

Sem comunicação, não há produtividade

Essa é a base da Teoria da Comunicação Produtiva, com a qual o prof. Abraham Nosnik busca conscientizar as empresas e, principalmente, os comunicadores.

Nara Damante

“Nós, acadêmicos, pensamos qual o princípio por trás dos processos, mas nas empresas não há tempo para entendê-los porque precisam gerar riqueza.”

A comunicação está se retroalimentando sem se dar conta de que ela precisa estar na base das ações corretivas para auxiliar a empresa na produtividade. Essa é a Teoria da Comunicação Produtiva, defendida por Abraham Nosnik Ostrowiak, professor, consultor e pesquisador. Convidado pela ABERJE, ele veio ao Brasil participar da conferência internacional Os novos Caminhos da Comunicação Interna Excelente.

Nosnik nasceu na Cidade do México e cursou comunicação na Universidade Iberoamericana. Começou a lecionar em 1977 na mesma universidade e fez doutorado em comunicação social pelo Institute for Mass Communication Research, da Universidade de Stanford (nos Estados Unidos), tendo cursado também doutorado em filosofia da ciência, no departamento de filosofia desta escola. Com longa vivência acadêmica, é coordenador de cursos de pós-graduação e mestrado. Também é autor dos livros *Comunicación organizacional práctica*, com Alberto Martínez de Velasco, e *O desenvolvimento da comunicação social* – um enfo-

que metodológico, entre outros. Atualmente divide seu tempo entre a universidade e o Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios da Universidad Anáhuac (Caden). Nesta entrevista, Nosnik fala sobre o estudo da comunicação organizacional e as semelhanças entre os mercados do Brasil e México.

Comunicação Empresarial – Por que é tão difícil comunicar-se bem dentro das empresas? Quais são os entraves modernos para que isso aconteça?

Abraham Nosnik - Porque há uma diferença entre informar e comunicar. Informar é transferir mensagens. Isso não é tão difícil para as empresas. Sem dúvida, comunicar é muito mais complexo porque implica os significados das palavras chegarem às pessoas. Os funcionários têm experiências, expectativas, posições e interesses diferentes. A visão de um diretor é diferente da visão de um empregado, de um operário. Temos que conciliar todos esses interesses. A comunicação interpessoal é muito mais lenta que a velocidade da empresa, que trabalha com muita pressão de tempo. Nunca há tempo para comunicar-se e é

necessário encontrar espaço. Só que isso vai contra a natureza do processo da comunicação. Outra questão é que há uma diferença entre a mentalidade casuística e a mentalidade sistemática. Nós, acadêmicos, pensamos qual o princípio por trás desses processos, mas nas empresas não há tempo para isso entendê-los porque precisam gerar riqueza. O casuístico acontece amparando necessidades caso a caso. Os dois aspectos mais importantes são que o processo de comunicação é complexo porque o significado está dentro da empresa e isso implica diversidade. O outro é tempo, as empresas estão sempre informando rápido para que as pessoas entendam e atuem.

CE – Em que grau a comunicação interna é importante para a gestão das empresas?

Nosnik - No México, as empresas multinacionais, especialmente as norte-americanas, estão mais avançadas, sobretudo em técnica e importância dada à comunicação. Quando a direção diz “comunicação é importante”, para o resto da organização é norma porque já existe mentalidade nesse sentido. Quando a direção não se abala e diz “se

quiser, fale de comunicação”, é porque ela não está na agenda da empresa. A vantagem das grandes empresas multinacionais e nacionais é que dão muito valor à comunicação. A desvantagem é que não há muito tempo para comunicação interpessoal. Nas mipymes (como são chamadas no México as micro, pequenas e médias empresas), o problema é que o conhecimento técnico é muito caro e não podem pagar um consultor. O que fazem, geralmente, é gerar conhecimento técnico através da capacitação e treinamento, da profissionalização. Mas a grande vantagem é que o tamanho permite a comunicação interpessoal. Não sei no Brasil, mas no México, a qualidade está muito vinculada à calidez. No Brasil, há algo semelhante ao México quando: dizemos desculpe, perdão. Não somos tão diretos, sempre cuidamos da auto-estima da outra pessoa. Isso é excelente para a comunicação, são boas habilidades. A desvantagem é que com a desordem administrativa se leva também pouca informação, gerando confusão. Há algumas empresas mexicanas que pensam em ser multinacionais e aí entra algo formidável que é a comunicação intercultural. Há uma empresa mexicana que se chama Siemens, que é uma das maiores sementeiras do mundo e que comprou outras empresas do setor no Sudeste Asiático, como Singapura. O problema é que os mexicanos têm que aprender chinês mandarim, como aconteceu com a Embraco, do Brasil. O que necessitamos é técnica para

resolver mutuamente os problemas. Como me disse Paulo Nassar, presidente da ABERJE, a pesquisa é muito importante porque ela delimita e é muito pontual. Parece haver mais predisposição para pesquisas no Brasil que no México.

