LINGUAGEM COMO FATOR ORIGINAL DE EFICÁCIA

Claudio Goidanich Kraemer[1]

RESUMO: Existem diversos caminhos para que a eficácia das organizações seja alcançada. Este estudo propõe que os investimentos feitos no aprendizado dos modelos de gestão estratégica obrigam a aprender modelos específicos para cada etapa do processo de gestão. Estes incorporam elementos dos processos de comunicação que respondem pela efetividade à gestão. O estudo vai além, ao observar que a efetividade dos processos de comunicação está na utilização de uma linguagem precisa que seja compartilhada por todos os integrantes da organização. O artigo traz ilustrações apresentando modelos integrados de comunicação e promove o entendimento de que se otimiza a relação custo / benefício dos investimentos realizados em capacitação ao se aprender um modelo comum de linguagem que permita o desenvolvimento de visões similares por todos aqueles responsáveis de promoverem mudanças das organizações ante as constantes alterações do ambiente macro e microeconômico. Este trabalho propõe que a eficácia destas mudanças reside precisamente na utilização do modelo de linguagem proposto pela Ontologia da Linguagem.

Palavras-Chave: Transformação estratégica, mudança eficaz, comunicação, linguagem

RESUMEN: Existen diversos caminos para que sea lograda la eficacia de las organizaciones. Este estudio propone que las inversiones hechas en el aprendizaje de los modelos de gestión estratégica obligan a aprender modelos específicos para cada etapa del proceso de gestión.

[1] Mestre, Engenheiro, Professor de 1ECC Buenos Aires; Empresário e Consultor na Argentina; Cursos de Pós Graduação e Extensão na França e EUA como Coach Ontológico.

Cada uno de estos modelos incorpora elementos de los procesos de comunicación siendo estos los responsables por la efectividad en la gestión. El estudio además observa que la efectividad de la comunicación está en la utilización de un lenguaje que sea compartido por todos los integrantes de la organización. El artículo presenta ilustraciones con modelos integrados de comunicación y promueve el entendimiento de que se optimiza la relación costo / beneficio de las inversiones realizadas en capacitación si es utilizado un modelo común de lenguaje que permita el desarrollo de visiones análogas por todos aquellos responsables de promover cambios en las organizaciones adaptándola a los constantes cambios del ambiente macro e macroeconómico.Este trabajo propone que la eficacia de estos cambios reside precisamente en la utilización del modelo de lenguaje propuesto por la Ontologia del Lenguaje.

Palabras-Clave: Transformación estratégica. Cambio eficaz. Comunicación. Lenguaje.

1.CICLO DE GESTÃO DAS TRANSFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO

Um dos grandes desafios ao se estudar os processos de gestão empresarial com o objetivo de alcançar uma maior eficácia é conseguir superar a tendência de se utilizar somente os métodos de avaliação científicos. Ante a complexidade de um processo, a maior parte dos métodos propõe o desmembramento do mesmo em um número suficientemente grande de partes para que cada uma seja fácil de ser observada em suas características e inter-relações com as demais.

Uma diferente forma de encarar a eficácia do processo de gestão empresarial pode ser resumida nos pensamentos de Jack Welsch, ex CEO da GE que, com sucesso absoluto, reestruturou-a, fazendo da mesma um exemplo de organização preparada para um mundo pós-moderno e globalizado. Jack em seu livro *Winning* propõe um processo de gestão minimalista e participativa no qual os planos de gestão devem ser suficientemente simples de forma a poderem ser colocados numa apresentação de não mais de cinco folhas. Ele argumenta que o sucesso das organizações não está no detalhamento dos planos e sim na contínua avaliação e revisão dos mesmos, incorporando as transformações do contexto e os resultados alcançados.

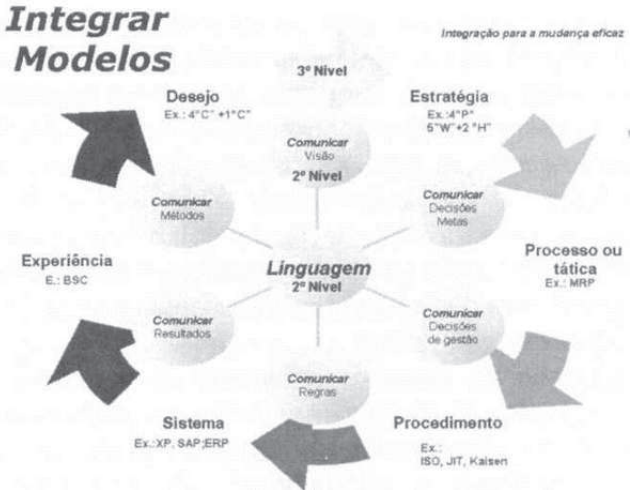
Neste trabalho a ideia dos autores é propor um novo enfoque na

