicação?

**Toda vez que você
volta a ler um texto,
você já está diferente.
O texto está lá,
mas o contexto e
a sua capacidade
de concepção já
mudaram.**

Curvello – Para falar da improbabilidade da comunicação, temos de falar do conceito de comunicação para o Luhmann. Ele vai dizer que comunicação é um processo de seleção, seleção do que dizer, a quem dizer, como dizer, como se expressar, ou seja, o processo de início da conversa vai sempre depender de processos seletivos, que se dão em várias etapas, que vão desencadear decisões, e que serão diferentes todas as vezes que o processo iniciar, porque os contextos terão mudado, a situação terá mudado, e as decisões nunca serão as mesmas, as falas não serão as mesmas. Mesmo no teatro, em que os autores encenam o mesmo texto várias vezes por anos a fio, cada espetáculo será um espetáculo novo, ainda que o texto seja o mesmo. Vai ter dia que o ator vai te fazer sair vibrando do teatro, aí numa segunda vez, porque você já viu a peça, você sai frustrado ou sai mais maravilhado porque deu sorte de assistir os atores numa química maior. Cada relação é diferente. Toda vez que você volta a ler um texto, você já está diferente. O texto está lá, mas o contexto e a sua capacidade

de concepção já mudaram, e por aí vai. Luhmann diz que, embora a comunicação seja o centro, o mecanismo que permite a autopoiese das sociedades em geral, ainda assim, ela é um processo improvável por conta da necessidade de se obter a compreensão, o entendimento pelo outro, de se ter acesso, de se fazer com que a mensagem chegue, de se garantir que chegue, e mais, é um processo que desencadeia uma ação que pode ser uma resposta do Outro, um sim, um não, concordo, discordo e por aí vai, mas, sempre desencadeando processos seletivos, que serão orientados e regidos pela autopoiese de cada consciência, no caso de conversa entre duas pessoas, ou de duas sociedades, ou

de duas organizações, cada uma tem o seu jeito, cada uma tem a sua cultura, cada uma tem o seu processo de comunicação. Uma vai irritar a outra e a comunicação só vai acontecer internamente, nesse processo de construção de sentido que se dá naquele contexto. Então, essas etapas são essenciais. Alguém pode pensar que Luhman está dizendo que a comunicação tem de ter um resultado, ou que a comunicação é intencional; na visão de Luhmann a comunicação é sempre intencional ou muito intencional. Eu estou escrevendo um artigo sobre como tornar a comunicação improvável em provável, usando alguns referenciais interessantes, como o do gestor de comunicação da Fedex, Ed Robertson, que criou um modelo de comunicação que é Luhmann puro e ele não conhecia Luhmann, eu tenho absoluta certeza de que ele não leu Luhmann, mas na observação empírica e na vivência empírica como gestor de comunicação, ele criou o que seria a sua pirâmide da atualidade.

Esse conceito é disseminado mais por um livro de comunicação interna do Shel Holtz, pesquisador norte americano, que faz referência ao conceito, mas Robertson cria esse modelo, publicado no livro *Corporate Conversations*, como a base de uma pirâmide e todo o

Se Luhmann vivesse hoje, ele diria que a comunicação é improvável mesmo com a presença das pessoas, até porque elas estão presentes, mas estão acopladas a outros sistemas, porque estão com seus celulares ligados, estão com seus chefes cobrando coisas, com o namorado cobrando coisas, com os amigos postando e curtindo [nas redes sociais] e isso, às vezes, num mesmo lugar e num mesmo espaço. Nada garante que eu tenha a atenção suficiente, se a pessoa está presente, mas com a atenção em outros dispositivos. Ela não acessou a informação.

processo de comunicação é essa base. Consiste em fazer a informação oportuna, bem distribuída e chamativa, ou seja, ela tem de chegar; e isso é Luhmann quando se pensa em acesso à informação. Segundo Robertson, é preciso criar critérios de atenção, pensar que eu tenho de desenvolver a informação e transportá-la de uma maneira compreensível, sintética, agregada de conceitos de credibilidade. O que ele está tentando com isso? Primeiro, garantir acesso e garantir atenção, para só depois chegar ao patamar que é da informação relevante. E que vai fazer pertinência, que é o entendimento. Para chegar num outro processo mais à frente que são os critérios de influência, que vão gerar mudanças de conduta, do ponto de vista de atitudes, do ponto de vista afetivo, de valores, e por aí vai...

