



**Comunicação ou Informação -
Um dilema reconhecido pela gestão das
organizações ?**

Günter Wilhelm Uhlmann

**São Paulo
2002**

Comunicação ou Informação - Um dilema reconhecido pela gestão das organizações ?

Günter Wilhelm Uhlmann

Originalmente apresentado no Congresso CISC "O Espírito do Nosso Tempo" : SÃO PAULO, 2002

RESUMO: Este artigo pretende discutir o entendimento e os efeitos da visão mecanicista, logo reducionista, da comunicação pelas teorias da administração e organizacionais calcadas primordialmente na Teoria da Informação (Shannon & Weaver-1949). A partir deste prisma procurará situar nesta chamada Era da Informação, o polissêmico termo 'informação', enquanto componente de um processo comunicacional. Por força da requerida delimitação, não poderão ser analisados em profundidade aspectos correlatos, de maior relevância, tais como, e entre outros, a ecologia comunicacional, suas conseqüências, os níveis de percepção, enfim, da comunicação como metacomunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Informação; Sistemas de Informação; Semiótica das Organizações.

Abstract

This article intends to argue the comprehension and the effect of the reduced mechanist vision, of the communication, for the organizational administration theories based in a same reduced communication vision thus the Theory of Information (Shannon & Weaver-1949 model). Under this circumstances it will look for to point out in this call Age of Information, the large and multiple term 'information'; while component of a communicational process. By force of the required delimitation, aspects could not be analyzed in depth, of the highest relevance, such as, and among others, the communicational ecology, its consequences, the perception levels, at last, the communication as metacommunication.

Keywords: *Communication; Information; Information Systems; Organizations Semiotic.*

INTRODUÇÃO

“Quanto mais integrados estiverem seus processos de negócios, mais eficiente será sua empresa ao interagir com clientes e parceiros. Se você quer sair ganhando no jogo do *e-business*, comece integrando seus processos.” (IBM-News de 10/9/2002).

LAUDON & LAUDON (2001) afirmam “os sistemas de informação se tornam essenciais para criar empresas competitivas”.

Em período anterior à Era da Informação HAMPTON (1983) já definia a comunicação como sendo “o processo que fornece informações motivadoras, técnicas, e relativas à coordenação para todos os pontos das empresas”. A partir destes três exemplos pode-se depreender que há uma aparente e generalizada mescla dos conceitos de comunicação e informação, conferindo-lhes uma abordagem teleológica e determinista, própria e inerente ao ambiente organizacional. Ambiente este que, planejado e controlado, se depara – e conflita - com o caráter eminentemente probabilista de alta complexidade da comunicação.

Seria a opção organizacional pela ‘Informação’, pelos ‘Sistemas de Informação’, pela linearidade da Teoria da Informação, uma tentativa de ordenar, de transformar o caráter probabilista da comunicação em um processo determinista, logo reducionista, planejado e controlável? Quais são os desdobramentos desta mutação das características da comunicação?

A comunicação enquanto elemento de permanência sistêmica

Historicamente pode-se afirmar que a comunicação está presente e intimamente ligada à vida. Seja a partir de uma visão filogenética (vide os trabalhos, entre outros, de Baitello, Cyrulnik, DeWaal), seja ontogenética (vide Baitello, Harlow) evidencia-se que as espécies necessitam de um vínculo, de tornar comum as suas experiências, conhecimentos, enfim valores para poderem atender ao basilar parâmetro sistêmico da permanência. A guisa de exemplo, DeFLEUR & BALL-ROKEACH (1993) relatam a hipótese do ancestral humano *Homo Sapiens Neanderthalensis* (aprox. há 125 – 150 mil anos) ter encontrado o fim de seu ciclo vital, a favor do *Homo Sapiens, Sapiens* de *Cro-Magnon* dada a maior capacidade comunicacional deste último. Concluem os autores *op.cit.* que “a natureza dos processos de comunicação de uma sociedade está significativamente relacionada com praticamente todos os aspectos da vida diária de sua gente”. Logo, a comunicação percebida como fator de sobrevivência.

