

Linguagem e Psicologia das Comunicações

ALICE DA CUNHA

A trajetória semântica da palavra comunicação, na prática e na teoria administrativa, tem sido marcada de diferentes acepções. Desde a que herdamos do latim *communicatione*: ato ou ação de comunicar ou partilhar, até o de documento de correspondência entre chefes e autoridades equivalentes dentro de uma mesma organização; acepção esta que confunde o papel «comunicação» com o «memorando», a «papeleta».

Daí, o termo evoluiu para significar também o processo de todos os contatos e relações possíveis entre os membros ou os grupos de uma organização, chegando mesmo algumas autoridades a referir-se em sistema de comunicação como base da estrutura da organização. Hoje se fala em sistema de comunicações e em unidade de comunicação dentro da organização formal, ou como parte do sistema administrativo.

Tomamos *comunicação* como a palavra ou o símbolo em ação no processo administrativo, onde ela representa um elemento básico. Ela é essencial não só nas múltiplas relações entre os indivíduos e entre os grupos, dentro de uma entidade ou instituição, mas também em todas as fases da ação governamental. Nos atos legislativos, nas campanhas políticas, na regulamentação dos serviços, em todos os textos normativos ou instrumentais, a comunicação aparece como elemento básico. Não há plano que possa traduzir-se em medidas práticas sem se utilizar da comunicação. E, nas relações entre o governo e o público, a comunicação assume importância extraordinária. Entre países e organizações internacionais, acentua-se mais ainda a importância do processo da comunicação, em face da complexidade dos problemas que a envolvem ou estão nela implicados.

* * *

A comunicação administrativa é um composto de três elementos:

1º) a pessoa ou grupo que deseja ou necessita falar ou informar ou transmitir algo;

2º) a pessoa ou grupo que precisa ouvir ou ser informado de algo;

3º) os fatos objetivos que constituem o significado da informação e a justificam.

O terceiro elemento, que representa algo que importa ser dito a respeito da administração, pode parecer, à primeira vista, o mais importante; mas não o é do ponto-de-vista psicológico.

Uma ordem ou uma informação requer sempre dois pólos: de um lado, o que a escreve ou transmite; de outro lado, o que a lê ou ouve. Uma mensagem não entregue ao destinatário ou não compreendida por êste vale tanto quanto aquela que não chegou a ser formulada.

Ao escrever ou enunciar uma mensagem, o administrador ou supervisor deve considerar: o veículo adequado, o propósito, o ouvinte ou destinatário. Êstes requisitos tornam-se indispensáveis, pois, além dos dados objetivos da mensagem, devemos lembrar-nos do fator *sugestão* que a deve acompanhar. Sem êste, geralmente fica prejudicada a intercomunicação administrativa; falha o processo que deveria concorrer para a eficiência da organização, por ter falhado o mecanismo de relação e de apresentação da mensagem. A eficiência do sistema de comunicações é, muitas vêzes, diretamente responsável pelo funcionamento administrativo da organização. Nas relações desta com o público, aquêle sistema é sumamente significativo.

* * *

Antes de examinarmos os fatores psicológicos específicos da comunicação, vamos tecer, por oportuno, algumas observações sôbre a linguagem e normas de eficiência na comunicação escrita.

Notadamente na comunicação escrita, o instrumento elucidativo é sobretudo a palavra. Nesta, todavia, abundam limitações, quer sejam de compreensão dos seus significados, quer de conhecimento das relações estruturais na frase. Muitas vêzes, não se alcança o significado de uma ou duas palavras, e o entendimento da comunicação resulta difícil ou impraticável. O sentido técnico das palavras e o emprêgo delas em situações impróprias têm gerado, na administração pública, não só equívocos que redundam em prejuízo, mas também alguns conflitos que seriam facilmente evitáveis, não fôra o emprêgo inapropriado de certos termos técnicos. Outras vêzes, são problemas de construção da frase, arranjos de termos regentes e termos regidos cumulativamente, que dão origem a duas ou mais interpretações. Neste caso, o comunicado passa a sofrer tantas distorções quantas forem as maneiras de interpretá-lo.

Essas considerações envolvem, naturalmente, o grau ou nível de cultura de quem escreve e da pessoa a quem se dirige a mensa-

gem; e envolvem, ainda, as limitações intelectuais e emocionais de ambos. Estão aí compreendidos certos preconceitos, hábitos, linguagem estereotipada, experiências cristalizadas, o maior ou menor conhecimento do assunto, riqueza de vocabulário, domínio da língua, formação técnica etc.