obtenção desta eficácia, ou seja, o do desenvolvimento de uma linguagem compartilhada e da implementação de um processo de comunicação como as fontes originais do sucesso empresarial. Uma comunicação que permita, além de se observar os resultados financeiros, a fundamentação destes, ou seja, a satisfação dos clientes e a satisfação dos colaboradores. Satisfação dos clientes como origem do incremento de participação no mercado e satisfação dos colaboradores como origem da criatividade e motivação que se traduzem num maior esforço destes na busca de novos métodos e tecnologias que, por sua vez, incrementam a competitividade da organização.

A aceleração do ritmo de mudanças na sociedade atual e os processos de globalização produtiva viabilizados pelos novos meios de comunicação estão sintetizados nos conceitos de sociedade pós-industrial, pós-moderna e pós-racional. Pós-industrial porque a informação se tornou o insumo mais importante na produção. Pós-moderna porque os sistemas de gestão se nutrem dos pensamentos filosóficos pós-modernos que consagram as ideias das mudanças contínuas e da existência de múltiplas verdades. E pós-racional porque na qualificação dos resultados se incorpora o conceito de que não existem resultados totalmente objetivos e sim percepções de resultados que são construídas a partir da interpretação da realidade por nossos filtros cognitivos.

Para o dia-a-dia das empresas, este novo enfoque se traduz no entendimento de que administrar eficazmente uma empresa é como "surfar" sobre as ondas do mar. É aproveitar-se das energias geradas pelas contínuas mudanças do contexto, canalizando-as na construção do que interpretamos como resultados positivos. E antecipar-se aos movimentos ajustando de forma contínua nosso posicionamento para ir aonde desejamos. É ir corrigindo o rumo ao longo do processo e ao mesmo tempo ir usufruindo. E otimizar os resultados incorporando ao resultado final, por exemplo, a rentabilidade da empresa, os resultados experimentados durante o próprio processo, tais como o sentimento de realização e satisfação dos colaboradores responsáveis pelo mesmo.

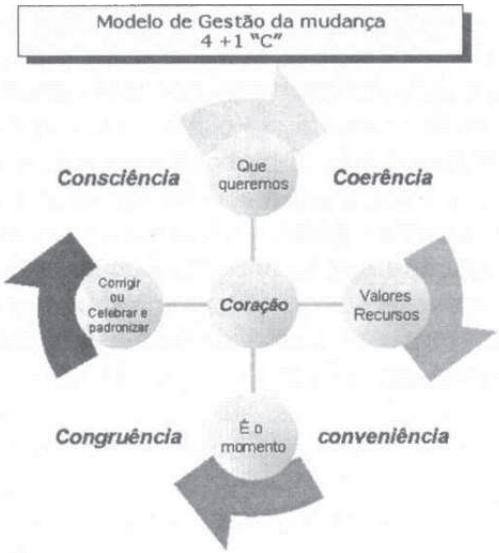
Com estas perspectivas, podemos definir a gestão estratégica de sucesso como um processo de gestão das transformações empresariais e esquematizá-lo conforme a figura 1.



Sendo as empresas organizações humanas em sua gestão, todas as iniciativas partem do desejo de algum participante ou de um grupo destes.

No livro *Gestão das Transformações Empresariais,* Cláudio Goidanich Kraemer apresenta e estuda o modelo dos quatro Cs, como a forma de transformar os desejos em visões que, de forma eficaz, contribuam nos processos de transformação das organizações.

Para que se possa estabelecer uma estratégia eficaz, ou seja, que esteja alinhada com este desejo é indispensável a existência de um processo de comunicação capaz de transformar este desejo numa visão compartilhada por todos os participantes da organização.



Uma vez compartilhada uma visão em toda a organização é que se pode começar a montar com sucesso uma estratégia de implementação da mesma. As linhas gerais do plano de ação nada mais são do que a contextualização dos desejos através da observação do que entendemos como realidade em que atua a empresa, dos recursos disponíveis e da cultura ou dos valores da mesma. Tanto este processo de contextualização como a elaboração e transmissão das decisões e metas estabelecidas num plano estratégico são processos comunicacionais. Portanto, os resultados dependem da eficácia deste processo. Reconhecendo este fato, as empresas investem importantes recursos no aprendizado de modelos específicos de gestão estratégicos tais como o *5 Por quês?, 5W+2H,* etc. Ao serem utilizados modelos específicos, o retorno dos investimentos neste tipo de capacitação se limita aos resultados obtidos nesta etapa do processo de gestão.

