

BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO: Causas e consequências no ambiente de trabalho*

ARILSON DE OLIVEIRA SILVA**
Capitão-Tenente (AFN)

SUMÁRIO

Introdução	
Desenvolvimento	
Comunicação	
Barreiras da Comunicação	
Filtragem	
Percepção seletiva	
Sobrecarga de informação	
Defesa	
Linguagem	
Medo da comunicação	
Rádio Peão	
Conclusão	

INTRODUÇÃO

A comunicação evoluiu com o passar dos anos, assim como a tecnologia (Pimenta, p. 17). Para o estudo da comunicação,

é preciso considerar essa evolução e seus aspectos, como a comunicação corporal, a oral, a escrita e a digital. Pensadores e pesquisadores das disciplinas de ciências humanas, como Filosofia, Sociologia, Psicolo-

* Matéria recebida da Diretoria de Ensino da Marinha – Coordenação do Concurso de Artigos Técnicos e Acadêmicos e de Redação. Primeiro colocado na Categoria: Alunos dos Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais, Alunos dos Cursos de Formação e Especialização de Oficiais e Alunos do Curso de Graduação de Oficiais.

** Serve no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (Ciasc).

gia e Linguística, têm dado contribuições em hipóteses e análises para o que se denomina “Teoria da Comunicação”, um apanhado geral de ideias que pensam a comunicação entre indivíduos como fenômeno social. Dos processos de comunicação surgem as barreiras que impedem que esta seja efetuada de maneira eficaz, isto é, de forma que o receptor compreenda exatamente o que foi dito pelo transmissor, seja de maneira verbal ou escrita. Dá-se, então, a necessidade da clareza no conteúdo transmitido pelo emissor. Quando isso não ocorre, é preciso avaliar qual foi a barreira que impediu o sucesso desse processo comunicativo.

A comunicação é fundamental à ação individual e ao esforço conjunto. É o sistema nervoso da liderança, trabalho em equipe, cooperação e controle. Ela determina a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e a medida de nosso sucesso ou fracasso. Sua ruptura é uma das principais causas de discórdia ou conflito, mas, sendo ela comunicação, é o veículo fundamental para resolver dificuldades (Keeling, 2002, p. 229).

O presente trabalho abordará a estrutura do processo comunicativo e citará os principais ruídos, ou barreiras, que interferem na eficácia da comunicação, suas causas e consequências para o ambiente de trabalho, permitindo que o leitor tenha conhecimentos sobre os fatores que podem contribuir para a manutenção de um ambiente de trabalho propício ao relacionamento interpessoal, tão necessário ao bom convívio no ambiente organizacional. O artigo também permitirá que o leitor conheça as comunicações verbais e não verbais, compreendendo que, além da fala e da escrita, os gestos, a postura e as expressões faciais também são elementos que compõem a mensagem no processo comunicativo.

Este artigo abordará, ainda, os ruídos na comunicação e exemplificará como a filtração, a percepção seletiva, a sobrecarga de informação, a defesa, a linguagem, o medo de comunicação, a rádio peão podem interferir na eficácia do processo comunicativo.

DESENVOLVIMENTO

Comunicação

Segundo o Dicionário Aurélio, comunicação é o ato ou efeito de comunicar (-se), podendo, ainda, ser definida como o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meios e métodos e/ou sistemas convencionados. Ampliando tais definições, diz-se que é a mensagem recebida por esses meios e, ainda, a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vistas ao bom entendimento entre pessoas.

Comunicação é, ainda, um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana, envolvendo a troca de informações e utilizando os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Nesse processo estão envolvidas diversas maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face a face, ou por meio de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a internet, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional. No processo de comunicação em que está envolvido algum tipo de aparato técnico que intermedeia os locutores, diz-se que há uma comunicação mediada. O estudo da Comunicação é amplo, e sua aplicação é ainda maior. Pode-se afirmar que a comunicação confunde-se com nossa própria vida, pois estamos a todo tempo nos comunicando, seja por meio da fala, da escrita, de gestos, de um sorriso e até mesmo por meio do manuseio de documentos, jornais e revistas. Em cada um

desse atos que realizamos, notamos a presença dos seguintes elementos: o emissor, o receptor, a mensagem, o código, o canal de propagação, o meio de comunicação, a resposta (*feedback*) e o ambiente onde o processo comunicativo se realiza. Com relação ao ambiente, o processo comunicacional sofre interferência do ruído, e a interpretação e a compreensão da mensagem estão subordinadas ao repertório.

