

COMUNICAÇÃO: O GUIA PARA O COMPROMETIMENTO

*Robson Rebech**

Resumo

O artigo traz uma reflexão sobre o homem na organização, mostrando a comunicação como sendo a estratégia para gerar o comprometimento das pessoas para atingir os objetivos organizacionais, teve como pressuposto o programa de redução de custos. Isso significa que, uma organização será competitiva quando o seu contingente estiver comprometido com os seus procedimentos.

Palavras-chaves

Pessoas, Comprometimento, Comunicação.

A organização na sua história nos tem apresentado evidências fortes de grandes mudanças. Tais mudanças, provenientes de um crescimento universal, comumente chamados de “evolução tecnológica”. Pierre Lévy afirma que:

A técnica toma parte plenamente no transcendental histórico. Para citar apenas este exemplo clássico,

* Robson Rebech é mestrando em administração de empresas na PUC/SP e supervisor geral de redução de custos na Delphi Packard Electric Systems — South America.

sabemos que o espaço e o tempo tal como os percebemos e vivemos hoje na Europa ou na América do Norte não resultam apenas de discursos ou de idéias sobre o tempo e o espaço, mas igualmente de todo um imenso agenciamento técnico que compreende os relógios, as vias de comunicação e transporte, os procedimentos de cartografia e de impressão etc¹.

Portanto, a visão de que a tecnologia é presente e dinâmica em todos os meios, nos dá a indicação de que, de fato, estamos inseridos em um processo contínuo de mudanças.

A partir desse raciocínio, vamos trazer o homem como o agente principal nesse processo de mudança, pois como Rosnay afirma:

O desafio mais importante do futuro não será tecnológico, mas sim humano².

Assim, o presente texto tem por objetivo refletir sobre o homem na organização, afirmando que uma estratégia fundamental para o sucesso de uma empresa é a comunicação, pois através dela são gerados os compromissos de cada um e que auxiliarão definitivamente para o atingimento dos objetivos organizacionais. Para tanto, vamos utilizar o seguinte argumento: para a empresa permanecer competitiva no atual mercado, ela deve ter programas de redução de custos. Com tal argumento, vamos desenhar o perfil do homem e da organização de hoje (O ATUAL); vamos identificar uma forma de conduzir e administrar pessoas (PILOTANDO AS PESSOAS); vamos entender a comunicação como uma estratégia (A ESTRATÉGIA CHAMADA COMUNICAÇÃO) e modelo para gerenciamento (O MODELO PARA O COMPROMISSO); vamos também observar o papel da lingüística nesse processo (A LINGÜÍSTICA ENTRANDO EM AÇÃO) e, por fim, vamos apresentar as considerações finais.

Morgan, em sua análise das diversas imagens de uma organização, afirma:

Caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais³.

1. Pierre Lévy, *As Tecnologias da Inteligência*, p. 15.

2. Joël de Rosnay, *O Homem Simbiótico — Perspectivas para o terceiro milênio*, p. 402.

3. Gareth Morgan, *Imagens da Organização*, pp. 327-328.

Partindo dessa afirmação, sabe-se que uma condição *sinequanon* de existência da organização é a presença das pessoas. Então, pode-se extrair a seguinte reflexão: as pessoas também como as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

Desenhando o perfil do homem ambíguo, complexo e paradoxal, a partir dessa afirmação, obtém-se as seguintes características:

- É tomado em mais de um sentido, cujos seus procedimentos denotam incerteza, insegurança e imprecisão;
- Abrange muitos elementos ou partes, sendo observável sob diferentes aspectos: confuso, complicado e intricado;
- Está ou se parece contrário ao comum, sendo ligado à contradição, ao contra-senso e ao absurdo.

Diante dessas características, pode-se verificar a existência de um grande desafio organizacional, pois trabalhar com esse perfil do homem complexo, ambíguo e paradoxal, é um complicante. Por outro lado, o homem na organização é o principal elo com os demais recursos disponíveis, marcando, assim, as suas interdependências, e garantindo os resultados organizacionais.