Na Grécia antiga, a partir de BERLO (1999), à comunicação, entendida por Aristóteles como sendo a retórica, acrescentou-se o aspecto persuasivo, ou

seja, fazer com que outros adotem o ponto de vista de quem fala. À singela sobrevivência agregou-se o direcionamento, a ideologia, aspectos doravante aplicados largamente em sistemas políticos, sociais e sociotécnicos.

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS), entende os sistemas um como conjunto de elementos em conexão, por Bunge apud VIEIRA (1998) como sendo “uma tripla ordenada, a coisa [o sistema], a outra coisa, [o ambiente] é um conjunto de relações entre a coisa e a outra coisa”. Ao se falar em conexões, há a imanência de se tornar algo comum, seja um material, uma energia ou uma informação, enfim há um processo comunicacional. Processo este, esquematicamente representado na figura abaixo, é elemento chave para que ocorra a coesão interna do sistema e a interação deste com os sistemas que compõe o ambiente, portanto, um processo essencial para que possa ocorrer a busca da homeostase do sistema.

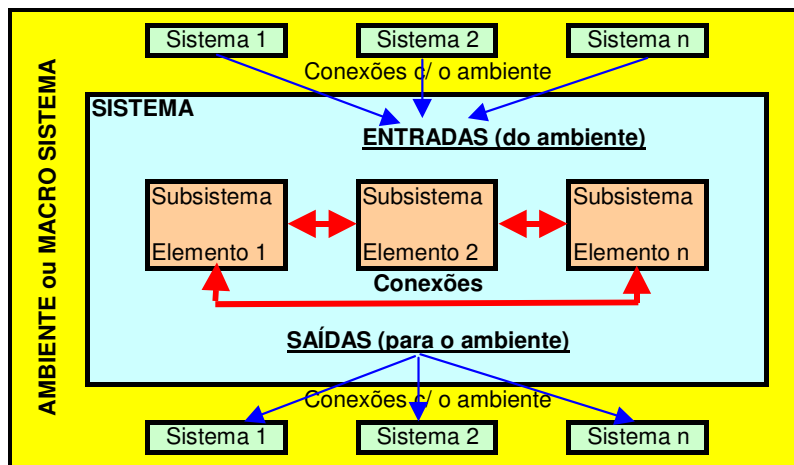


Figura : Arquétipo de um sistema, seus elementos componentes e a interação – conexão (comunicação) interna e externa (sistemas do ambiente).

Procurou-se com esta abordagem demonstrar, somente, o papel lapidar dos processos comunicacionais na ‘sobrevivência’ de qualquer sistema, não importando a sua natureza, sem pretender abranger, aqui, as recursivas sistêmicas desencadeadoras das ações de cunho homeostático.

Resume Lieber apud UHLMANN (2002) que a abordagem sistêmica é nesta linha “um *continuum* de percepção e ilusão; uma contínua revisão do mundo, do sistema total e de seus componentes; a essência da abordagem sistêmica é tanto confusão quanto esclarecimento – ambos, aspectos inseparáveis da vida humana”.

O Processo da Comunicação na visão organizacional

No âmbito deste trabalho o processo comunicacional é entendido como sendo aquele que torna algo comum, partilhado. Não abrange, portanto, avaliações mais amplas da TGS como conexões de elementos não vivos. As percepções auferidas pela mídia primária (PROSS, 1972) serão genericamente tratadas como ‘informações’, ou seja, a informação passará a ser entendida como sendo o conteúdo de um processo comunicacional, despojado, *a priori*, das suas propriedades simbólicas. Informação esta, aparentemente entendida pelos modelos organizacionais como uma grandeza, exatamente definida, a ser transferida de *ego* para *alter*, no afã de desencadear um processo decisório, ou seja uma ação. O papel da mídia primária nos sistemas de informações organizacionais é dado definido por uma visão igualmente mecanicista (informação – decisão – ação). A pessoa, e como tal, é observada, no máximo, como sendo objeto, conteúdo.

