



Universidade de Brasília - UnB

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE**

**RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Gardênia Maria de Moura Fé

**Brasília
abril de 2009**

GARDÊNIA MARIA DE MOURA FÉ

**RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em gestão universitária.

Orientadora: Profa. MSc. Josivania Silva Farias

Brasília
abril de 2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Monografia apresenta à banca examinadora abaixo qualificada em ____/____ 2009.

Profa. MSc. Josivania Silva Farias - Orientadora

Profa. MSc. Carmem Sylvia Borges Tibério - Examinadora

Ao meu filho, Cavi, estudante da área da Comunicação, pelo apoio,
incentivo e motivação.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que cria as possibilidades,

À minha orientadora, que me "desorientou" com sua pressão construtiva,
fazendo-me superar as dificuldades e seguir adiante,

A meus colegas da Reitoria, que participaram das entrevistas,
que tornaram possível a pesquisa de campo, subsidiando-me com o material de que
necessitava para cumprir minha proposta de trabalho,

A minha revisora de texto, pela disponibilidade e pelas correções
tão necessárias,

À Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE), ao Decanato de Administração e Finanças (DAF) e à
Universidade de Brasília (UnB), que possibilitaram este Curso.

" As palavras dos sábios devem em silêncio serem ouvidas, mais do que o clamor do que domina os tolos."

(Eclesiastes 9.17)

RESUMO

A comunicação organizacional é tema de muitas pesquisas, que buscam reduzir os níveis de ruídos que ocorrem no ambiente e causam prejuízos ao desempenho funcional e até aos resultados da organização. Este trabalho se insere nessa perspectiva e tem como objetivo verificar os principais ruídos na comunicação enfrentados por assessores de uma instituição pública de ensino do Distrito Federal, no cotidiano de suas atividades laborais. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi feita por meio de um estudo de caso que enfocou a Reitoria da Universidade de Brasília (UnB). Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista, e os dados coletados foram interpretados por meio de uma análise de conteúdo. Foram encontrados ruídos na comunicação descendente na área de investigação citada, tendo-se concluído que a implementação da estratégia do mediador de comunicação poderia contribuir para a redução dessas ocorrências.

Palavras-chave: Elementos da comunicação. Comunicação organizacional. Ruídos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Comunicação: elementos e conceito	13
2.2 Aspectos gerais da comunicação	18
2.3 A comunicação organizacional.....	23
2.3.1 Possíveis ruídos na comunicação organizacional.....	30
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Tipo de pesquisa.....	34
3.2 Área da pesquisa.....	35
3.3 Os sujeitos da pesquisa	35
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	35
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Perfil dos sujeitos pesquisados.....	37
4.2 Ruídos da comunicação.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
Referências.....	53
Apêndice.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de comunicação.....	27
---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos sujeitos pesquisados.....	37
--	----

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma atividade inerente ao ser humano, que dela se utiliza para expressar seu pensamento, seus sentimentos e opiniões. É por meio da comunicação que o homem consegue viver em sociedade, compartilhando idéias, crenças e valores.

A comunicação é um processo complexo em si mesmo, pois depende de variáveis referentes ao emissor e ao receptor da mensagem, além de elementos que vão servir de ligação entre esses, isto é, vão levar a mensagem de um para outro.

Para que a comunicação ocorra de modo efetivo, não basta haver entre os interlocutores um vocabulário comum, de domínio de ambos. É necessário, também, que esse vocabulário seja utilizado e interpretado segundo as condições do ambiente no qual ocorre a comunicação. Desse modo, palavras que têm um sentido em determinadas ocasiões, podem ter outro, em situações diferentes.

Na perspectiva organizacional, o número de variáveis interferentes multiplica-se, e algumas ganham mais relevância que outras, como por exemplo, a cultura da organização e a relação entre o emissor e o receptor ou entre o emissor e os diversos receptores, do ponto de vista interno. Também é relevante a comunicação da organização com outras empresas e com o mercado no qual se situa, do ponto de vista externo.