As palavras são, a rigor, os veículos da comunicação administrativa. Mas é preciso atentar para o diacronismo e sincronismo de cada uma delas na história. Elas também evoluem e têm significados diferentes nas suas fases evolutivas. O estudo da semântica afigura-se, portanto, um subsídio valioso para a precisão de linguagem nas comunicações.

A terminologia administrativa ainda está a exigir um léxico ou glossário em português, organizado por filólogos e professores de administração. Tarefa que talvez o DASP, que reúne filólogos e técnicos, pudesse mais facilmente realizar que outra instituição qualquer. Sabe-se que muitos vocábulos administrativos, de origem anglossaxônica, não encontraram ainda equivalentes em português que os traduzam com a precisão que a linguagem técnica requer. Os circunlóquios e o fraseado explicativo das expressões importadas são freqüentes na linguagem administrativa. Cremos que um pequeno dicionário da linguagem técnica administrativa muito contribuiria para o desenvolvimento do estudo e da pesquisa em torno dos problemas da administração pública no Brasil.

* * *

Na comunicação escrita, exigem-se certas normas que cumprem sejam observadas a fim de se assegurar eficiência na comunicação dos fatos e objetividade nas relações. Essas normas podem resumir-se nos seguintes requisitos:

1) ter uma linguagem precisa e ser, ao mesmo tempo, preciso na explanação ou narração dos fatos, na descrição dos aspectos essenciais e na dissertação das idéias ou opiniões;

2) ser breve ou conciso, evitando as redundâncias de idéias ou palavras, a fim de não se tornar prolixo e maçante;

3) empregar o termo próprio, ou escolher as palavras adequadas, dando preferência às mais facilmente compreendidas pelas pessoas ou pelo grupo a quem se dirige a comunicação. A parcimônia no uso das palavras é altamente significativa para os fins de objetividade e clareza da comunicação;

4) deixar explicitamente definidos os termos ou locuções de particular significação no contexto da mensagem, e socorrer-se de exemplos elucidativos para esclarecer pontos fundamentais. Compreendemos mais facilmente pelo exemplo, do que pelos longos discursos e explicações com palavras abstratas;

5) evitar as indicações genéricas e vagas quando possam ser feitas de maneira precisa e inequívoca. Por exemplo, são demasiadamente vagas ordens como: «Desligue a máquina quando ela

estiver *muito quente*» ou «Inclua também as *peessoas idosas*». Que significa *muito quente*? Qual será a temperatura dêsse *muito quente*? Qual o critério que poderá definir *peessoas idosas*?

6) primar pela clareza na estruturação formal do pensamento, cuidando simultâneamente da melhor ordenação e concatenação das idéias. Em raríssimas pessoas, o fluxo e reflexo da mente obedece a uma seqüência lógica e cristalina do pensamento. É preciso ordená-lo e concatená-lo para maior clareza no enunciá-lo. O obscuro, o confuso e o ininteligível podem ter admiradores na linguagem especulativa dos filósofos, mas nunca na administração.

7) respeitar os cânones gramaticais, não só quanto à grafia das palavras, mas ainda quanto à sintaxe, à fonética, à pontuação e às regras para formação dos neologismos que se multiplicam, necessariamente, na linguagem técnica e científica.

Esses requisitos exigem um certo esforço de quem escreve, quando não os tenha ainda automatizado pela prática constante de redigir, procurando ser preciso e conciso, claro e correto, bem definido e objetivo na expressão dos pensamentos e sentimentos: evitando os raciocínios confusos; vendo a preguiça que nos impede de pensar duas ou três vêzes sôbre uma construção fraseológica mal feita; reduzindo a expressão das idéias ao menor número de palavras; selecionando os vocábulos mais convenientes e mais à altura do nível de inteligência daquele a quem se dirige a comunicação: eliminando as abstrações e as possíveis ambigüidades, e ainda buscando sempre maior clareza.

Uma comunicação eficaz abre um canal de compreensão entre quem a escreve e quem a recebe, facilitando, assim, as comunicações subseqüentes entre os dois participantes da experiência comunicativa. E lembramos que «inteligência é experiência de relações, e relação entre as experiências». (1)

* * *

Até aqui nos referimos, apenas, à linguagem escrita. *Esta*, porém, é instrumento só de uma pequena parte das comunicações que se fazem dentro da organização. As mais freqüentes são as de natureza informal: os entendimentos pessoais, as conversas despreocupadas, os comunicados e consultas telefônicas etc. Nesta área, o instrumento é a linguagem falada, cujas características já são bem diferentes da expressão escrita. Numa conversa, ou numa comunicação face a face, os sentimentos afloram espontâneamente e podem transferir às palavras certas conotações e até mesmo novos significados, ou deformá-las completamente.

