

Meio, mensagem e muito mais

Todo profissional já teve, em um momento ou outro de sua vida corporativa ou acadêmica, contato com o clássico diagrama que descreve o processo de comunicação, envolvendo um transmissor e um receptor, entre os quais há um canal por onde trafega uma mensagem, e há também o feedback no sentido oposto, sendo que sobre tudo isso incide o ruído.

Quando o esquema é apresentado de forma mais elaborada, são incluídas as camadas adicionais referentes à codificação (pelo emissor) e decodificação (pelo receptor). E aí se estuda o conjunto de componentes envolvidos, incluindo a linguagem e formas de codificação, os aspectos não-verbais, atitude, fontes e efeitos do ruído, aspectos específicos sobre os meios (incluindo várias questões tecnológicas) e vários outros aspectos técnicos associados à comunicação enquanto processo.

Mas a análise não pode se limitar a estes aspectos objetivos. Embora o diagrama esquemático esteja correto, o processo de comunicação ocorre em níveis muito sutis e delicados, com variações para cada indivíduo (e para cada papel desempenhado dentro da equipe), que na prática e nos casos concretos precisam ser analisadas com a subjetividade necessária.

A comunicação é elemento essencial no funcionamento da maioria dos empreendimentos humanos, e pesquisas recentes concluem que os problemas neste elemento são responsáveis por grande percentual das falhas em projetos. O elemento humano é gregário e social por natureza, atuando em conjunto para atingir objetivos, e interagindo com outros ao longo dos seus processos; no ambiente corporativo, este tipo de relacionamento se amplia e passa a ser mais complexo, e por esta razão o entendimento da importância da comunicação e dos elementos que influenciam seu sucesso torna-se vital.

Entretanto a importância dela, e dos demais processos associados ao trabalho em equipe, nem sempre foi reconhecida. O posicionamento dos precursores da Administração, e de empreendedores bem-sucedidos durante as revoluções industriais, a

exemplo de Henry Ford (que simboliza o pensamento de toda uma geração de barões da indústria) tendia a privilegiar a mecanização do trabalhador, limitando seu âmbito de tomada de decisão e seu acesso a comunicação com os pares e com os demais níveis hierárquicos, exceto no que diz respeito ao mínimo de contato possível para a operacionalização das atividades. Em meados do século XX foram surgindo visões alternativas e mais amplas, como a Teoria Y, as conseqüências do famoso Experimento de Hawthorne e outras relacionadas às Relações Humanas, mas a visão mecânica do trabalhador, como se fosse um autômato padronizado e sem personalidade, dissociado dos seus demais aspectos humanos, que ficariam desligados e inacessíveis durante o expediente, continuava predominando.

Após o término da Segunda Guerra Mundial, os precursores da Qualidade, como Juran e Deming, ajudaram a indústria japonesa a desenvolver novos métodos que acabariam por provocar uma revolução naquele país, que culminaria com a crise no mercado automobilístico dos EUA na década de 80, causada pela dificuldade de concorrer com os superiores produtos japoneses. Entre as razões estava justamente a questão do trabalho em **equipe** (por exemplo, nos Círculos de Controle da Qualidade), envolvendo também a disposição da organização ouvir cada integrante no que diz respeito à qualidade do seu produto – ou seja, várias aplicações do processo de comunicação. Ironicamente, antes de voltar-se ao Japão, Juran tentou levar suas idéias aos empresários norte-americanos, mas encontrou resistência justamente devido à visão que estes tinham sobre o que viam como o papel reservado à média e alta gerências, e qual devia ser imposto aos trabalhadores “de linha” - incluindo aí a questão da comunicação entre estas camadas, vistas como estanques.

Grifou-se a palavra equipe por ser mais um conceito essencial neste campo de estudo. Equipes são muito mais do que simples agrupamentos: sabe-se que os aspectos fundamentais que diferenciam as equipes dos simples grupos são a presença de um objetivo comum ao qual se alinham os objetivos individuais, o foco no desempenho coletivo, a existência de reflexão interna sobre o seu funcionamento, a sinergia, a presença de responsabilidade mútua complementando a individual, e as habilidades complementares dos participantes.