Como se verifica, o campo da comunicação na área das organizações é vasto, significando que também a possibilidade de ruídos aumenta, na medida em que é maior o número de variáveis e de interlocutores.

Nas organizações, é muito difícil encontrar uma tarefa que não seja permeada pela comunicação, seja representada por orientações, por normas de trabalho, por explicitação de metas, por normativos organizacionais, regras comportamentais e outros. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação. Um melhor entendimento do processo comunicacional melhora o entendimento, eleva a eficiência, aumenta a satisfação e gera aumento na qualidade de todas as relações interpessoais.

A comunicação exerce papel fundamental em qualquer organização e, principalmente, em uma instituição de ensino superior, cuja função básica é comunicar para formar cidadãos e profissionais. No cotidiano das atividades laborais, se lida com diversas formas de comunicação: intrapessoal, interpessoal, organizacional e a mediada pelas novas tecnologias.

No entanto, o processo de comunicação muitas vezes é perturbado por ruídos ou interferências no sistema que bloqueiam o entendimento perfeito. Segundo Chiavenato (1992), as barreiras à comunicação são restrições que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte de informação percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino.

A inserção de novas tecnologias no cotidiano das atividades laborais e as mudanças periódicas de gestores pode provocar ruídos nos diversos processos de comunicação.

Nessa perspectiva, neste trabalho, pretende-se responder à pergunta: que ruídos na comunicação são enfrentados por assessores de Direção da Reitoria da Universidade de Brasília (UnB), no cotidiano de suas atividades laborais?

Objetivo Geral

Verificar os principais ruídos enfrentados por assessores de Direção da Reitoria da Universidade de Brasília (UnB) na comunicação descendente, no cotidiano de suas atividades laborais.

Objetivos Específicos

- Descrever princípios da comunicação organizacional no contexto da comunicação em geral;
- Descrever o perfil funcional dos entrevistados;
- Caracterizar, na ótica dos participantes da pesquisa, os principais ruídos percebidos no processo de comunicação e seus efeitos.

Justificativa

A comunicação é inerente a qualquer interatividade que pressuponha uma resposta. Dessa forma, no contexto das atividades laborais, quaisquer agentes que

interceptem ou desvirtuem o entendimento de mensagens referentes ao desenvolvimento dessas atividades devem ser investigados. Esse foi o motivo que justificou a escolha da comunicação descendente como foco de pesquisa.

Nessa perspectiva, o tema desta pesquisa é relevante, porque sendo investigados os agentes provocadores dos ruídos na comunicação, no cotidiano das atividades laborais, busca-se identificar as causas e visualizar possíveis ações que possam minimizar as conseqüências decorrentes desses ruídos. Os benefícios de um bom processo comunicativo se estendem não somente aos elementos envolvidos na comunicação diretamente, mas também ao público para o qual a instituição se volta.

O tema é relevante também, porque os ruídos da comunicação sempre foram problema para qualquer área da vida, seja na pessoal ou na organizacional, na esfera pública ou na esfera privada.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir não só para a solução dos problemas enfrentados institucionalmente, mas também de ponto de partida para investigações do tipo, realizadas por outras organizações.

Esta monografia encontra-se estruturada em cinco capítulos: no primeiro, abordou-se a comunicação seus conceitos e elementos, como forma de subsidiar a compreensão desse processo; no segundo, foram apresentados outros aspectos envolvidos na comunicação, com a finalidade de demonstrar a complexidade desse processo; no terceiro, enfocou-se especificamente a comunicação organizacional e os elementos envolvidos, visando a traçar um panorama no qual se pudesse visualizar o contexto no qual ela ocorre e as razões do surgimento de ruídos; no quarto, foi apresentada a metodologia do estudo de caso e os procedimentos adotados para a pesquisa de campo. No quinto capítulo, foram apresentados os resultados e a discussão sobre eles, com base na literatura consultada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação tem suas raízes na história e pode ser observada junto com a evolução do homem, que se desenvolveu enquanto desenvolvia também sua capacidade de se comunicar.