Nesse particular, ressalta o aspecto psicológico da comunicação. Antes de tudo, devemos notar que tôdas as comunicações compreendem três partes: a) o conteúdo objetivo; b) o conteúdo sentimental; c) o propósito.

(1) H. DELACROIX, *Les Grandes Formes de la Vie Mentale*, p. 124, Paris, 1937.

O conteúdo objetivo ou conteúdo lógico da comunicação é ditado pela necessidade objetiva das tarefas, pela continuidade da ação administrativa. Na expressão desse conteúdo, poderá o administrador ou o funcionário supervisor prevenir e evitar alguns mal-entendidos se considerar, antecipadamente, cada uma das partes constituintes da comunicação, e a elas estiver atento quando falar, escrever ou ouvir.

O conteúdo lógico abriga, geralmente, afirmativas que estimamos universais ou a que atribuímos validade geral. Importa, no entanto, examiná-las segundo as experiências já realizadas e conforme os critérios de precisão necessários ao entendimento e à aceitação. É um problema de atenção e zelo em não descuidar o emprêgo das palavras, em não desprezar as talvez «remotas» possibilidades de mal-entendidos, e em sustentar uma atitude de quem realmente sabe ouvir. Esta atitude de saber ouvir é, muitas vezes, a chave com que se abre a porta da percepção direta dos vagos indícios de que pode nossa comunicação estar sendo mal interpretada.

Na comunicação direta, os desentendimentos decorrem mais de reflexos emocionais do que da ignorância ou desconhecimento das palavras. Estas perdem completamente o sentido quando, entre duas pessoas, se instala ou se desencadeia o medo, a paixão, a revolta, a suspeita, a inveja, o ciúme, a intriga ou a vaidade. Movimentos emocionais que se verificam freqüentemente, pois sabemos que o ser humano nem sempre é racional e simples.

Quantas ordens terá recebido um funcionário, que lhe pareceram ofensivas? Quantas lhe terão provocado ressentimentos que bloquearam a sua livre participação no esforço cooperativo dos grupos na organização?

Essas perguntas assinalam a importância de considerarmos as dificuldades individuais, de temperamento e de experiência, no processo da comunicação. As reações das pessoas a uma comunicação variam segundo a sensibilidade emotiva e o cabedal de experiências cristalizadas no psiquismo de cada uma. O modo de reagir a uma comunicação indica o êxito ou o fracasso da experiência comunicativa. E esta reação não depende somente das palavras, mas fundamentalmente do sentido que lhes emprestam as pessoas subjetivamente. Por isso, muito raramente, os pensamentos dos outros estão em concordância com os nossos.

O estudo das categorias de atenção, realizado pela psicologia, tem merecido especial importância nos escritos modernos sobre o comportamento humano. Há uma acentuada tendência a concluir que a atenção intelectual e a emocional do homem é quase nula em virtude dos movimentos, impulsos e processos emocionais que o submetem e o dirigem ordinariamente.

Com essa contribuição da psicologia moderna, podemos compreender por que muitas comunicações se tornam fontes de conflitos

e não de cooperação. É que a força emocional tende a esvaziar o poder da atenção e a deformar o significado da comunicação, a ponto de tirar-lhe todo o valor.

Advém, pois, como um dos pontos essenciais de compreensão, na experiência comunicativa, o caráter das relações entre os membros que funcionam como pólos da comunicação. Uma relação de confiança, sedimentada por experiências anteriores, determina, naturalmente, uma atitude de aceitação, independente, muitas vezes, do preciso ou variado conteúdo das palavras. As assertivas de uma comunicação terão maior ou menor significado segundo o caráter das relações estabelecidas entre aqueles que se comunicam.

Assim, parece-nos de suma importância os primeiros contatos entre membros, numa organização. Nossas comunicações são, freqüentemente, interpretadas de acordo com o julgamento que se tenha formado a respeito de nossa personalidade e do que possamos representar como indivíduo, isoladamente, ou especificamente em relação à pessoa ou pessoas a quem nos dirigimos; isto é, entram em jogo aí o que significamos para elas e o juízo de nossas intenções com relação a elas. Existe uma relação de condicionamento da comunicação determinada pelas relações humanas estabelecidas entre aqueles que se comunicam.