Afirmando que o homem é o principal elemento de uma organização, pode-se então observar que a evolução organizacional, regida pela evolução tecnológica, anteriormente já mencionada, deve-se às dimensões superiores de evolução que o homem atinge, através de sua criatividade, invenções, conflitos, aspirações e racionalidade. Portanto, a organização é formada por equipamentos, máquinas, dispositivos, instalações etc, mas que por trás de cada um desses insumos tem uma pessoa, ou um grupo de pessoas.

O atual

Avançando e chegando até os dias de hoje na história das organizações, tem-se um cenário perfeito e indiscutível. As organizações estão desenvolvendo e buscando saídas até então inacessíveis, estão criando sistemas fantásticos, e que recebem os mais diferentes nomes, entre eles: Sistema de Qualidade Total (*Global Quality System*), Reengenharia, *Core Competence*, TPM, Planejamento Estratégico. E tudo isso para cumprir um papel exigido no mundo mercadológico. Logo, a organização passa a ser uma “escrava” do mercado que está cada vez mais exigente.

A exigência de se ter uma empresa mais competitiva se dá, entre outros fatores, pela ‘febre’ chamada globalização. A reflexão de Ianni, em seu livro *Teorias da Globalização*, nos apresenta algumas indicações de que já estamos inseridos em uma nova era: *A Era da Internacionalização*. E a partir dessa condição, ele nos afirma que:

A globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. A despeito das vivências e opiniões de uns e outros, a maioria reconhece que esse problema está presente na forma pela qual se desenha o novo mapa do mundo, na realidade e no imaginário⁴.

De fato, a globalização não é somente uma “febre” do mercado, ela está recebendo uma identidade marcada por uma realidade decisiva na vida organizacional. Caracteriza um grande desafio que cada pessoa da empresa deverá saber lidar e gerir os novos questionamentos, as novas negociações, os novos empreendimentos e, acima de tudo, saber manter o tripé qualidade, serviço e preço em equilíbrio organizacional. Tripé é o termo utilizado para a indicação do equilíbrio organizacional entre qualidade, serviço e preço, em que a falta de uma das “pernas” é sintoma de desequilíbrio organizacional.

A organização somente irá se manter competitiva no mercado atual e globalizado, se realmente estiver nos moldes de qualidade, serviço e preço como excelência, ou seja, essas três exigências devem compartilhar um equilíbrio que exceda as expectativas do mercado.

Como entender a qualidade, o serviço e o preço, no ponto de vista de um cliente? É importante que essa questão seja respondida sempre pois se a empresa não visualizar o tripé segundo o ponto de vista do cliente, ela poderá cometer o erro de ‘achar’ que os padrões que ela têm oferecido são os melhores do mercado, segundo o seu ponto de vista.

Assim, entramos em um ponto interessante. O homem por características intrínsecas a sua espécie está sempre insatisfeito com o que ele tem ou necessita. Nos moldes de cliente e/ou consumidor, sempre está esperando mais quanto à qualidade, quanto ao serviço e quanto ao preço, dependendo de sua atual e principal necessidade.

E o que a empresa deve oferecer para o seu cliente? Como já foi mencionado anteriormente, a melhor solução é oferecer excelência, ou

4. Octávio Ianni, *Teorias da Globalização*, p. 11.

seja, exceder as expectativas do cliente com o produto ou serviço oferecido, em termos de qualidade, serviço e preço.

Observamos ainda um ponto antagônico na questão. Se a empresa oferece um produto ou um serviço com alta qualidade e excelente serviço, existe uma tendência ao aumento dos custos e praticamente estará afetando uma das pernas do tripé: o preço.

A partir dessa observação, a empresa deverá produzir com qualidade, oferecendo o melhor serviço e com o preço reduzido, seguindo a seguinte fórmula:

$$\text{REDUÇÃO DO PREÇO} = \text{REDUÇÃO DOS CUSTOS} + \text{AUMENTO DO LUCRO}$$

A empresa terá que identificar alternativas para redução dos custos, para que possa atender a necessidade do cliente e/ou consumidor, sem que seja afetada a lucratividade. Em uma condição ‘ótima’, poderá se galgar aumentos da lucratividade com tais alternativas.