Constituídas por decisões e metas, as estratégias estabelecidas servem para a formulação de táticas ou processos.

Definimos como táticas a formulação de processos compostos por diferentes elementos cujas relações nos possibilitem alcançar as metas estabelecidas.

Numa empresa esta formulação também é um processo comunicacional, no qual os diferentes colaboradores em equipe constroem cada passo do processo definindo suas relações. Com o objetivo de aumentar a eficácia no estabelecimento dos processos, a empresa faz grandes investimentos na implementação de metodologias que servem de base a sistemas informatizados. Um dos mais conhecidos é o MRP (Manufacturer Resourses Planning). Considerando que este trabalho tenha sido bem feito, a eficácia do processo mais uma vez depende de como a empresa se comunica e de como os elementos que participam no processo produtivo se inter-relacionam.

A partir do processo é que são estruturados os *procedimentos* da organização para encaminhar os dados específicos de cada operação. Para que se possa melhorar a eficácia num procedimento, é necessário utilizar padrões que permitam mensurar a relação custo benefício e comunicar de forma transparente os resultados; uma comunicação que identifique a origem das melhorias e rastreie a origem dos defeitos. Esta comunicação se vê estruturada nos processos de certificação da ISO 9000 e 14000. Hoje ninguém mais discute a importância de se certificar os procedimentos, não só pela possibilidade da rastreabilidade de

anomalias, mas também pela exigência do mercado em que todos os processos de produção, uso e descarte de bens e serviços seja ecológico, ou seja, que seus procedimentos produtivos facilitem a reciclagem.

Com a internet e os outros meios de comunicação se viabilizou o contato direto com cada cliente e um marketing para nichos específicos de mercado. Com este contato direto trocaram de posição os processos de produção e comercialização, principalmente nas empresas da era da informação nas quais primeiro se vende para depois produzir. Este fato obriga a que hoje a maior parte das empresas tenha um sistema produtivo muito ágil, pois se adicionou ao preço o "lead time" (tempo de entrega) como fator competitivo na decisão de compra por parte do cliente.

Portanto, hoje é insuficiente ter procedimentos enxutos e precisos. É necessário que estes estejam num sistema informatizado que dê agilidade e economicidade ao processo. Não basta trabalhar com regras claras é preciso saber comunicá-las para estruturá-las em forma de sistemas que integram os aspectos físicos, documentais e de comunicação numa operação. Quem tem experiência operativa conhece a demanda de investimentos que são necessários para a integração destes sistemas. Um dos mais conhecidos hoje é o SAP que em conjunto com os sistemas operativos da Microsoft representam boa parte dos esforços despendidos pela empresas para aperfeiçoar seus processos de gestão.

Todos estes sistemas, além de operacionalizarem os processos da empresa, têm o objetivo de comunicarem de forma inteligível os resultados da mesma.

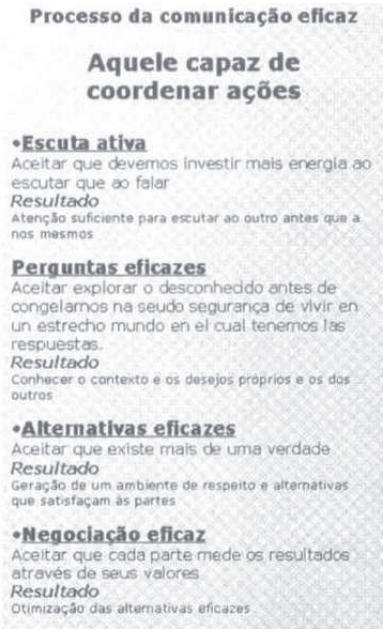
A metodologia proposta pelo Balance Score Card (BSC) nos permite a montagem de quadros de comando, que através dos resultados medidos pelos sistemas, elaborem índices que posicionam a performance da empresa em relação a ela mesma em outros períodos ou em relação ao mercado (benchmarking).

Mais uma vez a eficácia do processo reside em como se comunicam os resultados e como estes são transformados em experiências e estas em metodologias que lhes expliquem. A eficácia de todo o processo de gestão das mudanças se aperfeiçoa quando se pode criticar o desejo de mudança e sua consequente visão a partir de uma metodologia cuja eficácia está na sua capacidade de fundamentação em relação aos resultados obtidos, na apresentação de novos caminhos de transformação e na comprovação da necessidade de se rever as mudanças originalmente propostas.