Nesse sentido, as comunicações podem constituir vínculos entre subordinados e superiores, ou meios construtivos de uma melhor relação entre os dois. Pelo contato pessoal, pode-se avaliar, mais facilmente, a maior ou menor receptividade do interlocutor, e mais viável será a possibilidade de se conduzir a comunicação de forma que se corrijam, prontamente, os possíveis mal-entendidos, ou se desfaçam os prováveis ressentimentos. Isso, porém, se afigura impraticável na comunicação escrita. É impossível desfazer um equívoco de interpretação emocional de uma palavra ou expressão escrita, no exato momento em que esse conteúdo emocional lhe foi emprestado por quem recebeu a comunicação. Uma palavra inoportuna pode impedir que se estabeleçam relações mais sólidas, e criar até um condicionamento psicológico de resistência, muitas vezes, inconsciente, a todas as tentativas futuras de melhorar as relações.

É na conversa informal, na relação direta, na comunicação oral que o tato do supervisor, sua sensibilidade e flexibilidade podem ajudá-lo a solidificar as relações e evitar que palavras inoportunas, ocasionalmente proferidas, ganhem corpo e negatividade no psiquismo do interlocutor. Uma entonação, um chiste, um elogio incidental etc. desviam forças emocionais que poderiam cristalizar-se no subordinado, bloqueando completamente a relação. Qualquer tipo de resistência: individual ou coletiva, clara ou oculta, transitória ou persistente, é mais fácil ser desfeita através da comunicação direta. Reduzir essas resistências ou neutralizá-las é um problema

de habilidade nas relações. A origem de muitas delas está na maneira como se faz a comunicação ou se pede a cooperação. É preciso notar que os homens preferem, em geral, cooperar a obedecer.

O momento oportuno e o ambiente favorável para se pedir mais cooperação dos subordinados entram, também, como fatores para o êxito de uma comunicação nesse sentido. Não atentar para êsses fatores é deixar totalmente exposto às oposições e resistências aquilo que se solicita. No entanto, é necessário que não se demonstre qualquer sinal de receio às oposições ou resistências; do contrário, elas se precipitam e ganham força. A maturidade emocional do supervisor permitirá prevê-las e pressenti-las.

* * *

Nas organizações modernas, salienta-se a importância do estudo do processo de comunicações, dada a complexidade crescente das organizações no mundo contemporâneo, dada a imperiosa necessidade de uma estrutura de coordenação e controle, e a busca sistemática da eficiência.

Comunicação é a palavra ou símbolo em ação com um propósito definido.

Esta nossa definição, por si mesma, indica que a comunicação é um processo. E, como êste processo se repete, diariamente, centenas de vezes em qualquer organização, surge a necessidade de se estabelecer um sistema de comunicações que permita processar-se, eficazmente, a dinâmica administrativa, sem quaisquer obstruções ao fluxo diário das comunicações, sejam estas em sentido vertical ou horizontal.

No estabelecimento de um sistema de comunicações, devem considerar-se as características diferenciais do processo, grupando-as de acordo com as finalidades da comunicação. Existem, por exemplo, as que levam conhecimento e informações que incidem sobre a orientação dos membros do grupo; e existem, também, as que ditam normas e valores novos que irão exigir uma modificação de atitude em cada membro ou grupo da organização. Teríamos, assim, já dois grupos ou tipos de comunicações cuja importância se refletirá na definição do sistema de comunicações que se deva estabelecer. Melhor é o funcionamento do sistema de comunicações, mais eficiente se torna a organização. Na verdade, o processo de socialização dos membros e grupos de uma organização depende, fundamentalmente, do sistema de comunicações orais e escritas adotado pela entidade e por seus membros entre si.

A êsse propósito, assim se expressa Herbert Simon: «A comunicação é essencial, portanto, nas formas mais complexas de comportamento cooperativo»; e acrescenta: «Existe no comportamento grupal uma necessidade semelhante de comunicar o plano do grupo

para aquêles que vão realizá-lo... cada indivíduo deve saber o que tem de fazer». (2)

Está aí a comunicação apontada por aquêle autor, com papel preponderante no treinamento. Através dela é que se pode instruir um grupo quanto às tarefas que deverá executar e às atribuições que deverá desempenhar. É o instrumento de socialização, que não dispensa, contudo, os esforços individuais, no sentido de conseguir cada um sua integração cultural e sua participação no grupo. As conferências, as reuniões, as «mesas-redondas» e os debates dirigidos constituem excelentes instrumentos de comunicação oral para aumentar o cabedal dos membros de uma organização, principalmente quando esta pode contar com a participação de um técnico de mentalidade amadurecida. O subproduto dessas comunicações é sempre altamente proveitoso para o indivíduo e para a própria organização.

* * *

Os fatores subjetivos mais sérios que entram na experiência da comunicação são, evidentemente, os de natureza emocional.

É preciso considerar que, ordinariamente, somos totalmente dirigidos por nossos sentimentos. É a experiência nos tem assaz demonstrado que, em geral, as pessoas não pensam o que sentem, nem sentem o que pensam. Em regra, essas duas funções atuam ou respondem aos estímulos exteriores sem qualquer conexão entre elas, resultando daí, muitas vêzes, a incoerência e as contradições.