Com esse cenário pré-desenhado, podemos então trilhar o novo caminho: formação de um programa de redução de custos, através de estratégias organizacionais. Para tanto, vale a pena observar que o método analítico, amplamente utilizado para a identificação e formulação de estratégias, não é suficiente para explicar a dinâmica e evolução dos sistemas complexos, as retroações, os equilíbrios, o crescimento da diversidade e a auto-organização, da qual estamos inseridos na organização. Portanto, diante dessa complexidade deve-se trabalhar as estratégias para a formação do programa de redução de custos com ações sistêmicas, pois essas adotam um método combinatório, abre-se para uma lógica da complementaridade e acima de tudo recombina o todo a partir dos seus elementos, levando em consideração suas interdependências. O grande desafio hoje é a monitoração da complexidade.

Como foi colocado anteriormente, a identificação e formulação de estratégias organizacionais estão vinculadas a complexidade da organização, então podemos argumentar fortemente sobre as pessoas para o apoio na definição de um bom programa de redução de custos.

Pilotando as pessoas

Conforme já mencionado, o homem naturalmente atinge dimensões superiores de evolução pela sua criatividade, invenções, conflitos, aspirações e racionalidade. E são a partir desses elementos que devemos identificar e formular qualquer estratégia organizacional e levar em consideração as pessoas lá envolvidas, pois é a partir delas que nascerão, planejarão e implementarão qualquer estratégia.

No ponto de vista da empresa, o ser humano é visto como um recurso, que coexiste e co-habita a esfera organizacional. Qualquer recurso organizacional é essencial para a vida de uma instituição. Todavia, vale a pena enfatizar que o contingente de recurso humano é formado por pessoas, e estas são dotadas de um repertório muito grande de emoções que afetam diretamente a vida organizacional.

Diante disso, o homem está sempre buscando associações que se realizam em benefício próprio e às vezes em benefício mútuo.

Destacamos, para ilustrar, a percepção de Rosnay que apresenta em sua obra, *O Homem Simbiótico — Perspectivas para o Terceiro Milênio*, essa relação do homem com o meio e afirma:

A simbiose é uma associação que se realiza em benefício mútuo de dois (ou vários) organismos diferentes. Existem outros tipos de associações, como o comensalismo ou o parasitismo. O comensal vive no organismo que lhe dá abrigo ou em sua vizinhança imediata. Desvia, em seu benefício, uma parte dos alimentos de seu hospedeiro, mas sem lhe causar incômodo ou prejuízo. Quanto ao parasita, vive às custas do organismo que infecta. Sua proliferação pode colocar em perigo as funções de seu hospedeiro e, até mesmo, matá-lo — o que leva ao desaparecimento do parasita. O homem é, simultaneamente, comensal e parasita para determinadas funções da Terra⁵.

Apesar do enfoque biológico de Rosnay, para o entendimento do homem *versus* o meio, é importante reforçar que em qualquer relação simbiótica, em que o homem participa, sempre prevalece o seu desejo e a sua vontade. Todavia, o objetivo único e essencial em uma relação simbiótica é o benefício.

5. Joël de Rosnay, *O Homem Simbiótico — Perspectivas para o terceiro milênio*, p. 126.

Com esses parâmetros, devemos refletir sobre a forma que vamos comprometer as pessoas na identificação e formulação de estratégias organizacionais. Para isso, a pilotagem, termo utilizado para indicar um meio de condução das pessoas em uma organização, tem sido vista como uma forma positiva e recompensadora para o atingimento dos objetivos organizacionais, pois a pilotagem respeita a diversidade, a liberdade e dá a cada um a possibilidade de ter acesso a uma existência significativa.

Todavia, não basta somente expressar a importância da pilotagem na vida organizacional, é importante que haja a mudança do paradigma, é vital que seja feita uma nova leitura da organização, e que realmente sejam repensadas as atitudes, as habilidades e o conhecimento de cada membro da organização. A partir desse instante, a organização poderá pensar e utilizar a pilotagem como meio para atingir seus objetivos.