Como se pode observar, toda eficácia do processo de gestão das mudanças depende do processo de comunicação.

Ao compararmos esta conclusão, surpreendemo-nos ao constatar que a grande maioria dos investimentos em capacitação é feita em instrumentos específicos de gestão ficando relegada a um segundo plano a capacitação dos colaboradores em comunicação. Este artigo assinala que a focalização dos investimentos na melhoria dos processos de comunicação poderia resultar num retorno superior, em termos de eficácia, do que se aplicar recursos em instrumentos específicos.

2. O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO EFICAZ



Ao aceitar que o sucesso da gestão dos processos de transformação se deve à eficácia da comunicação em cada etapa do processo, dispomo-nos a estudar como podemos melhorar a comunicação na empresa.

A comunicação como processo depende primeiramente de uma mudança cultural, ou seja, a de aceitarmos que o elemento mais ativo em uma comunicação é aquele que escuta. O sucesso do modelo mecanicista para explicar o comportamento humano nos fez generalizar a aplicação das teorias da física no processo de comunicação. Como nos sistemas eletrônicos o emissor é considerado como ativo e o receptor o passivo. Existe também a crença de que a falta de escuta é um problema de ruído do meio ambiente, portanto, um problema alheio à nossa vontade.

Quando abandonamos esta forma de pensar e aceitamos que não escutamos por não prestar atenção ou por filtrar o que ouvimos para só escutar o que nos interessa, abre-se a possibilidade de melhorar nossa comunicação.

Portanto, o primeiro elemento num processo de comunicação eficaz é o da escuta ativa em que aceitemos colocar nossa atenção no processo e deixar de lado, pelo menos momentaneamente, nossos preconceitos.

Entres estes preconceitos temos o da exacerbada valorização da

comunicação verbal. Necessitamos entender que, em um processo de comunicação pessoal, a comunicação verbal, ou seja, as palavras constituem menos de 30% do significado. Por este motivo é que devemos escutar a partir dos interesses de nosso interlocutor e de sua expressão corporal e emocional. A eficácia do processo de comunicação em uma organização está baseada na mudança do paradigma apresentado e na capacitação dos colaboradores para que estes aprendam a escutar ativamente.

Se com todo este novo enfoque, não captamos as ideias, devemos buscar um esclarecimento através de perguntas já que o segundo elemento numa comunicação eficaz é a competência em formular perguntas eficazes.

O desenvolvimento deste segundo elemento também exige uma mudança do seguinte paradigma cultural:

-"Aceitar explorar o desconhecido antes de ficar na pseudo-segurança de viver no estreito mundo no qual já conhecemos as respostas".

A educação formal de nossas escolas até o dia de hoje continuam ensinando nossas crianças a darem respostas e não a perguntarem.

Num mundo em permanente mudança, nada nos garante que a resposta adequada de hoje continuará sendo também a de amanhã. Através da introdução do costume da utilização sistemática de perguntas é que podemos conhecer os contextos renovados a cada momento os desejos próprios e os dos outros.

O terceiro elemento em um processo de comunicação eficaz é a capacidade de se gerarem alternativas eficazes.

O processo de decisão racional nos indica que com a coleta de dados e sua *ponderação podemos determinar uma melhor* alternativa. Esta visão está sendo questionada atualmente, pois no nosso mundo pós-moderno se aceita a existência de mais de uma verdade e se considera que toda a ponderação humana é subjetiva. Acreditamos hoje que cada indivíduo pondera de acordo com seus modelos interpretativos formados por diferentes crenças e, portanto, aparecem diferentes alternativas eficazes.

A riqueza deste tipo de filosofia está em que desta forma se pode gerar um ambiente de respeito e diferentes alternativas que otimizem a satisfação de todas as partes que negociem, ou seja, uma negociação eficaz.

O quarto elemento é a negociação eficaz.

Com uma visão pós-racional podemos otimizar as negociações. Este tipo de sociedade tem uma filosofia em que cada parte mede os

resultados através de seus valores. Este tipo de visão não somente otimiza a aceitação de diferentes alternativas eficazes por cada uma das partes que estejam negociando, como também maximiza a satisfação dos resultados obtidos.

2.1 A Linguagem Compartilhada



Assim como todo o processo da gestão estratégica das transformações empresariais tem na comunicação a base de seu [1] sucesso, o processo de comunicação eficaz depende da existência de uma linguagem precisa e compartilhada.