A contradição no procedimento é apenas um reflexo da contradição interior. As pessoas estão prêsas a uma série de sentimentos e juízos a respeito de si mesmas, e êsse condicionamento psicológico, essa prisão inconsciente, se exterioriza, com seus mínimos detalhes, nas relações humanas e no processo das comunicações.

Os sentimentos e juízos das pessoas a respeito de si mesmas estão, constantemente, interferindo na compreensão das mensagens, obscurecendo o significado que estas encerram. Assim, de ordinário, a interpretação objetiva e clara de uma comunicação cede lugar às interpretações subjetivas, minimizando ou desprezando os fatos reais, para dar ênfase aos sentimentos e juízos a respeito das personalidades, o que conduz à imaginação, à irrealdade, ao sonho. Assim, o significado da comunicação se dilui e esta perde totalmente a eficácia.

O emissor de uma comunicação deve ter sempre presente que os sentimentos do seu receptor poderão criar problemas sérios na interpretação da comunicação.

As pessoas, em geral, nada interpretam sem a interferência dos sentimentos, e principalmente dos arraigados e fortes senti-

(2) HERBERT SIMON, *Comportamento Administrativo*, págs. 126/127.

mentos e respeito de si próprios. Recomenda-se, em psicologia, para uma boa relação, partilhar-se dos sentimentos que, inconscientemente, as pessoas exteriorizam em relação a si mesmas. Também para as comunicações a recomendação é válida. Sem se atentar para êsse particular, podem-se criar obstáculos à experiência comunicativa.

Constantemente, assistimos a problemas de «incompatibilidades» criados, exclusivamente, da confusão que se faz, nas mentes, entre sentimentos e dados objetivos. Na administração a essas dificuldades para a comunicação devem estar atentos sobretudo os supervisores e administradores de linha. Êstes, mais do que qualquer outro, devem saber diferenciar, em suas próprias mentes, fatos e sentimentos. É preciso não confundir fatos com pontos-de-vista, nem sempre ou quase nunca coincidem com os dos nossos subordinados. Quando nos firmamos exclusivamente em elementos subjetivos, perdemos a possibilidade de uma concordância objetiva. Em nossa característica egocêntrica reside a base das dificuldades nas relações.

Devemos também considerar que as decisões ditadas pelos sentimentos, dificilmente, se removem com argumentos lógicos. Nas determinações sentimentais, a lógica viria, mais facilmente ou mais provavelmente, agravar os desentendimentos e o conflito. O caminho para o acôrdo, nos casos de desentendimento por impacto emocional, jamais o encontraremos num raciocínio lógico. A experiência vem demonstrando a insuficiência da lógica na solução desses problemas. Nesses casos, o melhor recurso ainda tem sido o da aceitação para compreender. Aceitação ativa, e não passiva, das razões sentimentais do outro, embora antecipadamente reconhecemos serem elas a causa ou condição fundamental das distorções do conteúdo objetivo das comunicações.

Cabe ao funcionário de maior responsabilidade a iniciativa para o acôrdo sem, no entanto, pretender demolir, com argumentos lógicos, os fundamentos sentimentais do subordinado. Nestas situações, a atitude é tanto mais correta quanto maior maturidade de compreensão tenha o superior hierárquico. Onde não existe essa maturidade, essa atitude compreensiva, os conflitos se sucedem e as comunicações se desvigoram. Sem o respeito aos sentimentos alheios, o acôrdo é impraticável. E êsse respeito requer um certo grau de maturidade emocional, sem o qual faltará sempre a imparcialidade e a objetividade no julgamento das ocorrências e nas atitudes frente aos outros. Êsse grau é um índice de inteligência não apenas intelectual, mas sobretudo inteligência de *ser*. O homem pode ser intelectualmente muito bem dotado e erudito e, no entanto, totalmente nulo e estúpido nas tentativas de comunicação com os outros. A atitude compreensiva é a *média aritmética entre o conhecimento e o ser*. É preciso que o homem seja o que sabe para que, interiormente, não haja contradição.

Dissemos que somos dirigidos, geralmente, por nossos sentimentos. Esta é a razão por que, na maioria, somos egocêntricos. É o nosso egocentrismo que nos dificulta a compreensão. E, sem esta, as comunicações ficam bloqueadas.

Reconhecemos, no entanto, que certos sentimentos podem favorecer as comunicações. Cumpre, apenas, que os conheçamos para logo lhes dar o justo lugar nas relações humanas.

