

## As Barreiras na Comunicação Organizacional

Karin Gellerth

O processo de comunicação dentro de uma organização nem sempre funciona de forma adequada, pois apresenta variáveis indesejadas que interferem na forma como as mensagens se tornam diferentes no trajeto entre o emissor e o receptor.

Aspectos como, saber ouvir, interpretar, codificar e sempre pensar em como poderão ser decodificadas as mensagens transmitidas, devem ser considerados, visando a incentivar que todas as pessoas reflitam sobre a possibilidade de manter controle sobre a qualidade do que comunicam e do que a elas é comunicado.

O termo Comunicação Organizacional foi conceituado pela primeira vez em 1950 pelo teórico Peter Burke, como a utilização da linguagem, como um meio simbólico para a cooperação entre os seres que, por natureza, respondem aos símbolos (TOMPKINS, 1987 apud REBEIL CORELLA, 1998).

Segundo Goldhaber apud Kunsch (1997, p.68):

“A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Para Rebeil Corella (1998, p.159-191) a comunicação organizacional é responsável pela administração de esforços dos colaboradores de uma empresa, pois abre espaços para que problemas sejam discutidos na busca de soluções coletivas que beneficiem o sistema, tornando-o mais produtivo, além de contribuir para a criação, a promoção e a manutenção da imagem de uma empresa.

Para Kunsch (2003 *apud* KUNSCH, 200-) a comunicação organizacional pretende analisar

[...] o sistema, o funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, [compreendendo] a comunicação institucional, comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Tanto para Kunsch quanto para Rebeil Corella a comunicação e as organizações coexistem, funcionando como operadores na construção da imagem organizacional, cujo propósito é abarcar os clientes reais e potenciais das empresas e instituições.

Segundo Shermerhorn (1991, p. 251), a comunicação organizacional é o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente.

Alguns autores fazem a distinção entre comunicação empresarial e comunicação organizacional, mas as várias mudanças na área de comunicação e gestão fazem com que para muitos, a expressão de comunicação organizacional seja mais adequada, por ser mais abrangente.

Independentemente de como conceituam e entendem a comunicação organizacional, constata-se que não há uma forma de comunicação perfeita, mas sim a busca constante para transpor as barreiras normalmente existentes, de modo a tornar a comunicação eficaz.

O processo de comunicação normalmente sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (2004, p.315), denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isso acontece, a comunicação não chega ileso ao receptor, pois a mensagem original sofre distorções. Para o autor, há três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.
- Barreiras físicas: as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, ruídos de portas que, no decorrer de uma aula ou palestra, se abrem, a distância física, um canal congestionado etc.
- Barreiras semânticas: as limitações decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita. Estas barreiras podem ser verificadas não só por palavras, mas também por gestos, sinais etc., os quais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.

Já para Cohen e Fink (2003, p. 225) são barreiras da comunicação: as características da linguagem, os diversos canais utilizados para se comunicar, o estado mental das partes que se comunicam e as diferenças de gênero.

Para os autores, a própria natureza da linguagem constitui uma barreira na comunicação, pois muitas palavras são imprecisas. Como exemplo pode-se citar o significado de nivelar que, para um carpinteiro é bem diferente do que para um paisagista. A falha na comunicação ocorre quando as duas partes (emissor e receptor) aplicam diferente interpretação.

O fato de as palavras serem imprecisas e possuírem diversos significados são uma ameaça cada vez maior, pois a sociedade está cada vez mais conectada e móvel. Outro aspecto diz respeito à carga emocional que as palavras carregam, e que influencia o processo. Muitas vezes o que acaba sendo comunicado é o matiz emocional e não verdadeiro significado da mensagem que se pretendeu passar.

Considerando que o ato de se comunicar não se restringe a palavras, pois conteúdos e sentimentos são transmitidos por tons de voz, gestos, expressões faciais etc., sempre estarão carregando o estado mental das pessoas envolvidas e propiciarão que a mensagem sofra alterações no processo de comunicação.

As fortes emoções como medo, raiva, defensiva etc., fazem com que as mensagens sejam distorcidas. Quando presentes, estes estados mentais, fazem com que a comunicação eficaz seja bloqueada, pois as tensões aumentam, prejudicando o processo de comunicação, além de agravar uma dificuldade natural do ser humano, o saber ouvir.

Quando tratam das emoções Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 343), afirmam que:

“Você pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, cada esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como a euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado a racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções.”

A diferença de gênero, de acordo com Cohen e Fink (2003, p.327), é considerada, também, uma barreira para a comunicação eficaz, uma vez que o homem busca objetividade e considera a mulher subjetiva, enquanto a mulher se vê como direta quanto aos seus sentimentos, considerando o homem frio, distante e competitivo. Assim nas tomadas de decisão o que se verifica é que há a dominação de um pelo outro e, normalmente o ponto de vista do homem prevalece.

