

A COMUNICAÇÃO EM SISTEMAS DE GESTÃO

Nasario de S. F. Duarte Jr.; Flávio J. Oliveira

*“Cada ano, menos e menos palavras, e a gama da consciência sempre uma pausa menor”
(George Orwell, 1984)*

A comunicação é fundamental para qualquer sistema de gestão, seja na sua fase de implantação ou durante sua manutenção, contribuindo decisivamente para o seu sucesso e das mudanças nele introduzidas. Por meio dela as diretrizes se tornam conhecidas e retroalimentação pode ser feita para correção de rumos.

Vivemos atualmente na Era da Informação, onde se pode receber e transmitir dados a quase todos os cantos do mundo de maneira praticamente instantânea, tornando disponível a todos nós uma quantidade até então inimaginável de informações. No entanto isso não significa que a comunicação de hoje é melhor do que antes em todos os casos, acarretando, inclusive, em novos problemas. Essa profusão de informações disponíveis nos obriga a realizar uma triagem constante para selecionar aquelas que necessitamos para nossas atividades.

Também como resultado da maior velocidade da informação, vivemos hoje num ambiente de constante mutação, que na esfera empresarial se reflete em mudanças de estratégia, fusões de empresas etc. Nessa conjuntura, a comunicação é vital para a sobrevivência, pois somente com esta é possível restabelecer-se o equilíbrio após cada mudança, sendo ela também fundamental para tentar se antecipar às mesmas, o que é chamado por Senge de “aprendizado organizacional”. O aprendizado organizacional não trata apenas de manter o equilíbrio estático frente a pequenas oscilações no ambiente, mas de evoluir junto com as mudanças. Isso só é possível por meio da retroalimentação das informações que permite as correções de rumos. No mesmo sentido Kaplan e Norton defendem que um programa de comunicação prevendo retroalimentação seja um pré-requisito para o estabelecimento da estratégia, sem o qual não se podem testar as hipóteses nas quais ela foi baseada.

Para que a comunicação seja realmente eficaz, ou seja, que atinja os seus objetivos, é necessário analisar o processo de comunicação, para poder agir nos pontos em que haja impedimentos à boa comunicação.

A comunicação é o resultado da interação entre pessoas. É necessário um emissor gerar uma informação em um formato inteligível para o receptor desta, um canal para essa informação chegar ao receptor e que o receptor esteja apto e disposto a recebê-la e compreendê-la. A boa prática da comunicação exigirá que o receptor confirme que recebeu e compreendeu a informação (retroalimentação), devendo o emissor perguntar, se necessário.

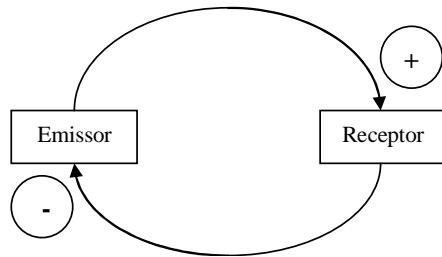


Figura 1 – Grafo do processo de comunicação

Com base no grafo acima, os problemas da comunicação podem ser assim resumidos:

- 1º caso: A mensagem do emissor não pode ser entendida pelo receptor;
- 2º caso: A mensagem não chegou ao receptor.
- 3º caso: O receptor recusou a mensagem.

No primeiro caso, o mais provável é que a linguagem utilizada na comunicação não seja de domínio do emissor, do receptor ou de ambos. A linguagem é uma característica cultural particular de certo um grupo, e envolve a língua utilizada, a escrita correta, o uso de gírias, símbolos ou gestos etc. Uma expressão em certa linguagem pode não ter sentido ou ter sentido diferente para pessoas provenientes de grupos diferentes. Para o sucesso da comunicação, é necessário, portanto o uso correto do emissor da linguagem utilizada pelo receptor, quando não haverá a necessidade de uma tradução, que poderá alterar o sentido ou a “força” da mensagem, ou pior, impedir a comunicação.

Nas empresas nem sempre o uso correto da linguagem é objeto de atenção nas comunicações. O uso abusivo de termos em língua estrangeira, vocabulário extremamente técnico ou até mesmo mau uso da língua pátria são práticas constantes. Há episódios pitorescos que ilustram com eloqüência os riscos causados por uma má comunicação, inclusive ocasionando mal entendidos com potencial para graves conseqüências. Um médico do trabalho estabeleceu as freqüências de realização de exames periódicos em uma empresa, de acordo com a freqüência de exposição aos riscos e o cargo dos funcionários. Definiu-se que havia exames que deveriam ser realizados “bianualmente”, outros “anualmente”. O documento que define isso é o PMCSO (Plano de Controle Médico e Saúde Ocupacional) que é repassado para a área de RH, que realiza o agendamento dos exames. Com base PMCSO, o funcionário do RH agendou os exames do primeiro grupo 1 vez ao ano e os exames do segundo grupo 1 vez a cada 2 anos, e cumpria com diligência esse agendamento. Tudo ia bem até o dia em que um fiscal da Delegacia Regional do Trabalho apareceu na empresa com um dicionário (Michaelis, a propósito) que define “bianual” como “2 vezes ao ano”, e não como “1 vez a cada 2 anos” como havia sido interpretado pelo funcionário do RH. Consultado o médico, o mesmo informou que a intenção era, de fato, que os exames fossem realizados 2 vezes ao ano. Todo o imbróglio ocorreu porque o funcionário do RH (receptor da mensagem) confundiu os termos “bienio” e “bianual” por desconhecer a distinção léxica entre ambos, e porque o médico (emissor da mensagem) não se preocupou com essa possibilidade. Adequar o tema ao público é fator preponderante.

