



Pontifícia Universidade Católica do Paraná

PEDRO ANTÔNIO BERNARDI

A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada como requisito parcial

para obtenção do grau de Mestre em Educação

N.Cham. DIS 378 B523c 1995

Título: A comunicação na gestão de instituições de ensino de Instituições

Autor: Bernardi, Pedro Antonio



124691  
68465

Ex.1 PUCPR BC

PEDRO ANTÔNIO BERNARDI



# A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Educação  
Área de Concentração: Gestão de Instituições  
de Ensino.



0124691

Curitiba 1995



Pedro Antônio Bernardi

A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação, Área de Concentração em Gestão de Instituições de Ensino, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador:  
Prof. Dr. Jayme Ferreira Bueno

Curitiba, 4 de dezembro de 1995.

515  
578  
65236  
1995  
x 21

## Agradecimentos

Hoje,

ao me amparar pelas graças na larga estrada das noites e dos dias, saúdo em riso o professor doutor Jayme Ferreira Bueno, sempre construtivo e positivo, em partilhar ensinamentos, amizade, paciência, testemunhos e orientação segura.

Hoje,

ao repartir em fatias a mesma vida de amor e doações, abrigo com ternura no coração os professores doutores Clemente Ivo Juliatto e Maria Ignez Marins, integrantes da Banca Examinadora, pelo senso crítico lúcido e generoso e por me fazer crescer na comunicação e na gestão.

Hoje,

ao conduzir-me com a claridade multidisciplinar, estendo o compromisso de ser melhor à Sociedade Paranaense de Cultura, dos Irmãos Maristas, por não poupar incentivos e investimentos na realização deste Mestrado.

Hoje,

ao encontrar caminhos para a comunhão e integração, renovo a gratidão ao reitor Euro Brandão pela vigorosa batalha em humanizar o que é humano e confiar e estar sempre disponível a ouvir e despertar verdades maiores.

Hoje,

ao rezar o poema à luz da aurora, louvo a eterna cordialidade, apoio, entreaajuda, amor, dedicação aos meus pais, Elizabeth e familiares.

Hoje,

ao me acalantar pela pureza da alegria, festejo estima aos professores do curso, pela sua boa vontade de orientar, por meio de talentos, criatividade, experiências, doação integral pela causa da educação.

Hoje,

ao responder aos ecos à luz das recordações, espalho em brilho o companheirismo dos colegas de curso, amigos consagrados e exemplos de vida e dedicação.

Hoje,

ao tentar na comunhão desafiar as distâncias, rendo sentimentos à coordenação, funcionários, amigos, pessoas anônimas, por tudo o que emprestaram o melhor de seus esforços, inteligência e renúncias.

Hoje,

aqui e lá distante, enriquecido pela convivência, prostro-me aos pés dos educadores Ático Rubini, Leopoldo Scherner e José Wanderley Dias por me construírem jornalista.

**Hoje, amanhã, sempre,**

percebo que não estou inteiro. Sou eternamente devedor. Agradeço a Deus saúde, estudos, trabalho, realizações e, para todos, exorto a seu Filho Jesus glórias, recompensas e esperanças renovadas.

# SUMÁRIO

Introdução .....	1
Capítulo 1	
Comunicação e Cultura Organizacional .....	9
- Comunicação .....	10
- Cultura organizacional .....	16
- Influências e conseqüências das revoluções culturais .....	19
Capítulo 2	
A Comunicação como Estratégia da Administração e da Liderança .....	35
- Comunicação como estratégia da administração .....	35
- Liderança .....	50
Capítulo 3	
Qualidade e Comunicação no Processo Gerencial .....	64
- Qualidade .....	66
- Princípios interdependentes de comunicação .....	71
1) Compreensão e clareza .....	72
2) Coerência de interesses e experiências .....	75
3) Oportunidade e necessidade .....	76
4) Parceria e colaboração .....	77
5) Atitude preventiva e entusiasmo .....	79

6) Exemplos e valores .....	81
7) Fatos e hábitos .....	83
8) Participação e dedicação plena .....	85
9) Envolvimento e responsabilidade .....	87
10) Continuidade e confiança .....	89
11) Decisão e julgamento .....	91
12) Premiação e enriquecimento .....	94

## Capítulo 4

Proposta e Recomendações para a Comunicação nas Instituições de Ensino Superior Católicas .....	96
- Situação presente .....	98
- Plano de comunicação .....	106
1º Aprender a comunicar .....	107
2º Visualizar a totalidade .....	109
3º Criar guia multidimensional .....	110
4º Intensificar a comunicação interpessoal .....	111
5º Abrir centros de convivência .....	112
6º Incorporar o <i>ombudsman</i> .....	113
7º Privilegiar a comunicação visual .....	114
8º Utilizar multimeios eletrônicos .....	114
9º Aprimorar a comunicação de retorno .....	115
10º Definir a região da indicatividade .....	116
Conclusão .....	119
Referências Bibliográficas .....	123

## RESUMO

A eficácia da gestão organizacional é revelada e anunciada mais claramente por meio dos processos, modelos e estratégias de comunicação com os seus públicos, interno e externo. Independente da natureza da atividade produtiva, a comunicação adquire cada vez mais corpo e relevância no mundo moderno. O escopo maior do gestor é garantir realização e qualidade de vida às pessoas, às organizações e às sociedades.

Ao longo deste trabalho, procuramos focalizar, elaborar e organizar idéias, conhecimentos, parâmetros e recomendações a respeito da importância que a comunicação exerce no processo administrativo. O objetivo é tornar instituições de ensino superior mais visíveis e mais identificadas com seus clientes e, ao mesmo tempo, propor mecanismos para reduzir o grau de contestação nas relações entre diferentes esferas e níveis de atuação.

A proposta postula comunicação participativa e comprometimento de todas as pessoas, com resultados, cooperação gerencial e colaboração mútua, visando à missão e à prosperidade da instituição. Ainda, planifica inter-relações para assegurar satisfação do cliente por meio da comunicação de qualidade. Indica caminhos para formação de um novo perfil de gestor, capaz de trabalhar e formar equipes empreendedoras. Embasa alguns princípios que, a partir dos quais, as pessoas terão visão da totalidade da organização, construção de relações de parceria e compreensão do papel, atribuições e responsabilidades individuais e coletivas nas tarefas e decisões.

## INTRODUÇÃO

“A sociedade existe na comunicação e mediante ela, porque é através do uso de símbolos significativos que internalizamos as atitudes dos outros, assim como eles, por sua vez, podem internalizar nossas atitudes para com eles”.

(George Herbert Mead)

Esta dissertação busca sistematizar, examinar e fundamentar conceitos que possam, de modo objetivo e prático, formular e implementar uma abordagem de comunicação destinada a facilitar a atuação dos gestores de instituições de ensino superior comunitárias, confessionais e católicas.

Constituem os objetivos centrais deste trabalho obter eficácia administrativa, atingir cooperação gerencial, alcançar compreensão comum entre transmissor e receptor por meio da comunicação compartilhada.

A pesquisa visa, também, a construir parâmetros para uma leitura holística do processo de comunicação na gestão universitária, considerando a ação gerencial como

uma prática educativa simultânea da formação integral e de bem-estar das pessoas durante o período de convívio e atuação no ambiente escolar de nível superior. Na análise do tema, são propostas medidas para corrigir aspectos técnicos de informação deficitária que repercutem sensivelmente no relacionamento humano no interior dessas instituições.

O estudo procura estimular a adoção de práticas e de mecanismos organizacionais para elaboração de um programa de comunicação participativa, destinado a dirigentes universitários, proposta essa referenciada por uma multidiversidade de visões culturais atuantes nessas instituições, muitas vezes concorrentes entre si, mas que são instrumentos reais e indispensáveis de formação integral do novo cidadão, livre, autêntico, ético.

Hoje, um dos maiores problemas que ameaça as universidades é a ineficácia da comunicação dos gestores. No Brasil, não há um organismo que aprove ou impeça esta ou aquela pessoa de gerir universidades que leve em conta a sua capacidade ou incapacidade, a sua competência ou incompetência comunicativa. Esta situação é desastrosa por várias razões. Uma delas é que, em plena modernidade, predomina na administração certo comodismo perante o quadro crescente de reclamações em relação ao modo de comunicar-se e à própria comunicação como um todo. Isto acontece, especialmente, em relação à administração e aos gestores. A par do comodismo, há também o problema do despreparo dos profissionais nessa área.

Verifica-se que as barreiras e limitações de comunicação influem diretamente na qualidade do processo de gestão e execução do planejamento estratégico, dificultando a construção de ambientes participativos e cooperativos.

Os parcos e desencontrados esclarecimentos relativos a decisões administrativas e metas de investimentos, muitas vezes em linguagem pouco compreensível, tornam as Instituições de Ensino Superior Católicas organizações difíceis de serem reconhecidas exemplarmente pela comunidade docente e discente, justamente por falta de clareza, transparência e capacidade de quem deve prestar essas informações ao público interessado.

Em decorrência da ausência de um projeto claro de comunicação por parte do corpo administrativo nasce, na universidade um cenário de modernização dependente, cujas conseqüências prejudicam as populações jovens que buscam pressupostos de vida nos exemplos dos dirigentes.

Em termos de formação e informação, a comunicação dos gestores é, ainda, incipiente e muito contestada pelos segmentos universitários. A hierarquia superior universitária pouco se aprofunda nas conseqüências dos atrasos de uma comunicação imediata que seja eficaz.

Há consciência da responsabilidade do gestor em transmitir fatos e decisões da maior importância à coletividade, mas não há renovação na forma e nos processos de comunicação, com vistas a reconstruir e redefinir as estruturas vivas de poder nos diversos segmentos da universidade. Igualmente, há intenções mas não há o compromisso explícito de tornar a comunicação um instrumento real em favor da democratização gerencial das Instituições de Ensino Superior Católicas.

Historicamente, as comunidades docente, discente e técnico-administrativa têm reclamado maior desempenho e horizontalidade de comunicação da alta hierarquia, o que tem ocasionado insatisfação, descontentamento, reclamações, em prejuízo da melhor convivência e de uma formação satisfatória das pessoas que se encontram diretamente envolvidas no processo.

O atual modelo de comunicação está comprometendo a eficiência e a transparência da gestão universitária. A comunicação deficitária ou incompreendida gera visões fragmentadas e distorcidas da missão e dos objetivos da instituição, por realizar-se de forma segmentada e na qual as pessoas pouco se integram.

Considerando tal problemática, este trabalho foi estruturado em quatro capítulos, além desta introdução e de uma conclusão.

1. Inicialmente, procurou-se estudar características, conceitos e influências da cultura organizacional e da comunicação aplicada à gestão, considerando que a cultura

contemporânea é força condutora para um relacionamento horizontal e está voltada tanto para o ontem e, conseqüentemente, para as tradições, como para a mudança e reformulações de valores e estruturas, visando ao amanhã. Nesse primeiro capítulo, serão discutidos, ainda, choques e revoluções culturais, dinâmica da comunicação globalizada e da informática, influências decorrentes da rapidez dos avanços tecnológicos, propriedades da cultura da supranacionalidade, anseios de participação, redução progressiva das distâncias geográficas, interatividade no âmbito da gestão universitária. Nele, será ressaltado que a universidade é um ambiente de comunhão e misturas culturais de domínio pessoal e universal. Considerou-se que são essas misturas que criam e estimulam a troca participativa e autônoma das comunidades interdependentes e democráticas.

2. No segundo capítulo, procurou-se explorar a comunicação como uma estratégia da administração, com vistas a assegurar vantagem competitiva, liderança, eficácia gerencial, *performance* organizacional, fidelidade e cooperação dos clientes.

Avaliou-se que, num ambiente de aprendizado dinâmico, flexível, competitivo e interdisciplinar, próprio das universidades solidamente estruturadas, a interatividade de departamentos com a administração superior, por meio de conexões eletrônicas e um sistema de telemática, é imprescindível para reduzir a dispersão de interpretações dos avisos, decisões e informações em geral. Esta prática irá facilitar a intercomunicação e economizar recursos materiais e esforços humanos.

Como recurso disponível, rápido, acessível a todos, um processo de comunicação ágil e integrado ajudará o gestor a identificar necessidades, oportunidades e riscos, elevar a produtividade, repartir conhecimentos, assegurar mudanças culturais, desenvolver um aprendizado consistente e continuado.

Este estudo considera que as teorias administrativas são imprescindíveis para bem gerenciar uma instituição educacional, porém, entendidas como fatos, atos, agentes mediadores para explorar, com certa segurança, alguma realidade temporal e espacial. Não obstante, prevê-se que as teorias se tornam improdutivas quando não conseguem detec-

tar, unir e desenvolver potencialidades existentes nas universidades, prejudicadas pelo excesso de formalidades, ausência e incompetência de comunicação dos dirigentes, hierarquia verticalizada, centralização de informações e funções desagregadas, cujos efeitos se propagam na gestão econômica, política, ambiental, familiar e escolar do país.

3. No capítulo terceiro, serão apresentados princípios, técnicas, propriedades valorativas e características que compõem a comunicação, com vistas a alcançar um padrão de qualidade gerencial. Foram considerados alguns componentes essenciais da modernidade: forte desejo de participação, propagação de programas de qualidade e suas repercussões nos estilos gerenciais; a qualidade da linguagem dos gestores e sua influência na qualidade de vida do homem contemporâneo; procedimentos administrativos e sua interação nos processos decisórios. Entende-se que esses elementos podem fornecer subsídios para diagnosticar sintomas da comunicação debilitada e, ao mesmo tempo, facilitar ações preventivas frente a ruídos ou informações não controladas pela administração.

Acredita-se que, no futuro, a qualidade de vida das pessoas, em especial durante o período que freqüentam a universidade, poderá ficar comprometida se não houver uma urgente e radical mudança no atual processo de comunicação. Se não se agilizar o aperfeiçoamento desse processo, o desempenho administrativo poderá ser questionado com maior freqüência nos próximos anos. Por isso, a transformação da universidade exigirá do gestor maior responsabilidade, competência e versatilidade na comunicação. Ao mesmo tempo, a universidade do futuro deverá ser capaz de superar impasses em curto espaço de tempo e, assim, emancipar a comunidade em busca de maior unidade no processo e nas formas de pensar e de atuar.

4. Por último, no quarto capítulo, formulou-se uma proposta de comunicação para Instituições de Ensino Superior Católicas, alicerçada em práticas auxiliadoras e cooperativas, resultantes de princípios de gestão comunitária. Nela, serão enfocados as-

suntos, como: aprender a comunicar, visualizar a totalidade, incorporar o *ombudsman*, privilegiar a comunicação visual, aprimorar a comunicação de retorno.

Fundamentou-se que, para conciliar liberdade, responsabilidade e cooperação, e garantir a participação da comunidade nos destinos e gestão universitária, haverá necessidade de uma profunda revisão - reengenharia - do relacionamento com lideranças contestadoras, omissas ou pró-atuantes em favor da instituição. De igual importância, são recomendáveis discussões em equipe, de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente, sobre políticas institucionais, desempenho administrativo, mudanças internas, investimentos. Decisões aprovadas pelos colegiados devem ser apresentadas à comunidade interna. Os balanços publicados podem ser decodificados e avaliados em conjunto com lideranças universitárias. Propõe-se que a universidade crie um guia multidimensional para informar e integrar as pessoas, bem como a realização de reuniões periódicas com representantes das três categorias (professores, alunos e funcionários), com o propósito de melhorar o relacionamento, ampliar a esfera de interesses comuns, superar eventuais obstáculos, fortalecer a cooperação educacional.

Como paradigma inovador de gestão participativa, capaz de formar um só corpo organizacional e internalizar igualmente os fundamentos declarados na missão, o saber conversar e o compartilhar idéias, critérios e experiências serão tão ou mais importante do que dominar e se valer das teorias administrativas. A informação universalizada e sobretudo assimilada pelo pólo receptor em relação às decisões dos órgãos superiores e do plano estratégico da entidade mantenedora serão fundamentais para o embasamento de uma política de comunicação horizontal, da qual sairão os instrumentos de segurança que abrirão espaço para um ciclo histórico de cordialidade e crescimento de todos os membros de um mesmo corpo institucional.

A abordagem ora formulada sistematiza uma política de companhia e processo interativo de comunicação, que, se espera, sejam suficientemente capazes de reduzir o nível de contestação nas relações entre subordinados e gestores.

Pondera-se que esse modelo de comunicação gerencial possa melhorar gradualmente a atuação dos dirigentes e superiores e, ao mesmo tempo, aumentar a satisfação, motivação, estabilidade, desempenho e responsabilidade partilhada dos clientes, tornando a missão da universidade algo essencial na vida dos beneficiários do processo educacional. A proposta procura focar o ser humano de forma integral, dentro de uma concepção holística.

Este esquema de comunicação que ora propomos, para ser adotado pelos gestores, administradores e mantenedores conseguirá amplificar a quantidade e qualidade de idéias sobre temas de interesse comum, aumentando a percepção sobre os diferentes ângulos de uma mesma realidade e, principalmente, integrando públicos e estimulando o envolvimento e comprometimento efetivo, sem os quais dificilmente a atividade educacional se desenvolverá harmonicamente dentro de um ambiente constituído por uma multiplicidade de culturas.

Insiste-se, no entanto, que um plano de comunicação efetiva exigirá mudança na forma de relacionamento cotidiano dos gestores com a comunidade acadêmica. Somente assim haverá formação de um novo clima cultural da organização, sustentado pela visão de conjunto e sentimentos de lealdade, abertura, responsabilidade, capacidade de entendimento e espírito cooperativo.

A introdução de um sistema mais ágil e integrador de comunicação na gestão universitária, em concordância com a própria mudança social que se está processando, projeta um novo suporte para recuperar conteúdos que atualmente são prejudicados ou subtraídos em face da anti-informação, isolamento, manifestações sem fundo crítico.

Para garantir o êxito desse processo será preciso privilegiar o significado, como se fosse um prêmio recebido e doado ao mesmo tempo, integrando repertório e audiência nos objetivos e missão da organização.

Este modelo leva em consideração que, no final deste século e início do século XXI, educação, administração e comunicação manterão uma relação dialética, de tal

modo que já se pode afirmar que não existirão escolas bem administradas sem bons comunicantes.

O advento de mudanças profundas e decisivas para a sociedade e para a universidade brasileira confirma a necessidade de democratizar, valorizar e renovar a comunicação, especificamente na gestão escolar.

De certo modo, as universidades ainda não alcançaram um grau ideal de cooperação por não exercitarem e experimentarem um novo processo de comunicação, capaz de romper o isolamento intra-muros e vencer riscos e incertezas decorrentes da desinformação ou da informação não compreendida pela audiência.

O piloto da cooperação é o ato de administrar a comunicação com ciência, arte, técnica e elegância, integrando ações funcionalmente relacionadas com os propósitos da organização. A comunicação passa, então, a comparar-se a uma alavanca que move e aumenta um ideário humanista consistente, gerando efeitos sinérgicos na construção de seres humanos mais felizes.

Para isso, ressalta-se, é imprescindível vencer o isolamento e alargar o debate sobre propostas e projetos que aliem responsabilidades e benefícios compartilhados. Livre dos equívocos da comunicação ineficaz ou da desinformação, a universidade utiliza a comunicação como uma ação vital para angariar forças participativas que sustentam a cooperação institucional, estabilidade e ritmo continuado de crescimento.

Estas são as propostas, a estrutura e a possível contribuição do trabalho.

## Capítulo 1

# COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

“A cultura não deve sofrer nenhuma coerção por parte do poder, quer político, quer econômico, mas ser ajudada por um e por outro em todas as formas de iniciativa pública e privada, conforme o verdadeiro humanismo, com a tradição e com o espírito autêntico de cada povo”.

(João Paulo II, 1980)

O propósito deste primeiro capítulo é conceituar, rever e discutir características e dinâmica da comunicação e da cultura no âmbito da gestão e seus aspectos importantes na conduta das instituições, abrangendo as universidades. Ainda, objetiva avaliar as influências da velocidade com que estão acontecendo os avanços tecnológicos e as diversas produções culturais, que promovem nova realidade sempre em evolução e, ao mesmo tempo, criam dificuldades às organizações que não acompanham as tendências da globalização ou não instituíram programas de melhoria da comunicação.

Concebe-se que, de modo geral, os seres humanos nascem com a capacidade para adquirir, fazer e reproduzir cultura. Símbolos, sinais, signos culturais estão à disposição para auxiliar na vida e no crescimento das pessoas. Ainda, os homens nascem com um conjunto de padrões, regras e mecanismos de controle ditados pela sociedade. Por isso, a vida em grupo já é um processo de comunicação, de cognição e de desenvolvimento. A comunicação é sensível à opinião pública, sobretudo considerando a imersão no conjunto de informações em que se encontra a humanidade no estágio atual. Por meio da comunicação e formas de expressão, o homem recria o mundo e busca a comunhão universal.

## COMUNICAÇÃO

Comunicar é pôr claramente em comum idéias, imagens, objetivos, desejos e experiências, bem como tornar visível a abrangência global da organização, conviver, obter consenso espontâneo das pessoas, entendendo-se consenso como acordo, consentimento e cooperação. A cooperação e o entendimento ligam-se indissolivelmente à capacidade da comunicação. É esta comunicação que desperta interesses à participação.

A finalidade da comunicação é a compreensão mútua. Nesse processo, cinco elementos são imprescindíveis: transmissor, receptor, mensagem, código e meio. Toda vez que não há significação comum para transmissor e receptor, não há comunicação. O domínio do meio da comunicação é condição essencial à sua efetividade. A comunicação é prejudicada quando o transmissor não seleciona o meio e o código mais eficientes para transmitir com clareza a sua mensagem. O meio e o código facilitam ou dificultam a interpretação da mensagem. O critério da escolha é tarefa que pertence ao transmissor.

Por isso, cabe à fonte formular o significado numa mensagem, isto é, selecionar símbolos significantes apropriados para expressar respostas internas que o comunicador deseja apresentar à sua audiência. A. Moles diz que mensagem "é um grupo coordenado de elementos de percepção extraídos de um repertório e reunidos numa determinada estrutura" (In: Coelho Neto, 1990:122). Dessa colocação, pressupõe-se que haja ordem num processo de comunicação, que se saiba distinguir entre repertório (vocabulário,

signos...) ideal e real do receptor, que exista uma estrutura ou um código, ou seja, uma disposição de palavras para levar ao significado e facilitar o acesso a ele.

A comunicação é definida por George Gerbner como a “interação social através de mensagens. Mensagens são ocorrências formalmente codificadas, simbólicas ou representacionais, de alguma significação compartilhada numa cultura, produzidas com a finalidade de evocar significação” (In: Dance, 1967:61).

Assim, de acordo com J. Teixeira Coelho Netto (1990:127), “uma mensagem terá tanto maior valor quanto maior for o número de modificações que pode provocar. Esse valor e essas modificações estão na dependência da extensão do repertório da mensagem”.

Na concepção de Philip Kotler e Karen Fox, uma mensagem é eficaz quando atrai a atenção da audiência-alvo, capta os interesses e desejos dos receptores, codifica informações que reflitam como as pessoas receptoras tendem a decodificá-las, facilita o entendimento das respostas procuradas. “Para comunicar-se eficazmente, os emissores precisam conhecer as necessidades e desejos dos receptores (...). Os emissores devem ter habilidade em codificar mensagens que reflitam como a audiência alvo tende a decodificá-las” (Kotler e Fox, 1994:18).

A efetividade da comunicação exige precisão em: quem diz o que, para quem, por qual meio, com que finalidade. Reunindo teorias da Psicologia Geral e da Sociologia, bem como as variáveis situacionais relacionadas a elas, Harold D. Lasswell diz que “uma maneira conveniente para descrever um ato de comunicação é responder às seguintes perguntas: Quem diz o que, em que canal, para quem, com que efeito”? (In: Fleur, 1976:177).

Tudo o que não é compreendido cria dependência ou dupla classificação de mensagem. A mensagem não compreendida é incapaz de atuar como princípio motivador. A mensagem deve ser “capaz de promover em seus receptores uma alteração do comportamento” (Coelho Netto, 1990:122).

No caminho entre a fonte que produz mensagens, o transmissor que transforma a mensagem em signos, o canal físico que transporta os signos, o receptor que decodifica os signos, a fim de recompor a mensagem, e o destinatário que recebe a mensagem, em todos estes segmentos podem existir influências e alterações provocadas por fontes físicas de ruídos, ou ruídos do tipo semântico, responsáveis pela distorção do significado da mensagem. "É ruído todo sinal ou signo indesejável, que não se pretendia transmitir e que, infiltrando-se na mensagem, prejudica sua inteligência" (Coelho Neto, 1990:137).

Ainda, os "gestos podem ser mal compreendidos, expressões fisionômicas ou outros dados podem ser mal interpretados, da mesma forma que certas palavras podem ser compreendidas erroneamente" (Fleur, 1976:132).

A entropia, entendida como a função que define a quantidade de informação associada a uma dada mensagem, também consegue avaliar a parte perdida no processo da passagem do emissor para o receptor, produzindo comportamentos diferente daqueles esperados pela fonte. "A diferença entre o comportamento visado e obtido pode ser expressa pela entropia" (Coelho Neto, 1990:137).

Ainda nesse campo teórico, polarização e dicotomias podem neutralizar ou serem obstáculos à efetividade da comunicação. As informações e os dados são ou não são, existem ou não existem. Se existem, não podem ser ocultados. Nada pode ser ou não ser ao mesmo tempo e no mesmo lugar.

A noção geral da comunicação é o ajustamento da economia da linguagem. Quanto maior a compreensão da mensagem, maior será a emulação, a criatividade, a participação, a organização. Quanto maior a distância e alcance das informações, menor o grau de efetivação e realização dos objetivos da organização.

Como processo sistematizado, contínuo, abrangente e integrado, a comunicação é uma linguagem estruturada e combinada por elos de ligação, um agregado de fases e partes inter-relacionadas entre si, de acordo com aquilo que é melhor para o todo, com a finalidade de produzir resultados úteis, pessoais e coletivos. Como mediadora de rela-

ções, a linguagem concede significados aos objetos e os insere em um contexto. Desde que textualizadas, as palavras são portadoras de significados.

Isolado do texto e do contexto, o discurso pouco ou nada representa. Do ponto de vista da composição sintagmática, existem sempre mais coisas do que aquelas escritas ou faladas. Daí ser a comunicação uma ação de transferência para o nível imaginário, ou seja, quem se comunica deve se transportar para dentro de quem recebe a informação, como se fossem almas, produzindo e criando movimentos articulados com signos.

A comunicação é muito mais do que uma filosofia e uma técnica específica que faz aumentar o grau de compreensão e reagir em favor das mudanças ambientais. Como agente de poder, ela cria condições para modificações na seqüência do processo, propicia o uso e a compreensão de uma variedade de recursos analíticos que permitem que mais dados sejam incorporados e analisados durante o processo, identifica riscos e ameaças, decodifica dados de desempenho operacional, padroniza informações, reduz tempo gasto com boatos, capta e distribui o conhecimento de maneira mais ampla e coerente, vende produtos e serviços, identifica categorias de oportunidades por meio do *benchmarking* (mapear e comparar processos para produzir mudanças e medir resultados) da inovação, faz análises e previsões da demanda.

Como diz o papa João Paulo II (1991:285), "o primeiro areópago dos tempos modernos é o mundo das comunicações, que está a unificar a humanidade, transformando-a - como se costuma dizer - na 'aldeia global'. Os meios de comunicação alcançam tamanha importância que são para muitos o principal instrumento de informação e formação, de guia e inspiração dos comportamentos individuais, familiares e sociais". A comunicação é fonte e alimentação de vida, popularização da ciência, repasse de saberes. Para o papa Leão XIII (1971:598), "mais do que expressão de ideais ou manifestação de sentimentos, a comunicação é doação de si mesma por amor".

A par disso, a comunicação é um processo cíclico de transmissão e recuperação de informações. O processo se materializa pela existência de comunicador, objetivos, meios, ação, tempo, espaço, mensagem, funções, relações, retroalimentação, avaliação

somativa e de desempenho, reforço. "A informação pode desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Apenas o acréscimo da informação num processo pode, por vezes, levar a melhorias radicais de desempenho. Ela pode ser usada para medir e acompanhar o desempenho de processos, integrar atividades dentro e através de processos, personalizar processos para determinados clientes e facilitar o planejamento e a otimização dos processos a longo prazo" (Davenport, 1994:85).

Independente da forma ou da fonte, a comunicação orgânica coloca idéias, planos, programas, projetos, conteúdos, documentos, conhecimentos em ação, em movimento. É capaz de superar obstáculos, mudar realidades, transformar quadros mentais, vencer coisas que pela lógica parecem ser impossíveis, dar vida, entusiasmar, despertar lideranças. A par disso, tem poder para manter e ampliar a imagem da instituição, desenvolver a lealdade e apoio, oferecer informações sobre suas ofertas, corrigir informações inadequadas ou incompletas.

Na comunicação universitária, rapidez, clareza, qualidade e valor do conteúdo devem ser a essência do processo gerencial. Pelas suas características de universalidade, o meio mais aconselhável para integrar diferenças e harmonizar as várias culturas que interagem entre si é instituir um processo integrado de comunicação dialética, dialógica e participativa.

Nos dois últimos séculos, as palavras dialética e dialógica passaram por várias significações, definições e concepções, tanto em nível social e político quanto na esfera cultural, moral, científica e filosófica. Não há conceitos únicos para comunicação dialógica e comunicação dialética aceitos universalmente pelas sociedades modernas.

A intenção central da comunicação dialógica é garantir com precisão o entendimento e a compreensão da realidade informada aos pólos receptor e transmissor, visando a garantir unidade das estruturas institucionais e continuidade de processos como bases da atuação gerencial. Ela agrupa funções sob uma liderança confiável e assemelha-se a uma antena que capta falsidades, discursos sinceros, intenções articuladas.

Longe dos fundamentos do materialismo, dos mal-entendidos do ponto de vista de ideologia e das discussões teórico-epistemológicas, o objetivo da comunicação dialética, aplicável às instituições educacionais, é buscar a unidade dos contrários para uma visão dinâmica e uniforme da totalidade, como princípio para reduzir ao máximo os conflitos internos e construir adesões espontâneas. Pedro Demo observa que “nem sempre falar coincide com dar a conhecer, pois é possível comunicar para confundir: falar muito e nada dizer. Se a comunicação fosse algo objetivamente evidente, não poderia haver desentendimento” (In: Haguette, 1990:120).