O método psicológico que conduz o homem ao estudo e à observação de si mesmo oferece uma técnica que *permite possa o homem verificar* e compreender quão insignificantes e infundados são seus próprios sentimentos acêrca de si mesmo. Com essa verificação e reconhecimento prático, começa um processo de desenvolvimento interior, cujas etapas vão, gradativamente, afloando a atitude compreensiva a que antes nos referimos. É o processo de busca da maturidade na relação com os outros e com a vida.

Com o conhecimento das próprias emoções é que o homem pode àquilar quão importantes e reais são os sentimentos alheios para os outros mesmos. Quando se chega a esta compreensão, o grau de superioridade e inteligência nas relações começa a definir-se e a atenção torna-se mais ampla e penetrante. Já não escaparão, facilmente, os importantes movimentos inconscientes dos outros nem os impulsos emocionais que os dirigem. Movimentos e impulsos estarão sob as vistas do que atingiu aquela maturidade. A atitude de quem busca compreender é sempre mais inteligente que a desconsideração. Sem essa atitude, como poderia alguém ajudar os outros?

No processo das comunicações diretas, êsse é o meio mais adequado e justo para solver a maioria dos conflitos, ressentimentos e bloqueamentos.

O administrador deve, nessa altura, saber como dirigir-se e chamar o subordinado a desabafar seus ressentimentos e juízos para que êste possa reencontrar o seu ponto de equilíbrio. Só na comunicação direta é possível um esforço dessa natureza. Através dela, aumenta-se a compreensão da situação, chegando-se, muitas vezes, a alterar completamente a configuração do problema em sentido favorável aos interesses da administração e à eficiência nas comunicações naquela mesma área. Não é aconselhável, porém, que se deseje precipitar êsses resultados. Êles devem surgir naturalmente, à medida que o esforço do elemento de maior maturidade vá progressivamente encontrando os pontos de concórdância com o outro.

A habilidade em fazer os outros partilharem do ideal ou do propósito de uma organização está intimamente ligada à eficiência das comunicações. A estima e a obediência são comportamentos que devem ser cultivados para êsse fim. Ao chefe ou supervisor

vale mais *dar-se* do que impor a sua vontade. Sem êsse *dar-se*, jamais haverá, verdadeiramente, união num grupo. E um grupo desunido é um grupo aberto a todos os conflitos e ressentimentos que prejudicam a produtividade ou eficiência de uma organização.

Quem não é capaz de induzir os outros a trabalhar em conjunto para um mesmo fim, não tem, certamente, aptidão para ser chefe. Quem não sabe reconhecer e utilizar os recursos de cada uma para o lugar e as tarefas em que possa render ou produzir mais, é incapaz de dirigir ou chefiar grupos de pessoas satisfatoriamente. É quem não sabe transmitir solidariedade e igualdade, não consegue, também, a confiança do grupo, indispensável àquela união em tórno de uma finalidade comum.

Tôdas essas qualidades estão basicamente dependentes da capacidade de se comunicar. Assim, um chefe que não se comunica eficazmente ocupa, na hierarquia, um lugar indevido. Só se compreenderia que a comunicação fôsse indispensável se o chefe atuasse sôbre engrenagens e não sôbre seres humanos.

Nessas comunicações de cima para baixo, convém lembrar que a hesitação e a incerteza são desastrosas. Há nos homens uma necessidade quase instintiva de se apoiarem em quem os supere. A hesitação e a incerteza nas comunicações de cima para baixo são, quase sempre, para os subordinados, sinais de fraqueza dos que lhes estão acima. Esta maneira de ver restringe, indistintamente, o valor da hierarquia. O processo psicológico dessa maneira de ver é dos mais contagiantes de todo o grupo. Nenhum membro confia num chefe indeciso e dúbio. E a falta de confiança é fator preponderante no retardamento do mecanismo administrativo. Gerada a desconfiança, fere-se, conseqüentemente, o princípio de unidade e o de coesão.

Quando existe a confiança, tôdas as dúvidas acêrca do conteúdo ou do propósito da comunicação serão apenas um *nada*; serão talvez recebidas como omissões justificáveis e compreensíveis. O que era inaceitável e ininteligível torna-se, pela confiança mútua, perfeitamente aceitável e cristalino.

Nenhum superior conquista essa confiança a que nos referimos, em partilhar com seus subordinados, de maneira franca e sincera, alguns sentimentos mútuos, algumas idéias afins. Essa partilha reclama, evidentemente, um sistema de comunicações livres dentro da organização, e uma iniludível coerência entre as palavras, os atos e o comportamento.