Barreiras da Comunicação

Conforme exposto acima, o processo comunicativo é composto por emissor, receptor, mensagem, ambiente, canal e código. Acrescentando a isso, podemos mencionar o *feedback* ou retroação, que é o retorno dado ao emissor sobre sua mensagem. É por meio do *feedback* que se pode concluir se a comunicação foi feita com sucesso ou não. Robbins instrui que “o *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como originalmente pretendia. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida”. (ROBBINS, 2007, p. 180).

Pimenta, de maneira igual, define que o *feedback* (retroalimentação, retroação) pode ser definido como: reação ao ato de comunicação. Ele possibilita que emissor saiba se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não (PIMENTA, 2009, p. 27).

Para que uma comunicação não sofra nenhuma alteração no entendimento ou na sua interpretação, o receptor da informação deve decodificar a mensagem exatamente como ela fora codificada, caso isso seja possível.

Robbins deixa isso bem claro em sua citação abaixo:

A comunicação perfeita, caso possível, seria como se um pensamento, ou ideia,

fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor (ROBBINS, 2007, p. 184).

Entretanto, tal perfeição dificilmente é obtida na prática. Desta forma, a comunicação passa a ter ruídos ou barreiras em seu ciclo, fazendo com que a mensagem não seja decodificada pelo receptor da forma exata como fora codificada pelo emissor, gerando um *feedback* negativo no processo comunicativo. Nesse sentido, o termo ruído, ou barreira, é definido por Pimenta (2009, p. 27) como “(...) qualquer interferência ou barreira que dificulte a comunicação”.

Este subcapítulo abordará as principais barreiras comunicativas que fazem com que o receptor não compreenda a mensagem do emissor conforme fora codificada, apresentando suas consequências.

Filtragem

Robbins define filtragem como “manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor”. (ROBBINS, 2007, p. 186). Tal manipulação ocorre quando se julga necessário não transmitir todos os detalhes de um determinado assunto a outra pessoa, selecionando apenas os pontos principais do tópico. Consequentemente, a mensagem chega ao interceptor final com lacunas ou adulterações.

Por exemplo: determinado chefe de departamento precisa apresentar um relatório na próxima reunião de coordenação com o comandante; entretanto, não conseguiu reunir os dados suficientes para prestar um assessoramento completo. Tais informações deveriam ter sido prestadas por um outro departamento, que não o fez em tempo hábil. Mesmo assim, tal chefe de departamento apresenta o relatório, sem

mencionar que o mesmo se encontra incompleto e, muito menos, detalhar os dados que faltam, apenas com a intenção de cumprir o prazo predeterminado. Esse ato é chamado, no jargão popular, de “embrulha e manda”, ou, no jargão naval, conforme de Souza Maior (2003), “passar a bola”.

Com o exemplo citado acima, depreende-se que o superior, a partir do relatório apresentado, terá a sua tomada de decisão dificultada, correndo o risco de desconsiderar dados importantes que não estão disponíveis.

De acordo com o raciocínio do autor (2007, p. 186), este tipo de ruído é comum em organizações com extensos níveis hierárquicos, onde é comum falar ao superior imediato apenas o que ele quer ouvir, revelando-se que aqui se encontra a manipulação da informação, condensando e sintetizando a mensagem para que os superiores não sejam sobrecarregados com dados julgados supérfluos.

Percepção seletiva

A interpretação transforma e adapta o significado da mensagem recebida, fixando-a às atitudes e aos valores do destinatário até mudar por vezes, radicalmente, o sentido da própria mensagem (WOLF, 1999).

Quando os interesses e as expectativas do interlocutor que está decodificando a mensagem passam a moldá-la conforme suas próprias conveniências, pode-se identificar ali a percepção seletiva.

Stephen P. Robbins (2007) exemplifica que a percepção seletiva é aplicada com regularidade em processos seletivos.

O entrevistador que acredita que as mulheres sempre colocam a família antes do trabalho, ao selecionar novos funcionários, vai ver essa tendência em todas as

candidatas, quer elas pensem dessa forma ou não (ROBBINS, 2007, p. 187).