As diretrizes para compreender a intensidade das verdades que geram valores normativos são compatibilizadas por meio do encurtamento de distâncias entre sujeitos que atuam na organização, construção de mecanismos de discutibilidade, socialização do conhecimento e da informação, respeito às complexidades, entendimento da natureza das prioridades. Pedro Demo destaca que “unidade de contrários é o gancho fecundo da dialética, porque retrata de certa maneira as dobras da alma humana, onde a indistinção é marcante. De tudo que se chega a compreender, resta sempre a certeza de que é mister compreender muito mais” (In: Haguette, 1990:142).

Comunicação participativa é entendida como comunicação compartilhada de mensagens, imagens e signos inteligíveis, independentemente das capacidades e potencialidades humanas. Ela é suficiente para estabelecer perspectivas em conjunto e integrar os diversos públicos que compõem a organização. O propósito é alcançar cooperação e coesão comunitária, interação face a face, entretenimento, referências comuns de um mesmo projeto e significado igual dos ambientes e contextos organizacionais.

A mentalidade política apregoa o reconhecimento das dimensões da comunicação: unidade de vocabulário e significado, grau de acesso, eficiência no gerenciamento e qualidade da informação (atualidade, importância e precisão). As organizações "devem ser capazes de lidar com resultados negativos de forma positiva, um traço essencial numa democracia de informação" (McGee & Prusak, 1994:169).

O ato interativo e o consenso político são essenciais para o desenvolvimento das organizações. Com efeito, é por meio do ato comunicativo que "as normas do grupo são expressas, o controle social é exercido, as funções individuais são atribuídas, a coordenação de esforços é alcançada, as expectativas são manifestadas e o processo social, na sua totalidade, é praticado. Sem esses intercâmbios de influência a sociedade humana simplesmente deixaria de existir" (Fleur, 1976:127).

Frente a essas considerações, deduz-se que a comunicação está em função do envolvimento, proteção e crescimento das culturas nas pessoas. Ela constitui a base fundamental da vida dos seres humanos e se realiza propiciando a interação organizacional.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Os grandes eixos da humanidade são determinados pela cultura, economia, política, síntese social. O ser em evolução é o homem, unidade física, psicológica, cultural, espiritual. A ordem das civilizações é reconstituída por elementos e traços culturais, que respondem à expressão legítima do homem em movimento. A soma do que temos e somos envolve o *background* da mentalidade humana e o *background* da cultura.

O atual discurso da humanidade é a cultura. Cultura é linguagem tácita e objetiva, resultado de um esforço humano co-responsável, fruto da inteligência, da experiência, da intuição, da disciplina, de impulsos do interior. Cultura é um conjunto de modos de comportamentos, de relações e estruturas sociais e organizacionais, de saberes e de ideais do homem. É uma criação humana e social. "Socialmente, reflete a tomada de consciência e a elaboração da vivência social dos indivíduos, dos grupos e das classes sociais" (Charlot, 1986:263).

Cada povo e cada organização possuem elementos culturais específicos. Edgard Schein diz que cultura "é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos

e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (In: Elaine de Oliveira, 1994:19).

A cultura oferece seus resultados à coletividade como algo que pode ser retrabalhado pelos perceptores, no nível de sua inteligência, sensibilidade e imaginação. Seguindo essa linha de pensamento, Maria das Graças P. Tavares afirma que “cultura é uma estrutura ideacional, paradigma de interpretação do mundo e das relações entre os homens e o mundo, construído de forma coletiva e transmitido socialmente” (In: Elaine de Oliveira, 1994:19).

A cultura organizacional contemporânea, entendida como um conjunto de símbolos, sistemas de linguagem, normas de comportamento, sistemas de valores e crenças, conhecimentos gerais, rituais, artes, cerimônias e mitos que comunicam valores e crenças às pessoas, enseja redistribuir o poder dentro da organização e, em paralelo, desenvolver uma sociedade igualitária com relacionamento horizontal. Reage às indiferenças e não se submete a imposições pré-estabelecidas.

Por meio da comunicação, a cultura administrativa torna-se valor e objeto quando há compartilhamento grupal. Os ambientes físicos estão em permanentes mutações e transformações. A mentalidade da pessoa que não acompanha as mudanças sofre uma perda dos mecanismos de integração tempo-espço e dos meios de compreensão e absorção do mundo. Esses "distúrbios psíquicos" são acompanhados de um tipo de ruptura entre pensamento, fatos e objetos, provocando descontinuidade de ritmos que regulam a evolução exterior e inquietação no nível da inteligência, sensibilidade e imaginação.

A cultura universitária é embasada nos saberes, símbolos, rituais, valores, normas, relatórios, diversidades de fins e meios de comunicação interna que traduzem e movimentam uma realidade construída a partir das relações aluno-instituição educacional-comunidade externa. Esta cultura criadora e crítica vive cada vez maior ânsia de compreensão e aspirações criativas e criadoras em constante mudanças. Ela produz engajamento e comprometimento por meio da comunicação de sua proposta educacional de excelência.

Não é possível viver em sociedade ou em grupo sem respeitar determinados padrões. Segundo Clifford Geertz (1978), cultura é um conjunto de mecanismos de controle - planos, regras, instruções para governar o comportamento humano. Nesse sentido, a cultura tem poder de auxiliar na transformação organizacional, estabelecer critérios para mudanças, planejar ações em conjunto, aproximar disposições e forças políticas, sistematizar contribuições, implementar um processo de comunicação participativa, dialógica e dialética.

A cultura é repassada de geração a geração por meio de estágios e heranças, e pronuncia-se mais intensamente nas escolas, bibliotecas, atividades lúdicas, artes, museus, meios de comunicação, códigos, signos diversos. O ser humano é intróito, meio e fim das estruturas, manifestações, propriedades e ações culturais. A cultura reúne o conjunto de criações pelas quais a espécie humana marca sua presença na história. Neste sentido, “o mundo possui um vasto acervo cultural, desde o sílex das cavernas pré-históricas até os modernos computadores, desde o invento da roda até o controle eletrônico das naves espaciais mais distantes” (Estanislau, 1993).

O universo, as sociedades e as organizações se caracterizam pela evolução dos processos culturais. A cultura apresenta-se sempre como um processo dinâmico, múltiplo e complexo que possibilita a ação coletiva. As instituições educacionais são marcadas pela complexidade, diversidade e heterogeneidade cultural. No eixo cultural, os valores da humanidade são de extensão individual, alternativo e universal. Cada elemento ou valor cultural tem forma, significado, uso, função. O valor mais abrangente, institucionalizado e universal, é a linguagem, propriedade dos seres superiores. A linguagem é o principal marco de distinção para o homem, enquanto ente de mais alto grau de evolução na escala dos seres vivos. A língua é um dos traços evolutivos do homem que tornou possível a cultura.

Pela linguagem e suas conseqüências, constituição do nível simbólico, possibilidade de transmissão da cultura de geração a geração, instituição do trabalho enquanto ação modificadora da natureza, “o homem afasta-se cada vez mais do determinismo bio-

lógico e passa a ser progressivamente guiado por um determinismo social” (Pichon-Rivière, 1982). O homem é visto como um produto-produtor do social, o que é permitido pela ação mediadora da linguagem. O desenvolvimento humano se transfere da hereditariedade para a estrutura social. A linguagem concede ao outro um significado dos objetos e o insere em uma cultura.

Toda criação cultural é resultado de um esforço humano e fruto da inteligência, da experiência, da intuição, da disciplina, ou de um sopro e impulso interior. Dentro dessa dimensão, as universidades estão em permanente estado de criação, com responsabilidades novas de intervenção organizada, por meio de uma ação adequada que tenha como princípio e ponto de partida beneficiar, transformar e enriquecer os progressos civilizatórios cíclicos.

## INFLUÊNCIAS E CONSEQUÊNCIAS DAS REVOLUÇÕES CULTURAIS

A velocidade das comunicações, as mudanças de hábitos, a criação de novos conhecimentos são características da nova cultura que influencia os processos educacional e administrativo das organizações. Nesta era, uma década pode representar séculos. A ansiedade latente e flutuante da mente humana à procura de novos objetos e valores contribui para fortalecer o choque cultural e rejeita comportamentos, atitudes, manifestações e processos envelhecidos.

No mundo moderno, a proliferação de fontes criou um volume amplo de informações. Pessoas e organizações coletam, utilizam e armazenam grandes quantidades de dados úteis. Por isso, há necessidade de definir objetivos claros do espaço, premissas e políticas de informação, para esclarecer a que interessa à organização e a que não é desejada. Ainda, é preciso rastrear e identificar potenciais dos ruídos oriundos da informação que circula dentro e fora da organização, com vistas a aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo claramente modelos de informação compartilhada, mapeando inteli-

gentemente propostas utópicas e, ao mesmo tempo, aumentando a eficiência organizacional.

De acordo com Thomas Davenport (1994:84), "grandes volumes de informações entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo. Acreditamos que o gerenciamento das informações em termos de seu papel nos processos administrativos é um pré-requisito para a obtenção do sucesso".

Há vários grupos e fontes de informações: pessoal e não-controlada pela instituição (família, amigos, conhecidos); pessoal e controlada pela instituição (vendedores, fornecedores); impessoal e não controlada pela instituição (mídia, ocorrências naturais); impessoal e controlada pela instituição (anúncios, catálogos, relatórios).

É preciso também considerar que, hoje, o ser humano, conforme análise de Cristóbal Juan Neild (1994:1-2), "pensa visualmente. Ao contrário do que acontece com as palavras, as imagens agem diretamente sobre a percepção do cérebro, impressionando primeiro para, depois, serem analisadas. Tudo que vemos nos comunica alguma coisa. Cores, formas, texturas, fatores que, combinados, nos trazem informações instantaneamente processadas por nosso cérebro". O mesmo autor prossegue, dizendo que, "em se tratando de comunicação, somos cada vez mais uma civilização visual. O homem moderno (...) vai gradativamente perdendo a plenitude de sentidos, como a audição e o olfato, privilegiando, dessa forma, sua visão. Assim, este sentido, o mais imediato, rico e que é culturalmente independente, se torna cada vez mais indispensável em nossos dias".

Outra característica da atualidade é que a roupa que se agrega ao corpo não é mais somente para esconder o corpo, mas para revelar alguma coisa. O corpo passou a ter poder, revestimento e maior ressonância. O corpo passou a ser corporal, espiritual e moral, provido de estética, talentos, virtudes, defeitos, sabedoria, afetividade, capacidades. Ele constitui-se de vontades, anseios, necessidades alinhadas com a humanidade universal. O anseio é converter a vida numa dimensão produtiva e contemplativa, repoussante, acolhedora, agradável, dilatada, feliz. Na nova cultura, a refeição assumiu o ver-

dadeiro significado de re+fazer+se, e a recreação re+criar+se. "O homem, agora, é um ser genérico" (Castanho, 1985:142).

Nesse caminho, o processo eletrônico de aprendizagem imprimiu ritmo veloz e contínuo e nunca pára de evoluir; toda desatenção representa desequilíbrio temporal e espacial. O universo está em permanente estado de criação cultural. A civilização contemporânea elegeu as comunicações e o diálogo para compreender individual e coletivamente esta criação global. Velocidade, flexibilidade e domínio dos contextos são características da era contemporânea. Nessa perspectiva, o homem busca o inesgotável, convive com a dúvida e caminha em busca de certezas.

Das ciências biológicas à administração, a comunicação adquiriu importância cultural relevante, tendo, no entanto, em cada campo de atividade, características específicas. Considerando-se que o homem é um animal comunicativo, ele é, também, o único ser vivo capaz de usar e criar símbolos com propósitos definidos.

De acordo com esse quadro de referenciais, Hervé Carrier (1994:35) diz que "os educadores estão com uma responsabilidade nova em um mundo em construção. Se lhes é pedido transmitir, com credibilidade, aos jovens, toda a experiência das culturas do passado, devem também insuflar uma esperança criadora". A finalidade da educação e da universidade é a conquista da liberdade e da esperança a serem atingidas pelo educando. Nessa perspectiva, acrescenta Carrier, a mais importante revolução pedagógica "é a necessidade de passar da reprodução para a produção cultural, isto é, criar modelos culturais originais, em todos os domínios da vida social, profissional, familiar, cultural, econômica, política, internacional" (Carrier, 1994:35).

Ainda, de acordo com Carrier, a revolução cultural transformou pela raiz instituições, mentalidades e hábitos. Por conseguinte, pode-se considerar, por exemplo, que "a industrialização foi seguida por uma revolução cultural, que a secularização da sociedade técnica produziu uma revolução cultural" (Carrier, 1994:9).

Em consonância com esses fundamentos, o papa João Paulo II destaca que, "a cultura não deve sofrer nenhuma coerção por parte do poder, quer político, quer eco-

nômico, mas ser ajudada por um e por outro em todas as formas de iniciativa pública e privada, conforme com o verdadeiro humanismo, com a tradição e com o espírito autêntico de cada povo” (João Paulo II, 1980).

Convém aclarar que a atual cultura da supranacionalidade, originária da sociedade informatizada e das telecomunicações, criou o homem universal, cidadão do mundo. A difusão de novos modelos de personalidade, resultantes da formação global e libertação do enclausuramento de culturas parcelares, muda as fronteiras do inter-relacionamento humano e a ordem de aceitação das coisas, alterando também conceitos de estrutura hierárquica, autoridade efetiva e formal, símbolos normativos e sociais, níveis de poder. Dentro de abordagem sócio-cultural sistêmica, cria-se nova dinâmica no caráter social e organizacional da liderança.

Essas invasões culturais criaram obstáculos e choques internos nas instituições lentas em adaptar-se às novas orientações e mudanças produzidas pelo progresso humano, abrindo caminhos para novas ações em comunidade e mais liberdade, bem-estar e solidariedade. Um conjunto de ajustes e adaptações está levando as organizações à revisão cultural interna, transformando papéis face à natureza de sua função social. Quem não se ajustar, não repensar suas posições e não se antecipar às mudanças, pode encontrar dificuldades e comprometer sua própria sobrevivência a médio e longo prazos. É preciso mudar para perpetuar. O processo é irreversível.

A co-participação intensificou-se com a abertura, integração e globalização das comunicações e da economia, e com a propensão dos movimentos integracionistas e revigoração das associações e blocos continentais. O anseio de participação é um dos eixos centrais da institucionalização cultural da década de 1990. A participação pressupõe relacionamento direto, contato formal e informal, abertura de espaços novos de atuação, visão comum e universal dos fatos e acontecimentos, necessidade de valorização pessoal, quebra de relações clientelistas, paternalistas e protecionistas, redefinição do conceito de cidadania, elaboração de nova arquitetura do discurso. O cidadão atual tem

cada vez mais consciência de seus direitos. Em face disso, quanto mais o discurso tiver forma de diálogo, maior aceitação ele terá por parte da audiência.

É preciso compreender que o processo educacional e a universidade atuam sobre o desenvolvimento do ser humano no intento de integrá-lo no modo de ser social vigente e de conduzi-lo a aceitar e buscar os fins coletivos. Segundo Álvaro Pinto (1991:29), "educação é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses".

O progresso e a cultura requerem solidariedade vivenciada, ação integrada e comunicação horizontal. Como diz Roger Garaudy, "o que tenho em mim de mais íntimo e essencial é a presença do amor do outro. O outro, os outros, são minha transcendência, o que me chama para além de meus limites individuais, o que me constitui como homem. A humanidade não é uma aventura solitária. É uma conquista da comunidade. Uma comunhão" (In: Bordenave & Carvalho, 1979:15).

É importante reconhecer também que a partir do final do século XVIII, na primeira Revolução Industrial, mudam as relações de produção e as formas de produzir a sobrevivência. As pessoas passam a viver agrupadas, ampliam-se as formas de pensar, o trabalho se torna segmentado, a técnica e a ciência adquirem maior importância, o volume de informações aumenta significativamente. Surge, então, a comunicação de massa.

Com o advento da segunda Revolução Industrial - eletrônica e informática -, são elaboradas outras formas de transmissão de informações e de comunicação do pensamento. O som e a imagem exercem outro tipo de processamento de acesso ao conhecimento e informação. Esta Revolução move os seres humanos e os conhecimentos, não só pelos avanços tecnológicos em si, mas por novos valores e culturas supranacionais em maior aproximação. A mudança cultural foi "certamente a consequência mais importante da segunda Revolução Industrial. A sociedade da informática escreverá uma nova página na história da humanidade, pois dará um grande passo no sentido da materialização do velho ideal dos grandes humanistas, a saber, a do homem universal, e universal em dois sentidos: no de sua formação global e no de se libertar do enclausuramento numa cultura

nacional, para converter-se em cidadão do mundo no melhor sentido do termo" (Schaff, 1992:71).

Entre as implicações sociais da segunda Revolução Industrial, Adam Schaff considera que houve uma evolução no sentido de uma cultura supranacional, "que porá fim às perspectivas estreitas e ao provincialismo das culturas locais. Isso é bastante óbvio diante da insólita circulação internacional das informações que caracteriza a sociedade da informática. A tendência à internalização da cultura (...) é certamente progressiva e corresponde ao desenvolvimento das relações humanas em todo o mundo e em todos os aspectos" (Schaff, 1992).

Esse fenômeno produz mudanças significativas e constantes nas sociedades. Como diz Schaff (1992), "a propagação da cultura e a expansão da cultura supranacional enriquecem a personalidade humana, fazem com que as pessoas ascendam a um nível superior de cultura e, finalmente, mudam os modelos de referência pessoal e o caráter social".

A partir de 1939, quando começaram a transmigrar, eletronicamente, imagem movimentada e som, a televisão transformou o contato pessoal por comportamentos de massa. Nasceram novos contextos de vida e de organização. Essa sociedade, parte dela hoje estudando, outra parte trabalhando e ensinando nas universidades, é mais exigente e mais esclarecida. A compreensão de acontecimentos e situações integra-se a estruturas em desagregação e crises fabulosas de interpretações. Sob o olhar de tais fenômenos, as novas gerações "estão literalmente abandonando um tipo de cultura e vivendo outro" (Carrier, 1994:30).

Progressivamente, nas sociedades contemporâneas desaparece a relação íntima entre cultura e prestígio pessoal e social. Alfredo Bosi adverte que é preciso "estar atentos a essa brutal simplificação que a sociedade de consumo contemporâneo opera com os resultados da cultura acadêmica. A mudança de um pensamento problematizador em linguagem esquemática, abstrata e satisfeita de si mesma, é um dos problemas mais angustiantes da difusão da cultura em uma sociedade de consumo" (In: Mendes, 1985).

Ao analisar a situação da universidade brasileira, Bosi destaca que "a cultura universitária, meta prioritária dos jovens das classes alta e média, tem uma força de auto-reprodução só comparável, hoje, à das grandes empresas de comunicação de massa" (In: Mendes, 1985:143).

Um desafio à mudança ambiental universitária é justamente a mistura cultural, resultante dos anseios e comportamentos humanos, modelos gerenciais, estilos comportamentais, políticas de comunicação. Porém, qualquer instituição tem uma cultura dominante, isto é, o pessoal compartilha uma maneira comum de ver as coisas. A leitura do ambiente organizacional sofre contínuas interferências externas, que precisam ser percebidas e avaliadas com muita atenção pelos gestores.

De mais a mais, no entender de Luiz Garcia (1994:19), "a informação é cada dia mais complexa porque as palavras adquirem cada vez mais significados específicos". Por isso, aperfeiçoar a linguagem, a expressão e o domínio do vocabulário, da construção da frase, da organização do parágrafo ou da construção da mensagem a ser comunicada é uma responsabilidade das pessoas que ocupam cargos diretivos. Ainda, segundo Garcia, quem não lê ou não sabe o que está lendo, jamais terá domínio sobre o vocabulário de que necessita para se comunicar.

Em paralelo, a expansão das comunicações superou as distâncias geográficas e as barreiras do espaço. A evolução e revolução tecnológica fizeram surgir novas linguagens e novas atitudes psicológicas e sociais. O ardor por sentimentos de solidariedade universal exigiu comprometimento na defesa da liberdade, respeito pela dignidade pessoal, promoção da justiça. A troca de idéias e informações entre diferentes classes e setores da sociedade criou igualdade de oportunidade e direito de ouvir e ser ouvido. A participação nas instituições ampliou laços que ajudam interpretar a cultura do nosso tempo e o bom uso dela e, conseqüentemente, partilhamento de experiências interpessoais.

Nesse cenário de globalização de produtos e serviços, desregulamentação de mercados e alterações da natureza de competitividade, ocorreu, simultaneamente, uma revolução nos padrões industriais e nas tecnologias em geral. O ciclo de vida dos produ-

tos e serviços foi reduzido. Em conseqüência, a organização que não possui processos ágeis de informação e de comunicação perde inúmeras oportunidades, arcando com ameaças, riscos e gastos improdutivos.

O que também não se pode esquecer é que a cultura passa a ser um único grande arquivo do planeta, fato e fator social sem muitas distâncias temporais e espaciais. É o valor cotidiano e disponível que reforça a liberdade e desenvolve potencialidades humanas. Os atos de comunicação produzem organização, signos comportamentais, forças à personalidade. Sociedades, instituições e pessoas são marcadas pelo pluralismo de idéias e ideologias. “Na sociedade moderna, nenhuma organização orientada para serviços ou pessoas pode prosperar sem um senso de respostas às necessidades de mercados e clientes, adotando, acima de tudo, uma abordagem de atendimento contínuo” (Kotler & Fox, 1994:51).

Como conseqüência desses aportes, o século XX testemunha uma das maiores transformações por que passaram a gestão, a comunicação e a cultura organizacional. Ciências, filosofia, letras, artes, técnicas, comunicação, modelos educacionais sofrem o impacto da ação criativa e acelerada da mente humana. Os avanços acontecem dentro de um contexto cultural universal. As teorias administrativas são herdeiras de um patrimônio cultural excepcional, enriquecido pelas formulações de filósofos, contribuições da matemática, geometria e astronomia, heranças greco-romanas que plasmaram o Ocidente, tudo resultante da ação e capacidade intelectual da mente, que possui recursos infinitos e inesgotáveis.

Considerada a brevidade de tempo com que as mudanças se processam, as pessoas recebem uma hiper-estimulação dos sentidos, abundância de informações, mistura do irreal do passado e o real do presente, muito embora, de acordo com Santo Agostinho, sejam três manifestações diferentes de uma só realidade. Ele considera “uma impropriedade dizer que o passado, o presente e o futuro são três tempos. Melhor dizer o presente do passado, o presente do presente, o presente do futuro”. De fato, essas três categorias, ressalta Santo Agostinho, “estão na alma, na memória, e não são vistas em outras

coisas. O presente do passado é memória, o presente do presente é intuição, a experiência fugidia do instante, e o presente do futuro é expectativa, antecipação do que ainda está por ocorrer" (In: Bernardi, 1986:1).

Uma das advertências feitas por Alvin Toffler, já na década de 1960, dá conta de que "todo o sistema de conhecimentos da sociedade está passando por uma violenta revolução. Os próprios conceitos e códigos em cujos termos pensamos estão sendo substituídos a um ritmo furioso e acelerado" (Toffler, 1970:133).

Esse pensador norte-americano prossegue, lembrando que "os meios de comunicação de massa disseminam novas imagens de forma instantânea e persuasiva, e pessoas comuns que buscam a ajuda para poder lidar com um meio ambiente social cada vez mais complexo tentam se manter em dia (...). Na educação, na política, na teoria econômica, na medicina, nos negócios internacionais, ondas após ondas de novas imagens penetram nossas defesas, estremecendo nossos modelos mentais da realidade" (Toffler, 1970:137).

Nessa obra, Alvin Toffler divide a história em três ondas: a primeira - agrícola - durou 10 mil anos. Durante esse período, o ser humano evolui, deixa a vida nômade e passa a cultivar a propriedade. A segunda onda iniciou há 300 anos, com a industrialização. Esta onda, segundo ele, está chegando ao fim. A partir de 1950, o mundo entra na terceira onda, sustentada pela informação, desenvolvimento da inteligência artificial e tecnologias de ponta. A "civilização da Terceira Onda" elegeu a interdisciplinaridade do diálogo, da ciência, do ensino, das experiências, da competência, do trabalho administrativo, como paradigmas de compreensão do mundo em rápida transformação e globalização.

A aceleração das comunicações, a transitoriedade, as abreviações dos relacionamentos humanos, as novas descobertas, as mudanças aceleradas criaram no homem e nas organizações sociais um senso de urgência e uma busca de sistemas para compactar maior volume de informações. "A mudança que varre a sociedade aumenta o abismo entre o que acreditamos e aquilo que realmente é, entre as imagens existentes e a realidade que elas devem refletir (...). Para manter nosso equilíbrio adaptativo, para conservar

esse abismo dentro de proporções controláveis, lutamos para refrescar nossa imagística, para mantê-la atualizada, para reaprender a realidade" (Toffler, 1970:151).

Como esses processos dão apoio às operações básicas das organizações, Pessoa de Moraes acentua que não houve preparo da mente, sobretudo em países como o Brasil, para os impactos violentos da tecnologia e das mudanças. "Conservamos velhos hábitos mentais, ao lado daqueles que a tecnologia mais revolucionária nos trouxe ultimamente. Uma multiplicidade de visões, que resultam em crenças e descrenças as mais variadas e, por cima, não raro desconexas e até contraditórias, marca o perfil mais característico dos nossos processos mentais, na época atual de intensa transição. Muita gente ainda crê, em plena era espacial e cósmica (...), que as manchas do satélite sejam a presença de São Jorge montado em seu cavalo" (Moraes, 1971:163).

Para Abraham Samuel Scheinowitz (1982:31), "o choque cultural ainda é reforçado (...) pelo fato da enorme diferença de nível de desenvolvimento que existe entre a cidade e o campo (...), entre as diversas classes sociais". Na sociedade brasileira, na década de 60, prossegue Abraham Samuel (1982:31), "o camponês sofre o choque cultural do êxodo rural e ainda tem que absorver a onda da revolução cultural que atinge a cidade". Por sua vez, as classes sociais, culturais e econômicas superiores não procuram atenuar esta situação impactante. Nessa migração de tempo e de espaço, crianças são criadas e jovens são educados dentro de "uma mudança em um contexto de não-mudança" (Margaret Mead, 1972:86).

Como advertência, Alberto Rodolfo Pius (1994:2) reconhece que, na atualidade, "velhos modos de pensar, fórmulas antigas, dogmas antigos e antigas ideologias, por mais acalentados e por mais úteis que tenham sido no passado, não mais se adaptam aos fatos".

A sociedade da cibernética e das telecomunicações constitui nova cultura transnacional, criando um sistema diferente de ver, ouvir e compreender a realidade em função de totalidades integradas. O processo educacional é capaz de desenvolver no educando um sentido crítico e criativo de novos valores e contravalores culturais. A liberda-

de de julgamento, capaz e libertária, pode e deve, por meio do senso desenvolvido e interpretativo, sobreviver harmonicamente com as organizações modernas e complexas que distribuem comunicação de massa.

Conforme James McGee e Laurence Prusak, (1994:163) "culturas e tradições podem levar muitos anos para se assentarem firmemente numa empresa". Estes autores observam, ainda, que "numa cultura empresarial que apregoa a delegação de poderes e a ampla participação, o federalismo é preferível, mas alcançá-lo é um processo mais difícil e mais lento. O federalismo exige que os administradores negociem entre si, em boa fé, questões relativas à informação, evitando ao mesmo tempo a tentação de utilizar e reter a informação de forma perigosa" (McGee & Prusak, 1994:165). Philip Kotler e Karen Fox (1994:41) acrescentam, dizendo que "a negociação pode levar a uma aceitação mútua das condições de troca ou a uma decisão de não aceitação".

Uma caracterização ainda mais precisa do federalismo, um tipo de estado da informação, é que ele "trata as políticas, inclusive a política de informação, como atividade legítima e necessária, através da qual pessoas com diferentes interesses conseguem, em conjunto, elaborar uma definição coletiva de objetivo e os meios de alcançá-lo" (McGee & Prusak, 1994:163). Planejar um processo de distribuição de informações "envolve conhecer o consumidor, a missão e os recursos da instituição e a natureza do programa a ser distribuído" (Kotler & Fox, 1994:304).

Na concepção de McGee e Prusak (1994:163), por meio "de negociações entre níveis e unidades, um vocabulário comum é estabelecido e isso torna possível o amplo acesso e distribuição de informação significativa que será então utilizada para benefício da empresa como um todo".

A abordagem federalista da informação dá suporte à autonomia e à coordenação da linguagem comum, em relação ao vocabulário e ao significado, produzindo alto nível de eficiência e gerando informação exata e aproveitamento dessa informação de forma correta.

A nova cultura organizacional pressupõe internalização de métodos culturais de administração participativa, valorização humano-profissional da força de trabalho, parceria com o cliente interno e externo, relacionamento cordial com Sindicatos e Associações, qualidade decorrente do comprometimento fiel dos profissionais, coesão de valores engendrados na missão e objetivos, estímulo ao potencial criativo, política de comunicação canalizada para o consenso e colaboração.

Para isso, consente-se que ser, fazer, criar, inventar, administrar exigem abertura de visões, concepções, fundamentações, responsabilidades, cosmovisões e, principalmente, convívio. A cultura humana leva em conta a dimensão e a participação no contexto social, construídas sob bases de liberdade e consciência, igualdade e justiça, responsabilidade e valorização das questões políticas, sociais, éticas. A cultura moderna não tem mais fronteiras espaciais. Ela está aberta a todos os horizontes globais. A urbanização promoveu, ao mesmo tempo, a modernização industrial e o isolamento, e influenciou hábitos de consumo, práticas de religião, relacionamento entre pessoas.

A origem e propagação de novos modelos de personalidade se explica pela difusão cultural dos meios de comunicação. Os meios de comunicação exercem poder de seleção de significados e produtos materiais e espirituais que vão pertencer às pessoas, instituições e sociedades, "em um período determinado e em uma determinada nação (cultura nacional), ou, no sentido mais amplo, abarcando a totalidade do gênero humano (cultura universal), ou enfim no sentido de uma parte isolada da humanidade em escala supranacional (neste caso, o critério pode ser territorial, mas pode também basear-se em uma comunidade de língua, religião, etc)" (Schaff, 1992). Como tudo na história é constituído por ciclos de baixa e alta, a humanidade pode estar próxima do surgimento de nova situação cultural interplanetária.