A pilotagem passa por uma característica de monitoração das pessoas, e não por um controle extremamente rígido, definido por regras antigas e ultrapassadas. A organização antiga, velha e ultrapassada se reveste do novo e do atual. E para tanto, existem algumas razões principais que justificam a necessidade de novas organizações para essas empresas.

De fato, uma primeira razão diz respeito à linearidade das abordagens tradicionais. Na grande maioria das organizações, encontram-se estruturas totalmente hierarquizadas e seqüenciais, lideranças centralizadoras e autocráticas, e uma abordagem analítica e isolada para tomada de decisões. A abordagem linear e seqüencial não é mais adaptada à complexidade das situações e à rapidez das evoluções.

Uma segunda razão está relacionada com a grande necessidade de adaptação rápida das estruturas. A complexidade das organizações inibe toda mudança em profundidade e representa uma grande dificuldade. E é a razão pela qual a maior parte das organizações preferem crescer, em vez de mudar.

Uma outra razão refere-se ao desenvolvimento dos recursos humanos. As pessoas que representam os recursos humanos na organização não estão esperando somente um salário em troca dos seus trabalhos; elas estão esperando incentivos, motivação, consideração, valorização, crescimento profissional, desenvolvimento e treinamento, participação nos lucros. Essa razão nos dá orientação de que, mais uma vez, o

desenvolvimento dos recursos humanos é fundamental na prática de uma nova organização e na pilotagem.

E uma última razão resulta da aproximação de três campos: o mecânico, o biológico e o informático. Esses três campos convergem para uma abordagem comum.

Todas as razões mencionadas seguem em uma única direção e é fundamental para a sobrevivência de uma empresa, que o paradigma antigo, que nos dá a indicação que sempre fizemos dessa forma, sempre trabalhamos com esses instrumentos e assim por diante, deva ser mudado para o novo paradigma da complexidade, e somente com essas mudanças será caracterizado a pilotagem.

Para reforçar a necessidade de mudança organizacional, passando da administração convencional para a pilotagem, o homem é o principal agente desse processo. Para tanto, o homem deve assumir a sua inteligência emocional para pilotar. Essa indicação nos leva a aceitar o desafio proposto por Goleman, quando define o homem com a inteligência emocional:

Os homens com alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta, sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem⁶.

O que se propõem, no entanto, só é possível com o comprometimento de cada pessoa na organização e a busca do auto-conhecimento, pois se tornar uma pessoa dotada de inteligência emocional, segundo o desafio de Goleman, pode ser uma resolução difícil, haja vista a riqueza da definição explorada.

Da mesma forma que Goleman nos propõem o homem com inteligência emocional, Rosnay nos propõem o homem simbiótico (*Um ser de carne e sentimentos, associado em uma estreita simbiose a um organismo planetário que está em vias de surgir com sua contribuição⁷*). Essas duas

6. Daniel Goleman, *Inteligência Emocional*, p. 57.

7. Joël de Rosnay, *O Homem Simbiótico — Perspectivas para o terceiro milênio*, Capa.

propostas convergem para um futuro muito próximo, cujas características irão combinar e garantir um desempenho, até então não atingido.

Rosnay caminha além, nos informando inclusive as dez regras de ouro do homem simbiótico, de que valem a pena tecer alguns comentários:

- *Fazer emergir a inteligência coletiva*: essa regra nos ajuda a trabalhar com a complexidade, já tão explorada anteriormente.
- *Fazer co-evoluir as pessoas, sistemas e redes*: essa relação se dá entre indivíduos, organizações e máquinas.
- *Garantir simbioses em diferentes níveis de organização da sociedade*: essa regra irá garantir o equilíbrio e desenvolvimento harmonioso das relações de troca (simbiose) na organização.
- *Construir organizações e sistemas por camadas funcionais sucessivas*: é conveniente estratificar a estrutura e as funções e, a partir delas, surjam estruturas interdependentes.
- *Pôr em prática as regras de subsunção*: essa regra é responsável em criar associações simbióticas equilibradas.
- *Garantir a regulação dos sistemas complexos por um controle descendente (hierárquico) e ascendente (democrático)*: essa orientação de regulação nos indica o equilíbrio da organização, ou seja, garantia da manutenção e desenvolvimento das parcerias e a revitalização da inteligência e criatividade coletivas.
- *Saber manter-se à beira do caos*: é um dos meios da pilotagem e seguir essa regra significa aceitar os riscos da mudança.
- *Favorecer as organizações em paralelo*: é a colocação em paralelo de múltiplas funções societais.
- *Fractalizar os saberes*: é a produção e transmissão de saberes complexos e interdependentes.
- *Pôr em prática círculos virtuosos*: esta regra está ligada a criação de “nichos” de desenvolvimento e redes de comunicação, responsáveis pelo efeito multiplicador da sinergia.