O homem se comunica por meio da linguagem oral, escrita ou gestual. Segundo Bento (2004), a linguagem é um instrumento humano de organização do pensamento, de comunicação, de transmissão de mensagens e de mediação do homem com o mundo. Se o homem é então definido como um ser do pensamento e da comunicação, é impossível desvinculá-lo da linguagem, isto é, homem e linguagem andariam juntos.

No entanto, para o homem se comunicar, é necessário que ele tenha conhecimento dos signos que possibilitam criar modelos mentais e operar esses modelos, planejando e organizando sua atividade comunicacional completa. Ele também deve ter conhecimento dos elementos que constituem a comunicação, para poder identificar em que ponto do processo a comunicação foi interrompida ou deturpada.

Esses aspectos serão descritos no capítulo seguinte.

2.1 Comunicação: Elementos e Conceito

Comunicação é o ato ou efeito de comunicar algo a alguém, de comunicar-se com alguém. É o ato ou efeito de emitir, de transmitir e de receber mensagens por meio de métodos ou de processos convencionais, tanto através de linguagem falada ou escrita, como de outros sinais, signos ou símbolos. É a capacidade de trocar idéias ou de discuti-las, visando ao bom entendimento entre pessoas (FERREIRA, 2002).

A comunicação é um processo porque se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. A comunicação não tem um princípio e um fim bem definidos porque a cadeia de causas e a cadeia de conseqüências de um ato comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas (SOUSA, 2003, p.17).

A linguagem humana é um exemplo do processo convencional da comunicação, representado por signos, pois todos os objetos (as coisas e os seres) a que ela se refere são representados por símbolos (palavras), ou seja, cada palavra

significa um objeto, coisa ou ser, a partir de uma convenção entre os participantes de uma comunidade lingüística.

Os signos da comunicação possuem características diferentes, conforme sua classificação. Uma das classificações do signo considera o tipo de relação que ele mantém com o objeto que representa. Essa relação pode ocorrer em três níveis e, em cada um, ele recebe denominações específicas (THOMAZ; MACHADO FILHO, 2007):

- ícone: quando a semelhança entre signo e objeto é muito grande, é mais fiel; por exemplo, a fotografia;
- índice: quando a relação entre signo e objeto é com base em indícios, quando há uma relação de causa e efeito, como por exemplo fumaça indicando fogo;
- símbolo: quando a relação entre o signo e o objeto é arbitrária e convencional, isto é, não há semelhança (como no ícone) nem indício (como o índice) entre esse signo e o objeto que ele representa; convencional, porque depende do uso e de aceitação social. Como exemplo, a língua, que é constituída de palavras que não têm relação de semelhança com aquilo que representam.

A maior parte da comunicação humana é baseada na linguagem, ou seja, nos símbolos, embora outros signos como o ícone e o índice possam surgir nessa comunicação. Mas só causa dúvidas a linguagem verbal, baseada no símbolo, justamente porque ele é arbitrário. Como é arbitrário, um objeto ou coisa pode ser representado por uma palavra em determinada região do mesmo país e por outra, em outra região ou país.

Na representação dos símbolos lingüísticos, a palavra, três elementos devem ser considerados: o conceito do objeto, chamado de significado; a imagem desse objeto, chamada de significante, e o referente, que é a característica contida no conteúdo do objeto. “O significado é o conceito que permite a formação da imagem na mente de um indivíduo quando ele entra em contato com o significante” (SILVA, 2007, p. 4).

O significado compreende dois aspectos: denotação, que é a propriedade da palavra de limitar-se ao sentido comum, encontrado no dicionário; conotação, que é

a propriedade que a palavra possui de ampliar seu campo de sentido em determinado contexto, como as figuras de linguagem. (SACCONI, 2001).

O referente é a característica do objeto que se encontra no conceito contido no significado. Mas deve-se observar que a assimilação da característica do objeto (do significado) pode variar de uma pessoa para outra, de acordo com a subjetividade de cada uma. Essa característica também pode ser assimilada parcialmente, pois muitas vezes a objetividade do referente não é suficiente para determinar o significado de um símbolo. O referente também pode ter mais de uma característica, fazendo com que em um determinado ambiente uma possa se sobressair mais do que a outra, dependendo da forma como o que fala ou o que ouve assimila o referente. (EPSTEIN, 1986).