Compreender a própria cultura, a cultura do outro e a evolução da história são fatores-chave para o desenvolvimento organizacional. "É preciso habilidade, o conhecimento dos valores do outro e a vontade de trabalhar fora da sua própria redoma cultural. É preciso construir confiança e aprender a ignorar imagens estereotipadas de outras cul-

turas" (Organovitch, 1994:30). De acordo com Philip Kotler e Karen Fox (1994:59), "estereótipo sugere uma imagem ampla, altamente distorcida e simplista que conduz uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto".

Em grande parte das vezes, o choque institucional nasce e circula dentro do novo signo cultural que não consegue conviver harmonicamente com o pensamento e o ritual defasado pelo tempo. A tecnologia de ponta e a velocidade das mudanças fazem parte da vida das organizações atuantes. A palavra é encarnação da própria coisa que quer representar. Na ponta do êxito está aquilo que é dito enquanto inteligência e é praticado enquanto inteligibilidade.

Grande parte das transformações científicas e técnicas, pluralismo de convicções, novas condições de aprendizagem e socialização do saber, velocidade de produção de conhecimentos, gestão de qualidade, modernos meios de difusão, sala de aula eletrônica, videoteipes, telecurso e audiocassetes, novos modos de criar, engenharia genética, sociedade informatizada e robotizada, fenômenos provocados pela globalização da economia e das comunicações, novas codificações e simbologias, ainda passa por um período de configuração na gestão e na cultura universitária.

Entretanto, a falta de convergência da novidade e da diversidade cria cenários de crises de adaptação nas pessoas e instituições. "Em uma sociedade livre, as pessoas dependem de trocas voluntárias para realizar seus objetivos. Devem atrair recursos, motivar funcionários e encontrar consumidores" (Kotler & Fox, 1994:30). Criar e manter programas de motivação é uma maneira eficaz de formar equipes aliadas à organização.

A postura de instituições de ensino que continuam operando por meio de abordagens e estilos administrativos clássicos, dependendo da rigidez das metodologias adotadas, pode originar conflitos com a cultura organizacional vigente. "A administração é responsável em dirigir a instituição. As escolas têm que mudar de acordo com os tempos" (Kotler & Fox, 1994:44). Ações humanas, ambiente, cultura e comunicação devem ser igualmente contempladas no exercício de busca da aproximação de realidades, conhecimentos, situações e valores

Na sociedade superinformada, há estabelecimentos educacionais que ainda não conseguem dominar certas tecnologias novas e competir, por meio delas, para alcançar níveis mais elevados de produtividade. Em parte, isso se deve à falta de recursos, atenção e interação com o cliente-empresa. "As instituições educacionais que consideram o uso de novas tecnologias instrucionais precisam responder a três perguntas: É provável que as novas tecnologias são mais eficazes do que as práticas tradicionais que substituem? O canal alternativo é apropriado para o mercado pretendido? Quais serão os custos dos recursos adicionais e os benefícios de adotar o novo canal?" (Kotler e Fox, 1994:312). O serviço telefônico e a comunicação informal podem ser, por exemplo, sistemas eficazes para fornecer informações precisas e rápidas sobre situações de impasses que ocorrem no interior da instituição.

Nesse contexto, é oportuna a pergunta de Gilson Monteiro (1994:3): "Como a universidade poderia ser transformada em um verdadeiro 'centro de cultura superior', sem o ranço de superioridade e preconceito que carrega até hoje?"

Segundo ele, "há muito a universidade perdeu o sentido da universalidade e da totalidade do conhecimento. Ao invés de se preocupar em formar - e o termo **formar** já pressupõe **pôr alguém em uma forma** - a universidade deveria mesmo era deformar as pessoas que por ela passam. Mas deformar no sentido mais amplo do termo. No sentido de as pessoas serem capazes de quebrar todos os paradigmas impostos pela classe dominante que, quer queiram quer não, é quem financia a universidade que aí está" (Monteiro, 1994:3).

Ainda, conforme esse autor, ao perder o sentido de universalidade, a universidade brasileira "passa a cultuar as teses de Maniqueu. Reduz o conhecimento aos que admiram determinados autores e aos que os odeiam. Segue ao pé da letra o ensinamento bíblico 'quem não é por mim é contra mim'. Por acreditar que a moeda só tem dois lados, a universidade esquece das bordas e dos ensinamentos complementares. Passa a acreditar na Lei das Probabilidades: a moeda pode cair de dois lados, cara ou coroa. Passa a praticar a renovação, muda currículos, contrata (...) professores mas não consegue resolver seu

problema epistemológico maior: a produção do conhecimento universalizado" (Monteiro, 1994:3).

O que de fato ocorre é que muitas universidades não estão conseguindo recriar signos, imagens, conteúdos, referências com valor ativo, gerados por ações e fatos que contenham significados culturais, traduzidos em atos, capazes de motivar a continuidade representada em um corpo organizado de princípios e fundamentos que visem a proteger e fazer crescer pessoas e comunidades.

O desempenho satisfatório deve-se, na maioria das vezes, à política de gestão adotada, assim como à estrutura horizontal, o que facilita flexibilidade na informação de seus processos. Mudanças culturais e mudanças gerenciais integradas são imprescindíveis para construir fisionomia da nova universidade, considerando que os fatores de produção do século XXI serão ciência, tecnologia e especialização continuada. Diante do novo rosto universal, alerta Carrier, o papel da universidade é decisivo no crescimento e na renovação das culturas. "Requer-se um novo tipo de educação para formar jovens que sejam criadores de cultura, sobretudo uma educação que os inicie na análise e na ação cultural. Também a comunidade universitária internacional é chamada a preparar-se para realizar, com discernimento e competência, os objetivos mundiais do desenvolvimento cultural" (Carrier, 1994:15).

Entende-se que, enquanto instrumentos de ações construtivas, comunicação e cultura são forças vivas que fazem germinar, disseminar, somar e crescer idéias, crenças e impressões da realidade contemporânea. Enquanto processos, essas forças desempenham um papel de mediar, criar, transmitir, participar e organizar valores. Para Euro Brandão (1987), "a atividade de ensinar, aprender, pesquisar, estudar e de levar a um aprofundamento intelectual, à conquista de novos horizontes do conhecimento e à criatividade, está intimamente vinculada ao desenvolvimento das culturas".

Engendradas pela mídia eletrônica, as instituições de ensino superior recebem jovens portadores de partículas da nova cultura. "Os meios de comunicação social tendem a desenvolver a imaginação, a linguagem simbólica, a expressão afetiva, a identifica-

ção com o acontecimento, a comunicação no presente, mas reduzem a capacidade de memorizar, de conceituar, de escrever com precisão, de julgar criticamente, de se concentrar por muito tempo" (Carrier, 1994:29). Nessa dimensão, a universidade pode exercer um permanente estado de criação, com responsabilidades de intervenção organizada, por meio de ação administrativa aliada ao processo formativo libertador.

O resgate da cultura da interdisciplinaridade no interior da universidade alicerça a sua razão no propósito de aproximar, unir e conjugar filosofia, ciência, comunicação, arte e técnica. A humanidade universal também evoca velocidade, rapidez de raciocínio, domínio do contexto e respeito à natureza.

A universidade é instituição inserida no contexto cultural universal. A qualidade tornou-se parte da cultura das organizações. O cliente não vê a universidade como reitoria, pró-reitoria, departamento, biblioteca, mas como uma unidade fornecedora de serviços. É este cliente quem faz a imagem cultural externa da instituição - na família, meio social, empresa onde trabalha, clube. A universidade é respeitada pela qualidade no ensino, pesquisa, extensão, administração, formação, competência dos diferentes segmentos, relacionamento respeitoso, cordialidade.

Nesse cenário, liberdade e cultura são sujeitos dinâmicos, dotados de coesão e expressão política, a serviço do bem, da legítima hierarquia organizacional e social, do progresso histórico da humanidade. A participação passou a ser elemento vigente e atuante nas organizações contemporâneas. Em suma, liberdade, cultura e comunicação compõem a nova fisionomia das escolas, da atividade administrativa, da capacidade de realização individual, da felicidade pessoal e comunitária.

## CAPÍTULO 2

### A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DA ADMINISTRAÇÃO E DA LIDERANÇA

“A organização é, fundamentalmente, um sistema planejado de comunicação”.

(Lee Thayer)

#### COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DA ADMINISTRAÇÃO

A comunicação é uma ação e um recurso estratégico e se destina a aumentar o rendimento da administração e do planejamento. Ao mesmo tempo, ela pode melhorar o relacionamento entre a hierarquia superior que tem poder de decisão e o pessoal que executa as tarefas, motivar o trabalho em equipe, abrir horizontes para compreensão de objetivos comuns, indicar o direcionamento mais seguro e mais agradável para os passos seguintes e promover sentimentos de bem-estar e qualidade de vida às pessoas.

Pela sua propriedade, a comunicação vai além do processo gerencial, é mais abrangente do que projetos, programas e planos, facilitando a harmonização dos desdobramentos do processo político e tarefas organizacionais. Em acréscimo, ela promove a integração da instituição, elimina desigualdades e preconceitos, garante independência às

diversas unidades, desenvolve o pluralismo ideológico da comunidade, amplia a representatividade, estimula a liberdade de pensamento, a criação e a expressão. Ainda, facilita o direito de resposta e a aproximação das pessoas, é mecanismo de proteção, reconhecimento e valorização do cidadão, viabiliza alianças, elimina privilégios e discriminações.

A comunicação tem poder de formar com segurança e receptividade uma consciência crítica e organizada das necessidades, clareza das propostas para a mudança comunitária, unificação de procedimentos e políticas desejáveis que estimulem comportamentos otimistas e solidários. Ela é ingrediente de esperanças para as transformações na gestão institucional, principalmente para definir e sustentar a direção fundamentada no planejamento estratégico.

Para sustentar e ampliar a imagem, os referenciais e o discurso da organização, respeitando-se os limites e horizontes do planejamento estratégico, há necessidade de um rápido processo de comunicação que seja capaz de codificar informações do subterrâneo e repassá-las aos diferentes públicos que agem no interior da instituição. O processo implica passar da congruência do discurso para a congruência e atualidade da comunicação. Tudo o que é desconhecido é irreconhecido, e o que não é esclarecido dá um crescente reconhecimento das contradições e discrepâncias. A incongruência é um aspecto ameaçador da própria experiência, consciência e liberdade.

Dentro dessa linha de fundamentações, o processo administrativo moderno pressupõe elaborar estratégias, traduzir essas estratégias em ações, assegurar meios de integração entre a definição dos objetivos, missão e ação, gerenciar efetivamente a informação, usar elos contínuos de *feedback*. "O planejamento estratégico está altamente ligado à informação, e se beneficiaria se uma atenção mais explícita fosse dedicada ao gerenciamento da informação dentro do processo" (McGee & Prusak, 1994:10).

O planejamento estratégico consciente, explicitamente definido, articulado e colocado em prática, representa a parte inicial da necessidade de gestão. "Ele descreve e define o ambiente externo em termos que permitem que a organização crie e desenvolva competências específicas e habilidades organizacionais" (McGee & Prusak, 1994:190).

Outra variável importante a considerar é que, nas sociedades em transformação, manipuladas pela indústria cultural e por elites conservadoras, a comunicação participativa no interior das organizações complexas torna-se um procedimento auxiliar de prática libertadora a permear a moderna administração. "A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas, e proporcionar atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação" (Chiavenato, v. 1, 1993:272).

A informação desorganizada, fragmentada, desordenada, malcompreendida, limitada e mal-aplicada é empecilho para a gerência, para o cliente e para o processo decisório. Em igual grau de infortúnio, a comunicação produzida em laboratório, abstrata, artificial, industrializada é mecanismo fértil para conflitos e rupturas, justamente porque rompe a organicidade dos fatos, das reflexões, dos julgamentos e das decisões, e cria signos descontextualizados e ilógicos. Ela não consegue instaurar a consciência comum coletiva, é vazia de razão e emoção, e não consegue atingir os diferentes níveis de públicos.

As inferências conflitantes resultam, na maioria das vezes, do distanciamento entre aspirações organizacionais, intenções individuais, discurso, falta de objetividade na comunicação. A comunicação monopolizada, autocrática, totalitária, sob o signo da retórica ambígua, omissa, manipulada é desconfortável e inadequada para os tempos modernos. Neste tipo de comunicação, dizem Pedro Gilberto Gomes e Maria Cruz Piva (org. 1988:11), "os reais interesses sociais não estão representados, a pluralidade inexistente; a participação é excluída. Logo, não será verdadeira, tampouco pacífica". Diante disso, jamais conseguirá ser imune a colisões e tensões, resultantes da polivalência de interesses.

Como valor de uso, o potencial de uma comunicação bem elaborada e bem distribuída é, por si só, uma solução à vista de problemas de rotina nas organizações. O desenvolvimento deste potencial não requer desembolsos financeiros. O custo é ignorar

esse recurso vital e disponível nas organizações. "É a própria informação que fornece o maior potencial de retorno às organizações" (McGee & Prusak, 1994:7).

Se bem processada, a comunicação torna-se uma ação interativa subjetiva do real, em cima da qual há uma relação concreta de pessoas e uma formação de consciência reflexiva integrada. A linguagem passa a ser sempre um recomeço e um novo nascimento de possibilidades para o ser e para o devir da administração.

Também deve-se considerar que a revolução industrial procurou substituir o trabalho pelo capital, enquanto a revolução da informação substituiu o capital pela informação. A sociedade pós-industrial é "uma sociedade de informação, na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, tomando o lugar do capital" (Chiavenato, v.1, 1993:20). A informação transforma economias, cria cadeias de valor dentro das organizações, define combinações de recursos e necessidades, simplifica a estrutura administrativa para definir estratégias, decompõe a organização em habilidades específicas, coordena processos e funções específicas.

Neste século XX, muito mais do que em outros tempos, a educação e a comunicação constituem a base fundamental da vida das pessoas. Em sua absoluta maioria, as crises mundiais e organizacionais ficam centradas na ordem política, *status* e papéis, relações funcionais de produção e gestão empresarial e interações de natureza econômica.

Sobretudo a partir da década de 1950, a humanidade experimenta o sabor dos frutos da era da revolução da informação, da individualização, da multidirecionalidade de rumos e da luta para ser o melhor entre os melhores. "Tínhamos pensado viver o século das revoluções da miséria que acabariam com a miséria. Sofremos a miséria das revoluções deste século" (Morin, 1986).

Os sistemas de comunicação, literalmente globalizados, criaram um cenário natural de concorrência transcontinental, implementaram programas para elevação da qualidade, melhoraram a lucratividade, aumentaram a responsabilidade social das instituições em geral, permitiram construir posições sólidas de participação mundial e doméstica,

fortaleceram a sobrevivência corporativa das sociedades, possibilitaram identificar melhor os diferentes níveis e atividades internos das organizações.

Em face dessa configuração, ampliam-se as atribuições do gestor que demonstra preocupação com a comunicação personalizada. Porém, há um campo bastante amplo que ainda é pouco explorado. As novas tecnologias e linguagens audiovisuais aplicadas na educação, no *marketing*, na publicidade e propaganda, ainda não fazem parte do acervo dos programas de gestão. Essas tecnologias possibilitam encurtar distâncias, conjugar saberes criativos, desenvolver o senso crítico.

Com certeza, enfrentar a velocidade crescente das mudanças no ambiente organizacional, social e familiar é um dos maiores desafios deste século. Criar processos gerenciais que maximizem atividades de valor agregado e adaptar-se para manter alinhamento com o ambiente que se altera rapidamente são duas habilidades que administradores e comunicadores devem cultivar diuturnamente. "Para que essas atitudes continuem existindo é necessário redefinir os processos de gestão da organização para encorajar e promover a continuidade das mudanças. Se a mudança nos processos de gestão não for coordenada com a mudança nos processos operacionais as atitudes voltarão a ser as que os processos de gestão existentes vêm promovendo e recompensando" (McGee & Prusak, 1994:199).

De mais a mais, complexidades, mudanças e incertezas não são características exclusivas deste século. As civilizações mais bem sucedidas foram aquelas que conseguiram unir esforços cooperativos entre os homens, seja na atividade artesanal, indústrias, comércio, serviços, exército, igreja, universidades. A tarefa primordial do administrador, independente da época, do lugar, da atividade, é coordenar esforços e conquistar a cooperação das pessoas, visando a alcançar resultados e cumprir objetivos. Como diz Michel Crozier, "a organização cria poder pela forma como organiza a comunicação e os fluxos de informação entre suas unidades e seus membros. Nenhuma organização pode subsistir sem o estabelecimento de relação com seus ambientes" (In: Barbará, 1989).

Apesar de ser uma área técnica, humana e conceitual impregnada de complexidades e desafios, a administração é uma teoria universal que pode projetar perspectivas de prosperidade nas organizações e na moderna sociedade. Como ciência, técnica e arte, a administração torna-se incompreensível, confusa e inoperante todas as vezes que as técnicas e habilidades de comunicação não aproximarem fatos, informações, realidades.

Como qualquer modelo ou teoria, "os dados em si mesmos não são suficientes. Dados não se transformam em informações até que as relações entre os vários fatos e suas implicações para a organização e os indivíduos sejam descobertos, tornem-se visíveis e explícitos"(McGee & Prusak, 1994:211). O modelo ideal é aquele que reúne as partes para tornar administrável o ambiente como um todo. Para isso, a participação requer comunicação de idéias, sentimentos e informações. Assim, "quando se possui tantos dados válidos quanto uma compreensão das relações entre esses dados, podemos então afirmar que possuímos alguma coisa que se assemelha à informação" (McGee & Prusak, 1994:211). Ainda, "é na contextualização dos dados que o aprendizado ocorre" (McGee & Prusak, 1994:212).

Se por um lado todas as teorias fornecem informações mais ou menos úteis, por outro o ambiente de hoje requer integração de processos de comunicação e informação em níveis operacionais, objetivos estratégicos, filosofia gerencial, linhas estruturais, decisões de planejamento. Deve-se igualmente estar atento para o fato de que qualquer teoria pode tornar-se impotente quando, na linha paralela, funcionam a demagogia e o dogmatismo.

Pelas análises, estudos comparativos e leituras, verificou-se uma correspondência de princípios básicos entre as diferentes teorias da administração, a saber: ordenar recursos e processos, prever, controlar, coordenar, dividir o trabalho, organizar, comandar. "O instrumento mais forte para o gerenciamento da execução é a estrutura da organização" (McGee & Prusak, 1994:183). Cremilda Medina ressalta que "toda organização do trabalho terá como meta administrar recursos, implantar critérios de eficiência no fluxo do trabalho, assumir, em última instância, decisões. Um modelo administrativo pré-

moderno centraliza as decisões, por Direito Divino, numa única pessoa - o patriarca ou o dono. Já o modelo industrial moderno descentraliza as decisões, através de competências específicas” (In: Gomes & Piva -org., 1988:82).

A racionalidade, o idealismo, a busca da eficiência, a definição de objetivos estão presentes nas teorias que constituem a história do pensamento administrativo deste século: Administração Científica (1903), Teoria da Burocracia (1909), Teoria Clássica (1916), Teoria das Relações Humanas (1932), Teoria Estruturalista (1947), Teoria dos Sistemas (1953), Abordagem Sociotécnica (1953), Teoria Neoclássica (1954), Teoria Comportamental (1957), Desenvolvimento Organizacional (1962), Teoria da Continência (1972).

Sem exceção, toda a humanidade é funcionária e beneficiária das teorias, entendidas como o fato, o ato, a mediação e a explicação da realidade. A teoria exerce uma função de agente mediador entre o que existe e o que precisa ser construído. Os conceitos são ferramentas de trabalho. Dentro de uma organização, todas as pessoas são iguais, a hierarquia é que difere. As políticas de comunicação e de administração que se assentam em arcabouços de teorias mecanicistas, imaginando-se que determinados estímulos podem gerar reações nos indivíduos, não funcionam, não fazem acontecer algo, não asseguram que as coisas aconteçam.

Nesse particular, a prática difere da teoria, porque reconhece e valoriza comportamentos individualizados, reações pessoais, herança biológica, aprendizado. Quanto mais complexa é a organização, maiores são as diferenças individuais. Quanto maior é o grupo, menor é a coesão desse grupo.

Dentro de uma organização em que há competidores entre si, caso a comunicação não funcione com efetividade, é difícil estimular comportamentos cooperativos e implantar canais de apoio que sustentem a gestão conjunta. Na competição, quase sempre uma pessoa sai ganhando, muitas outras perdem, interesses são cancelados, vontades não são avaliadas. A competição fomenta revanches. É uma forma não-cooperativa de ajustar problemas.

Por sua vez, as pessoas acomodadas e medrosas também não possuem motivação pelos desejos das outras pessoas. Normalmente, os acomodados são seres humanos dependentes e oprimidos. Jamais haverá boas soluções enquanto as pessoas tiverem medo de expor suas diferenças. Sempre haverá perda de contribuição quando o medo se manifesta.

A quebra de relacionamento e desconfiança projetam redução de cooperação e frustrações. Diferentemente, a solidariedade grupal interna estimula mudanças, inovação, criatividade, aprofundamento de valores. A hostilidade oculta reduz a participação de grupos, deforma valores, dificulta tomada de decisões comunitárias, estimula os ânimos para revanche.

Qualquer hiato entre promessa e realidade impede ou interrompe a construção de elos entre estratégia, execução e avaliação de desempenho. As organizações são multidimensionais. A gestão é uma atividade intelectual, multidimensional e complexa. “Os processos de avaliação deveriam simplificar a tarefa e não complicá-la” (McGee & Prusak, 1994:202).

A confiança implica que o gestor viva numa relação aberta e amigável, num clima de aceitação de críticas e de experiências. As divergências de opiniões e os mal-entendidos acontecem principalmente na ala da diferença na escala de valores. O administrador comunicativo estabelece confiança para o futuro, cria ambiente e clima organizacional de satisfação mútua, equilibra o poder em termos de esforços e resultados, reparte ganhos e perdas, propõe soluções equitativas, é paciente com pessoas difíceis.

A negociação pressupõe considerar desejos alheios, expor idéias com lógica, discutir posições intermediárias, mostrar benefícios, administrar diferenças, compartilhar dificuldades, trabalhar com o maior número possível de considerações, evitar tensões inúteis.

Como instrumentos de aproximação de seres humanos, administração e comunicação são ciências multidisciplinares que incorporam princípios teóricos, técnicos, científicos e conceituais, e vinculam habilidades e qualidades pessoais, experiências e convívio

com os outros. Nem uma, nem outra são coisas mecânicas ou estabelecem a causalidade (causa e efeito) mecanicamente, considerando que o homem é sensível, não é uma linha reta, tampouco uma máquina composta de peças e partes. Sem o avanço de uma e o desenvolvimento da outra não há efeitos positivos na qualidade dos serviços prestados.

As organizações concorrem não por adotarem esta ou aquela teoria, mas pelo grau de desempenho, identificado por meio da qualidade, menor tempo para oferecer respostas precisas a solicitações, atendimento de necessidades e exigências dos clientes, inovação, flexibilidade em pontos vitais do processo decisório, capacidade de reação às mudanças, discernimento entre custos do processo e benefícios, gestão de lucratividade, identificação de oportunidades e riscos, mudanças e aprimoramento das pessoas, integração dos serviços dos diferentes setores, clareza de objetivos, confiabilidade de compromissos, aperfeiçoamento da contabilidade gerencial.

Distribuir e coordenar tarefas e recursos, definir objetivos e estruturas hierárquicas de poder, avaliar e diagnosticar ambientes, estabelecer princípios normativos e disciplinares, integrar processos de comunicação e mecanismos de controle, fomentar uma cultura própria, motivar pessoas para o esforço cooperativo, buscar o consenso, instituir autoridade, produzir bens e serviços e alcançar resultados para atingir os objetivos propostos, inovar e transformar são alguns componentes essenciais da função de quem administra. A comunicação reflete os acontecimentos da comunidade. Ela compõe o conjunto de elos das pessoas em movimento, em operação, em comunhão.

Direito de participar, com fim de compreender a instituição, é um dogma da modernidade. Por meio da comunicação é possível integrar a realidade e as teorias múltiplas, vivenciadas pelos seus vários públicos. Para serem úteis, as teorias devem conter valor de troca e estarem voltadas para os interesses comuns, propiciando ordem, participação e liberdade.

As organizações que aprenderam a examinar, identificar, avaliar, analisar, organizar e disseminar convenientemente seus objetivos, papéis e missão, face a essa nova realidade, aumentaram substancialmente o poder social, a contribuição criativa institucional,

a produtividade como um todo, a vantagem competitiva ambiental, os dividendos e rendimentos estratégicos.

Para harmonizar essas posições diferentes, tornam-se imprescindíveis conexões eletrônicas comuns entre departamentos, administração, associações e, ao mesmo tempo, simplificar as tarefas administrativas, romper a inércia burocrática, formular regras sem ambigüidade, reduzir sistemas paralelos de informações. As tarefas de interpretação de dados, necessariamente, devem ser plenamente visíveis. "Caminhando da definição estratégica para a execução, as organizações precisam comunicar de forma mais eficiente os aspectos relevantes da estratégia às partes interessadas e gerenciadores de recursos" (McGee & Prusak, 1994:46).

Por sua vez, o *marketing*, por si só, não tem respostas prontas para situações que não criamos. Aparece claramente que o desafio está na comunicação dos compromissos e habilidades dos administradores e lideranças em suas relações com os vários mercados e públicos.

Se encarnado seriamente nas análises, planejamento, implementação, controles e avaliações de programas, o *marketing* vai representar um salto qualitativo, oxigenação, ativação da criatividade e geração de novas oportunidades para as instituições. "*Marketing* existe quando pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de troca" (Kotler & Fox, 1994:39). "Satisfação é o resultado das experiências de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu a suas expectativas" (Kotler & Fox, 1994:54). Atendidas as expectativas, o consumidor fica satisfeito; mas se for possível excedê-las, fica altamente satisfeito.

A característica universal que dá sustentação a um processo de *marketing* é a lealdade da troca. A lealdade é um canal facilitador para atingir a cooperação. Do mesmo modo que a comunicação, a administração e o planejamento, o *marketing* da informação é uma atividade que proporciona decisões acertadas, maior compreensão, motivação e satisfação. Nas instituições de ensino, por exemplo, "pragmaticamente, é menos provável que alunos satisfeitos abandonem uma faculdade (...) Os custos insti-

tucionais da desistência são substanciais (...) Uma insatisfação séria leva não apenas a uma alta taxa de desistência, mas também ao enfraquecimento da imagem institucional entre candidatos potenciais, tornando o recrutamento ainda mais difícil" (Kotler & Fox, 1994:385).

O *marketing* alerta para a atualização de estruturas e processos, ordenamento comportamental, convivência entre pessoas e grupos, integração de ações funcionalmente relacionadas com propósitos maiores da organização. O *marketing* institucional é uma alavanca que move e aumenta o grau de responsabilidade. A melhor maneira de fazer *marketing* na universidade é abrir-se ao debate de novas idéias, novas propostas, novos conhecimentos que aliem mais benefícios com menos custos.

Concomitantemente a um planejamento eficaz de comunicação, o *marketing* é um acessório da administração eficiente e participativa. É fator de preservação de valores, gerenciamento de conhecimentos e descobertas, modificação de comportamentos. "As escolas têm que mudar de acordo com os tempos" (Kotler & Fox, 1994:44).

Igualmente, é preciso ter clareza das competências diferenciadas e específicas, que vão orientar as "capacidades internas da organização para aquilo que poderá ser melhor aplicado para a definição da estratégia" (McGee & Prusak, 1994:22) e "colocar o conhecimento e a informação no centro do elo de ligação entre estratégia e execução" (McGee & Prusak, 1994:44). Ainda, as competências organizacionais auxiliam "a identificar comportamentos específicos na organização que são essenciais à definição da estratégia" (McGee & Prusak, 1994:22).

Administrar a comunicação significa olhar por todos os lados, buscar soluções com as quais todos sejam felizes, resolver problemas cotidianos com satisfação mútua, repartir diferenças, suprimir julgamentos contextuais preconceituosos, encorajar oponentes à cooperação, conduzir a entendimentos e relacionamentos estáveis contínuos.

James McGee e Laurence Prusak (1994:XVIII) observam que, "como um recurso estratégico, a informação precisa ser administrada diariamente, com o mesmo cuidado e atenção dispensados aos recursos humanos e financeiros da organização (...). A infor-

mação fornece o sistema nervoso central responsável pela integração da estratégia com a ação".

Processo administrativo implica ter uma visão horizontal, movimentos rápidos, fluxos seqüenciais de informação, intercâmbio entre funções, interface e conhecimentos entre unidades funcionais, redução do ciclo de tempo, mudança criativa e proativa que abarca toda a organização. Mais ainda, o processo ultrapassa os limites e resultados internos e busca o ambiente externo da organização, alcançando e beneficiando fornecedores, clientes, familiares, mudanças interorganizacionais.

Dentro dos diferentes públicos, há diferenças de objetivos, mas há dimensões valorativas comuns que orientam as preferências individuais e comunitárias. O fundamental é criar um clima em que se respire segurança, compreensão por empatia, sinceridade. Por detrás das palavras há muitos significados que vão além do que se diz, para além do que os outros esperam.

A comunicação envolve, simultaneamente, dimensões econômicas, políticas, culturais, sociais, psicológicas, as quais, de forma compacta, são pressupostos axiológicos das organizações e da sociedade vigente.

No mundo moderno, a economia e a administração estão assentadas na informação qualitativa e no conhecimento quantitativo integrado às estratégias que a organização ocupa no ambiente em que atua, com vistas a satisfazer necessidades e superar desejos dos clientes e, concomitantemente, alcançar as metas e cumprir a missão.

As dimensões da legítima administração devem garantir: participação na ação responsável, ordenada e moral; superação de obstáculos do mundo natural e profissional; abertura confiante à mudança; resolução de problemas pessoais e sociais; valorização da vida com uma consciência enriquecida de valores; visão empática e profunda de si e dos outros; receptividade às pessoas e à natureza.

Por sua vez, a informação desempenha o papel de identificar ameaças e oportunidades, criar cenários para respostas competitivas e eficazes, propiciar alternativas para elaboração de processos integrados com vistas à realização de um conjunto de objetivos,

servir como *feedback* e adaptação atuando na avaliação de desempenho, processos de controle, apresentação de necessidades especiais, atuar como componente de interação e ligação entre a estratégia definida e sua execução. "A informação funciona como a cola que une a organização" (McGee & Prusak, 1994:46). A informação aqui não é jornalismo nem mercadoria, e "não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário" (McGee & Prusak, 1994:23).