Conforme migramos da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação, a atuação das equipes torna-se mais importante, pois as organizações precisam ter maior capacidade de adaptar-se e evoluir, acompanhando e antecipando o que ocorre em um ambiente externo cada vez mais complexo. Neste cenário, a visão ainda hoje reinante,

tendendo ao reducionismo, à fragmentação e à percepção do trabalhador como um recurso que tem partes ou camadas que devem ser deixadas fora do ambiente de trabalho, tende a evoluir para um conjunto de valores ainda emergente, incluindo a percepção da interdependência e o holismo – e a conseqüente visualização do colaborador como um ser humano completo e integral.

Os efeitos dos novos paradigmas não páram por aí, entretanto. A busca pela adaptabilidade leva a novas relações de trabalho, renova estruturas e fluxos, e exige novos aprendizados – tanto tecnológicos quanto sociais. O compartilhamento de responsabilidade entre o contratante e o prestador (já não mais necessariamente vistos como patrão e empregado) conduz a um maior desejo de participação, ao interesse pela auto-gestão da carreira, e gera a necessidade de repensar não apenas a visão ética, mas também todo o arcabouço legal que sustenta os aspectos jurídicos das relações de trabalho.

E é assim que se chega à aplicabilidade e aos efeitos da comunicação interpessoal à realidade da vida profissional atual. Colocando no contexto do curso: no âmbito do gerenciamento de projetos, uma pesquisa brasileira recente mostrou que as organizações valorizam em seus gerentes de projetos mais as habilidades de liderança e comunicação do que os conhecimentos técnicos na área, e que habilidades específicas como as de gestão de conflitos e a capacidade de integração entre as áreas estão em grande demanda.

Atuando profissionalmente na área de gestão estratégica, percebo que muitas vezes os problemas encontrados ao transformar a estratégia em ação decorrem exatamente das questões relacionadas à comunicação e à dinâmica das equipes – que muitas vezes não contam com um fator essencial: a presença de um objetivo comum, alinhado à estratégia da organização, e ao qual possam se alinhar os objetivos individuais de cada um de seus integrantes.

Quanto à comunicação, tenho percebido que a busca de soluções geralmente se concentra na questão dos meios – criam-se listas de discussão, comunidades virtuais de práticas, fóruns, realizam-se encontros e plenárias, estabelecem-se ouvidorias, etc. - sem jamais chegar a perceber que os problemas não estão na questão da disponibilidade de meios, e sim na mensagem em si, ou no tratamento dado a ela. A codificação é ineficaz, a decodificação é prejudicada por uma série de fatores, ou até mesmo o circuito não chega a se completar, com o receptor descartando a mensagem antes de interpretá-

la.

Não há dúvida do valor destes fatores, e dinâmicas simples, como a do exercício da NASA ou a da coleta de autógrafos, podem ilustrá-los de forma simples e prática. Mas mudar a cultura organizacional (não só seus aspectos visíveis ou compartilhados, mas sim chegando também aos aspectos informais e ocultos) exige tempo, esforço, comprometimento e a tomada das decisões corretas.

As mudanças estratégicas se estendem às ações individuais, então a melhoria na comunicação passa também por uma série de pequenas melhorias práticas, como não convocar reuniões sem anunciar a pauta, dar feedback (seja positivo ou negativo) de forma apropriada, incentivar a autonomia das equipes dentro de seus âmbitos de atuação, prezar pela clareza e transparência, e usar bem os canais existentes, por exemplo.

Cada organização age de maneira diferente, e algumas são mais permeáveis a influências do que as outras. Mas a evolução nem sempre ocorre do dia para a noite, como bem demonstra o exemplo japonês mencionado acima, em que a Indústria do país levou décadas para chegar ao nível de qualidade que causou comoção nos EUA nos anos 1980 em diante – e ainda assim gerou surpresa. Este processo japonês foi baseado na ética de equipe, e contou com pessoas motivadas, dispostas a trabalhar em conjunto, com visão e paciência para traçar uma estratégia e colocá-la em prática.

Estes ingredientes são algo que toda organização pode ter - basta cultivar. O desafio está lançado, resta aceitá-lo e prosseguir, um passo de cada vez rumo ao objetivo definido.