O aspecto que pode causar dúvida ou confusão na compreensão de uma mensagem está na relação entre o significado e o significante e é causada pelo referente, pois é esse que une aqueles dois. O referente é um elemento arbitrário e diz respeito ao objeto particular a que a palavra corresponde em uma circunstância ou situação. A relação entre o significado e o significante só pode ser compreendida no sentido da comunicação que se quer se o referente (ou qualidades dos conceitos do significado) entre os interlocutores for o mesmo. Se o referente não for igual, pode ocorrer ruído na mensagem. (RODRIGUES, 2007).

A comunicação eficiente requer que os referentes sejam comuns entre os interlocutores. Mas como a experiência humana se insere no universo complexo de sua consciência, para que se possa comunicá-la, é necessário simplificá-la, deixando-a em um nível comum de compreensão (a generalização).

A comunicação implica dois processos: um de codificação, que é a transposição das idéias e de pensamentos para a mensagem a ser comunicada; essa é composta de símbolos (palavras) que são enviados ao receptor. É essencial que o emissor considere as características do receptor para codificar a mensagem, para que ela seja compreendida por ele; um de decodificação, que é a tradução das palavras e dos símbolos pelo receptor, para que a mensagem seja compreendida. (DORNELLES, 2004).

Como instrumento de comunicação humana, a linguagem, composta de símbolos, é o veículo por meio do qual a comunicação se realiza. Ela é um dos

elementos do processo comunicativo. No conjunto desses elementos, todos são fundamentais, sob pena de a comunicação não se concretizar. Eles podem ser definidos da seguinte forma. (CEREJA; MAGALHÃES, 1995):

- a) emissor ou destinador: alguém que emite a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição;
- b) receptor ou destinatário: aquele a quem a mensagem se destina. Pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo;
- c) código: a forma pela qual a mensagem é expressa. O código é formado por um conjunto de sinais, organizados de acordo com determinadas regras, em que cada um dos elementos tem significado em relação aos demais. Pode ser a língua, oral ou escrita, gestos, código Morse, sons, etc... O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos, emissor e destinatário;
- d) canal de comunicação: meio físico ou virtual que assegura a circulação da mensagem; por exemplo: ondas sonoras, no caso da voz. O canal deve garantir o contato entre emissor e receptor;
- e) mensagem: é o objeto da comunicação; representa o conteúdo das informações transmitidas;
- f) referente: o assunto ao qual a mensagem se refere. Pode se constituir na situação, nas circunstâncias de espaço e tempo em que se encontra o destinador da mensagem. Pode também dizer respeito aos aspectos do mundo textual da mensagem.

Cada um desses elementos dá origem a uma das funções da linguagem, assim caracterizadas por Cereja e Magalhães (1995), de acordo com o tipo de comunicação próprio a cada ocasião:

- a) função emotiva ou expressiva: quando o texto se centraliza no emissor. Esse passa para o texto marcas de atitudes pessoais, como emoções, opiniões, avaliações. Nessa função, o emissor ou destinador mostra que está presente no texto. Um exemplo dessa função são os textos autobiográficos;

- b) função apelativa ou conativa: quando a mensagem do texto tenta seduzir, envolver o leitor para levá-lo a adotar determinados comportamentos. Nessa função, a referência ao receptor está nos pronomes de tratamento ou de segunda pessoa e no uso do imperativo e do vocativo. Exemplos de textos centrados no receptor são as propagandas e as instruções normativas;
- c) função metalingüística: quando o texto gira em torno da própria língua na qual ela é o código. Exemplo: textos de análises literárias, de interpretações e críticas diversas;
- d) função fática: quando o texto é centralizado no canal pelo qual a mensagem é veiculada, visando a testar se o canal está funcionando. Designa também algumas formas usadas para chamar atenção na comunicação. Um exemplo é quando, nas comunicações pergunta-se: “entendeu?”, o que é muito comum no repasse de normas a serem cumpridas;
- e) função poética: quando o texto tem como foco a forma como as palavras são trabalhadas, com a finalidade do prazer estético. Exemplo: textos poéticos;
- f) função referencial, denotativa ou informativa: quando o objetivo do texto é passar uma informação objetiva e impessoal; quando se destaca o assunto ou a situação. Exemplo: textos de jornais, informativos comerciais, textos normativos.