Quando existe a confiança, não há propriamente lugar para suspeitas sôbre as intenções. A confiança se constrói na comunicação direta e nela se solidifica com o ânimo sincero em tórno de um propósito comum, cuja aceitação não se processa automaticamente. Sem uma percepção da utilidade objetiva e real do propósito comum, sem se sentir tocado intimamente pela intenção

de ajuda nas dificuldades, sem reconhecer o mérito e importância do trabalho a executar, ninguém será capaz de prestar uma contribuição útil no desenvolvimento do plano de uma organização. Poderá, sem dúvida, servir a êle automaticamente, mas não com aquela cooperação integral tão necessariamente desejada e cujos limites de eficiência variam de pessoa para pessoa.

Quanto maior é o nível cultural de um membro, mais significativo se torna, para a sua cooperação e integração, o mérito e importância da tarefa que esteja convidado a executar. Só isso o fará sentir que seu valor pessoal é realmente reconhecido, e a sua resposta a êsse reconhecimento será sempre altamente positiva para os interesses da organização.

Quando êsses laços psicológicos se estreitam, o fluxo das comunicações corre mais livremente e as metas de eficiência da administração se tornam realizáveis.

Diríamos, agora, que a linguagem e a psicologia representam, nas comunicações, papel tão importante quanto o dos glóbulos vermelhos e brancos na corrente sangüínea. Sem um equilíbrio de proporção entre os dois, a saúde e economia do organismo ficarão seriamente prejudicadas.

Sem respeito à linguagem e sem considerar os aspectos e conveniências psicológicas, a comunicação se desvigorá e termina por prejudicar a vida da organização.

A comunicação é o veículo da integração dos membros num grupo, e dos grupos numa organização.

Estendendo o conceito de organização à estrutura social tóda, podemos considerar a comunicação como problema básico do ser humano em tódas as suas atividades, em tódas as suas relações.

Na conversa cotidiana, de indivíduo para indivíduo, na transmissão de idéias e conhecimentos de indivíduo para grupo, na mensagem de um indivíduo ou de um grupo ou entidade ao público, o problema central é a comunicação. Quando falta esta, ou quando esta se faz com impropriedades e erros, as conseqüências são múltiplas e, às vêzes, indiscutivelmente indesejáveis.

Por falta, insuficiência ou êrro de comunicação na política internacional, pode desencadear-se uma guerra entre nações.

Por insuficiência ou falta de comunicações sôbre medidas práticas de higiene, instrução, educação sanitária, utilização dos recursos naturais, pode advir a miséria de uma comunidade ou de um povo.

Por carência de comunicação informativa sôbre normas de segurança e previdência, podem ocorrer inúmeros acidentes que seriam perfeitamente evitáveis.

Os problemas de relações humanas, os «impasses» e os conflitos nascem, geralmente, como já assinalamos, de comunicações falhas ou mal interpretadas.

Que diríamos da queda de produção ou da insatisfatória prestação de serviços? Não estarão estreitamente relacionadas com os vícios ou falta de significado nas comunicações?

O que depende da ação cooperativa do indivíduo ou de um grupo exige, naturalmente, eficiência de comunicação.

No ensino, com o crescimento das diferenciações especializadas e o desenvolvimento da ciência, vivem os professores o sério problema de comunicar um acervo de conhecimentos cada vez maior, no mesmo limite de tempo dos currículos universitário, ginásial, secundário e primário. Além disso, crescem as áreas de conhecimentos indispensáveis ao homem moderno, mas seus anos de vida não aumentaram.

Defrontaram-se com o mesmo problema os programas de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários e supervisores, na administração.

«Em última análise — como diz Merton — a eficiência da estrutura social depende de se incorporarem nos participantes do grupo as atitudes e os sentimentos apropriados». (3) O que significa dizer-se: quanto mais harmônicas são as relações humanas no trabalho, maior a eficiência nos processos de articulação das unidades administrativas e melhor o funcionamento da organização.

Com o processo de implantação da Reforma Administrativa brasileira, todos testemunhamos hoje a relevância da formação e treinamento de pessoal qualificado, nas diversas áreas e hierarquias do serviço público federal. Vive-se uma significativa urgência de escolha e aplicação dos instrumentos válidos para que possam os supervisores de treinamento desempenhar suas atribuições com plenitude de compreensão operante de benéficos efeitos na produtividade.

O encadeado desenvolvimento científico, técnico, econômico, social e político, no qual a administração procura integrar-se, deixa bem demonstrado o papel sumamente relevante das comunicações.