Em sua estratégia maior, é fundamental a organização garantir a conectividade de dados numa relação contínua. Como explicam James McGee e Laurence Prusak (1994:24), "informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto". Conforme Robert Camp (1994:31), "o segredo está nos critérios para a coleta de informações. Antes de se iniciar qualquer esforço de coleta de dados, é preciso pensar na qualidade dos dados desejados".

O sucesso do movimento da qualidade carrega consigo a certeza da satisfação do retorno dos investimentos. A informação transportada da memória pessoal ao ambiente organizacional possui capacidade de contribuir para mudanças comportamentais. Da mesma forma, integrar horizontalmente questões essenciais de planejamento e estruturas de poder além da hierarquia convencional, contribui para mudar comportamentos, remover barreiras e diferenças de personalidades, ampliar a liberdade de escolha durante a definição de uma estratégia, utilizar conhecimentos para criar valores consistentes.

Por isso, é essencial que as organizações criem, de forma técnica e com o apoio das lideranças, de um modelo de avaliação estratégica de desempenho que leve em conta, de forma sincronizada, o movimento pela qualidade dos serviços, satisfação do cliente, logística, resultados desejados, complexidade e volatibilidade e mudanças do ambiente, circunstâncias mutáveis, visão dinâmica do funcionamento e procedimentos organizacionais e estruturais contínuos.

Ao mesmo tempo, precisam eliminar as amarras provocadas pelas estruturas passadas que prejudicam ou comprometem as funções atuais, por meio da comunicação integrada entre todas as partes envolvidas. Isso conduz a uma melhor capacidade de exe-

cutar uma estratégia com sucesso, dentro de um contexto apropriado e explícito, utilizando-se de mecanismos para descobrir formas de aperfeiçoar cada componente, localizar discordâncias e atender a setores que necessitam de melhorias. "O desafio consiste em explicar essa lógica a todos os membros da organização (...). À medida que as questões evoluem, a importância de diferentes indicadores será maior ou menor dentro dos sistemas de avaliação de uma organização" (McGee & Prusak, 1994:194). A avaliação do desempenho estratégico permite propor aperfeiçoamento contínuo e profundo da organização e garantir controle aos processos de gestão e infra-estrutura de suporte.

As organizações são formadas por pessoas para sobrepor limitações individuais. A estrutura da organização moderna procura focalizar a harmonia entre as competências e o ambiente, a interconexão de departamentos superando as fronteiras rígidas, muito embora, paradoxalmente, em grande parte das organizações "a estrutura de comando hierárquico tem sido o instrumento organizacional máximo desde o século XIX. Copiado dos militares, esse é um instrumento de processamento de informação idealizado para fundir as necessidades de controle de executivos de primeiro escalão com a limitada capacidade de processamento de informação de gerentes individuais" (McGee & Prusak, 1994:69).

Face ao ritmo das mudanças e alterações nas organizações e nos ambientes, cada vez mais são exigidos novos tipos de cooperação, aproximações confiáveis, ambientes de informação eficazes e funcionais, diariamente. "As organizações hoje em dia atuam em um mundo complexo, com muitas partes envolvidas reivindicando uma participação no desempenho da organização, por exemplo - clientes, funcionários, acionistas e comunidade local e autoridades normativas. Alguns desses agentes têm poderes para comandar determinadas formas de comunicação e prestação de contas. Outras são importantes o suficiente para a organização a ponto de exigir consideração específica de suas necessidades de comunicação" (McGee & Prusak, 1994:197).

Nessa ótica, administrar é gerir pontos de vista diferentes, melhorar os processos, encontrar condições e soluções mútuas, trabalhar com as considerações em mão dupla,

pacificar os sentimentos exaltados dos outros, preservar cordialmente o relacionamento, fazer concessões, sacrificar desejos pessoais, evitar palavras que causem aborrecimentos para os outros, expressar convenientemente objetivos, aceitar meio termo para questões que beneficiem a ambos, respeitar e incentivar posições das outras pessoas, fazer a outra pessoa feliz. A colaboração passa a preencher interesses comuns, e todos ficam felizes com soluções propostas, alternativas escolhidas e resultados alcançados.

A par de possibilitar a escolha acertada de alternativas, desvendar oportunidades e criar vantagens estratégicas auto-sustentáveis, a comunicação aperfeiçoa e amplia o modelo de imagem institucional, dá suporte a processos decisórios e controle gerencial, integra a organização no ambiente regional, nacional e global, aumenta o grau de liberdade e capacidade das pessoas e fortalece a dimensão humana e o comportamento cooperativo entre os diferentes graus hierárquicos.

Para isso, saber conversar é tão importante quanto saber administrar, planejar, redigir documentos. Comunicar é muito mais do que uma operação de transmitir teorias, técnicas, conhecimentos. Palavras mal situadas e olhares arrogantes são formas de censura que produzem insatisfação, desprezo, desaprovação, rejeição do ato de aprender fazer. O ato de administrar e transmitir mensagens requer habilidade comunicativa. Por serem impróprias às práticas pedagógicas, estruturas verticais e rígidas de comunicação podem originar alienação, insatisfação e competição no interior das organizações.

Em si, a comunicação tem capacidade de assegurar vantagem competitiva, liderança, administração eficaz, maior performance da organização e fidelidade dos clientes. Porém, é preciso ser explícito, sistemático e eficiente no aprendizado da comunicação. Euro Brandão (1992:37) destaca que a comunicabilidade é a característica impostergável do ser humano. "Nós não avaliamos devidamente o tremendo poder do diálogo, da presença física, do interesse demonstrado por alguém".

Em todos os segmentos das atividades humanas, uma organização chegará à liderança por meio do uso da informação para satisfazer necessidades do cliente associado, dissociado e reassociado, e se diferenciará das demais, se adquirir capacidade para con-

quizar a cooperação em todos os níveis, inclusive daqueles que se projetam como contrários.

## LIDERANÇA

Mais do que uma simples característica individual, liderança é uma propriedade de grupo, de organização. Esse estudo mostra que não existe um estilo normativo de liderança. A dimensão de eficiência está ligada à capacidade de adaptar seu comportamento de líder, a fim de cumprir a missão, os objetivos e atender às necessidades da organização. "O que distingue os líderes dos seguidores não são apenas as percepções embutidas em seus planos estratégicos, e sim, sua maior capacidade para a execução, sua capacidade de fazer com que esses planos passem a fazer parte das atividades diárias da organização" (McGee & Prusak, 1994:183).

Liderança pouco eficiente constitui uma das razões para muitas dificuldades e crises nas institucionais. Agrava-se a situação quando métodos, processos e teorias gerenciais são descontínuos, e a liderança é tecnicamente perfeita mas incapaz de coordenar e compreender todas essas faces organizacionais. Ao mesmo tempo em que vai além da gerência participativa, a liderança "deve liberar as energias e o potencial de subordinados talentosos, cuja inteligência e conhecimentos são vitais para se lidar com complexidades e mudanças" (Bradford, 1985:21).

O mundo, a sociedade e as organizações se desenvolvem no interior de grupos e lideranças. Longe de ser produto de outras esferas da vida humana, o líder se apresenta sempre como um processo que possibilita, organiza, estimula a ação coletiva. Ele se constitui como um processo básico presente em todo o universo das práticas humanas.

Entre os vários conceitos e definições, relacionaram-se alguns, a saber: Paul Hersey (1974:87) conceitua liderança "como um processo de influência nas atividades de um

indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação (...) Um líder deve ocupar-se de tarefas e relações humanas".

De fato, liderança constitui um processo e um agrupamento de *status*. Numa universidade, reitor, vice-reitor, pró-reitor, decano, diretor, superintendente, executivo, administrador, coordenador, gerente e chefe devem ser tipicamente incluídos na categoria chamada liderança. Em face de o conceito de liderança ter um *status* ambíguo na prática organizacional, interessa, neste estudo, mais atentamente o processo de liderança relacionado a tarefas de dirigir e coordenar atividades relevantes, orientar e coordenar, planejar e organizar, convencer e motivar.

Por sua vez, James E. Rosenzweig e Fremont E. Kast (1987:359) destacam que liderança "constitui parte da administração, mas não toda ela (...) Liderança é a capacidade de convencer outras pessoas a partir com entusiasmo em busca de objetivos determinados. É o fator humano que liga o grupo e o motiva rumo às metas".

Na literatura das ciências sociais, liderança aparece, em destaque, com três significados: Como atribuição de uma posição, como responsabilidade e característica da pessoa e como uma categoria de conduta. De mais a mais, liderança implica dois termos: o agente que influencia e as pessoas influenciadas.

Para Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik, liderança é "influência interpessoal exercida numa situação, e dirigida, através do processo de comunicação, para a realização de objetivos ou objetivos especializados" (In: Hersey, 1974:86).

Os efeitos administrativos e as conseqüências gerenciais em organizações nas quais o estilo de liderança é inadequado com o tempo são comprometedores. As informações importantes não fluem livre e facilmente para os lugares certos, ou simplesmente são retidas. Os responsáveis pelas decisões sempre estão distantes da situação real, é perdido muito tempo com informações distorcidas e pouco significativas. Quase sempre se formam gargalos no processo de coordenação. O líder ideal é aquele que sabe o que está acontecendo na esfera de sua responsabilidade e nos ambientes internos e externos

da organização, possui mais conhecimentos do que seus subordinados, é capaz de resolver problemas que aparecem rotineiramente, detém responsabilidade e controle pela maneira convincente de como trabalha e se comporta, prevê e antecipa o futuro.

Igualmente, o líder formal de um grupo em uma organização hierárquica "pode ampliar a distribuição de liderança pela inclusão de seus subordinados na tomada de decisões que afetem o próprio grupo ou organização maior" (Katz & Kahn, 1974:375).

No desenvolvimento do pensamento anterior, Daniel Katz e Robert Kahn (1974:376) consideram que a maneira mais simples pela qual um líder formal inicia a distribuição da função de liderança é "proporcionando informação àqueles de seu grupo em relação a recursos, processos, problemas, exigências externas e coisas semelhantes (...). O líder que deseja manter seus poderes, sem que os demais compartilhem, cobiça informação, permite seu intercâmbio dentro do grupo somente por seu intermédio e mantém subordinado sem influência potencial e sem dados para um curso de ação ou tentativa de influência".

O líder ideal é aquele que favorece a plena realização de cada um e de todos, em benefício da marcha progressiva da humanidade. Deduz-se, por conseguinte, que ele é capaz de estimular o uso de tecnologias para atingir eficiente e eficazmente metas institucionais, reconhece e respeita diferenças entre pessoas e grupos, ajuda a superar obstáculos e conflitos, toma providências sempre que precisa.

Pelas suas novas propriedades, o líder é o núcleo, um sujeito temporal e espacial integrador e com valor ativo, enriquecido por fatos que se traduzem em atos e contêm significados instantâneos e espontâneos, capazes de motivar a continuidade de um corpo institucional de princípios e fundamentos que visam a proteger a essência do patrimônio da organização.

O gestor que é capaz de exercer eficientemente sua função, mas que não é capaz ou não deseja comunicar-se num clima receptivo torna-se repugnante para a comunidade. Fundamental é comunicar o que vai ser feito, a decisão tomada, o projeto aprovado

no nível da capacidade de entendimento e experiência do outro, produzindo significações mais fluídas dos fatos em geral.

Se esse processo não ocorrer, haverá numa extremidade o poder, na outra, a rejeição desse poder. Enquanto isso, o poder da comunicação deixa de gerar um sentido crescente de responsabilidade coletiva e individual, não muda as linhas de força divergentes com vistas a formar uma gestão homogênea, e tampouco altera as relações a partir das experiências convividas.

Equívoca-se o líder que continua funcionando ou exercendo o seu papel de monitor de atividades rotineiras, dentro de visões idealistas, humanistas, tecnoburocráticas, populistas, dominantes, repressivas ou opressivas. Quem assim agir, elegerá para si conflitos, rejeições, intrigas. Resistência é outro fator que produz inquietações. Porém, o líder comunicativo é capaz de fazer emergir experiências novas, distribui resultados à coletividade como algo que pode ser retrabalhado pelos perceptores, por meio do seu nível intelectual, social e imaginativo.

A autoridade repousa na aceitação e no consentimento dos indivíduos. Quando as comunicações não são compreendidas, elas não geram autoridade. Autoridade, conceitua Chester Barnard, "é o caráter de uma comunicação (ordem) dentro de uma organização formal, em virtude do que ela (comunicação) é aceita pelo colaborador ou membro da organização como reguladora de sua atuação como membro da organização" (In: Chiavenato, v. 1, 1993:200). Normas, padrões, organização, planejamento devem ser vivenciados com naturalidade pelas pessoas que, por meio da participação, assumem o desejo de cumprir a missão estabelecida pela instituição.

Isso requer, segundo Wilbur Schramm, "que as mudanças sejam discutidas e para isso devem ser ativados os canais de comunicação, de cima para baixo e de baixo para cima e ainda lateralmente, de modo que os membros da população discutam entre si e cheguem a decisões grupais" (In: Bordenave & Carvalho, 1979:170).

O gestor moderno terá que possuir essa habilidade, a par de conhecer novas maneiras de estabelecer alvos operacionais, saber identificar problemas na visão dos clien-

tes, comparar modelos de organizações bem sucedidas (*Benchmarking*), envolver todos os integrantes para que participem do processo, estar diretamente ligado aos desejos profundos e sentimentos íntimos de homens e mulheres. Para Marco Antônio Fagundes (1994), é preciso acreditar na pessoa, investir nessa pessoa, pois "só têm grande sucesso as empresas que respeitam e investem no ser humano, porque o único diferencial positivo que as empresas têm é gente".

O líder é um construtor de equipes, num efetivo compartilhamento de objetivos e resultados, e não apenas um coordenador de grupos de trabalho. "No processo global, os resultados agora são alcançados por uma equipe de pessoas e não mais pelo indivíduo isolado", (Fagundes, 1994).

A esse valor, soma-se que o domínio da autoridade passa para quem tem domínio da informação. O gestor precisa preparar-se para enfrentar o conflito que envolve o poder da comunicação e as estruturas de poder da organização. Para isso, esse profissional deve ter qualidade ética, competência técnica, intuição criativa, estratégias de vida. Por excelência, é um respectivo negociador, um motivador para raciocinar com lógica e integração.

O administrador tem à sua frente um novo cliente que sabe dominar uma linguagem mais econômica e menos dispersa. Nas instituições de ensino, por exemplo, sua tarefa é equilibrar custo operacional e satisfação pessoal com rendimento educacional e formação integral. O conteúdo e os métodos gerenciais estão inseridos no coração da comunicação libertária, que reside no interior das próprias instituições.

A partir da década de 1980, houve introdução de uma nova ordem nacional de comunicação, rompendo estruturas autoritárias e centralizadoras. O monólogo praticado pelos detentores do poder já não possui ressonância. Os grupos constituídos passam a formular e fiscalizar práticas e formas de expressão mais autênticas. Os movimentos populares procuram consolidar sua identidade.

Pela evolução natural do perfil do gestor, no próximo século esse profissional deverá ser, ao mesmo tempo, pesquisador, generalista, comunicador. Esses são três atri-

butos essenciais de trabalho. O comunicador é por natureza um educador, um formador de opiniões. "O mercado vai precisar de pessoas que saibam aprender e ensinar a conviver em equipe e não mais simples líderes empresariais, como na década passada, que aprendiam apenas a mandar", (Floriani, 1994).

A nova cultura vai exigir novo perfil do administrador, absolutamente capaz e rápido para gerenciar o sistema interno de comunicações. Os setores precisam adquirir maturidade para funcionar de forma descentralizada, sabendo quanto estão custando, e com transparência na origem e aplicações dos recursos financeiros. Tudo isso exigirá que seja implantado um sistema de avaliação institucional permanente, uma espécie de auditoria, com a responsabilidade de revalorizar as pessoas, trabalhar de forma integrada, contemplar e unir objetivos comuns.

O líder é a pessoa que encoraja a criatividade, aproveita efetivamente as fontes de idéias, habilita a administração para novas modalidades de trocas entre instituição e audiência, capta o interesse, desperta desejos úteis, executa programas para obter entendimento e aceitação pública, compete pela atenção e pela informação cognitiva, afetiva e comportamental. No campo democrático, a comunicação ativa, que influi e mobiliza, passa necessariamente pelo canal das lideranças. Não há independência e democracia se não houver comunicação a serviço da realização e crescimento das pessoas, enquanto integrantes políticos, culturais, sociais, morais e espirituais da instituição. Para José Manuel Morán (1986), "democracia significa participação, em primeiro lugar, no conhecimento da realidade".

Face a isso, é preciso romper o circuito de que os acervos de informação fiquem centralizados em quem representa o poder. "Essa perspectiva enfatiza a necessidade de repensar e dinamizar os processos empresariais para eliminar gargalos e esforços duplicados, causados pela comunicação deficiente e má coordenação entre as várias funções convencionais da empresa" (McGee & Prusak, 1994:195).

Afinal, mudanças de paradigmas pressupõem descobrir e aprender em conjunto e individualmente em nível organizacional. Isso requer aumento de investimentos para tor-

nar mais eficiente a distribuição dos conhecimentos e informações, criando uma atmosfera de apoio ao aprendizado. "As organizações aprendem através das formas por elas utilizadas para a criação de sistemas e relacionamentos para estimular o aprendizado individual, visando à realização de objetivos organizacionais mais amplos" (McGee & Prusak, 1994:210). Dentro de um ambiente pluralista e personalizado, "a qualidade da interação será aumentada pela coleta, armazenamento e partilha de informações" (McGee & Prusak, 1994:60).

É preciso ter em mente que o problema do aprendizado visa a "tornar esse processo de contextualização visível e explícito, de forma que as contradições e inconsistências, em diferentes modelos de desempenho, possam ser examinadas e reconciliadas" (McGee & Prusak, 1994:213).

O aprendizado individual pode ser estimulado, melhorando o acesso a dados válidos, fornecimento de ferramentas que ajudem à reflexão, facilitando o acesso a outros aprendizes e professores dentro e fora da organização, dominando o medo. A participação nos processos decisórios exige pesquisas formais, conhecimento de modelos tradicionais, domínio de técnicas de simulação, transformação de teorias em projeções. Pressupõe, ainda, capacidade de elaboração de planilhas, compartilhamento e propagação do aprendizado individual, organização de métodos de coleta e preservação de conhecimentos, treinamento, educação continuada, lições de projetos bem-sucedidos.

Tudo isso pode ser facilitado por meio do correio eletrônico, conferências veiculadas pelo computador, trabalho de grupo assistido por computador, *feedback* contínuo, gerenciamento eficaz de informações, avaliação das contribuições, interface entre todos os setores ambientais.

Informação e aprendizado implicam conhecimento e ação. Em qualquer organização, a informação exerce papéis, níveis de importância e valor nas decisões. "A informação não tem qualquer valor para uma organização até que seja colocada em prática. A maneira como os indivíduos se comportam em relação à informação - como eles a adquirem, filtram, analisam e comunicam - é tão importante para a organização quanto a pró-

pria informação. Se a informação é a matéria-prima das decisões, o comportamento em relação à informação abrange as atividades de criação - e destruição - de valores que atuam sobre a matéria-prima" (McGee & Prusak, 1994:106).

Peter Drucker (1994) ensina que "mais do que dinheiro ou mão-de-obra, o conhecimento está-se tornando o recurso mais importante de produção. O comando e o controle não mais imperam. A informação é hoje o princípio organizativo. Mais do que fabricar ou transportar coisas, os serviços estão-se tornando o centro de gravidade de todas as economias desenvolvidas. É onde se encontram os bons empregos, mas também os desafios".

Na opinião do mesmo teórico da administração moderna, "ser grande deixou de ser uma vantagem. O mesmo se aplica à diversificação. A empresa bem-sucedida de amanhã terá tamanho médio. Cada empresa precisa se reinventar. Isso significa colocar-se as seguintes perguntas: Qual é nosso setor de atividade? quais são os pressupostos sobre os quais fundamentamos a empresa - relativos aos clientes e ao mercado? E os não-clientes, que preferem nossos concorrentes? A tecnologia que usamos e assim por diante - tudo isso ainda é válido? Não existem soluções rápidas" (Drucker, 1994).

Peter Drucker recomenda, como instrumentos, a Reengenharia e a Administração pela Qualidade Total. Mas outros, "como *Benchmarking* (imitar o modo de operar dos concorrentes bem-sucedidos) e Análise de Valor Econômico são absolutamente necessários. As transformações nesse momento são tão profundas quanto aquelas ocorridas depois de 1800, quando começou a Revolução Industrial, e aquelas ocorridas entre 1880 e 1900, quando as chamadas indústrias modernas - elétrica, química, automotiva, telefônica, de bancos etc - introduziram a segunda revolução industrial" (Drucker, 1994).

Outro conselho dado por Peter Drucker é não tentar transformar a empresa inteira da noite para o dia, não falar em mudar a cultura da empresa. Isso não funciona. "Trabalhem em uma área em que exista receptividade para mudanças. E procurem uma área em que o executivo encarregado esteja ansioso por mudanças, mas que também seja altamente respeitado dentro da organização" (Drucker, 1994).

Para o sucesso no contexto multiprofissional, "uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, informação variada e no grande volume necessário" (McGee & Prusak, 1994:51).

De acordo com Michael Ostrenga, "uma forma pela qual um leitor desenvolve velocidade na absorção de informações é recebê-las sempre no mesmo formato (...). Sempre que possível, apresente as informações graficamente. O velho ditado que diz 'uma imagem vale por mil palavras' é muito válido para as informações sobre desempenho" (Ostrenga, 1993:275).

A execução da estratégia e a busca da qualidade competitiva não são mais nem menos importantes do que a tarefa de conquistar vantagem cooperativa, em níveis individual e interorganizacional. "As organizações devem se tornar muito mais conscientes e abertas às dimensões cooperativas da busca da vantagem competitiva" (McGee & Prusak, 1994:94). Quem não consegue implantar a vantagem cooperativa fatalmente não pode esperar obter vantagem competitiva. De acordo com Daniel Katz e Robert Kahn (1974:49) "os sistemas sociais firmam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos".

Para Juan Diaz Bordenave e Horácio Martins de Carvalho (1979:152), "as trocas de informações entre indivíduos, quando do ato de comunicação, quase sempre estão relacionadas com alguma organização. Sem receio de absurdos pode-se afirmar que mais de dois terços do relacionamento humano se faz em função de desempenhos organizacionais".

A credibilidade da informação transmitida sofre o confronto com os graus de interferência de múltiplas outras fontes de informação, de conhecimentos que a pessoa tem a respeito do assunto, da possibilidade de acesso aquilo que é apresentado, às fontes de interesses, de previsibilidade e atualidade, de aproximação física e afetiva, da qualidade da linguagem, da notoriedade das pessoas focalizadas. Ainda, sofre o confronto com os referenciais sócio-culturais do receptor, que possibilitam leituras diferentes da mesma mensagem. Segundo James McGee e Laurence Prusak (1994:21), "as estratégias devem

considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização almeja servir". Ao mesmo tempo, "considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados".

São fatores essenciais para o êxito interfuncional o envolvimento, a clareza de poder, a atenção, o compromisso da liderança no âmbito das organizações e a participação do maior número possível de pessoas nos níveis de decisão. *Just-in-time* - no momento ótimo - e reabastecimento contínuo de informações bem estruturadas e rápidas, voltadas para as atividades funcionais, são processos que mobilizam e estimulam soluções cooperativas. Não fornecer informações em momento oportuno às pessoas pode incomodar e resultar em transtornos mais adiante.

Hoje, melhorar a distribuição e utilização da informação constituem processos interfuncionais vitais nas organizações que promovem posturas inovadoras e de lideranças em suas atividades e procedimentos. As pessoas precisam ocupar espaços para auxiliar a organização. "A organização (...) piramidal frustra e aliena as pessoas, pois a autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação da pessoa, afetando negativamente o seu comprometimento para com a organização. As estruturas tradicionais tornam-se inadequadas para as complexas empresas de hoje e não satisfazem às necessidades" (Chiavenato, v. 1, 1993:24).

Aprender conjuntamente, por meio de práticas adotadas, exemplos de respostas de outras organizações, reconhecimento, valorização e recompensa de esforços, encorajamento do aprendizado organizacional, abertura para novas idéias, sugestão de soluções criativas para reduzir distanciamentos crescentes são estratégias que asseguram mudança em toda a organização e melhoram as operações internas. Peter Senge adverte, dizendo que "as deficiências de aprendizado são trágicas nas crianças, mas são fatais para as organizações" (In: McGee & Prusak, 1994:207).

Observar os relacionamentos e as críticas sinceras, promover ligações entre fatos e reações, estimular esforços convergentes, são técnicas de comunicação que garantem desempenho na administração compartilhada. "A articulação e a comunicação ativa da

informação contextual em sistemas de informações é capaz de ampliar esse processo adaptativo e transformá-lo num processo de aprendizado que possa ser administrado" (McGee & Prusak, 1994:213).

As transformações científicas e técnicas, o pluralismo de convicções, as novas condições de aprendizagem e a socialização do saber, a velocidade da produção de conhecimentos, os modernos meios de difusão, os novos modos de criar, os fenômenos provocados pela globalização da economia, as novas codificações e simbologias, tudo, enfim, são revoluções e inovações que devem fazer parte do processo e da ação da nova liderança.

Dentro dessa complexidade, destaca Paul Hersey (1974:85), "as organizações que vencem têm um atributo que se separa das que não dão certo: a liderança dinâmica e eficiente. A maioria dos fracassos pode ser atribuída à liderança pouco eficiente".

Nessa linha de pensamento, Ralph White e Ronald Lippett destacam que "a eficiência do ato de liderança não depende das relações entre o líder e o membro. Ela depende, isso sim, da adequação e do acerto da sugestão ou da ordem que o líder tenha passado. Não há razão para crer que o líder benquisto dê ordens e instruções melhores ou mais acertadas do que o líder menos querido" (In: Kast & Rosenzweig, 1987:369).

Ainda, conforme Paul Hersey (1974:101), "um líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores. Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização". Acrescenta, destacando que "a diferença entre o estilo eficiente e o ineficiente está, freqüentemente, não no comportamento real do líder, mas na adequação desse comportamento à situação em que é usado" (Hersey, 1974:105). Conclui, acentuando que "a situação mais favorável para que um líder tenha influência em seu grupo é aquela em que é apreciado pelos membros do grupo (boas relações líder-membros), tenha uma situação de poder (elevada posição de poder) e esteja dirigindo um trabalho bem definido (elevada estrutura de tarefa)" (Hersey, 1974:102).

Essencialmente, pode-se constatar que em instituições nas quais as lideranças são desprovidas desses conhecimentos e valores, há falta de convergência da novidade e da diversidade, criando-se cenários de crises permanentes de adaptação. A sociedade informatizada e de televisão é mais exigente e mais esclarecida. A compreensão de acontecimentos e situações integra-se a estruturas em desagregação e crises fabulosas de interpretações.

Reforça-se a idéia de que "o líder institucional preocupa-se tanto com as diretrizes como com as pessoas; preocupa-se pelo processo tanto pelo conteúdo como pelo próprio processo. Ele se preocupa, como o expõe, com a adaptação dinâmica da organização total a suas próprias porfias internas e às pressões externas" (Katz & Kahn, 1974:358).

No contexto escolar, tanto o gestor quanto o educador são, fazem, criam, inventam, inspiram uma abertura de visões e concepções, de fundamentações e de responsabilidades, de cosmovisões e de convívios. São fenômenos e processos vivos que não podem ficar parados. A criatividade e a criação convivem como se fossem suas vizinhas. Juntos, esses fenômenos são a âncora que une distâncias temporais e espaciais, são valores quotidianos e disponíveis, reforços de liberdade e potencialidades, símbolos comportamentais, forças da personalidade. O líder é alicerce e sobrevivência do processo criador, principal elemento para estabelecer intercâmbio formal do acervo mental e descobertas culturais novas.

Líderes - autoridades, dirigentes organizacionais, proprietários, pessoas que detêm poder, ocupantes de cargos de direção - que continuarem adotando e cultivando estilos gerenciais tradicionais, lentos, conservadores, convencionais, autoritários, autoritários-democratas, burocratas, *laissez-faire*, autocratas, encontrarão dificuldades para sobreviver por longo tempo.

Muitos fracassos e atrasos na área educacional do Brasil podem ser atribuídos à abordagem administrativa adotada nos últimos anos pelos seus dirigentes. Ignorar, não aproveitar e desprezar capacidades e potencialidades são fatores de risco, empobreci-

mento, frustrações, enfraquecimento da motivação institucional. J. Víctor Baldrige e Terrence Deal (1983) ponderam que "um administrador que oferece uma liderança forte, estável e entusiástica oferece à instituição condições para que esta se estabeleça como uma força educacional em expansão e independente na comunidade". Tanto nas instituições prestadoras de serviços quanto nas indústrias, por exemplo, "a monitorização ambiental é uma ação administrativa chave, porque ajuda a combinar os serviços da instituição e as exigências do mercado. Um clima organizacional, em parte cultivado pelo diretor, encoraja a flexibilidade e leva a uma maneira de pensar que permite estratégias contingenciais" (Baldrige, 1983).

O líder ideal assemelha-se a um maestro que encanta pela excelência da apresentação de sua orquestra. Ao mesmo tempo em que procura que todos busquem a absoluta harmonia, cumprindo a missão e os objetivos, o maestro preocupa-se com o desenvolvimento integral dos componentes. A par de exercer com qualidade e competência sua função específica, ele sabe apoiar e animar, treinar e motivar, assistir e auxiliar, gerenciar e coordenar, informar e comunicar.

Enriquecido pela essência de suas práticas de relações humanas capazes de resolver conflitos entre necessidades e carências individuais e requisitos e estruturas organizacionais, fica demonstrado que o líder efetivo não é só aquele que tem poder legítimo e domínio sobre recompensas e sanções, mas, principalmente, aquele que sabe mobilizar apoio para as diretrizes da instituição, promove a lealdade de grupo e os vínculos pessoais, respeita todas as pessoas como pessoas, encoraja o desenvolvimento de identificação positiva com a organização, adapta seu próprio estilo interpessoal às necessidades das outras pessoas, gera motivação para consecução das metas traçadas, constrói relacionamentos interpessoais coesos, íntimos e informais.