Sobre o mesmo tema Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 344) informam que algumas pesquisas mostram que os homens buscam reafirmar seu status em seu discurso, enquanto a preocupação das mulheres é criar conexões. As mulheres tratam da conexão e da intimidade quando falam ou ouvem, ao passo que a linguagem dos homens é sobre status, poder e independência.

Outro aspecto a se destacar no ato de se comunicar é considerar que os fatores multiculturais têm potencial para aumentar os problemas (barreiras) de comunicação. Em obra sobre comportamento organizacional, os autores apresentam um dado interessante:

“somente 18 por cento das empresas documentaram estratégias de comunicação com funcionários de diferentes culturas, e apenas 31 por cento exigem que as mensagens corporativas sejam personalizadas para utilização em outras culturas. A Procter & Gamble, fabricante multinacional de diversos produtos, desde sabão em pó até biscoitos, parece ser uma exceção. Mais da metade de seus funcionários não tem o inglês como primeiro idioma, embora a empresa seja de origem norte-americana. Em função disso, a companhia incentiva a utilização de mensagem simples para ter certeza de que todos saibam o que é importante.” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL 2010, p. 345).

Os mesmos autores observam que quando nos referimos a contexto cultural deve-se, considerar as culturas de alto contexto, que são aquelas nas quais a comunicação é dependente do contexto e a comunicação das mensagens utiliza indícios não verbais e sinais sutis.

“**Em culturas de alto contexto**, como a China, Coreia, Japão, Vietnã e, em geral, todos os países da América Latina, como é o caso do Brasil, as pessoas utilizam amplamente os indícios não verbais e sinais situacionais sutis em sua comunicação, e o *status* oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável. O que *não* é dito pode ser mais significativo do que aquilo que *é* dito.”

Definem ainda como culturas de baixo contexto, aquelas nas quais a comunicação é pouco dependente do contexto e o conteúdo da mensagem transmitida é objetivo e explícito:

“A Europa e a América do Norte, por sua vez, refletem suas **culturas de baixo contexto**. Contam essencialmente com as palavras orais e escritas para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o *status* social são secundários.”

O que se apreende é que as diferenças contextuais possuem muito significado quando se fala em comunicação, pois quando a cultura é de alto contexto exige que haja confiança entre os interlocutores. Além disso, acordos verbais possuem um alto grau de comprometimento. Dados pessoais como idade, cargo e tempo dentro de uma organização são valorizados e influenciam a credibilidade. Já nas culturas de baixo contexto a valorização recai muito mais nos aspectos legais. Os acordos tendem a ser feitos por escrito com a utilização de termos precisos.

É comum no meio empresarial a presença da barreira denominada pelos autores de filtragem. A filtragem é a manipulação da informação pelo emissor, cujo objetivo é fazer com que a informação alcance o receptor de forma mais favorável.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p.342) “Quanto maior o número de níveis verticais na hierarquia da organização, mais oportunidades existem para a ocorrência da filtragem.”

Os mesmos autores se referem a outro aspecto que diz respeito à percepção seletiva pois, o receptor no processo de comunicação interpreta o que vê e ouve com base em suas necessidades, experiências e motivações pessoais. Como por exemplo, se um entrevistador crê que mulheres colocam em primeiro lugar a família antes do trabalho, ao conduzir um processo de seleção de novos funcionários, julgará ver esse posicionamento em todas as candidatas, quer elas pensem dessa forma ou não.

A comunicação ‘politicamente correta’ também é considerada uma barreira para se alcançar a comunicação eficaz, pois se preocupa tanto em não ser ofensiva que o seu significado e simplicidade se perdem, ou podem ser considerados empecilhos para a livre expressão.

Alguns exemplos são citados: (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 345):

“...Você certamente sabe o significado destas três palavras: *lixo, cotas e mulheres*. Pois saiba que cada uma delas foi considerada ofensiva a um ou mais grupos. Foram substituídas por termos como *material de sobra pós-consumo, equidade educacional e pessoas do gênero feminino*. A questão é que esses termos têm muito menos probabilidade de transmitir uma mensagem uniforme do que as palavras substituídas. Não existe uma solução simples para este dilema.”

...

“Na cartilha do “politicamente correto”, lançada pelo governo brasileiro em 2004, termos como ‘barbeiro’, usado para xingar maus motoristas, e ‘bebum’, modo como as pessoas costumam chamar viciados em álcool, foram considerados ‘politicamente incorretos’. Diante da grande confusão gerada pela cartilha, sua distribuição foi suspensa em 2005.”