A função da linguagem varia de acordo com o objetivo da comunicação e com a situação. Em um texto, geralmente se encontra mais de uma função, e ele é classificado pela função que mais se sobressair.

O papel da linguagem é orientar a significação, dando suporte ao sentido e identificando os elementos da percepção denotativa, para evitar erros de identificação trazidos pelas várias comunicações. Por trás da fala ou da escrita, há uma rede de significados entre os quais o receptor escolhe uns e rejeita outros. (MARTINS, 1997).

As formas de utilizar a linguagem não implicam necessariamente o conhecimento de suas regras. Suas formas de organização se referem mais a uma

espécie de arquivo que existe em todas os sujeitos, permitindo a enunciação variada de um falante para outro, do autor para a percepção do leitor. (CHALHUB, 1986).

A linguagem deve dirigir o interlocutor a um sentido exato, preestabelecido. Trata-se de uma função seletiva, tanto em nível de denotação quanto de conotação, fazendo com que um texto possa ser constituído de dois planos (CHALHUB, 1986):

- 1) o plano do conteúdo, no qual são demonstradas as idéias centrais do tema;
- 2) o plano da expressão, que representa a forma ou texto significante. A expressão é o texto que revela a realidade do conteúdo.

Os modos de utilizar os elementos para exprimir os significados constituem uma forma expressiva, produto da criatividade do emissor, no campo da morfologia, da sintaxe e da semântica, abordados no capítulo seguinte.

2.2 Aspectos Gerais da Comunicação

Conforme Barros (2008), na morfologia, a significação das palavras (envolve o léxico e a morfologia) é algo com vários matizes, que vão desde a existência objetiva do objeto até a forma subjetiva de apreender as qualidades desse objeto. A estrutura da língua é que determina a capacidade humana de perceber o mundo, entendendo-se que o significado de uma expressão é caracterizado pela tradução em outra expressão, isto é, uma frase compreendida pode ser expressa com outras palavras, sem modificar seu sentido.

Já a sintaxe, que se centraliza na frase já composta, cuida da combinação das unidades significativas na frase. Frase é todo enunciado suficiente, por si mesmo, para estabelecer a comunicação. Ela indica ação, estado ou fenômeno, transmite um apelo, ordem ou exterioriza emoções. Enquanto na linguagem oral a frase recebe o auxílio da entoação para a melhor compreensão de seu sentido, na linguagem escrita, a entoação é representada pelos sinais de pontuação. (SACCONI, 2001).

Segundo esse autor, toda frase ou período deve ter um sentido completo, e seus núcleos, chamados de termos, são definidos como:

- sujeito e predicado, considerados essenciais à oração; identificam o agente e a ação contidos na frase;
- os objetos direto e indireto e o complemento nominal integram o sentido do verbos e de alguns nomes, formando unidades significativas;
- os adjuntos adnominal e adverbial indicam as circunstâncias e podem intensificar o sentido de um nome, de um adjetivo, de um verbo ou de advérbio;
- aposto e vocativo, servem para explicar ou complementar e, ainda, para chamar (respectivamente).

Os autores afirmam que a oração ou frase deve se apresentar na ordem direta, para facilitar a compreensão do emissor. A ordem direta se apresenta assim: sujeito + verbo + complemento + adjuntos. Quando há alterações nessa ordem, a frase está na ordem inversa. Mas o maior uso de uma ou de outra ordem depende muito da forma pessoal de o emissor se comunicar.