O líder eficaz é aquele que resolve problemas sem desrespeitar o ponto de vista do outro, constrói auto-consciência sem criar submissão, respeita emoções difíceis elevando a auto-estima de cada um. Ser eficaz significa desenvolver capacidades, habilidades e competências para responder a necessidades dos clientes.

Em outras palavras, eficácia é medida normativa do alcance de resultados. De modo abrangente, implica mensurar se o líder está ou não fazendo as coisas certas, buscando maior dimensão de desempenho e aperfeiçoamento contínuo, para melhorar sempre mais a qualidade de vida no ambiente de trabalho por meio do processo comunicativo, esforços bem orientados para obter resultados financeiros favoráveis, equilíbrio e integração funcional entre a relevância financeira e não-financeira, gerência da qualidade total. Significa, também, estudos comparativos com o desempenho de outras organizações, referenciamento ou *benchmarking*, capacidade de respostas baseada no tempo quantificável para converter recursos investidos em benefícios gerados e aumento de produtividade.

## CAPÍTULO 3

### QUALIDADE E COMUNICAÇÃO NO PROCESSO GERENCIAL

“Os ingredientes de liberdade, responsabilidade, qualidade e competência são inerentes à espécie humana. A agilidade organizacional é uma tendência do mundo moderno, que não pode ser despercebida pelas universidades”.

(Clemente Ivo Juliatto)

Toda pessoa é um ser em relação intercomunicável e depende dos outros para seu nascimento, crescimento, desenvolvimento e complementaridade. Do nascimento à morte, vive em ambientes já construídos pelos que a precederam, mas tem tarefa de melhorar a qualidade desses ambientes, por meio de esforços individuais, comunicações e inter-relacionamento.

A comunicação e o inter-relacionamento influem diretamente na qualidade dos processos de gestão e na vida das pessoas. Por produzirem impactos na vida dos seres humanos e desempenho das organizações, qualidade e comunicação constituem importantes preocupações de todos os estilos gerenciais e culturas universais. São exigências e

compromissos da humanidade em evolução. Não são simples discursos, caprichos, ambições, vaidades. São componentes essenciais para aumentar a liderança organizacional e satisfação e crescimento das pessoas.

Com essas convicções, os objetivos deste capítulo são reunir e explorar conceitos, construir e propor uma abordagem integrada e identificar e contemplar propriedades que coexistem na qualidade e na comunicação, as quais proporcionam benefícios notáveis às áreas administrativas e operacionais das instituições. Em paralelo, o estudo apresenta mecanismos utilizados na comunicação que podem indicar problemas. São condensados doze princípios que cobrem a comunicação de qualidade, e que funcionam como suplemento à criatividade, produtividade e eficácia gerencial e organizacional.

Do ponto de vista de gerenciamento das organizações em geral, é sabido que muitas barreiras de relacionamento, instabilidades e desconfianças podem ter origem em problemas de comunicação, principalmente quando as gerências insistem em imprimir seu quadro de referência cultural tradicional nas ações, informações e decisões administrativas coletivas. No mundo do trabalho em equipe, qualidade é a parte mais importante da linguagem das pessoas. A qualidade se estende e exerce efeitos sobre todos os atos gerenciais, decisórios e diretivos da organização.

No entanto, chama a atenção Philip Crosby (1992:135), "a comunicação no interior das corporações e organizações é ainda uma questão difícil. Há tanto a comunicar, há tanto que as pessoas precisam saber. É sempre uma dificuldade verificar se aquilo que é necessário transmitir está sendo compreendido (...)". Ao mesmo tempo, "a conscientização deve ser adaptada à mentalidade da companhia. Tem que se ajustar a ela (...). A conscientização não se limita a fazer publicações e promoções, etc; ela divulga informação" (Crosby, 1992:135).

A ausência de uniformização de linguagem, a desinformação, a comunicação obstruída, a transmissão inadequada geram mensagens difusas e enfraquecem a identidade da organização, provocando e promovendo indefinições de procedimentos. Portanto, administrar diferenças exige alta capacidade de comunicação.

Essas deficiências de comunicação são responsáveis por grande parte dos custos decorrentes de falhas de decodificação e de relacionamento interpessoal, custos da não-conformidade, custos da não-compreensão, custos com greves, custos resultantes da desmotivação, custos sociais e financeiros substanciais mas que até hoje não são contabilizados pela maioria das organizações e tampouco pela sociedade que paga a conta, mesmo porque "nem todo mundo é a favor de calcular esta despesa" (Crosby, 1992:134).

Por outro lado, a comunicação bem-sucedida desperta programas proativos, oportunidades de participação atraente, olhares lógicos e sinérgicos. Essa comunicação é geradora da cooperação, valorização e estímulos. Dimensiona intenções de pessoas e grupos, informações do macroambiente e expectativas da comunidade. Constitui permanente exercício de busca da aproximação de realidades, conhecimentos, situações e valores. Às vezes, ela é tão ou mais importante do que a satisfação de necessidades fundamentais, como alimento, amor, segurança, abrigo, repouso, saúde. Toda a sua ritualização acontece na circulação com as pessoas, cria poder na interação pessoas-realidade e cresce na corrida em procura de novas formas de relacionamento para o bem viver grupal. Por fim, essa comunicação resulta em um processo integrado e disciplinado de qualidade.

## QUALIDADE

Por ser um juízo de valor, qualidade possui muitos significados: Para alguns, significa nenhum defeito (defeito zero); para outros, melhor produto e serviço, conformidade a padrões estabelecidos, ausência de atividades que adicionam custos improdutivos, atenção e até superação dos direitos e expectativas de clientes. Qualidade não é dogma nem paradigma, e sim um produto ou um serviço orientado para satisfação, par-

ticipação, confiança, felicidade e bem-estar do cliente. O compromisso é de todos e, por isso, não aceita acomodação, tampouco interrupção.

Qualidade não surge do nada, nem do exercício da surpresa ou do acaso. Ela nasce da luz do processo de comunicação. Comunicação e qualidade estão representando uma nova revolução tecnológica, provocando reflexões significativas na evolução da espécie humana. Com maior ênfase, nas instituições educacionais, a qualidade é percebida mais intensamente nas atitudes das pessoas, forma de relacionamento, postura de conscientização e vivência pessoal, conceitos comportamentais, motivação para conviver em equipe. Em suma, o caminho da qualidade depende das pessoas. Toda posição contraditória pode romper o elo, a cadeia, a corrente, comprometendo o processo todo.

Segundo Alberto Sanchez Paredes (1994:14), "qualidade implica numa nova forma de gestão empresarial em que todos os funcionários e, principalmente, a alta direção devem participar ativamente em sua consecução. Implica uma mudança drástica de atitudes e de instrumentos de administração e controle. É uma revolução cultural".

Com essa relevância, a qualidade pode ser energizada pelo conhecimento e entendimento da missão organizacional, processos de tomada de decisão, relação de parceria, comunicação efetiva, sistemas de avaliação e reconhecimento, desenvolvimento e identificação de lideranças, políticas de valorização profissional, desenvolvimento de relações interpessoais, trabalho em equipe para solução de problemas.

Tão importante quanto isso, a qualidade começa com a compreensão do trabalho ou a função individual de cada integrante na organização, tanto da maneira como é realizada a tarefa e participação, como por meio de idéias e sugestões que contribuem efetivamente para torná-la sempre melhor. Assim, a comunicação torna-se um dos principais componentes de qualidade, tão importante quanto a ênfase na satisfação do cliente, concentração no método de negócios, centralização no aperfeiçoamento contínuo, compromisso e envolvimento para demonstrar progresso, mensuração da atividade.

Qualidade é comprometimento de todos para a realização de objetivos comuns. Isso implica diálogo, disseminação de informação, transferência de conhecimentos. O

diálogo possibilita a satisfação de necessidades e gostos. Em outras palavras, qualidade significa comunicação clara, precisa, transmitida formal ou informalmente em tempo hábil, no local adequado, com os meios apropriados. A comunicação é instrumento de melhoria da qualidade e de níveis de entendimento da organização, tornando presente as vozes dos diferentes públicos, dos integrantes do processo de planejamento e da sociedade como um todo.

O processo da comunicação humana é fundamentação para a maioria dos processos organizacionais, mentais, sociais e psicológicos. "Sem os sistemas de linguagem e outros instrumentos importantes de comunicação, não poderíamos realizar os milhares de processos organizacionais de grupo que empregamos para coordenar nossas atividades sociais e levar nossas existências intensamente interdependentes" (Fleur, 1976:111). Este processo não se diferencia do processo do comportamento, das atitudes, das intenções, da qualidade.

Conforme conceitua Thomas Davenport (1994:6), "um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado". Portanto, um processo é "uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor" (Davenport, 1994:7). Os *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) podem ser medidos e avaliados em termos de tempo, custo, utilidade, coerência, flexibilidade. Os objetivos de aprimoramento contínuo dos processos podem ser encontrados no próprio contexto funcional e na estrutura de trabalho.

Para realizar um trabalho que encerre em si resultados visíveis, a estrutura organizacional baseada em processos precisa ser construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações específicas. "O processo deve ser projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam às exigências do cliente. A perspectiva do

cliente deve estar embutida não só no projeto final do processo, como também no seu esboço inicial e nas atividades de pós-implementação" (Davenport, 1994:19).

No mais, a qualidade, em toda a organização, é um processo que implica buscar, descobrir e achar continuamente maneiras de melhorar a satisfação dos seus integrantes (clientes), tanto no âmbito interno quanto externo, por meio de ações comunicadas e esforços espontâneos, em todas as unidades, integradamente, sem interrupção

Em grande parte das vezes, pequenos problemas humanos de comunicação podem traduzir-se em empecilhos para o processo de atingimento de um grau máximo de qualidade. Por exemplo, ilustra Alberto Sanchez Paredes (1994:8), "a existência e utilização de documentos desatualizados, no que se refere às informações que contêm, bem como o extravio de documentos importantes no momento que se tornam necessários e, ainda, a possibilidade de cada setor da organização criar documentos próprios para funções de controle ou registro análogas às de outro setor, constituem-se em fontes de risco que podem interferir diretamente na qualidade do produto ou serviço da organização".

Nesse sentido, qualidade e informação de qualidade requerem conteúdo claro, relevância, valor, coerência, exatidão, formato, processo habilitador de transmissão. A clareza constrói credibilidade, a simplicidade é lança para a legibilidade e compreensão, a criatividade reencena o fato a ser assimilado, a coerência constitui a lógica da mensagem. A informação "ocorre quando afasta a incerteza. A organização procura afastar a ambigüidade da informação e estrutura os processos que lhe dêem condição para tanto" (Chiavenato, v.1, 1993:658). Acrescenta-se que a comunicação "é que torna os sistemas integrados e coerentes" (Chiavenato, v.1, 1993:382).

A informação de qualidade, destacam James McGee e Laurence Prusak (1994:166), "é alcançada através de um cuidado detalhado com a integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e valor geral da informação". A qualidade é julgada, avaliada e interpretada pelo receptor. A comunicação, como a beleza, está nos olhos e nos ouvidos do receptor, do observador. Ela tem que produzir um valor, uma solução, um prazer para a audiência.

Comunicação clara, estabelecida dentro de uma linha correlacionada com aspirações básicas dos membros da comunidade, denota uma administração de qualidade, eficaz e de baixo custo. Minimizar a hierarquia ou pirâmide organizacional e a distância entre departamentos, atribuir maior responsabilidade e fomentar a interação, envolvimento e participação pessoal podem ser algumas respostas seguras para se alcançar a gestão de qualidade.

Nesse sentido, justifica James Teboul (1991:143), "a descentralização da informação e da iniciativa faz com que as decisões sejam tomadas na base e os problemas sejam resolvidos diretamente entre o cliente e o fornecedor internos. Estando mais diretamente responsável por seu trabalho, cada pessoa pode dar-se maior valor e usar sua inteligência". Como resultado dessa estrutura, "diminuem os níveis hierárquicos e os executivos perdem sua função de chefe impossível de satisfazer, que se irrita, a quem é necessário agradar ou que pode impor regulamentos ou controles nem sempre adequados. O executivo torna-se animador, conselheiro, treinador, ajuda a estabelecer padrões adaptados, torna a experimentação e o progresso possíveis e restabelece a comunicação horizontal (...) Esta capacidade de autonomia e de compromisso é fonte de inovação" (Teboul, 1991:143).

Na verdade, descentralização é um processamento elástico, cuja condução pode variar de organização para organização, passando pela construção de nova rede de comunicação. "A descentralização e o achatamento das hierarquias correspondem a uma profissionalização maior. Cada funcionário pode ter acesso à cultura técnica, uma cultura que depende mais da sua formação científica ou profissional do que da sua cultura nacional ou local, uma cultura que viaja e é transmitida com mais facilidade do que a cultura formal ou informal" (Teboul, 1991:145).

Por meio da descentralização de responsabilidades, a organização derruba barreiras que porventura existam entre departamentos, interliga as interfaces dos vários setores, constrói uma cultura técnica de profissionais responsáveis, promove a auto-realização, reduz tensões, reforça a solidariedade e coesão interna, incentiva novas

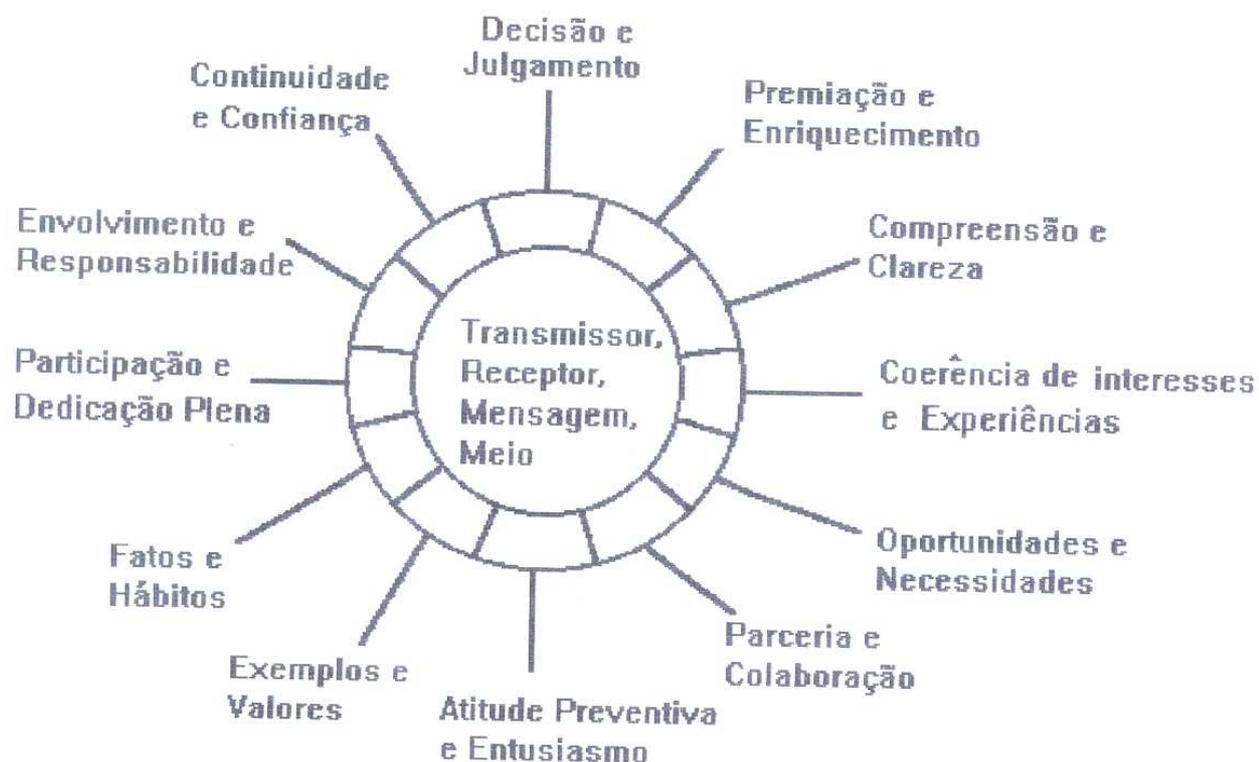
cooperações técnicas e logísticas entre os serviços e aumenta "a integração dos esforços em direção a um objetivo comum de trabalho, sem erros" (Teboul, 1991:143).

Dessa forma, cria-se a interface comunitária capaz de agregar funções e ser força motriz da interdisciplinaridade. Pode, inclusive, possibilitar uma redução do *turnover* (índice que mede a rotatividade no quadro de pessoal) e absenteísmo, localizar os pontos de origem das insatisfações e frustrações das expectativas dos clientes, a par de reduzir custos nos processos administrativos.

Seguindo essas concepções, após leituras, análises, estudos e reflexões, elaboramos e apresentamos, a seguir, 12 princípios interdependentes de comunicação, aplicáveis nas organizações que procuram acompanhar as transformações e naquelas que desejam manter-se modernas ou obter êxitos no gerenciamento da mudança.

## PRINCÍPIOS INTERDEPENDENTES DE COMUNICAÇÃO

A finalidade destes 12 princípios integrados é para compreender a organização dentro de um contexto mais amplo, administrar pontos de vista diferentes por meio da negociação e cooperação e visualizar, antecipadamente, várias categorias de problemas humanos, técnicos, conceituais, políticos, econômicos, institucionais e administrativos que podem ocorrer pela ausência ou uso incorreto de comunicações, que poderão comprometer a qualidade gerencial. Em acréscimo, o processo assegura agilidade, continuidade e unidade das ações planejadas e tomada de decisão.



### 1) Compreensão e clareza

A dinâmica da comunicação e da qualidade deve envolver, sincronizadamente, transmissor, receptor, mensagem e meio, produzindo uma movimentação coerente e permitindo o intercâmbio de idéias que constituem o circuito da comunicação. O processo provoca um estímulo interno e externo, produzindo uma reação espontânea.

A operação de comunicação percorre o seguinte caminho:

- a) Selecionar o meio mais adequado à movimentação da proposta (mensagem), rumo ao receptor (cliente).
- b) Emitir a mensagem pelo meio selecionado.
- c) Acompanhar como a mensagem caminha e chega ao receptor.

d) Quando o receptor recebe a mensagem, procurar analisar a sua capacidade de interpretação do significado.

e) Avaliar se o receptor interpretou corretamente a mensagem.

f) Ficar disponível para as reações do receptor, após a interpretação feita por ele.

Coincidindo os dois significados - aquele para o transmissor e aquele para o receptor - completa-se, pela compreensão mútua, o início do circuito da definição de qualidade. O circuito aberto constitui o processo da comunicação participativa.

Considera-se que, em cada uma dessas fases, fazer-se entender é o principal objetivo de quem quer transmitir algo, lembrando que, muitas vezes, falar e se fazer entender é difícil, cruel e fatal. É preciso, sempre, encontrar a melhor técnica para dizer o que se tem para falar. Isso requer exercícios mentais para readaptar conceitos, propostas, sugestões preconcebidas.

Assim sendo, convém lembrar que são procedimentos contrários à comunicação de qualidade falar difícil e rebuscado, começar com evasivas e hesitações, não expor com clareza o raciocínio, falar sem definições, usar termos técnicos desconhecidos, empregar gírias do meio de trabalho, ser redundante, falar sem objetividade, cometer erros gramaticais, empregar palavras estrangeiras, usar frases de efeito e chavões, subestimar a capacidade dos outros, falar de forma irreverente e autoritária, abaixar o olhar para o chão ou virar para as paredes enquanto fala, deixar o olhar perdido, usar palavras de sentido duplo, inflamar-se exagerando nos gestos e nas expressões, perder-se em considerações além do tema principal.

A comunicação de qualidade se constrói por meio do uso da norma culta e o vocabulário é readaptado para aquela circunstância. O certo é falar com clareza e objetividade, ser conciso e sintético, usar a forma direta, ser acessível, concluir o pensamento, aproveitar a oportunidade para se tornar próximo do cliente, falar daquilo em que acredita para passar credibilidade e confiança, ter conhecimento do que está falando, programar conversas curtas e abrangentes, olhar para o rosto das pessoas para as quais se está

falando procurando olhar um pouco para cada uma, pronunciar as palavras com todas as letras, não eliminar palavras e principalmente os finais de frases.

Para ser claro, exige-se ainda usar termos precisos, exatos, para definir alguma coisa, criar interesse no que está falando, ser prudente, não falar além do que deve, manter a postura, justificar o ponto principal mas não se alongar em argumentações, estar atento às perguntas, posicionar-se com franqueza, usar somente comparações que possam ajudar a esclarecer, evitar confundir, transmitir informações consistentes, criar empatia com o público, demonstrar com o olhar o que está sentindo, falar com sinceridade, usar um tom de voz adequado, não falar para dentro, baixinho, como se estivesse resmungando, procurar sentir-se à vontade e fazer com que todos tenham o mesmo sentimento.

Considerando que o tom da voz humana é importante para a propagação harmônica da mensagem, o microfone pode ser um grande auxílio para a amplificação da voz. Porém, ele amplifica não somente a voz, mas também os defeitos da emissão e outros ruídos próximos. A fim de que a comunicação seja mais eficiente, alguns cuidados podem ser observados, como: verificar antes se o microfone está em boas condições técnicas, falar com o microfone exatamente na frente da boca, e com a cabeça posicionada adequadamente em relação ao tronco, sem jamais colocá-la para trás, para frente ou para os lados.

Ainda, o microfone deve ser mantido a uma distância de mais ou menos 10 cm da boca. Falar de forma normal, em média 17 palavras por minuto, para poder articular todas até o fim. Recomenda-se que a respiração não seja ruidosa, com pigarros e sons explosivos em início de fala, pois os mesmos são amplificados e se tornam desagradáveis. Quando a pessoa fala muito perto do microfone, sua voz pode tornar-se metálica, e se falar muito longe, a amplificação se torna insuficiente. Sempre que é possível, preferir microfones de lapela, de boa qualidade. Quando precisar ler e seguir algum roteiro, ter o cuidado de conhecer o texto anteriormente à sua apresentação, evitando virar páginas

perto do microfone. Evitar inflexões exageradas também ajuda nesse processo de comunicação.

## 2) Coerência de interesses e experiências

Pela comunicação participativa as pessoas trocam idéias, interesses e experiências e constroem espaços e oportunidades para se ajudarem nas decisões, planejamento, estabelecimento de metas, acompanhamento de desempenho. Considerando que todas elas desejam produtos, serviços e comunicação de qualidade, torna-se essencial também saber o que pensam a respeito da organização e dos gestores. Isso só é possível se forem estabelecidos horários para ouvir o que essas pessoas pensam e desejam. Do contrário, dificilmente se atinge o nível de qualidade satisfatório para elas, e não se fica sabendo como estamos nos saindo, como podemos melhorar o nosso relacionamento, quais são as necessidades e exigências delas, se estão sendo bem atendidas e compreendem as nossas mensagens. As respostas para essas questões podem melhorar a comunicação e o relacionamento entre gestor e cliente.

Porém, é fundamental que o diálogo com o cliente seja aberto e franco. Cliente interno e cliente externo possuem grau de importância igual. Sendo ambos bem atendidos, um passa a prestar sempre melhores serviços ao outro. As informações obtidas junto ao cliente são os mais coerentes caminhos para realinhar processos e estruturas. A satisfação do cliente não tem prazos nem limites. Os processos de interface com o cliente são os mais importantes componentes para o sucesso de uma organização que busca qualidade.

Qualquer perturbação no canal de comunicação pode determinar perda de qualidade e desinteresse. Quando a mensagem não despertar interesses, grande parte das vezes por falta de experiência e domínio do assunto, provoca ruídos de comunicação. O ruído interfere na coerência de interesses, diminuindo a capacidade de trânsito da mensa-

gem. Elementos não pretendidos pela fonte (emissor) e pelo planejador, inconscientemente, podem gerar códigos não previsíveis e informações não desejadas.

É preciso estar atento para evitar a produção de erros de comunicação antes que eles aconteçam. Na maioria dos conflitos existe um erro de comunicação ou uma deficiência de coerência de interesses e propósitos. É preciso levar em conta que o homem é, em parte, aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade onde ele vive. Comunicação efetiva é fator de qualidade, decisões acertadas, felicidades.

A linguagem é a capacidade de transação do homem com o mundo e com os outros homens. Ela gera a capacidade de comunicar. Expressar claramente idéias, trabalhar e respeitar o pensamento dos outros, dominar o assunto e organizar conteúdos, planejar a comunicação são habilidades que devem ser permanentemente aprimoradas pelo gestor. Transmissão inadequada pode ser até mais nociva do que a ausência de informação. A desinformação é tão ruim quanto a incompreensão.

### 3) Oportunidade e necessidade

Desconhecimento de objetivos e oportunidades causam desinteresse, acomodação, desrespeito, demandas e ofertas inadequadas. As pessoas da mesma comunidade têm direito de receber informação das oportunidades, das perspectivas e das necessidades. Embora, às vezes, ações de comunicação produzam resultados lentos, eles são mais seguros e duradouros. Comunicação é, ao mesmo tempo, uma atividade-meio e uma atividade-fim.

No contexto das comunicações, a prática revela que avanço técnico não representa avanço intelectual, muito menos mudança cultural no interior das organizações. A televisão e o computador, por exemplo, não fizeram o homem mais inteligente. Comunicação é agente qualificado capaz de visualizar oportunidades e criar novas necessidades para o próprio grupo.

Desse modo, quando uma organização não possuir processos ágeis de informação pode, dentro dos atuais padrões e exigências da globalização, perder inúmeras

oportunidades. Quaisquer falhas de procedimentos, alienação, cenários mal projetados, podem significar perdas de oportunidades. Por não atender a uma necessidade, serviços e comunicação quase sempre são prejudicados. Quando o processo não garantir um produto ou serviço de qualidade, pode-se transformar em despesas imprevisíveis.

Com essa base, a gerência da qualidade total assenta-se no cliente e na organização. O atendimento ao cliente deve ser *just in time* (no momento ótimo), e não *just in case* (acidentalmente ou por acaso). Concomitantemente, é preciso verificar que a qualidade não é atingida pela transformação de uma unidade da organização. Toda a instituição precisa estar sintonizada em suas atividades, processos e sistemas. A comunicação é o único meio de interligar e trabalhar a unidade. A unidade gera produtos e serviços consistentes e de mais alta qualidade.

Nas modernas organizações, o computador é uma necessidade e o homem tem a oportunidade de conviver pacificamente com a máquina. A sociedade da informática, como hoje é chamada, representa uma abertura para novas oportunidades e amplia as possibilidades de satisfação das necessidades dos clientes. A automação veio para melhorar a qualidade do produto final. A questão principal reside em se esse espaço conquistado pela especialização contribuiu também para a qualidade de expressão e comunicação entre os seres humanos.

#### 4) Parceria e colaboração

O mundo inteiro passa por mudanças na forma de se pensar a realidade. Vive-se a década de melhoria da qualidade no atendimento ao cliente, valorização à pessoa, investimento na informação. Uma das principais mudanças gira em torno da formação de parcerias que, em muitos casos, pode levar inclusive à alteração de organogramas e nível de poder nas organizações. A comunicação e a qualidade, cada vez mais em parceria, passam a ser razões de sobrevivência e prosperidade das instituições em geral. A colaboração adquiriu maior importância na dimensão operacional de qualquer administrador que busca resultados positivos em conjunto.

A parceria integra a pessoa a trabalhar em equipe, como se fosse um time de futebol, de igual para igual uns com os outros. O foco básico é o bom relacionamento, participação na gestão, satisfação com o relacionamento cordial dentro da organização. O parceiro da universidade, por exemplo, é o aluno, o professor, a família, o funcionário, as empresas, o governo, a sociedade, que somente sobrevivem e progridem na confiança mútua e no relacionamento cordial. Nesse universo complexo e pluralista, melhorar a comunicação inclui melhor alocação do empenho e esforços humanos.

Nas parcerias, a comunicação de qualidade só é possível quando as paredes feudais são destruídas, de maneira a tornar a organização uma rede de idéias, um trabalho de equipe interfuncional, onde todos participam do processo e se integram à cultura da organização. No mundo atual, qualidade e comunicação são requisitos assumidos como valores definitivos.

Por sua vez, vários serviços da organização dependem em grande parte daquilo que o fornecedor, externo e interno, lhe entrega. O fornecedor é parceiro no atendimento das necessidades dos clientes. A par disso, é preciso ter a colaboração dos clientes, de maneira que a organização e seus fornecedores possam atender às suas expectativas e mesmo superá-las.

Em todo o planeta, organizações transcontinentais expandem sua visão de maneira a incluir fornecedores e clientes, externos e internos, como parceiros em qualidade. A parceria é uma ação que se realiza com base num insumo fundamental: a comunicação. A comunicação melhora a qualidade e faz crescer a produtividade interior da organização. Tornar os funcionários da organização como seus parceiros significa diminuir desperdícios, eliminar trabalho a ser refeito, aperfeiçoar qualidade e produtividade, identificar a fonte de problemas.

Com vistas a conduzir um processo de comunicação de qualidade, entendido como uma postura de vida e sobrevivência organizacional, os parceiros sempre devem ter presentes as seguintes responsabilidades:

- a) Propósitos que visam a aperfeiçoar o processo e a organização.

b) Adoção de uma filosofia clara, assimilada por todos. Por exemplo: todos concordam com que vivemos nova era econômica que não permite conviver com atrasos, erros, materiais defeituosos e mão-de-obra cara e deficiente.

c) Comprovação estatística, descritiva e avaliativa de que a qualidade e a comunicação estão acontecendo.

d) Descoberta e solução de problemas, melhorando continuamente o sistema.

e) Introdução de métodos modernos de treinamento nas diferentes funções.

f) Instituição de meios de supervisão aperfeiçoados para todo o público envolvido diretamente no processo, tendo sempre presente que o que importa é a qualidade. A qualidade e a comunicação melhoram a produtividade.

g) Eliminação dos medos, removendo barreiras e aproximando departamentos, trabalhadores e unidades diferentes.

h) Reestudo das metas que estimulem maior produtividade, com a respectiva apresentação de métodos e ferramentas necessários.

i) Revisão de padrões de trabalho que prescrevem quotas numéricas.

j) Promoção de um vigoroso programa de educação e treinamento continuados.

l) Criação de uma estrutura que resulte em compromissos de toda a administração e integrantes da organização.