O Luhmann falava assim: “ah, nada garante que uma mensagem chegue para além daqueles que estão expostas a ela, num determinado momento”. É só pensar no aluno que faltou a uma aula: mesmo que ele leia o texto depois, pegue com o colega a cópia das anotações, não vai compreender o que foi dito naquele momento, naquela hora. Eu já apresento outra improbabilidade: o Luhmann não viveu esse período, mas se ele vivesse hoje, ele diria que a comunicação é improvável mesmo com a presença das pessoas, até porque elas estão presentes, mas estão acopladas a outros sistemas, porque estão com seus celulares ligados, estão com seus chefes cobrando coisas, com o namorado cobrando coisas, com os amigos postando e curtindo e isso, às vezes, num mesmo lugar e num mesmo espaço. Nada garante que eu tenha a atenção suficiente, se a pessoa está presente, mas com a atenção em outros dispositivos. Ela não acessou a informação. O que essas outras referências trazem é que eles não fazem essa associação, sou eu que estou fazendo, forçando a barra.

Há também o Modelo Yardstick ou Régua de Efetividade de comunicação, proposto pelo consultor internacional e membro do Comitê de Avaliação sediado no Instituto de Relações Públicas da Flórida, nos Estados Unidos, Walter Lindenmann, que, por meio de três níveis, básico, intermediário e avançado, avalia uma série de condições importantes para que a comunicação aconteça. Então, se você reconhece as improbabilidades, você monta toda a sua forma de trabalho, de estratégia de comunicação para passo a passo superar a cada uma das improbabilidades, depois você avalia se elas foram ou não cumpridas. Esse ciclo aqui, é uma junção arbitrária que eu estou fazendo, porque tem gente que fala do Lindenmann mas não usa a régua, tem gente que só fala do Luhmann e por aí vai. Mas tem sim, estratégias

e possibilidades. Há o livro do professor chileno Dario Rodriguez, em que cita várias empresas chilenas que estudou ou para as quais prestou consultoria, que conseguiram superar as improbabilidades usando técnicas e recursos inovadores. Luhmann não tinha a preocupação, em resolver o problema da comunicação, ele quer compreender e vai dizer como acontece. É bom para diagnosticar, mas para agir é necessário outro trabalho.

Comunicologia – Em uma aula sobre Teorias da Comunicação, você relatou um diálogo que teve com o professor da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Dr. João Pissarra Esteves, acerca de suas inquietações com a teoria de Luhmann. Poderia descrever essas inquietações? Quando pretende publicá-las para contribuir com as reflexões científicas?

Curvello – Bom é provável que o professor João Pissarra Esteves nem se lembre dessa conversa, porque ela se deu ao final do café da manhã, num congresso da Abrapcorp, em São Paulo, em 2011. Ele palestrou e eu estava muito interessado em conversar com ele, porque o professor Esteves apresentou o livro *A Improbabilidade da Comunicação*, editado em Portugal, que é uma coletânea de textos do Luhmann, e, porque, até onde sei, teve o privilégio de estudar com o Luhmann, e eu perguntei. Mas, um pouco antes disso, eu tive um trabalho rejeitado, sem muitas explicações, para um evento que aconteceu no Chile, que marcava os 10 anos de morte de Luhmann, que era um artigo extraído do resultado da minha tese. Eu tenho certeza de que a rejeição se deu pelo fato de eu não ter usado o Luhmann na tese de uma maneira produtiva, diretamente relacionado aos conceitos que ele trabalhava, pois eu abordo o sistema indivíduo, e não necessariamente a lógica do sistema social.