A semântica é um dos aspectos que mais causam problemas na comunicação, porque envolve vários aspectos, que serão tratados adiante.

A linguagem é estudada em seus aspectos denotativo e conotativo. Chama-se denotativo o sentido das frases expresso no dicionário; é conotativo o sentido de frases diferente do apresentado no dicionário. (CEREJA e MAGALHÃES, 1995).

Na interpretação de uma frase, exige-se a participação direta do contexto ou de atividades que vão dar o sentido mais exato àquela frase. Mexias-Simon (2008) afirma que são dois campos de interpretação de um texto: o semântico e o pragmático. O primeiro se refere à semântica, que é o estudo do significado, a ciência da significação. Inclui os problemas do significado, como as mudanças de sentido, a escolha de novas expressões e outros. Na semântica, as formas lingüísticas são uma cadeia de símbolos, cujo valor é essa cadeia significativa. A significação lingüística engloba a referência a coisas do mundo exterior; o enquadramento dos significados em categorias lingüísticas; a relação que as frases estabelecem com as formas constituintes. O segundo campo, o pragmático, se refere ao contexto no qual a comunicação ocorre. A diferença entre a semântica e a pragmática é a seguinte: a primeira trata do significado lingüístico ou convencional

das expressões lingüísticas; a segunda se refere ao significado que o usuário de expressões lingüísticas pretende impor, quando usa determinadas expressões.

Entre os fatores lingüísticos que determinam a eficácia da semântica na comunicação estão os elementos que constróem a articulação entre as partes de um texto: a coerência e a coesão.

A coerência é a relação lógica entre a idéia predominante no texto e as secundárias (GARCIA, 2000); coesão é a forma como uma parte do texto se liga às outras partes. (CHAGAS, 2007).

A coerência e a coesão não possuem uma definição clara. Na conversação, por exemplo, a coesão não pode ser definida apenas em termos formais, porque o texto é produzido a partir do diálogo entre dois ou mais falantes. Já a coerência não representa uma unidade de sentido, mas sim uma possibilidade de interpretação que resulta do local onde ocorre a conversação. Desse modo, os interlocutores se entendem porque são coerentes no que dizem e porque sabem do que está sendo tratado. E se não sabem, logo tentam desvendar aquilo que não está claro, como forma de dar continuidade à referida conversação. (MARCUSCHI, *apud* CHAGAS, 2007).

No campo da semântica, há um sentido literal associado ao significado convencional das palavras usadas. Aspectos como expressões ambíguas, metáforas e outros representam violações dos princípios de cooperação para uma melhor forma de comunicação. (GRICE, *apud* PARRA, 2008).

Entre esses aspectos, a ambigüidade se destaca principalmente na linguagem escrita, sendo caracterizada pela imprecisão do sentido e podendo causar dúvidas no entendimento. Na linguagem oral, a ambigüidade e as metáforas, quando deixam dúvidas, essas são logo esclarecidas, porque os interlocutores estão presentes. A ambigüidade é a possibilidade de interpretações múltiplas da mensagem transmitida; metáfora é o emprego da palavra fora de seu sentido normal do dicionário, para efeito de comparação. (SACCONI, 2001).

Conforme Mexias-Simon (2008), são três tipos de significação das palavras no texto: a significação do léxico (referências comuns às coisas do mundo exterior), que é a simples significação da palavra, no sentido de uma noção apropriada; a significação gramatical (significados em categorias da língua), que é associada ao

léxico e se refere às propriedades e às relações dos signos verbais com as propriedades dos objetos reais refletidos na linguagem e no pensamento; a significação sintática (relação das frases com os elementos constituintes, como sujeito, complementos, verbos e outros), que é uma extensão da significação gramatical no sentido amplo.