Finalmente, enfatiza-se que a existência de projetos e programas institucionais, socioculturais, esportivos, comunitários é importante para melhorar o relacionamento dos diversos públicos da organização, de modo particular de fornecedores e clientes mais diretos das parcerias.

## 5) Atitude preventiva e entusiasmo

Do ponto de vista de custo e tempo, é muito mais eficaz auxiliar-se, estimular idéias, conhecer possíveis problemas e falhas, de modo a implementar, de antemão, ações corretivas, fazendo sempre a tarefa de forma correta. A atitude preventiva exige valorização do pensamento criativo, descoberta e aproveitamento de quem tem boas idéias.

Infelizmente, atitudes preventivas ainda não são muito usuais nas organizações. Ao contrário, de maneira geral, recompensam-se os que reagem e não os que previnem.

A comunicação de retorno também é valioso instrumento para a retroalimentação, introdução de modificações ou alterações no processo. Esse aspecto pragmático possibilita correção de erros no processo de comunicação e modificação da saída ou *output*.

Há sistemas de administração, na realidade, que são prejudicados por carecerem de um plano de comunicação capaz de promover um trabalho universal de qualidade, ou por se apoiarem em procedimentos pouco eficientes. Para G. Namode Mello (1991:10), "a intervenção humana para organizar o processo produtivo, prevenir falhas e garantir qualidade em cada etapa requer o desenvolvimento do raciocínio analítico, da habilidade e rapidez para processar informação e tomar decisões. Essa tendência ocorre tanto no setor de produção de bens manufaturados como no de serviços".

Para superar tal problema, uma das formas é encorajar o comportamento proativo que evita os problemas em vez de recompensar o comportamento que reage aos problemas. Se as práticas de administração, produção, comunicação, que causam problemas de qualidade, forem extraídas pela raiz, estará o caminho aberto para fomentar o entusiasmo e criar um comportamento focado no futuro, que é fazer a coisa certa na primeira vez.

Na comunicação humana, o indivíduo pode possuir uma tendência inata a comunicar-se bem, como pode aprender a desenvolver essa habilidade quando se entusiasma por alguma coisa que vai ao encontro de suas expectativas. O treinamento é uma atitude preventiva e requer habilidades e técnicas apropriadas de comunicação. Somam-se a esses aspectos a necessidade de aperfeiçoar as linguagens e adaptá-las aos seus públicos. O entusiasmo virá como resultado à valorização de canais participativos, boa utilização da rede informal e reforço de novos conceitos durante as mudanças.

## 6) Exemplos e valores

O exemplo comunica muito mais do que palavras, constrói e transmite valores, pavimenta caminhos da qualidade a percorrer no instante seguinte. As palavras mascaradas por maus exemplos desvalorizam a dignidade do ser humano. A pedagogia que funciona é a pedagogia do exemplo, como a que um diretor dá para seus funcionários, em relação ao trabalho, comportamentos, atitudes, valores. Ela pode construir ou destruir os esforços de qualidade. Comunicação de qualidade não é alcançada pela força e sim pelo entendimento.

Os integrantes de determinada organização que perseguem um programa de qualidade precisam acreditar que um desempenho livre de erro não somente é possível, como deve ser o único padrão aceito. A mais antiga e a melhor maneira de convencer os funcionários a aceitar determinados valores é dar bom exemplo, acreditar e defender esses valores. O *staff* superior deve servir de modelo para toda a organização e exaltar, a cada oportunidade, a importância da qualidade por meio de suas práticas. Assim, os demais grupos seguirão e incorporarão seus exemplos.

O êxito desse processo de permanente reeducação só pode ser alcançado mediante uma transformação que resulta de um compromisso das altas cúpulas. A iniciativa tem que começar com as altas esferas, porque sem seu total apoio não poderá acontecer a transformação. Esse compromisso total não é fácil de ser conseguido, mas uma vez alcançado, a mudança começa a permear toda a organização.

Para isso, há necessidade de comprometimento e garantias pela alta administração com esses valores. Conforme Alberto Sanchez Paredes (1994:5), “o comprometimento não se resume, no entanto, a uma simples declaração de políticas, princípios escritos ou discursos inflamados (...). Trata-se do exemplo diário fornecido pelos principais dirigentes ao tomarem suas decisões de acordo com a filosofia da qualidade adotada e declarada”. Salienta, ainda, que “é necessária a participação direta nos assuntos relacionados com a melhoria e manutenção dos níveis de qualidade e na supervisão dos sistemas

através da análise consciente dos instrumentos de gestão da qualidade para tal fim” (Paredes, 1994:5).

A esse respeito, as organizações brasileiras estão vivendo um momento histórico. Estão discutindo e reavaliando seus valores, padrões éticos e morais. Exemplos e valores passaram a ocupar espaço importante na sociedade e nas empresas. Crianças e jovens correlacionam valores e exemplos dados pelos adultos. Uma conduta ética e moral é ensinada de maneira mais eficiente na infância, quando os valores estão sendo construídos.

Maus exemplos de hierarquia transmitidos pelos meios de comunicação podem comprometer uma geração toda. A melhor solução é multiplicar atitudes exemplares. Ambiente de retidão é básico para a implantação de um processo de comunicação de qualidade.

Não é preciso persuasão para que as audiências dos maus exemplos cheguem por si só até ao interior da família, da escola, da fábrica, do clube, do restaurante. Os exemplos falam sozinhos. A influência maior ou menor depende do tipo de exemplo e da capacidade emocional e intelectual que a audiência tem para aceitá-los ou rejeitá-los. Exemplos ou são ameaças declaradas, ou são valores encarnados. As palavras podem ter efeito retardado, os exemplos jamais.

Os padrões de autoridade - legal, tradicional, carismática, outros - podem destruir todo um processo de comunicação por meio de um exemplo contrário àquilo que ensinam, vivem e pregam. Um exemplo cria com uma velocidade imensurável um grau de competição de valores, ameaça expectativas, contamina de ambigüidades o ambiente. Quando bem plantado e regado, o exemplo dá bons frutos, quer em épocas de prosperidade, quer em períodos de crises agudas.

Se a comunicação não for tratada de forma adequada, não construir unidade nas ações, não sustentar a imagem institucional, não definir a intencionalidade política e administrativa, pode agravar e enfraquecer qualquer propósito da organização. Nesta década, competência, inteligência, exemplo e qualidade constituem os quatro elementos logísticos dos valores que dão garantia da segurança, crescimento, satisfação e responsabilidade.

## 7) Fatos e hábitos

As organizações que desenvolvem programas de qualidade tomam decisões com base em fatos, e não em opiniões isoladas. As decisões são tomadas depois de possuir certeza do conhecimento dos fatos. Isso é possível quando gerentes e empregados são munidos de condições que lhes permitam solucionar problemas que os ajudarão a distinguir entre causas profundas e sintomas.

É de se ressaltar, também, que o mundo está mudando a uma velocidade extraordinária. A globalização de produtos e serviços e a desregulamentação dos mercados estão alterando a natureza da competição. Tecnologia em constante renovação está reduzindo o ciclo de vida dos produtos, alterando a maneira de como produtos e serviços são desenvolvidos e apresentados, ao mesmo tempo em que os clientes se tornam sempre mais sofisticados e exigentes. Essas não são opiniões, mas fatos que criam novos hábitos.

O "achismo" não vale como elemento para tomada de decisões. Ele deve ser considerado como opinião isolada. Mais ainda, todo o "time" tem que saber como está o jogo. O passo seguinte é investigar o problema, analisar os dados e encontrar, em conjunto, soluções que vão beneficiar a organização. Ao resolver um problema por meio de soluções bem fundamentadas, fazendo desse procedimento um hábito, estará a organização melhorando consideravelmente a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Os maiores obstáculos à comunicação de fatos em um processo de criação de hábitos são decorrentes da auto-suficiência, congelamento das avaliações, distância entre aspectos objetivos e subjetivos do comportamento, vício de deixar-se levar pela opinião dos outros, tendências à complicação, confusões entre fatos e sugestões, inferências e observações, descuido no emprego de palavras abstratas, desencontros, discriminação, polarização, falsa identidade baseada em palavras, mau uso da polissemia (palavras com muitos significados), barreiras verbais. Palavras ríspidas podem transformar-se em barreiras verbais.

Para derrubar ou amenizar os efeitos desses obstáculos, a pessoa deve encorajar-se a fazer periodicamente uma avaliação crítica de como se comunica, ajudar-se pela análise de habilidades necessárias à comunicação humana, oferecer-se oportunidades para aperfeiçoamento da capacidade individual de comunicação.

Normalmente, a margem de desconfiança aumenta na medida em que há impossibilidade de leitura de informações sobre o meio ambiente e as pessoas. Sem confiança mútua não há comunicação de fatos, nem a certeza da criação de hábitos culturais. Cabe aos gerentes e agentes de comunicação e de programas de qualidade fazer harmonia de interesses da comunidade.

O palco dos fatos e dos hábitos é o local onde estão acontecendo as necessidades, propostas, linhas de ação, nível de compartilhamento. O fato encarnado é um micro-hábito. Dificilmente haverá mudanças de hábitos se as pessoas não conhecerem as características, peculiaridades e objetivos da organização. A mudança é posterior à análise dos movimentos, exemplos, atitudes, comportamentos que circulam no ambiente.

Um dos princípios que desafiam a mudança é justamente a mistura cultural resultante dos comportamentos humanos, modelos, estilos, políticas. É incongruência querer soluções preservando a quatro chaves enfaixadas os problemas que originam mal-estar no interior das instituições. A leitura do ambiente organizacional sofre continuamente interferências dos superiores ou subordinados. Informações só se tornam fatos quando são precisas, limpas, descompromissadas.

Ainda, em grande parte das vezes, a mudança de hábitos passa pelo levantamento e compreensão da estrutura de poder na organização. A estrutura é composta de relações formais e informais de poder. Relações formais são traduzidas por estatutos, regimentos, organogramas e normas gerais que regem a Instituição. Esses mecanismos determinam a hierarquia, orientam e refletem as tomadas de decisão e suas relações de poder. Relações informais são constituídas pelas lideranças informais desvinculadas do poder formal. Elas se manifestam a partir da necessidade de solução. A inter-relação das estruturas formal e informal gera a mudança.

Em nível mundial, enquanto fenômenos históricos, as barreiras entre nações desenvolvidas e aquelas em desenvolvimento não serão rompidas nem com capital financeiro, nem com recursos naturais, tampouco pelos inventos tecnológicos e científicos. O fator responsável que poderá inverter a situação serão os modernos e revolucionários programas educacionais, que adotarão técnicas eficientes de comunicação e programas de qualidade, voltados para a valorização da produtividade humana em todas as suas fases.

## 8) Participação e dedicação plena

A melhor comunicação de qualidade é aquela que resulta do maior envolvimento, da maior participação, da dedicação plena dos trabalhadores com as atividades de suas tarefas. A participação passa necessariamente pelo teste dos benefícios comuns. Este esforço precisa ficar claro na comunicação entre todos os níveis administrativos, se se quiser apagar a longa tradição de desconfiança entre níveis operacionais e a direção. A comunicação interativa e bilateral afasta temores, medo de fazer perguntas, de falar, de sugerir, de tomar alguma atitude positiva.

Considerando-se que o sucesso organizacional é alcançado por pessoas, e não apenas com tecnologias avançadas, inspira-se que os funcionários sejam estimulados de maneira que cada um trabalhe visando ao mesmo objetivo. É muito mais confortável e eficaz fazer com que os funcionários participem do entendimento e da melhoria de qualidade do que depender de tecnologias elaboradas.

O conceito de participação e autonomia dos empregados, no entanto, ainda encontra certa resistência por parte de gerentes que acreditam ter alcançado sucesso devido às suas realizações pessoais, e não à sua capacidade para desenvolver a habilidade das pessoas e utilizá-las para melhorar a organização. Os dirigentes podem até sentir que a tomada de decisão participativa reduz, de alguma forma, seu próprio valor para a organização. Mas os funcionários têm certamente imensa potencialidade latente. Quem souber utilizar essa potencialidade, poderá obter vantagem competitiva relevante.

Em muitas ocasiões, a não-participação decorre da antipatia a membros do grupo, auto-imagem inferiorizada ou superiorizada, ansiedade ou crise de angústia, conflito de interesses entre integrantes da organização, descontentamento por não ter sido envolvido pelo projeto, ou por estar presente por obrigação. Outras razões da não participação do processo dão conta do descontentamento por ter sido sua contribuição rejeitada, expectativa de ser acionado, receio de atuar no momento inoportuno, idéia desfavorável sobre a opinião que os outros tinham dele, impossibilidade de ter sua contribuição aproveitada.

Ainda, há quem omita participação pela indiferença pessoal com relação aos programas institucionais, indisposição, doenças e dores preocupantes, medo de ampliar os debates de forma improdutiva, desconfiança do julgamento dos outros com relação ao projeto de trabalho do grupo, medo da exposição do grupo a observadores ou evidência excessiva.

A experiência também mostra que programas podem ser fragmentados pela presença de oposições ideológicas a membros da organização, presença de alguém que busca para si toda a produção do grupo, influência de pessoas com maior capacidade de barganha, situação desfavorável, desconhecimento do projeto de ação ou projeto mal explicitado, dificuldade para acompanhar o objetivo, tendência geral à não-participação, timidez pessoal inibidora, traumatismo anterior com relação a programas semelhantes, oposição interior latente ao grupo ou ao programa julgado ineficaz, novidade da situação ou do assunto, número excessivamente grande de participantes no projeto. Igualmente, é fato que muitas pessoas são rebeldes, porque não são envolvidas no processo, outras vezes, porque percebem que os superiores dizem uma coisa, mas fazem outra.

Sabe-se, no entanto, que o êxito do plano gerencial vai depender da capacidade para continuar indo de encontro ao outro, como um componente integrado dos planos estratégicos institucionais. Ampliar o alcance geográfico de distribuição da informação aumenta a participação e elimina a concorrência. É primordial o contato com os intermediários para oferecer uma visão máxima de oportunidades.

## 9) Envolvimento e responsabilidade

A soma das partes pode dar um resultado maior do que a somatória aritmética, em razão do mosaico das interfaces. Um plano de comunicação de qualidade deve envolver todas as partes, ler e entender toda a organização, transbordar conceitos pessoais e teorias administrativas. Basta uma pessoa andar na contramão, irresponsavelmente, para colidir e comprometer toda a imagem de uma instituição. O bom atendimento na recepção, um telefonema bem recebido ou transmitido podem criar o desejo de voltar sempre, afinal, quando respeitamos os outros, os outros procuram lembrar-se de nós.

Comunicação de qualidade não será atingida a menos que todas as áreas da organização apliquem os conceitos de qualidade simultaneamente. Quando a gerência, os funcionários, os fornecedores, os clientes não compartilham dos mesmos valores básicos, a qualidade do desempenho da organização como um todo será prejudicada. Por isso, todas as pessoas devem fazer parte do processo de qualidade. Um problema comum enfrentado pelas organizações está no fato de que a administração e os demais funcionários freqüentemente não consideram a busca de qualidade uma iniciativa pessoal - em vez disso, eles vêem a administração de qualidade como responsabilidade de outra pessoa.

É preciso prestar atenção pois a imagem de uma organização de prestação de serviços está intimamente associada à maneira como seus funcionários atendem o público. Somente quando os canais de comunicação de qualidade se tornarem parte essencial da própria cultura da organização, a organização será capaz de prestar serviços de qualidade aos clientes.

Dificuldades que o cliente encontra para identificar com quem conversar, como chegar a esta pessoa e como resolver o problema criam antipatia e distanciamento de interesses. As conseqüências do mau atendimento sempre recaem sobre os atendentes, individualmente, e sobre a organização, de modo geral. Quando todos estão envolvidos no processo, o exemplo que fica jamais será esquecido pelo cliente. Desrespeito e desa-

atenção a pessoas que precisam de atendimento são atos de irresponsabilidade. Erros fazem parte do ser humano, respeito a sentimentos alheios também. Atenção e respeito não têm idade, local, horário para serem praticados.

Daí a importância de compreender que, na maioria das vezes, quando as pessoas não se interessam por determinados programas, o problema está ligado à comunicação. Enganação em comunicação é negócio perigoso. Comunicação deficitária pode ser a causa dos artificios que acobertam problemas e falhas de desempenho. Cada problema deve merecer uma ação corretiva adequada, na hora certa.

No processo em que todos atuam para atingir objetivos comuns, todos devem estar conscientes das potencialidades diferentes. Porém, o gerenciamento trabalha o contexto, atua na elaboração de posicionamentos metodológicos, capta erros e visualiza soluções, reúne informações para posteriores decisões em conjunto. Enfim, respeita e potencializa as diferenças e conduz o processo junto com as pessoas. O envolvimento vem como consequência. A responsabilidade é a reunião de partículas de atenção, observação, execução, memória, raciocínio. Por isso, é preciso dar aos sentidos das pessoas cada vez mais estímulos, enriquecendo a percepção, alimentando a memória e munificando o raciocínio.

Quanto mais claras as informações arquivadas na memória, mais fácil o exercício da qualidade. Há pessoas que são chamadas de pouco inteligentes, de memória curta ou lenta, mas muitas vezes o que lhe falta é matéria-prima para o pensamento, ou seja, um volume de informações arquivadas com clareza, ou a capacidade de associá-las, assimilá-las, torná-las proveitosas.

As boas intenções, o bom-senso, os estudos, os relatórios, os programas, o planejamento, tudo é necessário. Mas basta uma ação, mesmo que correta, na hora errada para comprometer todo um arsenal de propósitos. Por outro lado, sempre que as pessoas se envolvem com algum objetivo, por si só elas conseguem corrigir e reajustar a rota e evitar outros desvios. O objetivo a ser buscado tem que estar claramente definido e aceito, caso contrário, não gerará envolvimento.

Para envolver, é imprescindível ouvir as fontes, expor-se a elas, realizar várias leituras de uma única situação. A ambigüidade de propósitos está nas ações e nos olhos das pessoas. Envolvimento pressupõe que as pessoas tenham capacidades e poderes sobre meios e fins. Um dos principais parâmetros para se medir a riqueza de uma organização é a inteligência dos seus integrantes. A arte de pensar e refletir em conjunto é uma das mais marcantes características de envolvimento das pessoas e da sobrevivência da espécie.

### 10) Continuidade e confiança

A continuidade de processos exige trabalhar e retrabalhar os contextos. Erra-se quando se começa a copiar ou a dizer que se chegou à perfeição. Quando pensamos estar produzindo um bem ou prestando um serviço perfeito, imediatamente devemos procurar torná-los ainda melhores. Um padrão de comparação pode justificar a necessidade de a organização melhorar permanentemente a qualidade da comunicação e dos serviços que presta aos clientes, não apenas porque atende melhor, mas porque está beneficiando a própria organização.

As razões para os programas de comunicação interativa serem perseguidos durante toda a vida podem ser explicadas tanto pela função das expectativas da comunidade em busca de novos e melhores padrões de relacionamento, quanto pela função das mudanças e transformações diárias para o pleno desenvolvimento das organizações e das pessoas.

Quem desejar a confiança dos outros deve respeitar alguns mandamentos, a saber: dizer sempre a verdade, cumprir fielmente a qualquer preço o que foi prometido, não deixar passar oportunidades, destacar os trabalhos bem feitos, realçar tão-somente críticas construtivas, fazer sentir e respeitar que todas as pessoas com as quais trabalham são importantes, respeitá-las sem subestimar os níveis que ocupam, separar trabalho das preocupações e desencantos pessoais, manter critérios abertos para todos os problemas, deixar que as suas qualidades falem por si só, evitar usar jargões, gírias, chavões popula-

res, não jogar com os sentimentos das outras pessoas. Mais ainda, é proibido o uso de palavras ofensivas. Jamais se deve impacientar.

Somando-se a esses elementos essenciais para a continuidade de um programa de qualidade e de um plano de comunicação de alto nível estão as discussões e modificações em grupo, análise e definições em equipe. Revisar e propor, influenciar e convencer, capacitar e promover, globalizar e dinamizar, materializar a idéia e pensar criativamente, idealizar e escolher, codificar e organizar, sugerir e aguardar a reação, este é o caminho de quem está preparado para nunca parar no tempo ou no estágio em que se encontra.

Em paralelo à implantação da qualidade de comunicação na gestão, os líderes precisam estar dispostos a reavaliar seu modo de pensar e agir, determinar novo tipo de relacionamento, analisar diariamente e melhorar a qualidade do trabalho, derrubar barreiras do orgulho, elaborar uma série de propósitos para aperfeiçoar produtos e serviços, verificar como se reportam e se comunicam com os outros. Cada vez mais rapidamente, conceitos e paradigmas envelhecidos tornam-se inaceitáveis, discordantes e dependentes.

Dentro desse esboço, o grau de qualidade exige provas estatísticas, processos de inspeção aprimorados, medidas de qualidade além do preço, confiabilidade e garantia, melhoria continuada do processo, métodos aperfeiçoados, avaliação de elementos e esforços realizados, técnicas aprimoradas de treinamento, eliminação de obstáculos para que todos trabalhem e vivam efetivamente para a organização.

Comunicação de qualidade não é um sistema estático, evolui de acordo com as alterações sociais, a realidade e os reflexos humanos. O êxito de um programa de qualidade depende de um plano de comunicação em que se engajem todos os públicos da instituição. Programas continuados de qualidade e de comunicação caminham ao lado das pessoas, da sociedade e de suas instituições. São construções do espírito, práticas e analogias da perfeição.

## 11) Decisão e julgamento

Um dos pilares que pode garantir sucesso às organizações reside na elaboração, geração, análise, comunicação, controle e monitoramento das decisões. Tomada de decisão pode ser considerada sinônimo de comunicar, administrar, gerir, abrangendo a imaginação, o diálogo, o desdobramento e a análise de fatores e ações alternativos. As tarefas mais importantes do administrador são organizar, planejar, dirigir, avaliar, controlar e decidir. O sucesso das decisões é alcançado pelo grau de relacionamento com as pessoas, nas dimensões comunicativa, social, técnica, política e prospectiva.

Segundo Fremont Ellsworth Kast e James Rosenzweig (1976:383), "a tomada de decisão, outro prisma pelo qual podemos encarar o sistema de administração, é um processo fundamental relacionado com a unidade básica do comportamento humano. Os administradores decidem os objetivos da organização". Dentro dessa fundamentação, a comunicação de qualidade constitui um processo seqüencial, prosseguimento de uma providência relacionada com a execução de determinada decisão. É um dos suportes mais importantes para administradores e decisores, e propaga-se por todo o campo de atuação em todas as funções gerenciais. "Toda a atividade administrativa pode ser considerada tomada de decisões" (Kast & Rosenzweig, 1976:385).

Decidir, conforme Fremont Kast e James Rosenzweig (1976:384), "significa proceder a um julgamento ou resolver-se a alguma coisa. Implica considerar duas ou mais alternativas, com a pessoa que decide procedendo a uma escolha para chegar ao fim de sua deliberação". Em acréscimo, "implica chegar ao fim de uma vacilação, dúvida, disputa, etc., com a pessoa resolvendo-se por determinada ação, caminho ou julgamento: determinar indica ainda que foram fixados com precisão a forma, o caráter, as funções, o escopo, etc., de alguma coisa; fixar dá ênfase ao caráter final da decisão, geralmente resultante de arbítrio, e implica um ponto final em qualquer dúvida ou controvérsia; concluir significa decidir-se após cuidadosa investigação ou raciocínio; resolver implica firmeza de intenção na execução de uma decisão" (Kast & Rosenzweig, 1976:384).

Como sustenta Nils Brunson, "não existe necessariamente entre as idéias e as ações vínculo causal suplementado pelos pressupostos de consistência e seqüencialidade. Idéias e decisões podem ser inconsistentes com a ação, podem suceder a ação e ser controladas por ela, ou seja, normas e práticas podem não concordar totalmente" (In: Leitão, 1993:26).

De acordo com Sérgio Proença Leitão, nem todas as decisões seguem um raciocínio analítico. A percepção humana é interpretativa e seletiva, sendo influenciada por expectativas, experiências, posições, *status*, valores, crenças pessoais. O ser humano decide e age norteado, consciente ou inconscientemente, por uma hierarquia de valores. As organizações se embasam em seu processo decisório. "A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização" (Leitão, 1993:72). J. Víctor Baldrige (1983) acrescenta, dizendo que o mundo se transforma e as organizações se desenvolvem não como resultado de planos, mas como resultado de decisões tomadas e ações implementadas.

Conforme Ralph H. Sprague Jr. (1991:13), "as decisões que ocorrem em vários níveis muitas vezes têm que ser coordenadas. Portanto, uma dimensão importante de apoio à decisão é a comunicação e coordenação entre os responsáveis pela tomada de decisões em todos os níveis da estrutura da empresa, bem como entre gerentes de um mesmo nível".

No processo decisório, a comunicação de qualidade é um eficaz meio de acesso à compreensão do desempenho de instituições. Sérgio Proença Leitão (abril/junho 1993:71) destaca que, "sendo a decisão um fenômeno de múltiplas dimensões, impossível de ser apreendido por uma abordagem única, torna-se necessário empreender um esforço de compreensão mais abrangente, tentar uma visão totalizante do processo, para capturar seus múltiplos fatores intervenientes". A comunicação é capaz de reduzir conflitos, aumentar a interatividade e o grau de satisfação das pessoas, possibilitar melhor acompanhamento de resultados e relacionamento entre clientes, proporcionar maior consciência e identificação de problemas.

Ainda, conforme Sérgio Leitão, as decisões ocorrem tanto no plano afetivo - emoção, instinto, impulso -, como no cognitivo - razão, lógica -, ou por intuição. "Desfazer o mito da racionalidade do comportamento organizacional e levar à aceitação do homem como um ser biopsicossocial, ou seja, em sua totalidade como ser, é uma questão primordial nessa concepção de decisão. Se quisermos desenvolver mecanismos mais sensíveis como a intuição, teremos de propor práticas de treinamento, como as psicotecnologias. Temos de estar atentos à idéia de que o cérebro humano se utiliza dos sentimentos para estruturar as informações que processa" (Leitão, 1993:27). Segundo o bom senso, os níveis de apoio são úteis "nas três fases do processo decisório, quais sejam, inteligência, elaboração e escolha" (Sprague Jr., 1991:56).

Num sentido mais amplo, tomar decisões, raciocinar, comunicar, resolver problemas são fundamentos para o comportamento humano. A tomada de decisão é um processo relacionado com a unidade básica do comportamento humano. "O comportamento orienta-se por alvos, e os seres humanos avançam em direção a seus alvos, fazendo escolhas (decisões) com relação a cursos alternativos de ação. Todo comportamento resulta de uma seqüência de processos de tomada de decisões que culmina com uma escolha" (Kast & Rosenzweig, 1976:383).

Na concepção de Gamaliel Herval (1984), a decisão depende do encontro. "O mundo sobrevive é na mistura, na entrega. O homem vive de incorporações. Por vícios velhos de jornada, os espaços acabam sendo mais de alguns e o povo precisa lutar para descobrir caminhos, descobrir veios para não ficar à margem. O santuário está sempre bem guardado, cheio de segurança, dentro de grande silêncio. Os patamares fazem cascata e escada. O que desce não chega inteiro ao chão".

Cabe aqui a ponderação de que, no vazio de comunicação nasce a informação falsa, a mentira condicionada, o verbalismo, o encantamento lúdico da palavra bem burlada, a anestesia verbal, o delírio da falação substituindo o fato, o narcisismo-encantamento, o pedantismo, a encenação, a dupla face dos fatos, aquilo que acontece e o que aparece, a apresentação do ladrão como herói e do herói como um perigo ético.

“Outra alternância da palavra é o silêncio e o jogo da palavra. Nasce, finalmente, a fome, fome enorme de verdade, sem se falar na dor e na insegurança que a fome desperta” (Herval, 1984). Não menos grave é que, em ambientes onde imperam medos e ruídos de comunicação, as pessoas se escondem dos problemas e não participam da tomada de decisões.

Muitas organizações não alcançam graus eficazes de decisões por não exercitarem e experimentarem um novo modelo de comunicação, capaz de romper as barreiras da estagnação e vencer riscos e incertezas que atuam dentro e fora do seu âmbito de ação. A habilidade do decisor-comunicador poderá configurar novas relações com diferentes organizações. A comunicação dirige o fluxo de conhecimentos e estudos para a mudança de estruturas e processos de julgamento. A mudança e um novo ordenamento comportamental e de cooperação acontecerão espontaneamente na seqüência do processo de convivência entre pessoas e grupos. O piloto da comunicação de qualidade e da cooperação será o ato de decisão, que integra ações funcionalmente julgadas e relacionadas com os propósitos da organização, com vistas a edificar seres humanos novos.

## 12) Premiação e enriquecimento

A comunicação produtiva opera troca de prêmios: ela enriquece, modifica e converte. Traz para o visível o ato e o fato invisível e possui potencialidade humanizadora. Não há comunicação, nem administração, se não houver prêmios. O prêmio imaterial é carinho, harmonia, união, respeito, atenção, forças que agregam satisfação às pessoas e aumentam a eficiência operacional e inter-relacional; o prêmio material é dinheiro, lucratividade, produtividade. O dinheiro é necessário, o carinho é essencial. O carinho pode trazer dinheiro, o dinheiro dificilmente traz carinho.

Enfatiza-se que toda premiação é enriquecedora e geradora de benefícios. A premiação das organizações depende muito da capacidade de gerenciar a informação que exporta e de coordenar os códigos e sinais ordenada e planejadamente, de maneira a permitir crescimento, realizações e felicidade humana. Para tal, o ingrediente básico é a

informação de qualidade "de dentro para fora", para comunicar as suas intenções, experiências, conhecimento, e "de fora para dentro", para ouvir e conhecer as expectativas da comunidade externa.

Concebe-se, em suma, que pensar em administração é trabalhar a comunicação de toda a ordem, natureza e extensão. O gerenciamento eficaz, simultâneo, objetivo e com qualidade destes 12 princípios é essencial para administrar empreendimentos complexos, como são as organizações de hoje. Os 12 princípios inter-relacionados funcionam como radar para ter percepção, enfoque e posicionamento global no interior e na área externa da instituição. O grande desafio é engendrará-los em um processo flexível e integrado, com finalidade de agregar ações e tarefas administrativas.