Aos responsáveis pelo controle da política de pessoal, certamente, esse papel não estará esquecido. Cumpre reconhecer também o imperativo inadiável de se criarem sistemas de comunicações centralizadas que possam refletir aos pesquisadores a história fiel das atividades administrativas de cada órgão. E não se organiza um sistema desse porte, sem pessoal capaz de o efetivar e mantê-lo vivo na prática. Um programa de treinamento, para esse fim, impõe-se, preliminarmente.

(3) ROBERT K. MERTON, *Social Theory and Social Structure*, p. 197. Free Press, 1957.

Se administrar é efetivar realizações em todos os campos da atividade humana, não podemos esquecer que, nessa vasta e diversa efetivação, as comunicações são os canais das forças realizadoras.

A oportunidade dessa lembrança ainda mais se evidencia quando sabemos que o atual Governo se empenha em fixar as diretrizes de uma administração planejada, conforme se anuncia nos comentários ao Programa Estratégico Trienal, a ter início em 1968, visando ao desenvolvimento global da comunidade, estimulando o empreendimento individual e o amplo desenvolvimento da indústria em pequena escala e quando sabemos, também, que o aumento da eficiência do setor público é uma das linhas de ação fixadas naquele programa.

Já não se pode adiar o equacionamento, em nova dimensão, dos problemas de comunicações. Temos que considerar, nos programas de treinamento dos agentes da administração, o valor da consciência lingüística, da interação psicológica dos indivíduos, dos grupos e dos sistemas, nas comunicações administrativas.

Os membros de uma comunidade tanto mais se hominizam quanto mais estreitas e profundas forem as suas relações, e não existe praticamente relação sem comunicação eficaz.

RESUMO

Partindo do sentido etimológico da palavra *comunicação*, alcançamos seu significado com unidade do sistema administrativo. Definimo-la como a palavra ou o símbolo em ação com um propósito definido. É o elemento básico dos textos normativos ou instrumentais de uma organização. Contém três elementos necessariamente: quem deseja ou necessita transmitir algo; quem precisa ouvir ou ser informado, e o significado ou conteúdo propriamente dito.

A eficiência do sistema de comunicações é determinante do funcionamento administrativo. Na comunicação escrita, o instrumento elucidativo é, sobretudo, a palavra; faz-se necessário, no entanto, conhecer-se as limitações dos seus significados na estrutura fraseológica. Torna-se, assim, importante o estudo da semântica.

O emprego do termo próprio, a concisão, a precisão, o recurso aos exemplos ilustrativos, a clareza e a correção são normas das quais não deverão fugir os que emitem as comunicações.

O aspecto psicológico nas comunicações orais e a importância de nelas se considerar o conteúdo objetivo, o conteúdo sentimental e o propósito, acham-se delineados em mais da metade do presente trabalho. Quais os elementos do conteúdo objetivo ou lógico?

Como se poderá perceber que uma comunicação pode estar sendo mal interpretada? Os movimentos emocionais alteram o significado das comunicações. É importante sejam consideradas as diferenças individuais, de temperamento e de experiências.

Assinala-se a importância do estudo do comportamento humano através do estudo das categorias de atenção. As assertivas de uma comunicação terão maior ou menor significado segundo o caráter das relações estabelecidas entre aqueles que se comunicam. A relação entre estes determina uma relação de condicionamento do significado da comunicação.

A origem de muitas resistências e oposições está na maneira como se faz a comunicação ou se pede a cooperação.

A busca sistemática da eficiência e a necessidade de uma estrutura de coordenação e controle ressaltam a importância do estudo das comunicações na organização moderna. A comunicação é também um instrumento de socialização.

Entre os fatores subjetivos que entram na experiência comunicativa, os fatores emocionais são preponderantes.

A incoerência e as contradições resultam da desarmonia entre as funções de pensar e sentir. O significado das comunicações é obscurecido pelas interpretações subjetivas que dão ênfase aos sentimentos e juízos a respeito das personalidades. Quando isso acontece, as comunicações perdem sua eficácia. É preciso não confundir fatos com pontos-de-vista pessoais.

Os argumentos lógicos não são os indicados para remover sentimentos. O recurso à aceitação para compreender ainda tem sido o mais eficiente. A maturidade emocional é quem pode controlar e prevenir as situações indesejáveis, considerando o respeito aos sentimentos alheios.

A atitude compreensiva é a média aritmética entre *conhecimento* e *ser*. Buscar compreender é sempre mais inteligente que desconsiderar.

A habilidade em fazer os outros partilharem do ideal ou do propósito de uma organização está intimamente ligada à eficiência das comunicações.

O Programa Estratégico Trienal do atual Governo virá, necessariamente, exigir mais dos sistemas de comunicações administrativas, como canais que são das forças realizadoras dos propósitos de maior produtividade idealizados e perseguidos pelo Estado Moderno.