Então, no café da manhã, disse a Pissarra que havia trabalhado o Luhmann na minha tese, expliquei minha abordagem, que fui trabalhar com sistemas funcionais nas organizações, mas que havia uma coisa que me incomodava porque eu tivera um trabalho rejeitado pelo fato de eu não ter usado as três categorias que o Luhmann trabalha: sistema biológico, sistema de consciência e sistema social, porque eu juntei o sistema vivo e o sistema de consciência – até porque eu não consigo vê-lo separado – numa coisa que eu passei a denominar como sistema indivíduo. Ele me olhou e disse que eu havia trabalhado com uma crítica a Luhmann. Então, na verdade, ao optar por isso não quer

dizer que eu tenha desrespeitado o autor, e esteja errado, não é questão de estar certo ou errado, mas é uma questão de se posicionar, de se diferenciar. Eu reconheço que talvez, na minha tese, eu tenha sido muito sucinto na justificativa dessa minha escolha e dessa minha abordagem, isso poderia ter sido mais desenvolvido e é esse desenvolvimento do conceito do sistema indivíduo que ainda carece de desenvolver e trabalhar melhor. Recentemente, num livro editado aqui no Brasil, agora em 2013, Niklas Luhmann, a Sociedade como Sistema, por dois professores especialistas em Luhmann – Leo Peixoto Rodrigues, da Universidade Federal de Pelotas-RS e Fabrício Monteiro Neves, da Universidade de Brasília, eles apresentam, num determinado contexto, a tese da organização e do sistema como co-evolutivos, os sistemas estão acoplados num sistema de co-evolução, não havendo uma comunicação direta entre os dois sistemas.

Luhmann diz que não há comunicação direta, mas o que eu quero dizer que, de alguma forma, há processo de comunicação, há uma relação entre um e outro. Não tem como não haver e é isso que eu preciso desenvolver, talvez chegando mais perto de um conceito de sujeito, será? Ainda não sei. Luhmann fala que o indivíduo não é nem sujeito, nem objeto. Preciso fazer um mapeamento do conceito de sujeito e talvez eu fique com o conceito de indivíduo, que parece mais próximo do indivisível. Ninguém corta a cabeça, se tirar o cérebro de alguém ele não vai funcionar, porque ele está acoplado e vinculado a esse outro, o entorno, e um depende do outro.

Comunicologia – Você é autor do blog Ação Comunicativa. Como você contemporiza as polaridades da Teoria do Agir Comunicativo, de Jurgen Habermas, com a Teoria dos Sistemas, de Luhmann?

Curvello – o Ação Comunicativa virou um blog, porque é uma ferramenta mais fácil para se publicar, mas surgiu como site em 1995, antes do doutoramento. Tenho uma média de 7.000 a 8.000 visitas por mês, mesmo estando desatualizado, o que é impressionante. De alguma forma as pessoas têm lá recursos, que buscam e baixam os dados, referências e artigos. Há um texto sobre Comunicação Interna que é recordista de downloads e as pessoas têm citado. Bom, eu consigo e vejo o trabalho dos dois autores, ao mesmo tempo como antagônicos e complementares. Porque em Habermas existem alguns conceitos que são muito ricos e interessantes. Para Habermas, sistema é o mundo do dinheiro, da estratégia, do capital, dos recursos e, nesse espaço, a lógica que move esse sistema é a ação estratégica,

cujas finalidades não são necessariamente os fins do entendimento, pois se for estratégico mentir, tergiversar, acabará sendo feito pela ação estratégica. Talvez se a gente fosse usar aquele termo extremamente complexo chamado verdade, é um lugar onde ela é buscada ou não buscada de acordo com os interesses e as finalidades, e aí os fins justificariam os meios. E aí ele vai mostrar que, em oposição a esse sistema existe o mundo da vida, em que a ação que regeria o mundo da vida é a ação comunicativa, cuja principal finalidade seria o entendimento, os acordos, a convivência pacífica, o bom senso, porque ele parte do pressuposto de que seres humanos dotados de consciência são capazes de resolver essas questões com muito mais eficiência do que partirem para a luta física, para a guerra. É um pouco essa visão clássica que vai separar os autores.