Com efeito, imagem, conceito e posicionamento social da organização formam-se e circulam por vias de referências, julgamentos e comunicações de qualidade de um contexto cada vez mais amplo e aberto, pelas leituras, abordagens e códigos institucionais. Por isso, uniformidade e unidade desses princípios de comunicação podem definir a personalidade da instituição, gerar uma política transparente de cooperação, oferecer bases seguras para um relacionamento proativo, conquistar a confiança e credibilidade das pessoas, explicitar propósitos de forma coerente, aguçar senso de oportunidade, embasar a visão de compartilhamento de responsabilidades. Enfim, são todos eles instrumentos para decisões acertadas, definindo com clareza estrutura de poder, missão e competência social da organização.

## CAPÍTULO 4

# PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CATÓLICAS

“É legítimo que uma instituição como a Pontifícia Universidade Católica do Paraná precise ser conhecida para ser amada e, por essa compreensão emotiva, venha a cumprir com mais efetividade sua transcendente missão”.

(Euro Brandão, 1991)

A comunicação se processa, sobretudo, por meio de palavras, fotografias, sons, luzes, gestos, gráficos, imagens, sempre cobrindo respostas sobre o que, quem, quando, onde, como, por que, com que efeito. É feita de construções do espírito, organização das relações e situações ambientais, ação que se realiza com base no substrato da informação, obtida por meio de encontros, análises e diagnósticos.

O desenvolvimento das sociedades de todas as partes do mundo exige mudanças e aperfeiçoamentos em igual ritmo no comportamento, comunicação e atuação do gestor em instituições de ensino. A inserção da comunidade escolar no contexto das comunicações globalizadas é uma prática moderna saudável e libertadora que auxilia na reorganização de potencialidades sociais, técnicas e científicas. Todas as pessoas em uma organização mantêm relações entre si, com o seu ambiente, com grupos informais, com outras pessoas e organizações isoladas e com a própria natureza.

Nesse sentido, a universidade é povoada por uma totalidade histórica e de uma pluralidade de identidades e culturas. Os atores do processo são todos aqueles que desempenham algum papel na instituição. Em princípio, todo o integrante da organização é um parceiro, um colaborador. Um dos compromissos do administrador é servir o consumidor por meio da informação e da comunicação, devendo atingir a todos de modo indistinto. Qualquer bolsão silencioso pode ser responsável pela destruição de planos, sonhos, desejos, fantasias. O gestor é um despertador de desejos, conscientes ou inconscientes, reais ou imaginários, avivados ou adormecidos, explícitos ou implícitos, declarados ou obscuros.

Por excelência, a universidade integra algumas dimensões do desenvolvimento regional e mundial. Ter visão clara da situação atual define em parte o progresso a ser conquistado no futuro. Cabe ao gestor contribuir para a reflexão pluralista sobre problemas emergentes, aperfeiçoando e revitalizando áreas e formulando modelos de análise de comunicação consentâneos com a sociedade e com a cultura, em conformidade com o tempo e o espaço.

Salientando a importância do diálogo entre o evangelho e a cultura, João Paulo II professa sua fé na “necessidade da existência das universidades católicas para o crescimento e desenvolvimento da cultura cristã e do progresso humano”. Expressa confiança e esperança na capacidade da universidade católica: “levar a mensagem de Cristo ao homem, à sociedade, às culturas”. A universidade católica nasceu e teve sua origem no coração da Igreja e “sempre revelou-se um centro incomparável de criatividade e irradia-

ção do saber para o bem da humanidade”. Ela é chamada a procurar o significado das descobertas, a fim de que sejam “usadas para o bem autêntico dos indivíduos e da sociedade humana”. Consagrar-se, “sem reservas à causa da verdade é sua honra, responsabilidade e, ao mesmo tempo, sua maneira de servir à dignidade do homem e à causa da Igreja”. As universidades católicas devem empenhar-se em fomentar um clima sério de liberdade e respeito recíproco, diálogo sincero, defesa dos direitos de cada um e ser “cada vez mais instrumento eficaz do progresso cultural” (João Paulo II, 1990).

A universidade é um sistema orgânico e um universo multioperacional que requer agilidade e modernidade de comunicação, parâmetros esses exigidos pela administração contemporânea. São organizações insubstituíveis, enquanto servirem para educar integralmente o homem, influírem e possuírem consciência da responsabilidade social. O compromisso do gestor universitário é com a verdade em cada ato, em cada análise, em cada exposição. Inclusive a verdade para acertar e para admitir erros, a verdade que liberta sem restrições, a verdade sob todas as formas e valores, a verdade de menos empáfia e mais aprendizado.

Essa instituição sobrevive da mistura e da produção cultural, da interface interdisciplinar, da diversidade e da multiplicidade de experiências e conhecimentos. Na universidade, não há um público específico. Ela é formada e formadora de pessoas de procedências e culturas diferentes. Isso caracteriza, em sua dimensão maior, que Igreja e universidade possuem muitas coisas em comum: ambas estão a serviço da unidade, participação, motivação, crescimento e comunhão do ser humano em geral e do Reino de Deus em especial.

## SITUAÇÃO PRESENTE

A década de 90, privilegiadamente, caracteriza-se por ser a década da atenção ampliada, sociedade superinformada, grupos e fontes instantâneas de informações, sistemas diversificados de teleinstrução, programação precisa de tempo (*timing*), conjunto globalizado de escolhas e percepções, atributos e qualidade de produtos e serviços, fun-

ção crítica de utilidade, hierarquia de necessidades, busca maior de satisfações para realizar vontades pessoais e coletivas.

O ser transcontinental e da informática quer transcender o próprio ego, sentir prazer e liberdade na capacidade de transformação, buscar dimensões cósmicas mais elevadas. Essa pessoa, enriquecida por informações múltiplas e envolventes, é parte ativa da evolução do universo atual. A nova civilização partilha as diferenças, percebe o que está em seu ciclo presente de referências, tem dúvidas em relação à evolução profissional. "Percebe o mundo como um tecido social em mutação, continuamente oferecendo oportunidades, o terreno desconhecido é rapidamente mapeado, o que é o quê, quem é quem, quem sou eu. Integra-se ao coletivo vivenciando sua verdade pessoal com espontaneidade de revelar o que sabe e o que não sabe, e o que quer de uma situação" (Martins, 1992:119).

Tecnologias como o videocassete, o videolaser, as transmissões a cabo estão definitivamente integradas na vida familiar. Com a chegada desses recursos tecnológicos avançados, é preciso reorganizar a mudança escolar, para dinamizar o trabalho formativo. A planetarização e a simultaneidade mudaram radicalmente os comportamentos gerenciais.

No Brasil, a universidade é resultado científico, econômico, educacional e social de culturas trazidas por imigrantes no final do século XIX e início do século XX. Os descendentes aprenderam com seus genitores técnicas e teorias administrativas, muitas das quais influem fortemente na gestão familiar e empresarial até a década de 1980 e, em alguns casos, até os dias atuais. Para Flávio Pinheiro (1994:16), "talvez pelo seu passado de escravidão, o Brasil acostumou-se a regras de subordinação e o oficialismo, um dos piores legados do regime autoritário no país, veio reforçar essa tradição histórica".

Mundialmente, as universidades são organizações complexas, calcadas em ações de educação, investigação, extensão e processos de comunicação, com objetivos diversificados, às vezes, imprecisos, vagos, difusos, ambíguos e poucos claros, o que permite uma diversidade de interpretações. Elas são executoras de tarefas múltiplas, sem limites

precisos, pluralistas, cujas hierarquias são renováveis com certa periodicidade e o poder decisório disperso. Na maioria das vezes apresentam concorrência entre atividades políticas e acadêmicas. Por serem instituições de processamento de pessoas, raramente possuem uma única missão. Esforçam-se e tentam ser respostas a tudo e para todos.

Ao longo da história é possível verificar-se várias colisões entre poder do gestor e planejador e poder cultural docente e discente. Essas colisões decorrem, porque alguns centram o seu pensamento nas necessidades imediatas das pessoas, enquanto outros buscam satisfazer modelos tradicionais de sobrevivência e crescimento das organizações. Tão grave quanto as dificuldades de se adaptar às mudanças, as organizações universitárias são vulneráveis a conflitos e críticas constantes.

É preciso entender, porém, que os processos educacional e administrativo são essencialmente processos de comunicação, de troca de mensagens, atividades, esforços, saberes e ideais. A gestão ideal é criação que favorece a plena realização de cada um e de todos, em benefício da marcha civilizatória universal. É uma forma de produzir a sobrevivência e um crescimento quase biológico, fisiológico e espiritual, que proporciona prazer, descoberta, síntese, afetividade e efetividade humana, cultural e social.

Em grande parte das universidades, continua crítica e paradoxal a ausência de informações atualizadas, instantâneas e precisas. Esta situação é geradora de insegurança e desmotivação nas pessoas. O cenário reclama adoção de novas políticas e de um novo condutor político de comunicação. Política de comunicação é um conjunto de regras, princípios, objetivos, estratégias gerais que estimulam entretenimento, soluções de valor e comportamentos comuns convenientes e saudáveis.

Ao conceber um plano coerente de comunicação, a universidade precisa levar em conta que a sociedade brasileira se mobiliza para reclamar melhor qualidade de vida, que o aluno (cliente) troca dinheiro por conhecimentos e serviços, e tempo por informação. O consumidor cada vez se entusiasma mais com sua própria consciência de consumidor, adquirida muito recentemente. O bem-estar e a satisfação passam a ser exigidos de modo crescente.

No seu modo de ser complexo, a universidade requer políticas de comunicação que transponham os limites dos modelos tradicionais de gestão e participação conduzida. O conteúdo deve estar acima de qualquer suspeita, enriquecendo as condições de cidadania acadêmica, para incorporar mudanças sem traumas e conflitos, ser fonte de justiça e independência política.

Como diz Gildásio Mendes (1994), "o homem é um ser político por natureza. A vida é um poema político, onde cabem o sofrimento, o amor, a tristeza, a emoção, a vitória e a derrota. A política é toda ela tecida no corpo e na alma. A política é a arte de mistérios. A política caminha com a história. Ela tem o poder da palavra que pode gerar a vida ou morte. O verdadeiro político é sempre um profeta".

Ainda, na opinião de Gildásio Mendes (1994), o ser humano "é capaz de carregar nos olhos e nas palavras a saudade e a esperança de uma nação. A mentalidade calculista, típica de uma sociedade fragmentada, estendeu-se a todos os setores da vida humana, privada e pública". Na visão deste crítico, "a política é fria, calculista e desvinculada dos desejos íntimos das pessoas. Uma nação sem profetas políticos é oca e não tem futuro. Uma política com prazer pode nos trazer de volta o sentido da cidadania e o desejo de construir uma nova sociedade. Ainda que seja tarde, somos todos responsáveis por esta missão".

Diante dessas argumentações, acredita-se que uma das críticas à universidade brasileira pode estar ligada à desarticulação entre a política de comunicação, a velocidade da circulação das informações, a cultura organizacional interna, o progresso técnico-científico, as transformações sociais e o processo de gestão. Da mesma forma, tensões existentes em instituições de ensino, sob determinados ângulos, podem ter articulação com o modelo de cultura racional e piramidal, autonomia intelectual, agentes de controle, sistemas heterogêneos, rigidez normativa, falta de interatividade e relações dialogais, dissociação com setores produtivos.

Nas organizações, "a informação deverá estar em unidades que os administradores possam compreender e negociar, e devem ser estabelecidas plataformas tecnológicas

comuns de forma que modelos de informação mais democráticos possam ser alcançados" (McGee & Prusak, 1994:169). Porém, alertam estes pesquisadores, o problema da criação de contexto compartilhado só funciona por meio de um processo coerente e eficaz de comunicação.

É importante compreender também que, na instituição de ensino, a presença física da autoridade é tão forte quanto o conteúdo de suas palavras, informações e atitudes. O distanciamento entre superiores e subordinados causa impactos nas áreas cognitiva e comportamental. Em comunidades complexas, a gestão deixa de reduzir-se a uma atividade exercida por poucos, passando a representar o conjunto de normas assumidas espontaneamente, individual e coletivamente. As universidades são organizações complexas, abertas, e sobrevivem em ambientes que se acham em contínuas mudanças. O estilo gerencial de hoje pode ser velho amanhã. São esses estilos que formam as imagens, que por sua vez formam valores culturais com significados e paradigmas gerenciais.

Em linhas gerais, há muitas instituições de ensino superior que pecam por manter estruturas estratégicas primitivas aplicadas aos processos interorganizacionais, às quais criam obstáculos de comunicação e geram dimensões competitivas relevantes de interação, culminando com interpretações diversas, mal-entendidas, desperdícios de potenciais, comprometimento da qualidade, demora para obtenção de *feedback*, projetando no seu interior verdadeiras colchas de retalhos, conflitos e informações duvidosas.

Nesse contexto, a universidade está complicando o objetivo de sua própria existência e missão. Para trazer o jovem para dentro das reuniões, debates, encontros, é preciso que a alta cúpula seja testemunho, caminhe ao lado do estudante, professor, liderança e funcionário, percorra os corredores, vá de encontro às pessoas.

De mais a mais, atenção especial deve ser dada para os sentimentos dos atores da organização. A ideologia, por exemplo, pode alterar a imagem e o significado daquilo que é visto ou falado. O conflito pode surgir na leitura parcial de objetivos organizacionais. A margem de risco e a imprevisibilidade diminuem na medida em que o poder organizacional preserva a liberdade individual e grupal e capacita o maior número possível

de pessoas para a leitura global da organização, ampliando espaços para quem de fato deseja participar, independente do rótulo de ser progressista ou conservador. Certo é que, quem participa, dedica-se a instaurar programas para contribuir, melhorar, ouvir e ajudar a instituição.

Outro problema, hoje, na gestão das universidades é a falta de comunicação integrada do planejamento estratégico, do orçamento anual e do planejamento operacional. "O problema de se chegar a um consenso sobre os fatos é o foco da arquitetura da informação. O primeiro problema a ser solucionado é fazer com que todos comecem de um ponto de partida comum" (McGee & Prusak, 1994:213). A gestão universitária sofre explicitamente uma defasagem entre as teorias da administração e a prática do desenvolvimento técnico, estético e operacional da comunicação.

Se por um lado, no mundo em geral as mudanças estão ocorrendo numa velocidade acelerada, é fato que nas instituições de ensino superior, onde o aprendizado é dinâmico, flexível e competitivo, as mudanças acontecem ainda com certa lentidão. Faltam estratégias de comunicação claramente definidas para gerenciar as oportunidades e processos evolutivos de gestão, para garantir relação eficiente entre essas instituições e o ambiente. É preciso fazer alguma coisa para que o aluno ingresse, siga e conclua o curso de forma encantada e entusiasta, para propagar, com orgulho e admiração, durante o resto de sua vida, a instituição em que se formou.

Não há dúvida de que as universidades brasileiras ainda não alcançaram um grau satisfatório de cooperação porque não se esforçaram, tampouco exercitaram ou experimentaram novos métodos de consenso e modelos de gestão que extrapolem práticas tradicionais de comunicação, capazes de romper e vencer riscos, ameaças e incertezas que atuam dentro e fora do seu âmbito de ação.

Com raras exceções, percebe-se muito fascínio pelas tecnologias da informação. Há pouca tendência para o desenvolvimento de habilidades gerenciais da informação e um repensar da comunicação como aprendizado e como real suporte à análise de dados e desempenho de resultados na organização. "O aprendizado é a força motriz que mantém

a definição da estratégia e a execução sincronizadas num ambiente competitivo, cuja característica predominante é a mudança. Informação válida e em tempo hábil é um dos recursos-chave necessários à aceleração do aprendizado em uma organização" (McGee & Prusak, 1994:15).

Na maioria das vezes, é dada pouca atenção para o ativo contido nas informações invisíveis que ocorrem em todos os patamares da organização. "A informação nas organizações não é inocente" (Prahalad & Hamel, 1990). Na universidade, os corredores e salas dos professores são campos férteis de comunicação formal e informal. Nesses ambientes, é fácil divulgar e tornar público, com certa arte e dinâmica, os discursos do reitor e dos mantenedores, por exemplo.

Nessas instituições, a clientela é diversificada, as tecnologias são múltiplas, o grau de profissionalismo é elevado. Em razão disso, ao mesmo tempo em que constrói a gerência participativa, o gestor "deve liberar as energias e o potencial de subordinados talentosos, cuja inteligência e conhecimentos são vitais para se lidar com complexidades e mudanças" (Bradford & Gohen, 1985:21). Velhos hábitos de relacionamento e conservadorismo rapidamente estão perdendo a sua capacidade de sobrevivência no processo gerencial.

Daí a explicação de muitos conflitos surgirem da ambigüidade. Há pesquisadores, professores, alunos, funcionários magoados por não terem a oportunidade de se manifestar. Esta situação agrava-se com um mapa de aborrecimentos, bloqueios, relações subjetivas que não possuem qualquer conotação comunitária, imagens distorcidas e utópicas, críticas torpes, mágoas e inseguranças por falta de informações oportunas. Aprovar regimentos e normas disciplinares unilateralmente e em desarmonia com os processos de comunicação participativa também trazem profundas cicatrizes às organizações em geral e mentalidade política de uma comunidade.

Para as universidades estabelecerem políticas e doutrinas de comunicação eficaz devem ir além da elaboração de documentos, atos, normas, estatutos, regimentos oficiais, normalmente produzidos e executados por elites intelectuais que priorizam um mo-

delo formal e tradicional de gestão, mas que na maioria das vezes carece do vigor da convergência e da confluência da comunidade.

Fruto de algum tipo de descontentamento ou concentração de poder, as confrontações e contestações sempre serão combativas e frustrantes, e criam um clima de desconforto e incertezas, reduzindo o valor ou contrariando o discurso oficial.

A universidade coerente é aquela que abre canais de comunicação com os seus públicos e faz fluir informações e idéias que levam as pessoas a compreender sua finalidade econômica, social e formativa. Mais ainda, as universidades têm que dar atenção à sua contabilidade social, paralelamente à sua contabilidade de resultados alcançados. Os críticos deixam de ser "inimigos" e passam a tomar lugar por serem coerentes ao se preocuparem com a informação de qualidade e qualidade de vida.

Reconhecendo que a universidade brasileira ainda é instituição com poucos ou quase sem concorrentes diretos, ela precisa apressar-se a descobrir como expandir seus horizontes. A pressa, no entanto, não permite erros, a modernidade está exposta, é pública, despida e exigente. Por isso, não há melhor momento para investir na comunicação interna e no endo-marketing do que agora, mudar e buscar uma linguagem única para corresponder às exigências da humanidade nascente.

Observada com rigor a fundamentação sistematizada nos 12 princípios de comunicação do capítulo anterior, as recomendações ou sugestões de um plano complementar de comunicação que a seguir propomos, levam em conta o nascimento de um novo ser cultural, que é mais crítico em relação aos fatos, aos outros e consigo mesmo e é hábil ao analisar e desenvolver sua própria síntese. O ser moderno atuante é apressado, tem ânsia de liberdade e praticidade, é determinado, intransigente, afetuoso, acredita naquilo que vê, é coletivo, pluralista, aceita pacificamente a coexistência de grupos sociais diferentes.

Mais ainda, é ativo e preocupado com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, não empenha muitos esforços para interpretar fatos, mas desenvolve seus próprios pontos de vista, está sempre questionando o *status quo*, é ambicioso por suas posições e

posturas. Caracteriza-se por não ser tão profundo no sentido tradicional de determinada especialidade, desenvolve auto-conhecimento, é mais flexível e autônomo, rejeita caricaturas moralistas de elites controvertidas. “Nos relacionamentos, procura a segurança e a estabilidade do amigo fiel” (Martins, 1992:70).

## PLANO DE COMUNICAÇÃO

Resultado de pesquisas, simulações e reflexões, esta proposta de um plano de comunicação foi construída com base em dez passos que interagem e se completam entre si:

- 1° Aprender a comunicar,
- 2° Visualizar a totalidade,
- 3° Criar guia multidimensional,
- 4° Intensificar a comunicação interpessoal,
- 5° Abrir centros de convivência,
- 6° Incorporar o *ombudsman*,
- 7° Privilegiar a comunicação visual,
- 8° Utilizar multimeios eletrônicos,
- 9° Aprimorar a comunicação de retorno,
- 10° Definir a região da indicatividade,

Inicialmente, pondera-se que a comunicação, hoje, requer tratamento técnico, estético e clínico para gerar credibilidade e convencimento. Também verifica-se que se tornam ineficazes quaisquer propostas de mudanças e melhorias, se não houver o entusiasmo das pessoas para construir um novo clima organizacional. Em igual grau de importância, criatividade, exemplos e testemunhos são essenciais para gerar segurança e confiança nos julgamentos e nas interpretações.

## 1º Aprender a comunicar

O cargo de gestor e a responsabilidade do líder exigem qualificação e especialização em comunicação e um repertório coerente de informações que propiciem a passagem do que é idealizado, pensado e planejado para o cenário das certezas, crenças e esperanças. O palco do gestor é o palco onde acontece a dança das palavras que geram fatos novos. Consente-se que a atual crise gerencial passa por uma crise de linguagem.

A qualidade do gestor pronuncia-se pela sua competência interpessoal, técnica, decisória, inovadora, de comunicação, de leitura ambiental, de antecipar-se a tendências e exigências futuras. Não sobrevive quando copia, planeja e dirige com a cabeça do outro, e não visualiza alternativas em tempo hábil. O erro será tanto maior quanto a extensão da incompetência de leitura.

Diferentemente da concepção taylorista, que buscava o processo de execução, isto é, treinar para a tarefa e para fazer, hoje o enfoque está em ensinar a pensar, em administrar e educar para a pessoa ser. É fundamental, no entanto, ter consciência de que ninguém ensina gestão sem antes aprender a gerir a si mesmo. O gerenciamento pessoal dimensiona as pessoas dentro da situação maior: auto-conhecimento, desenvolvimento da percepção (cultura e civilização), atenção, observação, memória, reflexão, bom senso, concentrando conhecimentos que auxiliem na hora de gerenciar o outro.

Gerenciar a si próprio é desenvolver habilidades e ter consciência do papel que vai exercer perante as pessoas. É saber fazer estudos comparativos de informações captadas pelos sentidos. É dominar emoções. A verdade que a pessoa possui é sempre particular, aquela que ela vê, às vezes distorcida pela verdade assimilada pelos outros, por aquilo que disseram, ensinaram, mostraram. As verdades se desafiam entre si. Cultivar a arte de pensar e refletir sobre questões dessa natureza são marcantes características do gestor e do planejador que possuem consciência de suas responsabilidades.

Antes de gerir uma organização, considera-se essencial que o líder conheça hábitos e costumes dos clientes internos, fornecedores, mantenedores, para articular um pla-

no de comunicação que atinja, abasteça e satisfaça permanentemente essas pessoas. Ele deve saber utilizar profissionalmente a mídia impressa (jornais, revistas, *house organ*), mala direta, *out door* e *in door*, mídia eletrônica (televisão, rádio, cinema), luminosos, alto-falantes, projeções, gráficos, painéis, cartazes. De forma atraente, a mensagem deve conter o conteúdo resumido e a importância do fato no tempo presente.

Outra habilidade que o gestor deve possuir e desenvolver diz respeito à fala e à escrita. A eficácia está na simplicidade, emprego de frases curtas, em média com 20 palavras, uso de vocábulos correntes, sem rebuscar para impressionar. Informação precisa está ligada ao objetivo uniforme e compacto, estabelecendo vínculo de ligação entre a organização e o cliente, levando em conta suas expectativas, limitações e diferenças. Sempre que falta conjunto, falta sinergia, comprometendo a posição da organização no contexto social. Administrar, portanto, passa a ser uma tarefa de comunicação, com vistas a alcançar cooperação mútua e junção de esforços. Para tal, gerir uma organização escolar requer conhecimentos técnicos e capacidades de comunicação adequados ao período histórico, fundamentados no emprego de uma linguagem simples, que facilite o entendimento da mensagem comunicada.

O gestor é um coordenar de códigos e sinais. Ele dá rosto para aquilo que é comunicado, criando relações de confiança entre a instituição e os públicos. Por meio de veículos de comunicação pode fazer fluir informações e idéias que levam as pessoas a compreender a sua finalidade na organização. A comunicação é boa quando serve e é coerente, faz sintonia e indica uma seqüência, uniformizando ações e procedimentos.

Gerir uma universidade católica exige, a par de conhecimentos e habilidades técnicas e comunicacionais, capacidade e vocação humana para se relacionar, entender e ajudar aqueles que possuem problemas emocionais, sócio-econômicos ou existenciais, situações essas que se resolvem mais com conversa e apoio do que com abordagens administrativas. A interação cordial ajuda a pessoa a desenvolver atitudes saudáveis e construtivas ao longo de sua vida profissional e familiar.

## 2º Visualizar a totalidade

Para reduzir as influências incontroláveis de mensagens e dominações subjacentes é essencial proporcionar a todos os integrantes uma leitura de totalidade, profunda e sem ambigüidades da organização. O processo pode ser acelerado por meio da permuta de experiências, articulação e inter-relação de elementos, encontros que possibilitem visão panorâmica, articulando atividades, valores, crenças e ritos. Por meio da visão de totalidade articula-se a legitimação dos planos, programas e projetos. Nasce, então, a possibilidade de engajamento, visão crítica, integração simbólica, compatibilidade entre valores e significados, consolidação de uma proposta de vivência comunitária, reciprocidade consubstanciada no grau de igualdade do ser, exercício da unidade do pensamento e do julgamento.

A visão parcelar cria fendas entre os diversos universos que compõem a organização. A complexidade da indústria cultural ou a cultura industrializada em escala universal é superada por meio de políticas articuladas de comunicação interna. Os paradigmas básicos utilizados em grande parte das vezes pelas organizações - conjunto de valores, mentalidade e perspectivas - visualizam concepções limitadas da realidade. Eles já não são suficientes para explicar a complexa realidade de nossos dias. Em razão disso, formam-se ilhas do conhecimento em vários campos do conhecimento e setores operacionais.

A eficaz comunicação da contemporaneidade passa necessariamente pelo paradigma holístico, que contempla a universidade como um todo integrado, dinâmico, dotado de múltiplas interfaces, unindo gradativamente as diferentes especialidades. Sem essas estratégias, a gestão universitária perde a capacidade de compreensão da globalidade. Dentro de uma visão holística, todos participam com sugestões, propostas e críticas, e aceitam que as decisões sejam tomadas em conjunto, de acordo com conhecimentos, experiências, responsabilidades, disponibilidades de cada um. A visão de totalidade aumenta a audiência.

A totalidade não só é instrumento de informação, mas, principalmente, é autêntico laboratório para formar, unir, organizar, aglutinar pessoas, fortalecendo e construindo novos parâmetros de valorização dos direitos humanos. A comunicação dispõe de instrumentos apropriados para fazer leitura sincrônica da imagem e da missão da universidade. O grau de satisfação cria poder de participação e colaboração, e reduz resistências.

### 3º Criar guia multidimensional

Como nova fonte de informação sistematizada, propõe-se que a universidade crie um guia multidimensional abrangente, reunindo documentos críticos para ser instrumento de consulta para fins diversos, avaliação do desempenho, estímulo à reflexão comunitária, aferição da qualidade das realizações e excelência dos cursos, localização de ambientes e oportunidades de serviços, ligação que identifique fatos relevantes de interesse a professores, dirigentes, funcionários, alunos e familiares. Esse instrumento incorpora um valor estratégico adicional à informação, numa base proativa de extrema utilidade para necessidades proeminentes. Peter Drucker defende que é preciso que as organizações "criem os recursos de conhecimento e que as pessoas correspondam quando surgir a oportunidade" (In: McGee & Prusak, 1994:126).

Guia multidimensional de informação e comunicação aumenta a responsabilidade individual e coletiva no interior das organizações. Observa-se que a publicação deve integrar também um projeto de programação e comunicação visual, em que se leve em conta estudos criativos sobre cores, formatos e posições de letras, semiologia da imagem. A utilização integrada e técnica desses instrumentos é fundamento de expressão, fator de conforto, fadiga menor e qualidade didática.

O guia também condensaria relatórios das atividades realizadas no ano anterior e um cronograma de atividades do ano em curso. A distribuição e a demonstração a alunos e professores deve ser feita na primeira semana de aulas de cada semestre. Esta reunião de dados completos e informações precisas requer lógica e arte em sua apresentação.

Ao longo do tempo, o guia pode constituir-se também em banco de dados, visando a preservar informações de interesse histórico e depoimentos da comunidade em questão. Com o propósito de facilitar a memorização e massificação de registros contidos no guia multidimensional, a administração pode instalar painéis em locais onde há maior circulação de pessoas. Combinação de cores e luzes são fatores que ajudam a atrair a atenção e influenciam no rendimento intelectual das pessoas.

#### 4º Intensificar a comunicação interpessoal

Respeitadas as estruturas legais e convencionais, a amizade e o relacionamento interpessoal abrem créditos de confiança recíproca entre públicos diferentes que atuam ou se beneficiam da mesma organização. A comunicação torna-se orgânica por conseguir aproximar e realizar as pessoas e as instituições. As relações informais são constituídas pelas lideranças que conseguem se desvincular do poder formal a partir da necessidade de uma solução imediata, das mudanças internas nas organizações e de modelos versáteis de comunicação.

A pessoa é um ser em permanente comunicação. Comunicação interpessoal, fundamenta Leonilda Menossi (1995), “é doar-se e abrir-se para o outro, num diálogo gerador de compreensão, de perdão, de comunhão, de vida”. Ainda, diz ela, estamos acostumados a considerar a comunicação como um simples ato de informar, “mas quando a informação flui em nível de diálogo, em que os interlocutores falam uma linguagem impregnada de respeito, de compreensão e amor, então acontece a comunicação. A finalidade da comunicação é levar as pessoas ao encontro, à comunhão. A comunicação passa freqüentemente pelo perdão, pela superação do egoísmo, pela compreensão” (Menossi, 1995).

Dispor de horários para reuniões em ambientes informais entre dirigentes, professores, lideranças estudantis e funcionários a cada dois meses, por exemplo, contribui para sintonização de metas, unifica perspectivas e, ao mesmo tempo, ajudam a interromper,

diminuir ou acabar com o disque-disque de bastidores, eliminando ou, pelo menos, dificultando as correntes de ruídos.

Frente à complexidade própria da modernidade, a unidade de linguagem é a maior substância requerida pelas necessidades da pluralidade, com vistas a aumentar eficácia e efetividade nas instituições de ensino. A própria urbanidade requer escolas capazes de resgatar características de ambiente de família reunida. A juventude necessita de ser sensibilizada por lembranças de momentos afetivos vividos em família. A era do banco escolar formal está esgotando-se, dando lugar aos ambientes espontâneos ou não-programados para desenvolvimento intelectual e emocional.