Outro ponto a ser considerado na busca da comunicação eficaz é a sobrecarga de informação. As pessoas possuem uma capacidade finita para processar informações. A sobrecarga ocorre quando a quantidade de informações a serem processadas ultrapassa o limite de capacidade do receptor/destinatário, provocando a perda de parte das informações ou mesmo a distorção de conteúdo.

A respeito do silêncio Milliken e Morrison (2000, p. 706-725) informam que pesquisas demonstram que o silêncio ou mesmo a sonegação/omissão de informações são comuns e problemáticas “um estudo descobriu que mais de 85 por cento dos gestores relataram ter silenciado a respeito de pelo menos um assunto de grande interesse”. O fato é que quando aspectos importantes de uma mensagem são omitidos ou excluídos, por qualquer que seja a razão, podem gerar informações incompletas, além de alterar seu significado.

Para Covey (2012, p.285) a comunicação é considerada a mais importante habilidade na vida de qualquer pessoa. O autor parte da premissa de que há quatro tipos básicos de comunicação: ler, escrever, falar e ouvir e, cada pessoa passa muitas horas se dedicando a pelo menos um destes tipos, portanto a habilidade é absolutamente crítica para sua eficácia.

O autor destaca que ouvir com empatia significa muito mais do que registrar, repetir ou entender palavras (COVEY, 2012 p. 289):

“Os especialistas em comunicação calculam, na verdade, que apenas dez por cento de nossa comunicação são representados pelas palavras que emitimos. Cerca de 30 por cento são representados pelos sons e 60 por cento, pela linguagem corporal. Na escuta empática, você escuta com os ouvidos, mas também, e mais importante, ouve com os olhos e o coração. Você ouve procurando entender o significado, o sentimento. ... A escuta empática é poderosa porque lhe dá informações precisas para trabalhar”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 320-321) há que se observar dois aspectos para a melhoria da comunicação organizacional. Primeiro os administradores devem melhorar suas mensagens e em segundo lugar devem compreender o que as pessoas estão tentando lhes comunicar. Para tanto, apresenta algumas técnicas:

- a) Acompanhamento – é necessário para que se tenha a certeza de que a mensagem foi compreendida. O emissor deve saber se o significado que está na mente do receptor é o mesmo que tentou transmitir;
- b) Retroação – É importante que o destinatário possa utilizar um canal para retroagir, assim o emissor poderá se certificar que a mensagem/informação produziu o efeito desejado;

- c) Empatia – A forma de se comunicar depende do que se conhece do destinatário “...é mister que se compreenda o processo de decodificação que envolve percepção e o modo como a mensagem será filtrada pelas pessoas” (CHIAVENATO, 2004 p. 320).
- d) Repetição - Em comunicação a repetição assegura que, se uma mensagem não for compreendida haverá outras oportunidades para que seja. Como por exemplo, quando pessoas ingressam em uma organização ou mesmo quando estudantes ingressam na universidade, recebem as mesmas informações básicas de diversas maneiras, ou seja, a informação redundante garante que a comunicação seja assegurada;
- e) Simplificação da linguagem – A comunicação só existirá se o destinatário compreender o significado da mensagem/informação que for transmitida, portanto o codificador deve se preocupar em transmitir informações/mensagens, utilizando palavras, apelos e símbolos que tenham significado para o destinatário;
- f) Boa escuta – É preciso estar consciente de que para se fazer entender, é necessário também, que se saiba ouvir, compreendendo o que está sendo transmitido;
- g) Encorajamento da confiança mútua – O clima de confiança propicia melhor acompanhamento e compreensão, portanto a comunicação é melhor quando se baseia em confiança recíproca;
- h) Criação de oportunidades – Devido à grande quantidade de mensagens existentes no dia-a-dia, muitas delas não são sequer decodificadas, pois não há tempo/oportunidade para que sejam levadas em conta, pois enquanto os emissores organizações agendam reuniões/encontros, para que a troca de ideias sobre assuntos importantes seja feita.

Os autores Cohen e Fink destacam alguns passos para que se assegure a eficácia na fala, na escuta e no entendimento (2003, p. 227):