Além dos processos seletivos, podemos pontuar a percepção seletiva em outro exemplo na publicação de Robbins, ao falar dos problemas deste ruído na empresa Power Lift:

A percepção seletiva atrapalhou C. Richard Cowan, fundador e presidente da Power Lift, uma distribuidora de empilhadeiras. Depois de um ano no mercado, Cowan comprou uma empresa concorrente, em que a maioria dos funcionários estava na casa havia pelo menos 15 anos. Percebendo o novo proprietário como jovem e inexperiente, 40 dos 200 funcionários pediram demissão, o que gerou rumores de que a Power Lift estava com problemas financeiros. Cowan colocou a culpa da situação na falha de comunicação, admitindo que deveria ter se encontrado com os novos funcionários para garantir-lhes a importância de seu papel na Power Lift, bem como a boa situação financeira da empresa. Agora, Cowan colocou a comunicação como prioridade máxima, conversando pessoalmente com cada um de seus funcionários para conhecer suas preocupações (ROBBINS, 2007, p. 187).

A percepção seletiva pode ser percebida no ambiente do Corpo de Fuzileiros Navais, no fato de que muitos jovens, quando do seu ingresso nas fileiras da instituição, esperam uma vivência exclusivamente operativa, sem considerar as demais atividades inerentes à profissão, tais como as administrativas e as de segurança. Isso se deve à interpretação incorreta da mensagem divulgada por meio da propaganda do concurso para ingresso na Marinha. A gama de atividades que o jovem militar encontrará no militarismo, além das operativas, muitas vezes gera uma insatisfação e, até mesmo, decepção. Conclui-se,

portanto, que na percepção seletiva a interpretação não é realizada baseando-se nos fatos ou na realidade, mas sim fundamentando-se nos próprios valores para diagnosticar uma situação ou para decodificar uma mensagem. Com isso, cria-se uma barreira na comunicação, uma vez que a mensagem codificada pelo emissor passa por uma manipulação durante a decodificação desta por parte do receptor, fazendo com que o assunto não seja tratado da forma como o emissor o elaborara.

Sobrecarga de informação

As pesquisas indicam, por exemplo, que a maioria de nós tem dificuldade de trabalhar com mais de sete itens de informação. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação (ROBBINS, 2007, p. 187).

A pesquisa supracitada se refere à feita por George A. Miller, em que, em 1956,

foram pesquisados os limites da nossa capacidade para processar informações. A eficácia da comunicação é percebida e não somente a transmitida, ou seja, o resultado da comunicação ocorrerá se todos os envolvidos conseguirem transmitir e receber a informação ou o conhecimento da forma como fora concebido.

Miller orienta que quanto maior for a quantidade de informações que uma pessoa recebe, maior será o processamento e mais ignorante ela ficará em relação àquele tema. Por outro lado, quanto menos informações esta pessoa receber, menor será o processa-

mento e menos ignorante ficará em relação a determinado assunto. Em sua pesquisa, Miller discorre em suas explicações que o cérebro humano, na maioria, tem dificuldade em trabalhar com mais de sete itens de informação (MILLER, 1956, 81-97).

Robbins, por sua vez, aponta que, quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga, que é tratada por Miller como ignorância, pois faz com que a pessoa perca o discernimento sobre o assunto. Essa ignorância ou falta de discernimento pode ser justificada pela impossibilidade de processar e assimilar dados, já que, conforme Robbins, a maioria dos pessoas, hoje em dia, reclama de sobrecarga de informação devido às demandas

de atender a *e-mails*, telefones, fax, reuniões e leituras profissionais.

O resultado da sobrecarga de informação, isto é, a posse de mais informações do que as pessoas conseguem processar, organizar e utilizar, traz resultados negativos à comunicação da empresa, uma vez que Ro-

bbins nos afirma que:

A tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Ou podem se empenhar em um esforço de processamento para reduzir a sobrecarga. De qualquer maneira, os resultados são perda de informações e comunicação menos eficaz (ROBBINS, 2007, p. 187).

Defesa

Segundo Robbins (2007), esta barreira se manifestará quando o indivíduo receptor da mensagem sentir-se ameaçado perante

Cria-se uma barreira na comunicação, uma vez que a mensagem codificada pelo emissor passa por uma manipulação durante a decodificação desta por parte do receptor

a informação transmitida pelo emissor. Como consequência, nessas ocasiões, é comum a ocorrência de ataques verbais, comentários sarcásticos, julgamentos exagerados e questionamentos sobre os motivos dos outros. Em outras palavras, numa situação de ameaça, é comum o receptor criar uma situação em que o entendimento mútuo seja reduzido, intensificando a barreira para a comunicação eficaz.