### 5º Abrir centros de convivência

A vida universitária contemporânea requer abertura de *teacher-club* e *student-club* para conversar, bater-papo informalmente, encontrar-se, conviver. Estes centros devem possuir infra-estrutura para pesquisas interdisciplinares e intercâmbios intelectuais. Isso estimula a criatividade, a afetividade e o surgimento de novas idéias.

É múltipla a finalidade desses clubes, inclusive para sediar debates, conferências, entrevistas, encontros culturais, aproximação universidade-sociedade, mas precipuamente visam a despertar o público para o exercício da consciência cívica, crítica e participativa. O caminhar juntos é mais produtivo e confiável quando há presença física de líderes e liderados, inclusive para superar as desconfianças nas profundidades do silêncio. A presença e a expressão verbal simples e sinceras são contempladas por quaisquer pessoas.

Os clubes também são ambientes para que as comunidades docente, discente e administrativa exponham e divulguem, criativamente, trabalhos, desenhos, poesias, contos, e contribuam para o crescimento cultural conjunto. Isso vai estimular a participação nos destinos da comunidade e da sociedade e unir as pessoas em torno de ideais e missão organizacional.

Sem técnicas e métodos formais adotados nas reuniões ou nas salas de aula, no clube quem sabe ensina espontaneamente, quem não sabe aproveita a oportunidade para

aprender. Com isso, distribuem-se naturalmente conhecimentos em redes informais, construindo-se bases para unidade, maturidade e trabalhos futuros em equipe.

As colaborações e permutas de experiências dos filiados em associações de ex-alunos, quermesses, bazares, associações e sindicatos, criam estruturas para leituras e respostas diversificadas e polivalentes, cooperando para a formação integral e interdisciplinar daqueles que se interagem.

## 6º Incorporar o *ombudsman*

Nas universidades, o *ombudsman* é o olho clínico e crítico sem censura que ouve pessoas para aferir o que pensam alunos, professores, funcionários e comunidade externa sobre a administração. Considerando que ninguém erra por maldade ou vaidade, é preciso apurar por que se erra, quantas vezes se erra, quem são os prejudicados por esses erros. Diagnosticado o erro, torna-se mais fácil proceder a mudanças necessárias para aperfeiçoar o relacionamento interpessoal e definir novos procedimentos. O *ombudsman* pode levar o gestor a admitir, com mais naturalidade, eventuais erros e, ao mesmo tempo, aprimorar uma série de serviços e valorizar a cidadania.

A origem da palavra *ombudsman* vem de *ombud* (representante) *man* (homem). Na Suécia, no século XIX, o *ombudsman* ou representante do homem, era um cargo exercido por super-funcionário ministerial. Nos países nórdicos, ele representa o cidadão junto ao governo. Segundo Caio Túlio Costa (1991), *ombudsman* “é o homem que se ocupa das queixas”.

Na universidade, o *ombudsman* é o representante itinerante, profissional designado para ouvir e informar acontecimentos fora dos eixos da administração. O compromisso ético desse profissional é com a coletividade. A fidelidade à missão é o mandamento maior. A proposta da incorporação desse personagem visa a abrir canais para maior interação entre a administração e a comunidade docente, discente e funcional por meio de estruturas e sistemas eficazes de comunicação.

Para facilitar o seu trabalho, antes de tudo o *ombudsman* precisa mapear os atores com poder de referência e conhecer as unidades lógicas de comando para a realização de objetivos da organização. A tarefa do *ombudsman* é decodificar a universidade do ponto de vista do cliente, denunciar abusos, corrigir interpretações incoerentes com a realidade dos fatos, garantir o pleno direito e exercício de participação, abrir espaço para que a liberdade de expressão aconteça de fato, colaborar no aprimoramento das normas e serviços.

### 7º Privilegiar a comunicação visual

A civilização da escrita está convergindo para a civilização da comunicação visual. A mensagem mais atraente é aquela comunicada visualmente e de fácil percepção, por meio de períodos curtos, linguagem direta, simplicidade para compreensão universal, sem adjetivação, objetiva, imparcial. Em verdade, esses qualificativos também devem estar no palco da gestão e da ação educativa escolar, porque informam e formam mostrando.

Há muitas coisas competindo com o tempo das pessoas. Esta também é uma razão que explica o porquê de a palavra escrita estar perdendo parte de sua importância. Para transmitir o máximo de informações num mínimo de tempo de leitura, a informação visual envolve combinação de elementos, conteúdos e técnicas. Nas universidades, há espaços para textos e oportunidades para ensaios ilustrados para prender a atenção humana. Para tal, precisa-se descobrir do que os jovens alunos, professores, funcionários gostam. Como exemplo, a caricatura é linguagem de fácil assimilação e particular eloquência. O bom-humor é fator de harmonia nos encontros e ajuda a audiência a compreender significados e agir em parceria.

### 8º Utilizar multimeios eletrônicos

Computador, telefone, telefax, telex, tv interna, rádio, alto-falante, correio eletrônico e outros meios são sistemas modernos de transmissão e comunicação que redu-

zem distâncias e facilitam a intercomunicação numa convergência de encontros e interligação de áreas administrativa e acadêmica.

As vantagens de sua plena utilização, no entanto, são a possibilidade de tornar mais próximos administradores e clientes, esclarecer aspectos técnicos, promover a descentralização da informação e oxigenar progressiva e compreensivelmente a execução administrativa. Na universidade, a gestão pode alcançar resultados terapêuticos no complexo mundo da modernidade, e a comunicação eletrônica pode ajudar a orientar para um clima de liberdade estável dessa relação terapêutica.

As universidades podem dispor e dispõem de recursos para criar um sistema de telemática, por meio do qual são distribuídas informações integradas. A par de ser eficiente, o sistema mantém ligações diretas com a administração superior, reduzindo distâncias, facilitando a intercomunicação e economizando recursos e esforços.

Esses mecanismos modernos facilitam o processo interativo com o macroambiente, ambiente interno, ambiente de mercado, ambiente público e ambiente competitivo, facultando acessibilidade da audiência para construir laços de apoio. Acrescentam-se, como requisitos favoráveis, rapidez de leitura de diferentes cenários, flexibilidade e interatividade de respostas, aplicação de conhecimentos para solucionar problemas e detectar oportunidades, mobilização de pessoas para objetivos e estratégias organizacionais definidos em comunidade, estado de prontidão funcional.

## 9º Aprimorar a comunicação de retorno

A comunicação de retorno é utilizada como um meio de fornecimento de informações para auxiliar e aprimorar relações entre pessoas e grupos. A mensuração de resultados pode ser feita por meio do custo, valor, tempo, qualidade e quantidade. *Feedback*, realimentação, retroalimentação, comunicação de retorno, introdução de modificações ou alterações no sistema são mecanismos eficazes que antecipam ou corrigem erros no processo de comunicação e de gestão.

O *feedback* não pode ser recebido como crítica, tampouco servir para desabafos ou manifestar agressões. Ele se fundamenta como possibilidade de resolução de um problema ou, ainda, descoberta e reconhecimento de algumas facetas da personalidade das pessoas envolvidas no processo.

A comunicação de retorno facilita à universidade analisar a qualidade do produto que oferece, não só para detectar falhas, mas principalmente estabelecer linhas gerais de ação que, por meio de um planejamento estratégico e realimentável, pode ajudar a minimizar problemas futuros. As pessoas e as empresas estão em permanente processo de comunicação; uma depende da outra para se desenvolver, melhorar e se completar. Ambas são vulneráveis às avaliações sociais. O *feedback* cria uma área visível para compreensão dos meios e recursos de gestão. É por meio dele que a gerência visualiza e descobre maneiras eficazes de aperfeiçoar processos de produtividade.

## 10º Definir a região da indicatividade

A região da indicatividade faz com que emissor, destinatário e meio seintonizem e se aproximem, para que os atores todos da organização enxerguem, obtenham, compreendam e acompanhem, ao mesmo tempo, a mesma mensagem quando fazem leitura de alguma coisa. A maior fonte de informações é a própria comunidade, vindo a seguir os órgãos de comunicação social. Cabe ao gestor escrever artigos, publicar obras de sua autoria, conceder entrevistas, freqüentar as salas de professores, associações, entidades estudantis e indicar, em tempo oportuno, o que as pessoas precisam ver e saber. Segundo ensinamento bíblico, “todos os atenienses e os domiciliados forasteiros não se ocupavam noutra coisa, senão em dizer ou ouvir as últimas novidades” (At. 17,21).

A indicatividade separa o que pode e o que não pode ser adiado, situa com clareza o acontecimento (o que), os atores e autores da ação (quem), o lugar (onde), a data e a pontualidade (quando), as causas (por que), de que forma ocorreu (como), com que finalidade (para que) e respectivas conseqüências e implicações (qual o efeito).

A região da indicatividade determina o sentido de como as pessoas olham para a organização. Nas comunicações, a lei da indicatividade define o sentido de como a pessoa lê a página de jornal. Por exemplo, se faz a leitura da esquerda para a direita, de cima para baixo. Os painéis e espaços distribuídos harmoniosa, estética e funcionalmente, destinados a informar fatos, ocorrências, posições, comentários, opiniões, vão refletir a organização no seu todo. A atualidade apresentada de forma visual e atraente desperta interesse coletivo e imediato.

Se há espaços, acontecimentos e atividades que não chamam a atenção devem ser preenchidos por outros elementos que atraiam a vista, a curiosidade, o interesse. A universidade é onde os atores buscam dinamismo e variedade criativa, e detestam a monotonia e rotina estáticas. A Bíblia é clara nesse particular: “Examinai todas as coisas e abraçai o que for bom” (I Tes 5,21). Nas instituições escolares, regulamentos e culturas distintas se harmonizam quando os conteúdos convencem e andam juntos com os públicos todos. Literalmente, a legitimidade forma-se no unir diferentes valores e interesses, sem ferir a liberdade individual.

Pensar em legitimidade pressupõe facilitar a indicatividade de leitura, suavizar o visual. Gráficos, caricaturas, desenhos, quadros, mapas, esquemas, colagens (mistura de fotos e desenhos) podem corresponder a um número infinito de páginas de textos, compreendidos ou não. O bom humor e o sorriso estratégico prendem a atenção e tornam a leitura mais fácil de assimilar.

Embora a visibilidade exija que o anúncio maior deva vir embaixo ou depois do menor, a mensagem principal sempre deve estar antes daquela que é menos importante. Esses vários recursos e técnicas de comunicação podem ajudar o gestor a interligar e a visualizar os membros da comunidade.

A indicatividade também funciona para conferir consensos e dissensos, isso quando todos são abertos e receptivos a críticas. Pela crítica as pessoas se aproximam e criam os seus próprios princípios de indicatividade, conjugando técnica e convivência, liberdade e responsabilidade. Em suma, não é possível fazer-se compreender por públicos

que se desconhecem. Por isso, considera-se que a melhor indicatividade para aproximar diferentes atores de uma comunidade é fazer com que todos aceitem se avaliar simultaneamente entre si. Ao longo do processo, todos aprenderão a reconhecer e comungar defeitos e qualidades, sugerindo e construindo uma administração verdadeiramente participativa.

Ao concluir, considerou-se que, somadas à criatividade, audácia e flexibilidade, a introdução integrada desses dez princípios num projeto de comunicação vai facilitar a participação da comunidade universitária, formando consciência crítica das pessoas para a paz e solidariedade. Em acréscimo, serão propostas e encaminhadas outras melhorias em conjunto, ampliado o atendimento de interesses da coletividade, trabalhado o nível de conscientização social, conduzidas as mudanças e reformas necessárias.

Prioritariamente, quem gerencia preocupa-se em comunicar a verdade. A verdade exige seriedade, responsabilidade e comunhão. Por isso, deve-se incentivar a coresponsabilidade. Todos os integrantes da instituição precisam visualizar, com clareza e intensidade, a linha filosófica e a missão da instituição, envolvendo o seu posicionamento histórico, político e administrativo. Esta clareza constrói credibilidade e vias para a legibilidade e legitimidade. Comprometida com a verdade, coerência e criatividade, progressivamente a universidade muda hábitos, enriquece mentes e unifica compromissos.

## CONCLUSÃO

“Universidade que se preza influi no seu meio: é fator de modificação do que deva ser modificado; de preservação do que deva ser preservado. Universidade tem, como sinônimo ou corolário, a universalidade”.

(José Wanderley Dias)

Diante da proposta de ampliar a compreensão do processo gerencial por meio dessa gama de informações sobre a comunicação e gestão, chegamos à conclusão de que grande parte dos riscos, fracassos, transtornos, ameaças, descrédito da comunidade e da sociedade em relação às instituições de ensino superior decorre do desconhecimento, desarticulação e gerenciamento ineficaz da comunicação por parte de seus dirigentes.

O processo de mudança e qualidade organizacional implica ampla integração e interação de atores, informações, ambiente e tempo. Não é possível fazer o movimento da qualidade sem compartilhamento de informações e conhecimento dos caminhos e das perspectivas do novo. Não basta o gestor, o líder definir a mudança, mas precisa do en-

volvimento de todos os atores para enxergarem as perspectivas do novo. O mínimo para envolver-se exige conhecer o objetivo, o caminho para onde ir e a maneira mais segura de ir.

Em geral, a qualidade é um juízo de valor. A qualidade da educação só acontece depois de ser consumida. É muito mais do que resultado imediato produção *versus* consumo, ou troca de experiências, conhecimentos, empatias. Como acontece em processos terapêuticos, a comunicação pode mapear as múltiplas visões e percepções, com o propósito de facilitar uma aproximação e sintonização dos diferentes juízos de valor.

Normalmente, em um produto de relação, como é a educação, as pessoas poucas vezes dimensionam o quanto vão ganhar, ou sabem mensurar a extensão dos resultados e volume de benefícios que vão alcançar. Centralizam suas preocupações mais com o que vão gastar de imediato, ou perder a curto prazo.

Qualquer processo de mudança nas instituições de ensino será sempre descontínuo, justamente porque o contexto de mudanças é infinito e ininterrupto. Por isso é imprescindível tornar transparente o momento da mudança para uma convivência harmônica. Eis aqui a razão de se construir processos flexíveis. Na gestão universitária, processos rígidos de comunicação não funcionam. O paradigma da mudança gerencial é a flexibilidade. Para mudar, exige-se prontidão crescente e convincente.

Nas organizações educacionais, a cota de poder, as vozes nos diferentes níveis hierárquicos e as opções de reação são distintas. Ouvir, articular e apoiar essas vozes em seus graus de proporcionalidade reduz a possibilidade de resistências, tensões, ansiedades, medos, perdas. Porém, todas as decisões podem ser negociadas. Para isso, o gestor precisa de competência para expor uma perspectiva cultural confortável e possuir habilidades aprimoradas para auto-gerenciamento na hora de se expor aos atores. A tarefa da comunicação visa a adaptar, antecipar e aproveitar oportunidades, ou evitar restrições e ameaças ao ambiente.

Independentemente da maior ou menor cota de poder de seus atores, diálogo, transparência e clareza são as únicas táticas de explicitação, acordos duradouros, pactua-

ção madura de conflitos. Mais do que garantir sobrevivência e lucro, a universidade é uma organização que possui ética endereçada a assegurar felicidade e realização dos seus atores. Assim entendida, a incompetência técnica e tática, a omissão, a mentira exercem prejuízos irreparáveis e desajustamentos não só no processo mas também nas pessoas em si.

Diante do esboçar-se definitivamente de uma única “aldeia global”, a instituição que não mudar, mais cedo ou mais tarde vai naufragar. Agora é o momento ideal para avaliar capacidades, somar forças e mensurar riscos. De certa maneira, todas as organizações educacionais estão no mesmo estágio, ou seja, todas estão estudando o melhor procedimento para perder o menos possível.

Na universidade, atuam simultaneamente muitos saberes e hábitos diferentes. Por meio da comunicação, o gestor concilia, motiva e auxilia para uma interação de saberes. Na concepção moderna de organização, está desaparecendo progressivamente a pessoa que comanda. A tecnologia da informática pode ajudar a gerenciar o universo da informação no interior das instituições. É fato que, no lugar de quem comandava, está surgindo o líder que faz e ouve pessoas, que são cada vez mais sensíveis, exigentes, críticas. Todos os integrantes, independente do grau de poder, são partes de um mesmo organismo. Portanto, todos têm a responsabilidade de não permitir que o tecido se degenere.

Ao fazer uma releitura das diferentes teorias administrativas, a reengenharia cultural firma sua base no desenvolvimento das pessoas numa perspectiva de desenvolvimento organizacional. O questionamento centraliza-se nas relações de poder, níveis de participação, postura de envolvimento, meios para a realização e felicidade.

A prática da valorização da pessoa incorpora o discurso da visibilidade. Serão as informações que vão proteger essa prática. A cidadania é assegurada pelas práticas, não pelos discursos. Crescer na cidadania implica participar dos diferentes ambientes.

O gestor terá maior ou menor êxito dependendo de como articula as vozes nos seus diferentes graus de poder. Os líderes constituem os canais, os caminhos do vai-e-vem dessa articulação. São eles que podem diminuir as discontinuidades, administrar as

interrupções, entrar no quadro de referências das pessoas. Para tal, as organizações deixam de ser sistemas, assumindo a posição de processo. Quando se deflagra o processo, trabalho em equipe, transparência pontual de informações e comunicação clara definem a qualidade da organização.

Para o processo ter locução, precisa reconhecer que todos os olhares comunitários são legítimos. Só não é legítimo o olhar isolado. A legitimidade pressupõe reconhecimento, recompensa, premiação e utilidade. A locução implica corresponsabilidade, consciência de resultados, otimização de esforços e investimentos. Os meios de comunicação são importantes quando apresentam o problema de forma visualizada, quando são suportes para conversas e discussão em conjunto de ações, procedimentos, programas e limites.

Os compromissos do gestor-líder são a geração da segurança por meio da visualização de uma conquista e a contribuição para que todos os atores trabalhem, planejem e realizem o caminho que leva para essa perspectiva de conquistas e ganhos. O processo de comunicação utilizado será responsável pelo diferencial de produtividade e qualidade de vida dessas pessoas. Comunicação e gestão nunca podem fechar-se em si mesmas. São canais abertos que envolvem leituras contínuas de toda a organização.

Adotando profusão de abordagens, a gerência das universidades católicas alcançará êxito quando se propuser a identificar líderes, estabelecer um processo de comunicação apoiado nessas lideranças, garantir livre circulação de informações decodificadas ao nível da capacidade de compreensão dos atores, trabalhar a satisfação e insatisfação de todos os envolvidos, permitir grupos subsidiários externos para acrescentar idéias e experiências, incluir facilitadores para articular papéis, esforços e resistências, avaliar com ousadia os resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo:Atlas, 1981.
2. BALDRIDGE, J. Víctor. “O Planejamento Estratégico no Ensino Superior: O Imperador está mesmo vestido?” In: BALDRIDGE, J.V., DEAL, T. *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan, 1983.
3. BARBARÁ. *A Realidade Organizacional*. Curso de Especialização em Comunicação Social Integrada, Fundação Dom Cabral, MG, 1989.
4. BERNARDI, Ulderico. *Paese Veneto - Dalla Cultura Contadina al Capitalismo Popolare*. Del Riccio, Firenze, 1986.
5. *BÍBLIA SAGRADA*. São Paulo:Paulinas, 1982.
6. BORDENAVE, Juan Díaz e CARVALHO, Horácio Martins de. *Comunicação e Planejamento*. Rio de Janeiro:Paz e Terra, 1979.
7. BRANDÃO, Euro. “Cultura e Universidade”. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 22/3/1987.
8. BRANDÃO, Euro. *O Século da Máquina e a Permanência do Homem*. São Paulo:GRD, 1992.
9. BRANDÃO, Euro. *Matérias Publicadas na Imprensa do Paraná*. PUC-PR, v. XVI, janeiro a junho de 1991.

10. BRADFORD, David L., e COHEN, Allen R. *Excelência Empresarial: Como levar as organizações a um alto padrão de desempenho*. São Paulo: Harper/Row do Brasil, 1985.
11. BRANT, Fernando. "Cultura e Música Brasileira". *Cadernos da Pró-Reitoria de Extensão da PUC-MG*, v. 1, nº 3, Belo Horizonte, julho 1991.
12. BURNETT, Lago. "Normas de conduta para escrever". *Revista de Comunicação*, Ano 7, nº 24, Gráfica JB S/A, RJ, março/91.
13. CAMP, Robert. "Benchmarking é tema de Seminário". *O Estado do Paraná*, Curitiba, 21/8/94.
14. CARRIER, Hervé. *Revolução Cultural e Educação*. Curitiba: Champagnat, 1994.
15. CASTANHO, Sérgio. "Theodor W. Adorno e a 'Indústria Cultural'". *Revista Comunicarte*, Ano III, nº 5, Campinas-SP, 1985.
16. CHARLOT, Bernard. *A Mistificação Pedagógica*. Guanabara: Rio de Janeiro, 1986.
17. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. v.1-2. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
18. COELHO NETTO, J. Teixeira. *Semiótica, Informação e Comunicação*. São Paulo: Perspectiva, 1990.
19. COSTA, Caio Túlio. "Indústria Cultural". *Cadernos da Pró-Reitoria de Extensão da PUC-MG*, v.1, nº 3, Belo Horizonte, julho 1991.
20. CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
21. CROSBY, Philip B. *Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

- 22.DANCE, Frank E.X. (Org.). *Teoria da Comunicação Humana*. São Paulo:Cultrix, 1967.
- 23.DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro:Campus, 1994.
- 24.DIAS, José Wanderley. *Matérias Publicadas na Imprensa do Paraná*. PUC-PR, v. XV, julho a dezembro de 1990.
- 25.DRUCKER, Peter. “Guru empresarial dá conselhos”. *Semanário da Universidade da Amazônia - Unama Comunicado*, Belém, 27 de junho de 1994.
- 26.ESTANISLAU, Vendelino. *Gazeta do Povo*. Curitiba, 23/3/1993.
- 27.FAGUNDES, Marco Antônio. “Empresas precisam investir mais no funcionário”. *Indústria & Comércio*, Curitiba, 17/8/94.
- 28.FAZENDA, Ivani (Org.). *Práticas Interdisciplinares na Escola*. São Paulo: Cortez, 1991.
- 29.FIORELLI, José Osmir. *Revista Telebrás*. Ano XX nº 108. RJ, julho/agosto 1994.
- 30.FLEUR, Melvin L. de. *Teorias de Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro:Zahar, 1976.
- 31.FLORIANI, José Valdir. *Jornal da FURB*. Blumenau, outubro/94.
- 32.FOLEY, John P. e PIERFRANCO, Pastore. *Coleção Documentos Vaticanos*. Pontifício Conselho para as Comunicações Sociais - Instrução Pastoral "Aetatis Novae", sobre as Comunicações Sociais no Vigésimo Aniversário de *Communio et Progressio*, Libreria Editrice Vaticana, 1992:7.
- 33.GARCIA, Luiz. “Tendências e Problemas da Imprensa Diária”. *Revista de Comunicação*, Ano 10, nº 36, Rio de Janeiro, maio/94.
- 34.GEERTZ, Clifford. “O impacto do conceito de cultura sobre o conceito do homem”. In: *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro:Zahar, 1978.

- 35.GOMES, Pedro G. e PIVA, Márcia Cruz (Org.). *Políticas de Comunicação: Participação Social*. São Paulo:Paulinas, 1988.
- 36.HAGUETTE, André et Alii. *Dialética Hoje*. Petrópolis, Rio de Janeiro:Vozes, 1990.
- 37.HERSEY, Paul, e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo:E.P.U., 1974.
- 38.HERVAL, Gamaliel. *Pronunciamento de abertura do Encontro de Comunicadores*. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 15/9/1984.
- 39.JOÃO PAULO II, papa. *Constituição Apostólica de João Paulo II*. Diálogo entre o Evangelho e a Cultura, 15/8/1990.
- 40.JOÃO PAULO II, papa. *Cultura: Cultivo Pleno e Integrado do Homem*. RJ, 1º julho de 1980.
- 41.JOÃO PAULO II, papa. *Redemptoris Missio*, n.37, AAS, LXXXIII, 1991:285.
- 42.JULIATTO, Clemente Ivo. “Os novos conceitos de gestão organizacional”. *Gazeta do Povo*. Curitiba, 8/7/1994.
- 43.KAST, Fremont Ellsworth e ROSENZWEIG, James E. *Organização e Administração: um enfoque sistêmico*. Tradução de Oswaldo Chiqueto. São Paulo:Pioneira, 1976.
- 44.KAST, Fremont E., e ROSENZWEIG, James E. *Organização e Administração*. São Paulo:Pioneira, 1987.
- 45.KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo:Atlas, 1974.
- 46.KOTLER, Philip e FOX, Karen F.A. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo:Atlas, 1994.
- 47.LAUAND, Luiz Jean. *Filosofia e Linguagem Comum; ensaios*. Curitiba:Educa, 1990.

48. LEÃO XIII, papa. *Communio et progressio*. nº 11, AAS, LXIII, 1971:598.
49. LEITÃO, Sérgio Proença. “Capacidade Decisória em Decisões Não-Estruturadas: Uma Proposta”. *PUC-Rio*, v. 27, nº 4, outubro/dezembro 1993.
50. LEITÃO, Sérgio Proença. “A Decisão na Academia I”. *RAP*. v. 27, nº 2, Rio de Janeiro, abril/junho 1993.
51. MARTINS, José S. *O Poder da Imagem*. São Paulo:Intermeios, Comunicação e Marketing, 1992.
52. MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro:Campus, 1994.
53. MEAD, George Herbert. In: BORDENAVE, Jean Dias e CARVALHO, Horácio Martins de. *Comunicação e Planejamento*. Rio de Janeiro:Paz e Terra, 1979.
54. MEAD, Margaret. *Culture and Commitment*. Londres:Granada, 1972.
55. MENDES, Durmeval Trigueiro (Coord.). *Filosofia da Educação Brasileira*. Rio de Janeiro:Civilização Brasileira, 1971.
56. MENDES, Gildásio. “Política e Prazer”. *Jornal UCDB, Órgão informativo da Universidade Católica Dom Bosco*, ano VIII, nº 15, Campo Grande-MS, agosto/94.
57. MENOSSI, Leonilda. “Santíssima Trindade e Comunicação”. *Informativo São Judas*, Ano XVIII, nº 200, São Paulo, Junho/95.
58. MILET, Evandro. “Priorizando o cliente interno”. *O Estado do Paraná*, Curitiba, 16/11/94.
59. MONTEIRO, Gilson. “O Universo e a Universidade”. *Jornal da Universidade*, Manaus:Universidade do Amazonas, Novembro 1994.
60. MORAIS, Pessoa de. *O Desafio da Era Tecnológica*. Rio de Janeiro:Civilização Brasileira, 1971.

- 61.MORÁN, José Manuel. Revista “*Comunicação & Sociedade*”. Ano VII, nº 14, São Bernardo do Campo/SP:Imprensa Metodista, Maio de 1986.
- 62.MORIN, Edgar. *Para sair do Século XX*. Rio de Janeiro:Nova Fronteira, 1986.
- 63.MORRIS, Charles W. *Varieties of Human Value*. Chicago:University of Chicago Press, 1956.
- 64.NAMO DE MELLO, G. “Políticas Públicas de Educação”. *Estudos Avançados*, vol.5, nº 13, São Paulo:Instituto de Estudos Avançados USP, 1991.
- 65.NEILD, Cristóbal Juan. “O Mundo das Imagens”. *Moving Ahead*. Ernst & Young, nº 17, São Paulo, outubro/94.
- 66.OLIVEIRA, Denise da Costa. “Agente dialético do poder institucional”. *Revista de Comunicação*. Ano 8, nº 28, Gráfica JB S/A, RJ, abril/92.
- 67.OLIVEIRA, Elaine Lima de. “Cultura da Qualidade x Cultura Institucional”. In: *Anais do 1º Congresso Brasileiro da Qualidade no Ensino Superior*. Vol. 1, Nº 1, IBRAQS, São Paulo, Janeiro/Fevereiro de 1994.
- 68.ORGANOVITCH, Serge. “Um sucesso em Marketing”. *Revista Paraná & Companhia*, Ano 1, nº 6, Curitiba, julho/94.
- 69.OSTRENGA, Michael et alii. *Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos*. Rio de Janeiro:Record, 1993.
- 70.PAREDES, Alberto Sanchez. *Educação e Gestão da Qualidade*. Aula ministrada no Curso de Mestrado, PUC-PR, março/94.
- 71.PAREDES, Alberto Sanchez. *Qualidade como sistema formalizado*. Curitiba, PUC-PR, 1994.
- 72.PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O Processo Grupal*. São Paulo:Martins Fontes, 1982.

- 73.PINHEIRO, Flávio. "O Brasil que a imprensa não pauta". *Revista de Comunicação*, Ano 10, número 36, Rio de Janeiro, maio de 1994.
- 74.PINTO, Álvaro Vieira. *Sete Lições sobre Educação de Adultos*. São Paulo:Cortez, 1991.
- 75.PIUS, Alberto Rodolfo. "Ser humano, um novo paradigma". *Indústria & Comércio*, Curitiba, 2/8/1994.
- 76.PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3):79-91, 1990.
- 77.RODRIGUES, Suzana Braga. "Processo Decisório em Universidades: teoria III". *RAE*. Porto Alegre, v. 2, nº 2, julho/dezembro 1989.
- 78.SCHAFF, Adam. *Linguagem e Conhecimento*. Lisboa:Almedina, 1992.
- 79.SCHEINOWITZ, Abraham Samuel. "Cultura e Modernização Urbana". *Revista de Cultura da Universidade Federal da Bahia*, nº 31, Núcleo de Publicações, Salvador, setembro/dezembro 1982.
- 80.SPRAGUE JR. Ralph H. e WATSON, Hugh J. (Org.). *Sistema de Apoio à Decisão: colocando a teoria em prática*. Rio de Janeiro:Campus, 1991.
- 81.TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da Qualidade*. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1991.
- 82.THAYER, Lee. In: DANCE, Franc E.X. (Org). *Teoria da Comunicação Humana*. São Paulo:Cultrix, 1964.
- 83.TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. Rio de Janeiro:Record, 1970.
- 84.TORQUATO, Gaudêncio. "O boato dentro da empresa". *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 17/7/1987.