CE – O que vemos nas organizações não é tanto o problema do funcionário relacionado ao trabalho em si, mas como as pessoas se relacionam no ambiente da organização com seus colegas. Por que tanta dificuldade?

Nosnik – Não resistimos à troca. As pessoas são resistentes, não estão abertas. Se há problemas de comunicação, é um desafio para os comunicadores. Mas, muitas vezes, as resistências são tão gigantescas que desanimamos. A motivação não está fora, está dentro. Muitas vezes, uma empresa tem uma estimativa de faturamento de R\$ 2 milhões e informa aos funcionários. Só que eles não sabem como fazer a diferença para atingir a meta. A comunicação tem que servir à empresa, assim como a empresa deve servir à sociedade. Se essa empresa tem problemas com o mercado ou com o impacto social, a comunicação não está bem dirigida. E isso, geralmente, não vemos. A empresa acredita que a comunicação deve fazer só o que queremos, o que desejamos falar. Não dá porque isso é servir-se da empresa e não servir à empresa. Muitas vezes não entendemos as linguagens da organização e aí, como vamos nos comunicar se não a entendemos? Temos uma problemática humana. E se os comunicadores



FOTO: Ismar Almeida

não mostrarem como agregamos valor, não merecemos estar nas empresas.

CE - Em sua Teoria da Comunicação Produtiva, o senhor afirma que a retroalimentação (feedback) é o elemento central que nos permite distinguir a informação da própria comunicação, é o fator que fornece identidade ao processo da comunicação. A interpretação é o que estaria em jogo no mundo corporativo. Como analisa esse conceito nas empresas?

Nosnik – Estamos muito ligados ao conceito de retroalimentação (feedback). Se eu me retroalimentar ou me retroalimentam, assim nos comunicamos nas empresas. Mas isso não é suficiente. A comunicação produtiva precisa gerar e transmitir informação, difundi-la e aí fazer uso e aproveitamento dela. Quando fazemos pesquisas de clima organizacional, posso ver que as coisas não estão muito bem nas empresas e digo isso a elas, mas isso é uma retroalimentação. A comunicação tem que estar na base das ações corretivas, isto é, na comunicação produtiva. É como a informação e os diálogos

“A comunicação tem que servir à empresa, assim como a empresa deve servir à sociedade.”

" Temos que fazer o tempo para a comunicação. E esse é um tempo de qualidade."

têm que estar alinhados à produtividade que busca a empresa. Não é suficiente comunicar-se bem, mas de maneira efetiva, de acordo com o objetivo da empresa e com o momento em que se quer. E também em termos do que faz bem à sociedade, a responsabilidade social empresarial. A comunicação cara a cara faz de todos melhores profissionais. A comunicação tem que estar a serviço da produtividade, mas se excluirmos diálogo, não há nenhuma troca em termos de desempenho. Se não houve comunicação, não foi produtivo. E agora a sociedade está demandando que todos os sistemas sejam produtivos porque estamos numa rede. E todos dependemos de todos. É preciso ter esse nível de consciência. O governo é responsável e tem que funcionar bem, assim como as empresas e o Terceiro Setor. As empresas são co-responsáveis com o governo e com o Terceiro Setor, estão todos interligados. Porque a alternativa a isso é a auto-destruição.

CE - Em que nível de consciência as empresas estão no processo de comunicação produtiva?

Nosnik - Primeiro perguntaria aos colegas se eles crêem que exista comunicação produtiva porque essa é uma hipótese minha. Temos que pesquisar e nos perguntar primeiro. Se nós, os profissionais de comunicação acreditarmos na comunicação produtiva, vamos propor e trabalhar nessa direção. Temos uma dependência emocional da empresa. Quando ela diz não e estamos certos do contrário,

devemos lutar. Se Louis Pasteur não estivesse convencido das suas idéias, não estaríamos falando dele, mas de outra pessoa. A história dos inovadores da ciência e da tecnologia relata que, a princípio, o que recebiam era descaso e desprezo. Mas vamos investigar mais sobre a comunicação produtiva e se ela existe. É um dogma, não é uma ciência. Se nós acreditarmos na comunicação produtiva, vamos vendê-la na empresa. O profissional de comunicação tem o papel de preparar toda a empresa para esse conceito. É como disse a professora Margarida Kunsch durante sua palestra na conferência da ABERJE de comunicação interna: "experimente, abram-se". Há muitas coisas em comunicação que deixamos de lado por resistência.