Linguagem

“O significado das palavras não está nelas; está em nós.” (S. I. Hayakawa *apud* ROBBINS, 2007, p. 187). Dessa maneira, Robbins introduz seu pensamento de que as palavras têm significados diferentes para cada pessoa.

De acordo com o autor, existem variáveis que são interpretadas de formas distintas entre os indivíduos. Como exemplo, podem-se mencionar as variáveis mais óbvias que podem influenciar na comunicação entre emissor e receptor: a idade, o nível cultural e educacional, a profissão e o local onde vivem. Duas importantes variáveis que interferem na comunicação para que ela seja eficaz são o jargão e a gíria, e ambas serão tratadas a seguir.

Jargão

Em agrupamentos de profissionais de uma determinada área, cria-se uma linguagem técnica e específica para aquela atividade, para aquele departamento. Robbins (2007) define jargão como sendo uma terminologia especializada ou linguagem técnica que membros de um grupo utilizam para ajudar a comunicação entre si. Esses termos específicos podem não ser comuns a todos os setores da sociedade.

Por exemplo, a linguagem empregada pelos Fuzileiros Navais da Marinha do

Brasil pode não ser compreensível para os profissionais de saúde ou metalúrgicos, mesmo que estes segmentos falem o mesmo idioma. Quando os militares são enviados para missões em outros países, passam a incluir no seu vocabulário os jargões de acordo com o país de origem, o que dificulta ainda mais a comunicação eficaz.

Gíria

Como forma de repúdio e reação ao condicionamento de uma norma linguística, grupos de pessoas se isolam e falam entre si uma linguagem especial, porém não técnica – diferenciando assim do jargão –, opondo-se ao uso comum da linguagem (PRETI, 1984, p. 2).

Preti exemplifica como esta forma de comunicação pode criar uma barreira à comunicação eficaz, uma vez que ela é emitida para ser compreendida por um grupo restrito de pessoas:

A criação dessa linguagem especial pode não apenas atender ao desejo de originalidade, mas também servir a finalidades diversas, como, por exemplo, ao desejo de se fazer entender apenas por indivíduos do grupo, sem ser entendido pelos demais da comunidade, de onde advém o seu caráter hermético (PRETI, 1984, p. 2).

Ainda seguindo o pensamento de Dino Preti, a gíria diferencia grupos de pessoas – a mensagem sofre dificuldades para ser decodificada por indivíduos distantes daquela comunidade.

Caracterizada como um vocabulário especial, a gíria surge como um *signo de grupo*, a princípio secreto, domínio exclusivo de uma comunidade social restrita (seja a gíria dos marginais ou da polícia, dos estudantes, ou de grupos ou profissões). E quanto maior for o

sentimento de união que liga os membros de pequeno grupo, tanto mais a linguagem gíria servirá como elemento identificador, diferenciando o falante na sociedade e servindo como meio ideal de comunicação (PRETI, 1984, p. 3).

Medo da comunicação

Pesquisas revelam que 5% a 20% da população sofrem de medo da comunicação. Este medo, conforme Robbins (2007, p. 188), afeta toda uma categoria de técnicas de comunicação, fazendo com que as pessoas sintam tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.

Quanto à comunicação oral, Robbins (2007) exemplifica que uma pessoa que sofre deste medo encontra grande dificuldade em conversas telefônicas, além de tensão ou ansiedade quando da necessidade dessa conversa. Como consequência, e ainda de acordo com o raciocínio de Robbins, este indivíduo evitará falar em público ou fazer uma ligação e preferirá transmitir suas mensagens por meio eletrônico, memorandos e comunicados escritos, deixando de levar em consideração a agilidade e rapidez que o telefonema proporciona.

O autor também ressalta o fato de que pessoas que sintam este bloqueio tendem a procurar ramos de atividade que exijam pouca interação, ao invés daquelas em que a comunicação verbal é requisito predominante, como a docência, deixando de levar em consideração que em qualquer atividade haverá a necessidade de interação.

Rádio Peão

Pela importância e pelo impacto do que é produzido pela oralidade nos ambientes das empresas, poderíamos adicionar no mundo organizacional a expressão “boca

de gestão”, com o significado da comunicação oral produzida pelos gestores, de forma planejada ou não. Como antônimo, teríamos a “boca de peão”, cujo significado é a comunicação que se manifesta por meio de rumores (NASSAR, 2006, p. 20).