A comunicação tem assim a sua magnitude, ao menos inicialmente, reduzida ao senso comum ‘*ego*’ transmite uma mensagem a ‘*alter*’, conforme coloca ARAUJO (1995) ao caracterizar os sistemas de informações como sendo “aqueles que objetivam a realização de processos de comunicação”. Fica a sensação que, na ânsia da busca da eficiência organizacional na ‘Era da Informação’, houve a substituição da comunicação pela informação, constructo de algo definido, capaz de ser transferido, armazenado, recuperado, enfim estruturado, organizado e controlado. A comunicação complexa, probabilista e não mensurável, aparentemente teve de ceder seu lugar ao viés mecanicista da informação na condução das estratégias organizacionais bélicas, nas ‘guerras’ da competitividade, na era da globalização.

As tecnologias da informação, a partir do fim do século XX, tornaram-se de fato incontestavelmente uma imprescindível ferramenta estratégica das organizações. As tecnologias de TI, ao proporcionarem um colossal incremento na eficiência (Volume, Velocidade, Distância, Armazenamento e Recuperação) dos sistemas de informação, tornaram as organizações crescentemente dependentes daqueles, consolidando, em suma, o papel das informações como elemento estratégico na competitividade organizacional. Assim sendo a velocidade da transmissão para disponibilizar a informação (...vista como

conteúdo organizado) aliada a um processo decisório eficiente, (ágil, rápido) deve gerar uma ação igualmente eficiente, são portanto, percebidos como fatores estratégicos e decisivos na 'guerra da competitividade'.

A partir deste quadro, mecanicista e bélico, emerge a constatação de a mídia primária, o ser humano, ser visto, logo, 'utilizado' como desde as primeiras teorias de gestão o fora. Permanece viva a imagem do *homo economicus* (Taylor), do homem reduzido a uma dimensão econômica, a uma ferramenta, requerida por um determinado processo organizacional. Os desdobramentos sociais e culturais desta metáfora mecanicista já foram amplamente descritos (vide entre outros MORGAN, 1996 / 1998), cabe ressaltar aqui o papel da TI enquanto agente acelerativo, logo intensificador destes efeitos.

As sombrias constatações e prognósticos para a mídia primária reunidas por Paul Virilio (in KLOOCK; SPAHR, 2000) na, por ele, cognominada 'Dromologia' (*dromos* = corrida, velocidade) passam a fazer parte do cotidiano, pessoal e organizacional deste início de século XXI. O profícuo e amplo pensamento de Dietmar Kamper à respeito desta contínua supressão do corpo real, revela-se na sua afirmação "Os homens hoje estão se sentindo abandonados, desamparados, porque Deus não está sonhando mais - mas, talvez, os homens também não estejam sonhando mais - quem hoje, talvez, esteja sonhando é a máquina, que, quem sabe, seja exatamente o lugar onde não estão ocorrendo as coisas mais importantes" !!!

As informações sob a perspectiva da Comunicação

A insatisfatória visão reducionista das organizações no que concerne à comunicação, como sendo um mero processo de transmissão de informações, requer uma expansão rumo à sua efetiva complexidade, a metacomunicação, já descrita em 1967 por WATZLAWICK (2000) ou Birdwhistell apud WINKIN (1998) ao afirmar "não nos comunicamos, participamos da comunicação". Evidencia-se com este conhecimento que a mídia primária não ser um simples mecanismo receptor passivo, mas sim, um contextualizador, um participante ativo do processo comunicacional, com todos os seus sentidos. Participa valendo-se da fala, gesticulação, olhar, tato, olfato, e até do silêncio, sobre o qual WATZLAWICK (2000) pondera "é impossível não se comunicar"

concluindo que a comunicação “torna-se assim a *performance* permanente da cultura”.

Esta ampliação da percepção da comunicação evidencia não tratar-se de uma ação eminentemente mecânica: Fonte -> informação -> Ação. Para que haja a ação - fulcro da gestão organizacional - ocorre um altamente complexo processo de contextualização da informação pela mídia primária, conforme a tentativa abaixo, de graficamente o demonstrar. Frisa-se neste ponto tratar-se de um exercício também reducionista, talvez, para satisfazer um anseio didático do autor ou atender camadas mais profundas da sua cultura influenciada pelas suas origens organizacionais. A representação linear, na verdade, não consegue reproduzir a complexidade do processo, sua simultaneidade, e contínua inter-relação.