As regras elencadas são guias para a construção do homem do futuro, um homem que a organização poderá assumir a curto prazo, e que vai ao encontro com o estilo de condução proposto e que estamos intitulado de pilotagem.

Todavia, é relevante considerar que um dos elementos essenciais do homem na organização está associado à questão do comprometimento. Não bastaria ter o homem simbiótico com inteligência emocional simultaneamente, se antes disso ele não estiver comprometido.

O termo comprometimento tem sido difundido com muita ênfase nas organizações, haja vista a sua grande importância e a sua ligação direta às pessoas.

O comprometimento tem sido registrado como a marca principal do homem na organização. De fato, ele agrega um valor muito grande na vida organizacional. Empresas com pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais, certamente atingirão esses objetivos. Por outro lado, as empresas que não apresentam um contingente comprometido, poderão não enxergar e compreender as perdas, em decorrência do não comprometimento. Como já mencionado, e vale a pena reforçar, as empresas preferem crescer a de mudar.

Vamos, então, observar que a principal estratégia para a busca do comprometimento do homem junto aos objetivos organizacionais é a comunicação.

A estratégia chamada comunicação

Para explorar a questão do comprometimento organizacional, é importante considerar a comunicação organizacional como o elemento essencial no binômio homem *versus* comprometimento. Não é possível refletir e/ou discutir sobre o homem, sobre a questão do comprometimento, sem considerar a existência da comunicação nessa relação.

Existem várias definições acerca da comunicação, no entanto, buscamos entendê-la e digeri-la através do conceito de Fernando Flores:

Comunicação é o processo pelo qual uma idéia é transferida de uma fonte para um receptor com a intenção de se mudar o comportamento. Tal comportamento pode incluir tanto uma mudança do conhecimento ou da atitude, como em um comportamento observável⁸.

O comportamento somente é mudado quando uma força externa ao homem vem em seu encontro. Essa força denominaremos de comunicação.

8. Fernando Flores, *Inventando La Empresa Del Siglo XXI*, p. 20.

Como já citado, o processo de condução, que já comumente estamos chamando de pilotagem, tem as pessoas como elementos essenciais. Todavia, essas pessoas deverão estar inseridas em um contexto organizacional, em que a comunicação é a grande saída para o sucesso empresarial. A comunicação deve fazer parte da estrutura organizacional, sendo uma ferramenta essencial para gerir. Ela será elementar na formulação de estratégias organizacionais.

Quando Searle apresenta noções, de que quando falamos contraímos um compromisso, fica claro e evidente que a não existência do comprometimento organizacional está associado a uma comunicação não adequada.

O modelo para o compromisso

O compromisso na organização pode ser obtido através da comunicação sob diversas formas. Para esse conjunto de formas, chamaremos “classes de compromisso” e vamos observar os conteúdos de cada uma delas e como podem afetar os resultados organizacionais:

- **Afirmativa:** Esta classe está representada pelas garantias, afirmações, testemunhos das pessoas, e são todas assertivas, pois o compromisso nasce junto com o realizado, através de evidências ou razões que justificam acreditar no que se afirma.
O teor de uma afirmação no ambiente organizacional legitima qualquer direcionamento, por mais que pareça, às vezes, contrário aos objetivos organizacionais.
- **Diretivo:** Esta classe está representada pelas intenções do informante, para conseguir que o ouvinte realize alguma ação futura. Ser diretivo, significa ser incisivo no processo de comunicação.
É uma classe onde grande parte dos líderes organizacionais se enquadram. Os líderes são agentes responsáveis em gerir pessoas e automaticamente criar os mecanismos para o comprometimento de cada indivíduo. Os resultados organizacionais são afetados diretamente, devido ao estilo de liderança de cada grupo.
- **Declarativos:** Esta classe está representada pelas declarações das pessoas, e traz uma reorganização de todo o nosso espaço e define os próximos passos do discurso, surgindo a possibilidade de questionamentos do ouvinte.