Para o Luhmann isso já é diferente, ele primeiro tira a ação do centro e coloca a comunicação. Em segundo, ele vem falar que, do ponto de vista da comunicação, o meio simbolicamente generalizado e não o meio de difusão, que é outra categoria, as intenções podem não necessariamente ser o bom senso, da paz. Tem dois autores, basicamente, que trabalham essa junção complementar entre Habermas e Luhmann, que é a Suzane Holmström, *Relações Públicas* que tem um trabalho sobre a coevolução entre a sociedade e a organização, e tem também um artigo sobre legitimização social, que se dá num processo de coevolução. Mas na dissertação, ela desenvolve um paradigma intersubjetivo e sociossistêmico das Relações Públicas em oposição à tradição crítica do Habermas, mostrando as várias diferenças de paradigma entre um teórico e outro. E ela incorpora um pouco de cada autor, criando um paradigma de gestão para as Relações Públicas. Outro que vai trabalhar os dois autores é Loet Leydesdorff, autor de *Sociological Theory Communication*, comparando as bases da teoria sociológica, a evolução das redes de comunicação. Em outra obra, *The knowledge-based economy*, ele recupera a lógica de processamento de sentidos nos sistemas, a codificação como sistema de formação do conhecimento. Então, eu tenho trabalhado também essas interfaces, para melhor entender as diferenças e o que é válido entre Luhmann e Habermas.

Comunicologia – A Universidade Católica de Brasília é uma das poucas que tem uma linha de pesquisa voltada para os estudos da comunicação nas organizações. Por que esta linha de pesquisa é importante para a comunidade científica?

Curvello – A Comunicação Organizacional é um dos pilares da Ciência da Comunicação. Tem a comunicação midiática, a comunicação organizacional e a outra seria comunicação interpessoal. A tradição brasileira nos estudos de comunicação, em geral, tem se dedicado mais aos aspectos da comunicação midiática. A comunicação organizacional, no Brasil, foi introduzida e muito influenciada pelos estudos de Relações Públicas e isso tem seus aspectos positivos e tem também problemas em relação à evolução do campo, da compreensão da importância do campo. E a outra área, a da comunicação interpessoal, ficou praticamente relegada a segundo plano, foi deixada para a área da Psicologia, como objeto de observação, e, só agora, mais recentemente, por conta das redes sociais, dos estudos sobre mídias sociais, comportamento das pessoas nas redes sociais e mídias sociais, é que um ou outro conhecimento na linha da comunicação interpessoal tem vindo para o processo da área dos estudos de comunicação como um todo. Se temos um predomínio das outras áreas é legítimo entender e justificável por que é uma área pouco pesquisada ainda. Há poucos programas que se dedicam, de forma objetiva, a essa temática. Porque se continua olhando, predominantemente para as organizações como um substantivo, mas quando se olha o processo de comunicação como organizativo, a constituição comunicativa das sociedades, das organizações, muda-se o foco.

É por isso que vemos, por exemplo, alguns programas, alguns cursos, outras áreas, estudando dentro do contexto da comunicação organizacional e usando muito do repertório e das teorias vinculadas à comunicação organizacional, se dedicando a estudar os processos de organização e não as organizações. Elas estudam os processos de organização. E aí muda. Aí eu posso estudar com os referenciais da comunicação organizacional e com as abordagens da Sociologia, da Antropologia, da Teoria dos Sistemas e outras abordagens, eu posso entender, por exemplo, organizações da sociedade civil organizada, como é que nascem, crescem e se forjam os movimentos sociais, entendidos como organizações efêmeras, pessoas que se juntam pelas causas as mais diversas e se separam só em torno do objeto, do objetivo e da causa ali, mas não deixa de ser um sistema organizacional e isto está muito em discussão hoje, que é o processo de organização e o processo de institucionalização, que são conceitos preciosos para estudar no campo da Sociologia, por exemplo, mas que no campo da Comunicação são tratados em passant. Recentemente, no Congresso da ICA (International Communication Association) , que aconteceu na Universidade de Brasília, vi vários trabalhos

que tentavam entender, por exemplo, como os jovens se articulavam e estudando isso pelo foco das estratégias de comunicação organizacional, e como a comunicação contribuiu para aquela organização, daquele evento, daquele protesto, daquele processo em si. Isso é muito mais rico, mais interessante do que ficar dando aula de como se fazer as coisas, “a comunicação deve ser assim”, porque eu reduzo a comunicação a uma atividade, que, do ponto de vista profissional, não é problema, mas do ponto de vista acadêmico é muito mais interessante, mais rico entender como essas coisas funcionam, não funcionam, como emergem, como se desfazem. Talvez seja mais rico e mais interessante do que ficar dando receitas sobre como cuidar da comunicação.