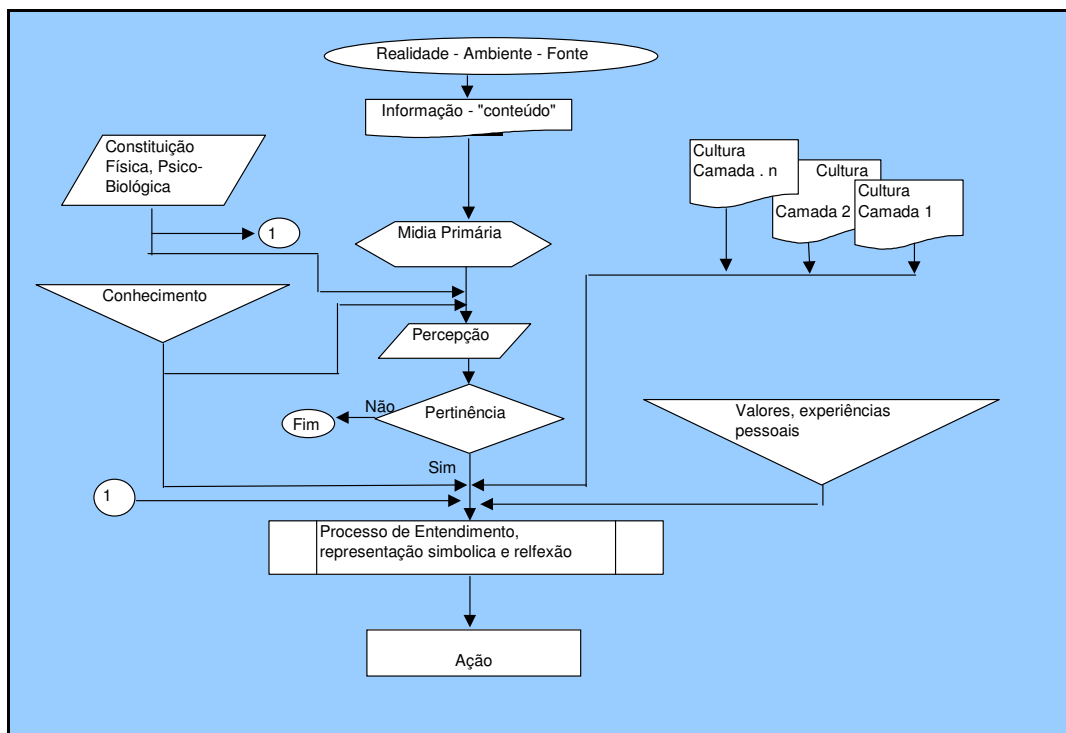


Figura : O processo comunicacional : uma linear aproximação gráfica.

Analisando-se o diagrama acima evidencia-se que a informação, precisa ser percebida como uma diferença pelo receptor, conforme a nomenclatura da Teoria da Informação, ou na concepção da comunicação pela mídia primária, o homem. Esta percepção, no entanto, não é universal, é condicionada pela individualidade do corpo em questão, dadas as diferenças físicas, psíquicas e

cognitivas que o caracterizam. Para diversos teóricos da administração esta primeira 'barreira' é entendida como ruído numa clara alusão à teoria da informação de Shannon & Weaver (1949). Procuram a busca da eficiência da informação potencializando o emissor (cargo, poder burocrático disciplinador) tido como dominante ou agente ativo. Deriva desta estratégia também o enfoque na formatação da mensagem pelo emissor (ênfase na imposição ou na sedução).

Os conteúdos, as informações latentes disponíveis no ambiente, portanto os não revestidos pela intencionalidade de transmissão, não são contemplados por modelos que concebem a comunicação somente como um processo formalmente estruturado.

A segunda 'barreira', o julgamento da pertinência da informação pelo receptor, também não encontra respaldo na concepção comunicacional das organizações clássicas. A ênfase no poder atribuído ao emissor por esta, não aventa a hipótese de discernimento do subalterno receptor.