As declarações organizacionais retratam os típicos ‘informativos’ que circulam o ambiente organizacional.

- Expressivos: Esta classe está representada pelo estado de ânimo do informante, na qual se compromete através da sua própria presença e expressão. O estado de ânimo diz respeito ao modo particular de se estar situado no mundo.

As expressões estão relacionadas diretamente com a postura e a atitude do ser humano. Assim, observa-se o grande valor que é agregado a essa classe. Haja vista a indicação de que uma comunicação não verbal, via expressões, em determinados casos, pode contradizer qualquer outra forma de comunicação.

Diante dessas classes descritas, temos condições de fazer uma análise da importância da comunicação para o comprometimento das pessoas na estrutura organizacional e, assim, atender a nossa proposta para a formação de um programa de redução de custos.

Inicialmente, observamos a existência de muitas formas de comunicação e que podem ser caracterizadas como instrumentos de gestão. A gestão organizacional deve buscar o comprometimento das pessoas. Para tanto, o gestor deve entender explicitamente o significado de cada uma das classes de compromisso, cuja comunicação apresenta. Já que o gestor deve entender cada uma das classes de compromisso, vale a pena atribuir ao ‘entender’ como sendo a habilidade de antecipar a idéia, tal que permita ver imediatamente o que é possível ser feito.

Devemos ter claro e evidente que o homem estará sempre presente no processo de comunicação, independentemente se essas classes de compromisso estejam sendo eficazes ou não. Com a presença do homem nesse processo, relembramos que ele é complexo, ambíguo e paradoxal, pronto para ser o dificultador nesse processo.

A interpretação é um outro elemento chave em nossa análise, pois o sucesso de uma comunicação dependerá também de sua interpretação pelo receptor. Ela é o ‘escutar’ à medida que vai ocorrendo uma conversação. Escutar é compreender o estado de ânimo do indivíduo e o contexto do qual está inserido; é a grande saída para o sucesso da comunicação; e ouvir é perceber os sons emitidos pelo comunicador.

Uma outra consideração na análise, é a questão que se coloca, diante de tais classes: será possível combinar cada uma das classes de compromisso para convergirem ao mesmo objetivo: comprometimento

das pessoas? Se encaradas cada uma das classes como formas que se complementam para formar um todo no propósito de se obter o comprometimento das pessoas, a afirmação é a seguinte: a organização obterá sucesso quanto a eficácia da comunicação. Por outro lado, se cada uma das classes forem utilizadas isolada e indistintamente por cada membro da organização, poderá não obter sucesso quanto à eficácia da comunicação.

O seguinte exemplo poderá justificar essa última afirmação: uma determinada pessoa, em uma organização, recebe uma ordem de seu superior para a utilização de um equipamento de segurança individual específico, durante todos os momentos em que ele estiver caminhando na produção e/ou atendendo-a (nesse instante ocorreu o compromisso diretivo). Em um outro momento, esse mesmo empregado encontra, ocasionalmente, o seu superior caminhando na produção, e não utilizando o referido equipamento de segurança individual anteriormente informado para ser usado nessa área específica (nesse instante não ocorreu o compromisso expressivo, ou seja, o que se diz não se cumpre na postura, na atitude e na expressão). O empregado faz os seguintes questionamentos: sou diferente do meu superior quanto a necessidade de prevenção de acidentes na produção? Os acidentes ocorrem somente para as pessoas que não estão na posição de liderança? Por que não se cumpre o que se fala?

Poderíamos relatar uma série de questões que ilustrariam tal fato, no entanto, observamos que houve um rompimento ao compromisso firmado pela comunicação inicial. Isso justifica o seguinte fato: se uma forma de comunicação não complementar a outra, a organização não será eficaz nesse processo.

