

Estratégias comunicativas para fluxo de informações no turno

Edmara dos Santos Drigo
Salvador Ávila Filho

Universidade Federal da Bahia

Problemas na comunicação estão relacionados com 50% dos fatores que afetam negativamente o desempenho humano nos processos industriais segundo o guia para redução de erros humanos [1] da *American Institute Petroleum*. Especialistas da área de gerenciamento de risco e confiabilidade humana afirmam que a comunicação deficiente está relacionada direta ou indiretamente às causas de acidentes materiais. Tanto a indústria quanto a academia reconhecem a necessidade de discussões a respeito da comunicação interna por representar ainda hoje um grande obstáculo a ser transposto. Considerando que as falhas podem ser previstas, quantificadas e, conseqüentemente, minimizadas, entende-se que o projeto de comunicação interna implantado pode impactar (positiva ou negativamente) nos processos, no produto final e no comportamento do trabalhador. O objetivo deste trabalho foi realizar um exercício de cunho teórico a fim de refletir sobre a criação de estratégias comunicativas após reconhecimento das práticas comunicativas da organização, observação do contexto, observação das matrizes culturais e dos riscos envolvidos nos processos. A discussão é uma provocação que abre caminho para estudos fecundos no campo da comunicação interna e do gerenciamento de risco.

Palavras-Chave: Comunicação Interna – Estratégias Comunicativas – Fatores Humanos

1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna e os fluxos da informação, embora considerados de vital importância para a sobrevivência da organização, são comumente negligenciados nos treinamentos. Os treinamentos aplicados a operadores e supervisores de diversas áreas geralmente apresentam uma abordagem estritamente técnica. Embora algumas organizações usem mais tecnologia que outras para a passagem das informações no turno, o interesse dessa discussão é o comportamento comunicativo. O desafio então está em identificar as variáveis que motivam o trabalhador a comprometer-se com a organização e em repensar estilos gerenciais que obstruem os canais de comunicação e interrompem os fluxos.

A criação de estratégias para melhorar o fluxo, a quantidade e a qualidade das informações é de grande relevância para o gerenciamento de risco, a omissão de informações da rotina operacional por “n” motivos e influenciada por “n” fatores pode levar a perdas significativas. Neste trabalho realizou-se uma reflexão sobre a criação de estratégias comunicativas a partir das práticas comunicacionais, do contexto organizacional e comunicativo e do contexto cultural e de risco da organização.

2. AS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS

A comunicação interna que acontece na prática é comumente definida pela organização sem a devida atenção e importância. Em [2] se afirma que a comunicação não é despesa, deve ser vista como investimento para a sobrevivência e crescimento da organização. Enquanto algumas organizações fazem uso de ferramentas corporativas como softwares que além do correio oferecem possibilidades como fóruns, *wikis*, atividades, arquivos e outras funcionalidades, outras possuem instrumentos frágeis que não colaboram para a universalização da linguagem nem para o resgate da memória de acontecimentos na rotina operacional. Porém, as práticas comunicacionais dependem fortemente do comportamento comunicativo do

operador. Os avanços tecnológicos podem não ser suficientes para a melhoria da comunicação interna se não houver equilíbrio entre a tecnologia e o desempenho do homem. A escassez de habilidades comunicativas pode afetar de maneira negativa o desempenho da capacidade técnica, assim como a eficácia do instrumento de comunicação é afetado por fatores de natureza atitudinal.

3. OS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS E COMUNICATIVOS

Analisar os contextos operacionais foi uma das consequências de estudos sobre fatores humanos. De acordo com Henriqson e Saurin [3], as técnicas de Hollnagel [4] e [5] denominadas *Contextual Control Model* (COCOM) e *Extended Control Model* (ECOM) entendem o operador como o “controlador de um sistema cognitivo” que é formado por ele mesmo, pela tecnologia disponível e pelo contexto operacional. O contexto operacional influencia diretamente nos comportamentos, ou seja, nos julgamentos, nas decisões e nas atitudes.

Os contextos contemporâneos são complexos, para o linguista Van Dijk [6], o contexto não é somente uma situação, um lugar, mas constitui um modelo mental, que é passivo de interpretação e subjetividade. O contexto é fruto de construção coletiva, de atores individuais e únicos. Ele controla tanto o processo de construção discursiva quanto a interpretação deste discurso, são modelos mentais resultantes das experiências vividas, são dinâmicos. Estes modelos são práticas inseridas em situações sociais e históricas, varia de cultura para cultura [7].

Em [2] se orienta que o modelo de comunicação interna seja adaptado à cultura de cada contexto, deste modo, aspectos da dimensão humana podem colaborar para a compreensão de atitudes e omissões. Para [8] todo processo discursivo é fruto do contexto social e histórico onde o trabalhador está inserido, assim como os silenciamentos são frutos deste contexto. Hollnagel [9] e [10] reconhece que as ações acontecem dentro de um contexto. Defende que não se julgue o homem que errou, mas o conjunto de fatores situacionais que levou ao erro.

4. O CONTEXTO CULTURAL E DE RISCO

O contexto cultural influencia diretamente no clima organizacional. No ambiente de trabalho precisam conviver e cooperar indivíduos de diferentes culturas. A Cultura organizacional, segundo [11] “abrange valores, expectativas, e crenças que influenciam os processos individuais e coletivos da organização”, o conjunto humano formado por crenças, instituições, rituais, linguagem e outras subjetividades compõem esse universo complexo. Fazer integrar e cooperar um grupo heterogêneo formado por gerações diferentes, formações variadas e modos de ver o mundo também distintos é um desafio para a liderança. A figura da liderança, ainda segundo [11], é responsável por pela formação, evolução, transformação e destruição da cultura organizacional. A fala e as ações do líder podem fortalecer a cultura segura.