O grupo de estudiosos da comunicação de Palo Alto, já nos idos de 60 do século XX, ponderava segundo WATZLAWICK (2000) que uma pessoa recebe 10.000 impressões sensoriais exteroceptivas e propioceptivas por segundo. A decorrente e imperiosamente necessária seletividade, renegada pelo conceito clássico da Teoria da Informação, crê-se como sendo evidente.

Na chamada era da informação, ou melhor, explosão da informação, muitos modelos de gestão ainda acreditam que os problemas comunicacionais percebidos possam ser resolvidos, organizados e estruturados, com a adoção de tecnologias dotadas de maior alcance e velocidade na transmissão. Uma ampla reflexão e compreensão da complexidade comunicacional ainda não é considerada, as amarras mecanicistas e deterministas clássicas, permanecem incólumes. As ponderações de Comunicólogos contemporâneos que passam a falar em 'Incomunicação' (Baitello, lasbeck, Uchtmann, entre outros), não são ouvidas, ou quem sabe julgadas, por ironia, como não pertinentes.

O destarte contínuo aumento da carga de informações geradas e recebidas pela mídia primária evidencia, o desprezo do, até basilar, conceito que o excesso de informação gera a desinformação. Os efeitos desta sobrecarga de informações na mídia primária, a revolta do corpo (estresse,

ansiedade, violência) na expressão de Kamper, não é levada em consideração, urge à gestão organizacional considerar uma ecologia da informação (vide Romano, Postman).

Retornando ao diagrama, a informação percebida e julgada pertinente, terá de ser entendida (salienta-se o efeito perverso da redução linear - como julgar a pertinência sem a ter entendido!!). Talvez fosse melhor falar em sedimentação, julgamento analítico, porém a perversidade da redução, agora na denominação, persiste.

O que o diagrama pretende expressar é o fato de a informação ter de ser contextualizada, submetida aos valores da pessoa, seu histórico patrimônio cultural, as experiências vivenciadas, e a sua complexidade Psico-biológica. A interação destes fatores irá compor o patrimônio cultural, definido por IASBECK (1999) como sendo “a totalidade dos sistemas de significação através dos quais o ser humano ou um grupo humano particular mantém sua coesão (seus valores e identidade e sua interação com o mundo)”. Não cabe aqui a pretensão de se explorar tão abrangentes temas, ficará no singelo registro do fato de a realidade (*Umwelt* – cf. Uexküll) ser uma percepção subjetiva, ou pelas palavras de BLIKSTEIN (1995) um deciframento do mundo.

A Teoria da Informação, focada somente na eficiência da transmissão e daí o seu incontestável valor e decisiva contribuição ao desenvolvimento das Tecnologias da Informação (TI), não pode oferecer abrigo a fatores ligados à significação, contextualização da informação.

A partir desta constatação aliada à premência das ações exigidas pela belicosa competitividade verificada no ambiente organizacional, evidencia-se o sacrifício da reflexão, da sedimentação em favor de uma representação simbólica quase que mecânica no afã de se ganhar velocidade, também, no processo decisório.

Ao cabo destas considerações ficam as perguntas: ainda há necessidade de reflexão, raciocínio, elaboração de estratégias no mundo organizacional?

CONCLUSÃO

A resposta às perguntas formuladas na concepção do autor desta breve análise é SIM, mais uma vez em havendo uma bélica competitividade o componente estratégico passa a ser amplamente requerido e é objeto de múltiplos estudos na área organizacional, tais como a administração estratégica e o marketing estratégico.

A elaboração das estratégias empresariais requer raciocínio, pensamento sistêmico, contextualização. Ao estrato hierárquico superior, no jargão burocrático aos cargos, pede-se para repensar modelos. Drucker fala em uma sociedade de conhecimento, Prahalad em capital intelectual, Senge em a organização que aprende, Harvey identifica um núcleo central, Morgan em metáforas e imagens organizacionais.

Sim, há quem pense, como sempre houve, há quem domine e há dominados, como também sempre houve. As ferramentas de dominação, força física, econômica, conhecimento, moldam-se ao momento do ambiente para alcançar sua eficácia, tal qual já o descreve a homeostase sistêmica. Assim a teoria da informação, da cada vez mais célere transmissão das informações, ao eclipsar a reflexão, se revela, para o autor, como um instrumento de dominação. As organizações, por seu turno, também requerem dominantes capazes de traçar as estratégias lhes necessárias, e dominados para as executar, estratégia administrativa já adotada por Taylor no final do século XIX ao dividir as organizações em dois grupos, o de decisão e o de execução.