Todas essas análises auxiliam a visualização clara e objetiva do quadro de pessoas de uma organização, quanto ao processo de comunicação, sendo um direcionador adequado para avaliar a sua performance.

Em adição a essa análise, observamos que existem categorias lingüísticas que também afetam diretamente a comunicação.

A lingüística entrando em ação

No contexto das distinções lingüísticas encontradas no processo da comunicação, devemos discutir sobre algumas categorias lingüísticas.

Tal discussão amadurece o entendimento desse processo, já que necessitamos produzi-lo com eficácia.

O juízo é uma categoria que expressa valores e subjetividade e tem uma característica importante: abre ou fecha possibilidades de ação. O juízo sempre irá existir no processo da comunicação. Todavia, para uma comunicação eficaz, o juízo deverá apresentar o fato e o contexto em que ocorreu. Dessa forma, poderá ser medida a eficácia organizacional através do juízo.

Em uma conversação, a verdade é uma outra categoria, em que o consenso se põem em perigo, quando se duvida da verdade do outro. Também, da mesma forma, a sinceridade se põem em perigo, quando uma das partes questiona a intenção da outra, acusando-a de mentira, engano ou fingimento.

Uma outra distinção lingüística é a legitimidade, caracterizada pela quebra das bases do consenso, no momento que se põem o direito de uma das partes para executar certos atos ilocucionários⁹.

Considerações finais

As organizações passam atualmente por uma crise que não podemos mais aceitar: a pressão quanto à necessidade do comprometimento do homem no atingimento dos objetivos organizacionais. O comprometimento do homem afeta diretamente o desempenho organizacional e estrutural, financeiro, material, humano e ambiental de qualquer empresa.

A tecnologia tem sido também um interferente e responsável pelos resultados. No entanto, é fundamental observar que elementos como a comunicação, a motivação, a inteligência, a simbiose, não são embriões da tecnologia e, portanto, a empresa pode utilizar essas 'ferramentas' que são extremamente eficazes e que podem auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais.

Um outro aspecto importante, que vale a pena observar, é a questão da globalização e as suas contribuições, que hoje é um fato existente na realidade do ambiente organizacional.

Se tomarmos todas essas considerações, vamos observar que o homem sempre está presente em quaisquer das situações. E que, cada

9. Atos ilocucionários são atos lingüísticos através dos quais gera-se um espaço ou uma rede de compromissos sociais.

obstáculo que surge, cada dúvida que se apresenta, cada conflito que se gera, a saída sempre estará nas mãos do homem.

Se estamos considerando que o homem é o centro da organização e que essencialmente se interrelaciona com todos os outros recursos organizacionais; afirmamos, então, que, para se obter reduções de custos no projeto do produto, no processo produtivo, na aquisição, na logística, no atendimento, não dá para se esquecer que o homem é o dono desse cenário.

Não é simples obter reduções de custos, sem que se formulem as estratégias. Essas, por sua vez, são fundamentadas, evoluídas e concretizadas quando surgem obstáculos, quando se apresentam as dúvidas e quando se geram os conflitos. Observamos que este cenário é a ‘complexidade’ da organização.

Portanto, redução de custos é o argumento forte para que a organização se mantenha no mercado, competitivamente, e esteja à frente de seus competidores. É importante que o tripé — qualidade/serviço/preço — esteja em equilíbrio e, assim, ela esteja apta a atender às exigências do cliente e/ou consumidor, ou melhor, a organização deve estar apta a exceder às expectativas do cliente e/ou consumidor. De fato, o equilíbrio do tripé será atingido e mantido, quando nas formulações das estratégias e, principalmente no item preço, deva ser levado em consideração todos os interferentes mencionados a respeito das pessoas na organização e as suas formas de comunicação.

Bibliografia

- FLORES, Fernando. *Inventando La Empresa Del Siglo XXI*. Santiago Del Chile, Hachete, 1989.
- ROSNAY, Joel. *O Homem Simbiótico — Perspectivas para o Terceiro Milênio*. Petrópolis — RJ, Vozes, 1997.
- IANNI, Otávio. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro, BCD União de Editores, 1996.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência*. São Paulo, Editora 34, 1993.