Comunicologia – A Universidade Católica de Brasília é pioneira na instauração da linha de pesquisa de comunicação nas organizações. Qual é o fruto desse pioneirismo e como se deu a institucionalização da linha numa universidade privada?

Curvello – Na verdade, pioneirismo não é a palavra certa. A USP tem a área de pesquisa em Relações Públicas estudando Comunicação Organizacional, e eu estudei lá. A Metodista já trabalhava com isso nas décadas de 1980-1990, com a linha que eles chamavam de comunicação empresarial, sistemas de comunicação, processos de comunicação. A PUC de Porto Alegre, também, na área de Relações Públicas, faz esses estudos há mais tempo. Nós é que colocamos, explicitamente, Processo de Comunicação nas Organizações. Penso que, se não é o único, está entre os poucos que têm essa linha. Como linha de pesquisa na Pós-Graduação nos inserimos por confluência do MBA em Gestão de Comunicação nas Organizações, desde 2000; este sim, pioneiro em Brasília. Temos trabalhado uma comunicação organizacional com objetos bastante complexos, que mostram, por exemplo, as constituições das tecnologias digitais. Um objeto que escapa um pouco aos dedos, afinal, tecnologia social, o que é isso? Que lugar é esse? Que observação é essa? Estudamos o processo e é essa lógica que é o nosso diferencial. Acabei de fazer um estudo e estou terminando de finalizar um artigo específico sobre a produção em comunicação organizacional no Centro-Oeste, que será publica-

do, agora, no livro da Abrapcorp. É um balanço sobre a produção em comunicação organizacional no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, que não pesquisam exatamente por essa linha, mas se aproximam pelo campo da comunicação organizacional. Estamos estudando mais comunicação e menos a organização enquanto lócus, enquanto objeto.

Comunicologia – Como estudioso e divulgador da Comunicação Organizacional no Distrito Federal, como você avalia o Centro-Oeste no cenário nacional a partir dessa área de conhecimento?

Curvello – A Universidade Federal de Goiás trabalha as questões da Comunicação e Cidadania, em interface com as organizações, sobretudo as organizações sociais, organizações não governamentais; no Mato Grosso do Sul há um programa muito recente e a ênfase deles é mais voltada para as mídias e para o Jornalismo; e na UnB, algumas produções e referências de aproximação com o campo e com a área. Já participei de bancas, do departamento da Ciência da Informação da UnB. E lá há duas pesquisadoras que orientaram trabalhos ligados à temática da comunicação organizacional, claro, com o viés centrado na Informação, mas estão fazendo essas referências. A contribuição do Centro-Oeste talvez seja trazer esse olhar novo, não é um movimento do Centro-Oeste, não é uma escola do Centro-Oeste e nem um jeito de pensar do Centro-Oeste, mas é o resultado das acomodações institucionais que foram se constituindo num jeito de pensar a comunicação organizacional. Claro, no caso de Brasília, há uma certa predominância para as questões da gestão pública, da organização pública, mas que mostra, por exemplo, que estamos num caminho muito mais de analisar as coisas sob a lógica dos paradigmas pertinentes ao campo da comunicação, com mais propriedade, do que aos do campo da administração. Uma outra novidade é o Curso de Graduação em Comunicação Organizacional da UnB, que traz profissionais professores de áreas as mais diversas e está em processo de construção da sua identidade e vai ser uma identidade um pouco diferenciada, porque a pesquisa da comunicação organizacional terá outras referências, já que não temos aqui um polo industrial. Mas a certeza que tenho é que, nos aproximando mais da comunicação, a pesquisa fica muito mais interessante, amplia o campo.