- a) Escolha suas palavras - Deve-se ter o cuidado de utilizar palavras que façam sentido, que sejam claras para a outra pessoa. Procure fazer com que sua mensagem não seja ambígua, antecipando as diversas interpretações que a mensagem transmitida possa receber, pois nem sempre o que se quer dizer significa a mesma coisa para o receptor. No lugar de agir emocionalmente deve-se optar pela espontaneidade e franqueza, pois a manifestação de ideias e sentimentos, deixa o outro mais à vontade ao receber a mensagem, portanto fale o que pensa, mas pense em falar o que está sentindo;
- b) Escute as mensagens não verbais – Deve-se prestar atenção a aspectos como tom de voz, expressões faciais e postura corporal, para apreender o que elas estão transmitindo além da mensagem verbal. Certifique-se de que seu tom de voz, seu ritmo etc. estão combinando com as palavras que utiliza e se estão refletindo seus sentimentos. Se captar algo que esteja perturbando a outra pessoa e que não se refira ao que está sendo dito, considere a possibilidade de trazer isto à tona;
- c) Oportunidade e situação – Deve-se procurar não tratar de questões “pesadas” quando a outra pessoa não possui tempo disponível para tratar do assunto de forma adequada ou esteja preocupada. É importante também que se avalie se o ambiente é adequado para se tratar de um assunto, pois pode ser por exemplo, demasiado público, podendo provocar mal-entendidos. Deve-se procurar focar no tema principal, ignorando as minúcias de que você discorda. Além disso, deve-se evitar rodeios ou argumentos sobre pequenos erros. É necessário que se tente cuidar dos problemas enquanto são pequenos, isto é, buscar lidar com as tensões e contestações em seus primeiros estágios;

- d) Teste a compreensão – É sempre oportuno convidar o outro a expor o que foi transmitido, pois isso dá a oportunidade de se certificar de que a mensagem ficou clara. Da mesma forma procure repetir, em suas palavras, o que lhe foi passado, confirmando assim que você entendeu a mensagem completamente;
- e) Preserve a relação – É necessário que haja oportunidade de a outra pessoa ser ouvida, portanto não se deve monopolizar o tempo. Deve-se procurar não interromper quando o outro fala, tentando não se concentrar tanto na resposta a ser dada, pois isso faz com que não se preste atenção ao que está sendo dito. É importante que se reconheça o que vale a pena reter da mensagem transmitida, mesmo que se discorde da mensagem básica e finalmente, se a pessoa faz uma observação significativa, deixe que ela saiba que você reconheceu isto, dê-lhe retorno.

Cabe ainda citar o que para Davis (1972, p. 394) são os dez mandamentos do bom ouvinte: “parar de falar, colocar-se à vontade, mostrar que quer ouvir, afastar as possíveis distrações, buscar a empatia, ser paciente, dominar o temperamento, ir direto ao assunto e à crítica, perguntar e parar de falar.” Interessante notar que o primeiro e o último mandamento são iguais, dada a importância que o autor dá ao ato de saber ouvir.

Ainda sobre o mesmo tema Sisk (1973, p.535-536) apresenta cinco guias para ouvir: “evitar juízos de valor, ouvir toda a história, reconhecer os sentimentos e as emoções, reavaliar a posição do outro e perguntar com cuidado”.

Quando o assunto é relativo a quebrar as barreiras de comunicação não há como deixar de mencionar os avanços tecnológicos com relação à língua de sinais. Segundo Rego (2013) o prêmio alemão Red Dot, 2013, foi para a criação do Sign Language Ring, que é um conjunto de seis anéis e pulseira que conseguem traduzir língua gestual em voz ou texto. Segundo a Organização Mundial de Saúde há aproximadamente 360 milhões de pessoas com deficiência auditiva, que com esse dispositivo terão facilidade no processo de comunicação.

Ainda sobre a língua de sinais há que se destacar o projeto da empresa Hand Talk, um projeto que permite incluir socialmente deficientes auditivos através de aplicativos para dispositivos móveis. No TEDxTalk, Luz (2013) compartilha as motivações que levaram sua equipe a desenvolver um aplicativo que converte texto, áudio ou imagens para a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS.

## REFERÊNCIAS

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 15. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

COHEN, Allen R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de casos**. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal**. 44. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

DAVIS, K. **Human behavior at work**. Nova York: McGraw-Hill, 1976.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões.** São Paulo: [USP], [200-]. p. 1-19.

LUZ, Matheus. **Incluir os outros é ver além.** In: TEDxTalk, 2013 > Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Lfvwn2zY14M> > Acesso em 19 de abril de 2014.

MORRISON E. W. e MILLIKEN, F.J. **Organizational Silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world** in Academy of Management Review, 25, n.4, 2000, p. 706-725.

REBEIL CORELLA, M. A. ; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. Perfíles de la comunicaci3n en las organizaciones. In: REBEIL CORELLA, M. A. ; SANDOVAL RESÉNDIZ, C. R. **El poder de la comunicaci3n en las organizaciones.** México: Plaza y Valdés Editores/Universidade Iberoamericana, 1998. p.159-191.

REGO, Olga. **Quebrando barreiras de comunicac3o.** > Disponível em: <http://greenstyle.com.br/2013/quebrando-barreiras-de-comunicacao-aneis-que-traduzem-a-lingua-de-sinais/> > Acesso em 20 de abril de 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SISK, H.L. **Organizational and management.** Cincinnati: South-Western, 1973.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 4. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2003.

**Karin Gellerth**  
Bibliotecária