Artigo publicado na revista Meio Ambiente Industrial Ano XIII, Edição 77 (Jan/Fev, 2009) www.meioambienteindustrial.com.br

No segundo caso, os canais de comunicação (jornais, murais, correios eletrônicos etc.) podem não ser os mais indicados. Com a informatização das empresas, tem sido crescente o uso de correios eletrônicos ou outras formas de comunicação feitas por computador. Ocorre que pode haver grupos na empresa (por exemplo, operadores de máquina) que não tem acesso fácil a computadores, mas necessitariam daquelas informações. Este é um de muitos exemplos que podem ocorrer quando canais inadequados ou insuficientes são usados. A comunicação eficaz necessitará de um pré-conhecimento dos canais existentes e da facilidade de acesso dos receptores a estes.

No terceiro caso, entra em jogo a questão de motivação do receptor para receber aquela mensagem. A motivação depende do valor da informação para o receptor, e qual o custo para recebê-la. O valor está ligado à utilidade daquela informação para o receptor, de acordo com suas necessidades, e, portanto tem um componente pessoal, não podendo o emissor imaginar que todos os receptores terão a mesma percepção de valor da mensagem. Nas empresas é comum vermos os administradores expondo gráficos de desempenho de indicadores frente a metas, que são solenemente ignoradas pelos operários. Ocorre que aquelas metas não foram por eles entendidas como sendo parte do seu trabalho, ou que eles possam alterá-las por esforços individuais, causando o desinteresse. Neste sentido, títulos interessantes, recompensas associadas, explicações prévias sobre metas, entre outros, podem ser de grande valia para aumentar o valor da informação para o receptor. O custo normalmente estará ligado ao fator tempo. Mensagens objetivas e em linguagem acessível (novamente a linguagem) tem maiores chances de serem avaliadas como de baixo custo de obtenção. Os responsáveis pela comunicação (emissores) devem avaliar esta relação valor/custo e procurar torná-la mais interessante aos receptores, a fim de melhorar a eficácia da comunicação. Negociação com as lideranças no sentido de aumentar a disponibilidade de tempo, por exemplo, reservando um período do dia para a comunicação (muitas empresas utilizam o “minuto da qualidade”, “diálogo diário de segurança”, “reunião de planejamento” etc. para fomentar o diálogo).

Em se tratando de empresas, e em especial de sistemas de gestão, a comunicação por vezes deverá alcançar um número razoável de pessoas, nem todas pertencentes a um mesmo grupo. Por vezes será necessário repetir a mensagem para obter a eficácia da comunicação. Em outras palavras, quanto maior o número de interações, melhor será a comunicação. Neste sentido torna-se necessário analisar a estrutura da empresa, e como ela beneficia ou prejudica a comunicação. Segundo Bauer, a informação flui mais facilmente em ambientes onde haja liberdade. Em empresas de estrutura hierárquica rígida, a informação terá mais dificuldade de fluir do que naquelas em que a estrutura é mais flexível, pois haverá menos interações entre as pessoas. Neste tipo de empresa, costuma-se formar grupos heterogêneos “*ad-hoc*” encarregados de executar certos trabalhos interdepartamentais, tais como certos tipos de comunicação. Empresas de estrutura menos rígidas (orgânicas) normalmente apresentam estruturas matriciais, mais ou menos estáveis, que facilitam certo tipo de comunicação. Por fim, haverá aquelas empresas mais horizontalizadas e flexíveis, normalmente organizadas “em rede” (empresas como as de consultoria, prestadores de serviço de informática etc.), onde a comunicação se dará de forma livre. Capra observa que nas organizações existem não apenas as estruturas formais (departamentos, áreas, divisões, seções

Outra representação, onde é possível denotar que existem 12 caminhos de comprimento 1, mostrados no organograma:

$$M_{13 \times 13} = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & & & & & & & & & & & & \\ & 1 & & & & & & & & & & & \\ & & 1 & & & & & & & & & & \\ & & & 1 & & & & & & & & & \\ & & & & 1 & & & & & & & & \\ & & & & & 1 & & & & & & & \\ & & & & & & 1 & & & & & & \\ & & & & & & & 1 & & & & & \\ & & & & & & & & 1 & & & & \\ & & & & & & & & & 1 & & & \\ & & & & & & & & & & 1 & & \\ & & & & & & & & & & & 1 & \\ & & & & & & & & & & & & 1 \end{pmatrix}$$