A crescente complexidade do ambiente sócio-econômico, requer na opinião do autor, um ferramental igualmente complexo a ser empregado na gestão organizacional, na sua contínua busca das estratégias de sua permanência. A utilização do clássico reducionismo, válido em ambientes de baixa complexidade do ambiente, gera estratégias de permanência a este adequadas, porém ineficazes perante a complexidade. Assim, entende este artigo, a compreensão da complexidade da comunicação, ser um precioso instrumental a ser considerado, pelo estrato estratégico das organizações e pelas pessoas, na elaboração de adequadas estratégias de permanência. Em suma, as organizações necessitam de pessoas que pensam, logo potenciais dominantes para não serem dominadas – as organizações ou a mídia primária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO**, Nicola *Dicionário de Filosofia* 4^a ed. São Paulo : Martins Fontes, 2000
- BAITELLO**, JR. Norval *Comunicação, Mídia e Cultura* in São Paulo em Perspectiva. SEADE : São Paulo, 1998
- BAITELLO**, JR. Norval *O Animal que parou os relógios* Annablume : São Paulo, 1999
- BAITELLO**, JR. Norval *O olho do furacão - Pré Print CISC-COS/PUCSP* : São Paulo, 2002
- BERLO**, David Kenneth *O Processo da Comunicação* 9^a ed. São Paulo : Martins Fontes, 1999
- BLIKSTEIN** Izidoro *Kaspar Hauser ou A Fabricação da Realidade* São Paulo : Cultrix, 1995
- BYSTRINA**, Ivan *Tópicos de Semiótica da Cultura* (pré-print). São Paulo : CISC/PUC-SP, 1995
- DEFLEUR**, Melvin Lawrence.; **BALL-ROKEACH**, Sandra *Teorias da Comunicação de Massa*, Rio de Janeiro : Zahar, 1993
- HAMPTON** David R. *Administração Contemporânea* 2^a ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983
- IASBECK** Luiz Carlos Assis *A Cultura Organizacional na Comunicação Empresarial* . São Paulo : Intercom, 1999
- KLOOCK** Daniela; **SPAHR** Angela *Medientheorien : eine Einführung* 2^a ed. München : Fink, 2000
- LAUDON** Kenneth C. ; **LAUDON** Jane Price *Gerenciamento de Sistemas de Informação*, 3^a ed. Rio de Janeiro : LTC, 2001
- MORGAN**, Gareth *Imagens da Organização*. Trad. Cecilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda; São Paulo : Atlas, 1996
- MORGAN**, Gareth *Löwe, Qualle, Pinguin – Imaginieren als Kunst der Veränderung*, Stuttgart : Klett Cotta, 1998
- MOTTA**, Fernando C. Prestes; e **PEREIRA**, Luiz Bresser *Introdução à Organização Burocrática*. 6^a ed., São Paulo : Brasiliense, 1988
- PROSS**, Harry *Medienforschung*. Darmstadt : Carl Habel, 1972
- UHLMANN**, Günter Wilhelm *Administração: das teorias à administração aplicada e contemporânea*. 1a. ed., São Paulo : FTD, 1997
- UHLMANN**, Günter Wilhelm *A Atuação do Analista de Negócios e da Informação*, tese de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Guarulhos UnG : Guarulhos, 1999
- UHLMANN**, Günter Wilhelm *Teoria Geral dos Sistemas* Pré-Print São Paulo : CISC/PUC, 2002
- VIEIRA**, Jorge de Albuquerque *Organização e Sistemas* . São Paulo : PUCSP, 1998
- WATZLAWICK** Paul et.al *Pragmática da Comunicação Humana*, 11^a ed. São Paulo : Cultrix, 2000
- WINKIN**, Yves *A Nova Comunicação* Campinas : Papirus, 1998
- WOLF**, Mauro *Teorias da Comunicação* 6^a ed. Lisboa : Editorial Presença , 2001