Compartilhar códigos e unificar objetivos se consegue através do desenvolvimento de uma cultura organizacional e da disseminação da mesma em todos seus níveis. Neste caso a linguagem se constitui a partir da expressão e aceitação de valores comuns. Um dos exemplos mais marcantes que conhecemos de desenvolvimento de linguagem a nível empresarial foi através de nossa participação como facilitador no programa Double Digit da fábrica IVECO do grupo FIAT.

Ante o desafio de adaptar-se aos desafios propostos pelo terceiro milênio a ISVOR, empresa de consultoria do grupo FIAT, desenvolveu um programa de conscientização e capacitação na área de gestão para todos seus colaboradores. Como o próprio nome indica, Double Digit, o programa visou o entendimento e a consolidação de um objetivo comum, ou seja, a de se alcançar uma rentabilidade superior à de 10% anual. Os idealizadores do programa transformaram a rentabilidade numa linguagem. Uma linguagem que expressa, além do interesse do investidor pelo lucro, a condição básica para a expansão da empresa e a geração de um ambiente seguro quanto à manutenção do emprego de todos os colaboradores ante as naturais futuras crises de um mundo em permanentes transformações.

Double Digit é um programa que conscientiza a ideologia capitalista compartilhada por cada colaborador da empresa. A partir do reconhecimento do comportamento capitalista individual com naturalidade se incorpora em todos os níveis da empresa a necessidade de se incrementar a rentabilidade da empresa. A partir da consagração de um valor comum, o programa capacita todos para a utilização de diversas ferramentas de gestão (PDCA, KAISEN, 5W+2H. 5S, 4M etc.) estruturando uma linguagem comum capaz de encaminhar o processo de

melhoria contínua que, com certeza, viabilizará a meta de uma rentabilidade superior a 10% anual na empresa.

Ao analisarmos as ferramentas de gestão mais conhecidas no mercado, pudemos observar que na maioria sua precisão está fundamentada nas mesmas premissas do modelo da Ontologia da Linguagem (ONTO = ser, LOGUS = estudo). A Ontologia da Linguagem, desenvolvida Rafael Echeverria, serviria, portanto, como um modelo genérico de gestão na medida em que especifica os atos da linguagem que constituem a comunicação e indica de que forma estes atos podem ser utilizados para que a linguagem seja precisa.

A Ontologia da Linguagem parte da conclusão do biólogo Humberto Maturana de que o ser humano não tem condições de aceder à realidade diretamente e sim através de modelos interpretativos individuais. Portanto, para que se possa trabalhar eficazmente em equipe, a linguagem deve minimizar os inconvenientes da subjetividade de cada participante.

A Ontologia da Linguagem estrutura a linguagem de forma que se possa trabalhar em equipe:

I^{o}. Primeiro Ato - Afirmações - Através do entendimento do que e quando se pode afirmar algo sobre a realidade, este ato indica como construir uma subjetividade compartilhada por todos que necessitam se comunicarem, criando assim um terreno comum sobre o qual os projetos podem ser desenvolvidos.

2^{o}. Segundo Ato -. Declarações - A Ontologia da Linguagem explica como fundamentar as opiniões pessoais evitando os conflitos que desgastam as equipes. Ao gerar respeito às opiniões alheias viabiliza-se sua fundamentação e a síntese de um projeto comum. 3^{o}, 4^{o} e 5^{o} Atos - Pedidos, Ofertas e Promessas - A compreensão de como funcionam estes atos, permite-nos comunicar a coordenação das ações de cada indivíduo em prol da implementação eficaz de um projeto comum.

Com o enfoque colocado acima é que podemos dizer que o modelo de linguagem da ontologia funciona como "célula mãe" na verbalização da comunicação empregada pelos modelos de gestão.

3. CONCLUSÃO

Ao avaliarmos os dados apresentados, podemos concluir que existem três níveis de eficácia na organização.

Denominamos de eficácia de terceiro nível os modelos

específicos empregados na gestão estratégica das transformações, pois, embora sejam os mais adequados a cada situação particular, requerem de grandes investimentos, muito dos quais na capacitação de elementos comunicacionais repetitivos.

Classificamos como eficácia de segundo nível o nível de desenvolvimento do processo de comunicação na organização, já que o mesmo depende da existência de uma linguagem comum. Para os autores é a existência de uma linguagem comum que garante a otimização da aplicação dos recursos nos processos de transformação da organização, portanto, consideramo-la o elemento de nível um para se obter a eficácia nos processos de transformação.

Consideramos a número um também porque ao se aceitar este paradigma, pode-se focar os investimentos em capacitação na criação de uma linguagem comum que maximize os retornos feitos em todos os processos de gestão na organização.

É a número um pelo impacto causado na organização.