Calculando-se M^2 , temos o número de caminhos de comprimento 2, ou seja, aqueles onde um superior passou a informação a um subordinado que a repassou a um de menor nível hierárquico. Neste caso Existem portanto 9 caminhos de comprimento 2 (abe, abf, abg, ach, aci, acj, adk, adl, adm):

$$M^2 = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & & & & & & & & & & & & \\ 0 & & & & & & & & & & & & \\ 0 & & & & & & & & & & & & \\ & 1 & & & & & & & & & & & \\ & & 1 & & & & & & & & & & \\ & & & 1 & & & & & & & & & \\ & & & & 1 & & & & & & & & \\ & & & & & 1 & & & & & & & \\ & & & & & & 1 & & & & & & \\ & & & & & & & 1 & & & & & \\ & & & & & & & & 1 & & & & \\ & & & & & & & & & 1 & & & \\ & & & & & & & & & & 1 & & \\ & & & & & & & & & & & 1 & \\ & & & & & & & & & & & & 1 \end{pmatrix}$$

Fazendo o mesmo processo para M^3 , veremos que não existem caminhos de comprimento 3 ou superiores. Por este cálculo vemos então que existem $12+9=21$ caminhos para comunicação nesta estrutura piramidal rígida de 3 níveis.

Na comparação, vamos agora imaginar uma estrutura com estas mesmas pessoas e chefes, mas agora a comunicação é permitida entre as pessoas do 2º nível e entre representantes do 3º. nível (indicado em azul), e também entre os componentes do 3º nível de cada grupos, como em uma célula de fabricação (indicado em vermelho). A melhor representação agora não é mais a pirâmide, mas uma rede.

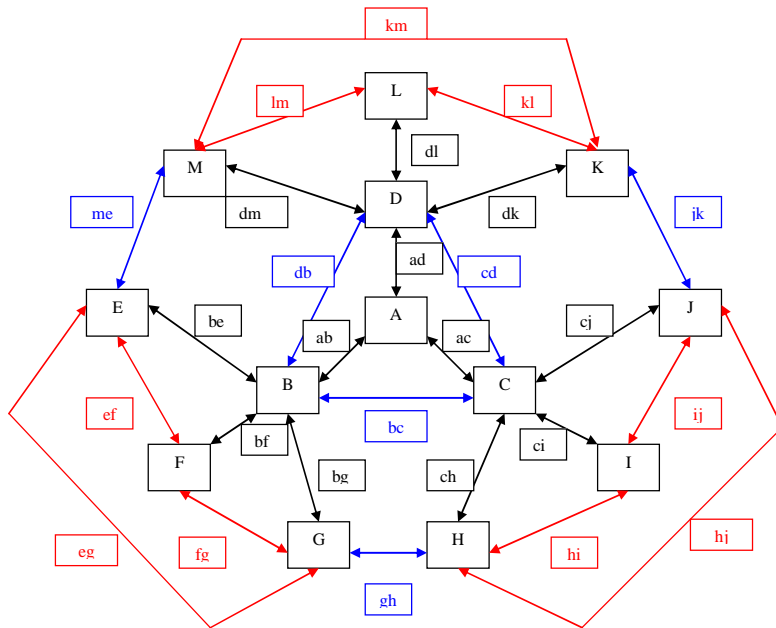


Figura 3 – Organograma estrutura “em rede”

A matriz associada agora é simétrica, pois as ligações agora são de duas mãos, ou seja, não é mais um grafo orientado:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
C	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
D	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
E	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
F	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
G	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
H	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
I	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
J	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
K	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1
L	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
M	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0

A representação alternativa é esta (54 caminhos de comprimento 1):

Conclusões:

A comunicação é imprescindível aos sistemas de gestão, desde a sua implantação, manutenção e mudanças. A retroalimentação é fundamental para o aprimoramento do processo de comunicação. A comunicação é influenciada principalmente pela linguagem utilizada, pelos canais utilizados e pela relação valor da mensagem versus tempo para decifrar a mensagem. Um planejamento adequado da comunicação (o que, para quem, quando, como) é sempre necessário para se obter os melhores resultados. O tipo de estrutura da empresa influenciará muito a comunicação, e empresas organizadas de forma menos rígida terão mais sucesso devido à maior liberdade de traça de informações. Neste sentido a gestão deverá promover a utilização de comunidades de prática ou outro tipo de organização mais espontânea além da estrutura formal para ampliar as chances de sucesso da comunicação.

Bibliografia:

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999

CAPRA, F. **Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002

DOMINGUES, H. H.; Callioli, C. A.; Costa, R. C. F. **Álgebra linear e aplicações**. 3ª ed. São Paulo: Atual, 1982

KAPLAN, R.; Norton D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24ª. reimpressão
Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

ORWELL, G. **1984**. 29ª. Edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.