De acordo com Terciotti e Macarenco, a rádio peão pode ser descrita conforme se segue: Podemos definir a rádio peão, portanto, como o tipo de comunicação informal que se contrapõe à comunicação formal, originada em meio aos funcionários e que, na maioria das vezes, é comandado por eles próprios, com o objetivo de preencher as lacunas deixadas por uma comunicação oficial lenta, ineficaz, que não é democrática nem transparente (TERCIOTTI e MACARENCO 2009, p. 70).

Maria Alzira Pimenta define, ainda:

“Rádio peão é uma rede de comunicação complexa, informal e muito eficiente, pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesses dos funcionários, não importando sua hierarquia, sua formação profissional ou seu *status*” (PIMENTA, 2009, p. 99).

Diante disto, conclui-se que fica sob responsabilidade dos emissores da comunicação elaborar mensagens que não permitam que haja possibilidade de interpretações contraditórias ou ambíguas, que possam gerar rumores. Isto é, sempre que uma mensagem for enviada por um emissor, é importante que a linguagem utilizada, seja ela dada por textos, imagens, fala, vídeos, ou qualquer que seja o meio, não tenha lacunas para que surjam outras interpretações.

CONCLUSÃO

Diante do que foi apresentado, depreende-se que praticar as habilidades de comunicação e aprender a superar as barreiras da

comunicação são coisas verdadeiramente úteis para os indivíduos.

Atitudes defensivas, e por vezes agressivas, fazem com que muitas pessoas percam facilmente a razão quando são confrontadas com uma crítica ou um reparo menos favorável, deixando-se levar pelo lado emocional e reagindo de imediato com hostilidade.

É importante manter uma postura equilibrada, ouvir o que a outra pessoa tem a dizer e defender a sua opinião com argumentos plausíveis, pois só assim a comunicação se pode fazer de forma eficaz.

Acrescente-se que, nos dias atuais, as dificuldades de comunicação associadas a mensagens eletrônicas tanto podem acontecer quando um grande volume de informações é partilhado, como quando as mensagens são muito sintéticas e acabam por não transmitir um conteúdo compreensível, suscitando cuidados extras para evitar este tipo de falhas na comunicação.

É um erro pensar que o segredo de uma boa comunicação está no excesso de informação transmitida. O fato de não se limitar à informação essencial e fazer o interlocutor perder muito tempo com pormenores irrelevantes faz com que a paciência se esgote rapidamente e a atenção ao que está dizendo se perca,

com prejuízo para informações que poderiam ser realmente importantes. Assim, deve-se evitar que suas exposições orais se transformem em momentos aborrecidos para a audiência, indo direto ao ponto

que se quer abordar.

Enfim, pode-se dizer que uma comunicação fluida e eficaz é um requisito indispensável em qualquer ambiente de trabalho. Saber transmitir uma mensagem, garantindo que esta vai ser corretamente percebida por quem a recebe, é, sem dúvida alguma, um ponto-chave nas relações profissionais.

É um erro pensar que o segredo de uma boa comunicação está no excesso de informação transmitida

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<EDUCAÇÃO>; Comunicação;

REFERÊNCIAS

- Instituto Harrop. Pesquisa de mercado e de opinião – Disponível em <<http://www.harrop.com.br/artigo-percepcao-seletiva.html>> em 24 ago 2014.
- KEELLING, Ralph. *Gestão de Projetos: uma abordagem global*. São Paulo. Saraiva, 2002.
- MILLER, G. A. (1956), “O número mágico sete, mais ou menos dois: Alguns limites na nossa capacidade de processar informação”. *Psychological Review*, 63, 81-97.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo: Lazulli, 2005. 128 p.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas: Alínea, 2009. 223 p.
- PRETI, Dino. *A gíria e outros temas*. São Paulo: T.A. Queiroz: Ed. da Universidade de São Paulo, 1984. 126 p.
- ROBBINS, Stephen P. *PLT Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007. 275 p.
- Sapo Emprego, Portugal – Disponível em <<http://emprego.sapo.pt/executivo/guia-carreira/artigo/10/artigo.htm>> em 24 ago 2014.
- SOUZA MAIOR, Roberto *Rolo de Japona. Dicionário/contos e crônicas do linguajar Marinheiro (praças)*; 1ª Ed. – Rio de Janeiro, 2003.
- TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. *Comunicação Empresarial na Prática*. São Paulo: Saraiva, 2009. 204 p.
- WOLF, Mauro – *Teorias da Comunicações de massa* – 2ª ed. SP Martins Fontes, 2005.