CE - Quais seriam as posturas adequadas para a eficiência da comunicação produtiva nas empresas?

Nosnik - Há um escritor norte-americano que gosto muito, John Seely Brown. Ele diz que fazemos diferença entre prática e teoria. Mas que a teoria e a prática unidas fazem as melhores práticas. Estou numa faculdade de economia e negócios e me faz muito bem que os alunos sejam práticos para que eu possa por em ação minhas idéias. Creio que eu também os ajudo a ter uma visão de longo prazo. E a prática nos ajuda a sobreviver a curto prazo. O que é mais importante? É uma pergunta sem sentido, são complementares. Cada um com suas capacidades devem estar abertos ao outro lado.

CE - Por que há nas empresas a cultura de que comunicar-se bem é menos importante que o resultado do trabalho em si?

Nosnik – Há um paradoxo porque todos pensamos que comunicação é tão básico que todos somos *experts*, inclusive os que não são. Cremos que o básico é óbvio, mas o básico é fundamental. E se faz fundamental com teoria, com metodologia, com etimologia, com técnica. O pessoal resiste a aprender algo que considera óbvio. Se um não sabe pensar e expressar-se claramente, 50% da comunicação está comprometida. Ainda assim, o pessoal resiste. Se comunicação fosse óbvia, não existiria a ABERJE, nem a universidade onde leciono. Nas empresas, outra questão é a pressão nas operações. Não há tempo. Mas temos que fazer o tempo para comunicação. E esse é um tempo de qualidade. Há sempre mais trabalho, mais negócios. Vivemos em tempos extraordinariamente menores. Eu, por exemplo, controlo meu tempo de uso de internet. É um princípio de qualidade de vida. Eu não poderia viver sem correio eletrônico, mas posso me educar para sair dessa neurose. Quando a máquina o domina, não há comunicação, é só informação.

CE - Como pesquisador do Centro de Alta Dirección em Economía y Negócijs, o que há de mais moderno em relação à gestão da comunicação interna?

Nosnik - O grande desafio é que as empresas não querem planejar. Primeiro pensam em ferramentas de comunicação e o clás-

sico é revista interna. Quando há esse veículo, as empresas se consideram no alto grau da comunicação interna. Depois, internet e intranet, ferramentas atrativas porque as tecnologias são muitas *sexies*. E só em terceiro vem o planejamento. O chefe tem que ser mais transparente. Os colaboradores precisam ter ferramentas para reclamar transparência. No México - não sei se no Brasil também está sendo assim - há um debate muito importante sobre a transparência, especialmente com a questão política. Há um estudo que mediu quanto tempo cada mexicano devia passar na prisão por todas as coisas ilegais que tinha feito. E a conclusão foi entre dois e três anos para cada

cidadão. Então, exigimos coisas do governo que nós não fazemos. Passamos no sinal vermelho, não pagamos multas, pagamos propinas... Se nós não somos exemplo do que reclamamos, a sociedade inteira não é totalmente transparente. E as pessoas levam para a empresa seu comportamento pessoal. Por outro lado, há empresas, governos e entidades filantrópicas que são verdadeiros exemplos. Mas são exceções.

CE – Como analisa hoje o nível da comunicação organizacional no México?

Nosnik – Está crescendo. Há mais programas de pós-graduação e mestrado, mas estou muito satisfeito com as universidades mexicanas. Há muito poucas e

são tímidas, precisam de maior agressividade. Há duas universidades que têm todo o curso de comunicação organizacional. A maioria oferece especialização, já pós-graduação há em mais três escolas. Temos também a Asociación Mexicana de la Comunicación (Amco), criada há anos. Ainda é pequena, menor que a ABERJE, mas é uma organização em que há intercâmbio profissional de boa qualidade. O mercado da comunicação não irá avançar com os profissionais de administração, mas com gente especializada em comunicação, que sabe vender, que sabe pesquisa e analisar quais as resistências para a empresa. A maior está na mente de cada um. 