O contexto de riscos, assim como o cultural, é próprio de cada organização, de cada setor. A análise dos riscos envolvidos em cada processo, incluindo o risco dos comportamentos não seguros e auxilia na tomada de decisões e na construção de barreiras. A comunicação interna, a partir de um programa de treinamento adequado e da implantação de sistemas e canais robustos pode contribuir para o gerenciamento de risco através da melhoria da visibilidade de anormalidades na planta operacional.

5. AS ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS

As estratégias comunicativas aqui listadas podem fazer parte de um programa de comunicação interno que objetive melhorar o fluxo das informações na organização.

- a. **Investir na capacidade para lidar com sistemas e contextos complexos** – O formato do treinamento do operador numa abordagem sociotécnica, considerando a importância do fluxo da informação para a organização e para o gerenciamento de riscos.
- b. **Treinamento da liderança em comunicação expressiva** – As comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas são centradas em habilidades, comportamentos e posturas, podem ser complementadas pela comunicação expressiva, que na definição de [2], é capaz de humanizar, suavizar, cooptar, impactar e sensibilizar. O treinamento do líder é essencial para que se desenvolvam habilidades como a de analisar o discurso do operador, integrar o grupo e utilizar a linguagem para a resolução de conflitos.
- c. **Identificar redes e lideranças informais** – A identificação das redes e lideranças informais colabora para o trabalho de integrar e chamar para a colaboração.
- d. **Difundir o comportamento seguro e a cultura justa** – A cultura da culpa instaurada em nossas organizações pode colaborar com a omissão de informações. Receios, julgamentos, medo de danos à imagem, medo de ser culpabilizado, entre outros fatores podem fazer com que o trabalhador se cale. A segurança na organização é importante para a melhoria da comunicação interna e para a mudança de comportamento.
- e. **Definição dos canais, fluxos, instrumentos e procedimentos** – Os canais, fluxos e instrumentos precisam ser claros e bem definidos. O impacto da ausência das informações da rotina operacional precisa ser explicado. Os instrumentos de comunicação devem facilitar a aprendizagem e colaborar para o resgate da memória do turno. O diálogo na passagem de turno é aconselhado como procedimento pela API 770.

6. CONCLUSÃO

Pode-se considerar, a partir das discussões realizadas, que a melhoria dos instrumentos (formulários) para comunicação no turno poderia ser o primeiro passo para se projetar estratégias comunicativas para a organização. Os instrumentos utilizados para repassar informações na troca de turno, se potencializados, podem servir como poderosa ferramenta para o gerenciamento de risco, melhorias em seu formato poderiam garantir maior qualidade e quantidade de dados sobre a rotina operacional, auxiliando o operador no resgate das memórias de sinais de anormalidades no setor. A discussão também indica outro fator a ser considerado para criação de estratégias comunicativas são os contextos culturais, os traços e perfis do grupo e dos líderes (formais e informais), um programa de comunicação genérico pode não se adaptar aos anseios do grupo específico. O terceiro fator observado, o contexto, revela que as estratégias de comunicação precisam considerar também a as forças que atuam no grupo (lideranças), o treinamento recebido, o clima e as variáveis motivacionais. Em suma, é importante que a criação de estratégias comunicativas para a organização considere o grupo onde será implantada. Devido ao contexto de riscos, a ausência de informações sobre eventos na rotina prejudica o acompanhamento da qualidade do produto e acarreta anormalidades que podem resultar em perdas consideráveis.

7. REFERÊNCIAS

- [1] API770: “American Institute Petroleum. A management guide to reduce human errors: improving human performance in process industries”. EUA. (2001).
- [2] TORQUATO, G. “Comunicação nas organizações”. São Paulo: Summus. (2015).
- [3] HENRIQSON, E.; SAURIN, T. A. “Análise do campo conceitual da engenharia de sistemas cognitivos e proposta de uma nova agenda de pesquisa”. *Production*, 24 (2). 405-419. (2014).

- [4]] HOLLNAGEL, E. "Context, cognition, and control". In: WAERN, Y. (Ed.). *Co-operative in process management : Cognition and information technology*. 27-51. London: Taylor & Francis. (1998).
- [5] _____. "Time and Time Again. Theoretical Issues". *Ergonomic Science* . 3(2). 143-158. (2002).
- [6] VAN DIJK, T. "Discurso e Contexto: Uma abordagem sociocognitiva". São Paulo: Contexto. (2012).
- [7] DRIGO, E. S. "Análise do discurso do operador e seu instrumento de comunicação entre turnos como ferramenta para o Sistema de gestão". Dissertação de mestrado. Salvador. (2016).
- [8] HERACLEOUS, L; HENDRY, J. "Discourse and the study of organization: toward a structurational perspective". *Human Relations*. 53.1251-1286. London: Sage. (2000).
- [9] HOLLNAGEL, E. "Human Reliability Analysis: context and Control". Londres: Academic Press Limited. (1993).
- [10] _____. "Cognitive Reliability and Error Analysis Method". 1. ed. Nova Iorque: Elsevier. (1998).
- [11] CAMPOS, F. P.; RÉDUA, T. S.; ALVARELI, L. V. G. "A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações". *Janus*, Lorena, 14, 21-31. (2011).