Na tipologia das relações entre as palavras, há os seguintes fenômenos: sinonímia, antonímia, homonímia, polissemia e hiponímia. (MEXIAS-SIMON, 2008):

- a sinonímia é um dos fenômenos mais conhecidos da linguagem. Ele é utilizado em todos os níveis da língua. Palavras são sinônimas quando há um fundo comum entre elas; os empregos são diferentes, mas são muito próximos;
- a antonímia é um fenômeno conhecido, que inclui casos de oposição de sentido ou de incompatibilidade entre os termos;
- a homonímia e a polissemia enfocam a significação, principalmente a universal e a ocasional. Se uma mesma forma fônica encobrir significações diferentes, mesmo que sejam correlacionadas, ocorre a polissemia; mas se cobrir significações totalmente diferentes, ocorre a homonímia. A polissemia contém matizes emocionais e é determinada pelo contexto no qual ocorre a comunicação;
- a hiponímia se refere a um termo ser mais abrangente que outro do mesmo núcleo semântico. Exemplo: a palavra carro que cobre todos os tipos de veículos motorizados, independentemente de ser um automóvel, um caminhão ou outro.

Na comunicação, as palavras podem ganhar conotação valorativa ou conotação pejorativa, ampliando seu significado ou restringindo-o, respectivamente.

Já o campo da pragmática, conforme Vereza (2000) se refere ao contexto externo da comunicação, ao ambiente geral. Engloba tudo o que está fora do texto, mas que o afeta de certa forma. É um contexto extralingüístico, que pode ser estudado em dois planos:

- contexto imediato da situação de fala: chamado de micro-situacional e engloba aspectos como: participantes, canal, força do discurso, gênero

discursivo, ou seja, inclui o falante, o ouvinte, as ações que esses estão desempenhando e as ocorrências e objetos presentes;

- contexto macro-situacional: é o conhecimento do mundo em geral, incluindo a língua, e do tópico específico do texto, o conhecimento acumulado e sua relação com a cultura, com as crenças e valores presentes na comunidade na qual acontece a fala e onde se encontram os falantes.

Entre os fatores lingüísticos que estabelecem relação com o ambiente encontram-se (GONÇALVES; DIAS, 2003):

- 1) a intencionalidade: constitui-se por meio do princípio de cooperação entre os interlocutores, uma vez que quem produz um texto deseja que ele seja compreendido, do mesmo modo que quem o recebe espera que ele faça sentido;
- 2) a situacionalidade: o texto deve ser adequado ao momento de produção (real ou imaginário) no qual é expresso ou redigido. O contexto é que vai determinar o discurso, o tipo de texto, o gênero textual (carta, artigo ou outro) e a linguagem utilizada (nível formal ou informal, linguagem culta ou coloquial);
- 3) a intertextualidade: refere-se ao conhecimento de mundo, comum ao produtor e ao receptor de textos. O exemplo mais freqüente de intertextualidade é a referência explícita ou implícita a outros textos (orais, escritos, visuais, normativos e outros);
- 4) a informatividade: refere-se à novidade e à previsibilidade contidas no texto, que pode dificultar ou facilitar sua compreensão.

Esses quatro fatores de coerência ocorrem naturalmente entre os falantes, com exceção da intertextualidade que nem sempre integra a comunicação, porque depende de associações que às vezes não são feitas.

Enquanto a noção de semântica é mais limitada, fixa, convencional e invariável, a de contexto (pragmática) é mais ampla; considera o significado concreto das frases; é variável e flexível.

Há, essencialmente, quatro grandes formas de comunicação humana: intrapessoal, comunicação de alguém consigo mesmo, por meio de frases

introspectivas e formas de pensamento automático; interpessoal, comunicação face a face, para criar e sustentar relações pessoais; organizacional, comunicação ascendente, descendente e horizontal no seio de grupos e organizações, como as empresas; mediada, comunicação feita recorrendo a meios de comunicação social. Este trabalho focaliza a comunicação organizacional.

2.3 A Comunicação Organizacional

Na organização, a comunicação é um processo vital, porque é por meio dela que se estabelece o diálogo entre seu ambiente interno e o ambiente externo no qual ela se insere, entre os administradores e os administrados e entre funcionários entre si. Conforme Chiavenato (1992, p. 114), “a comunicação somente ocorre quando a pessoa que a recebe compreende ou interpreta a mensagem, idéia ou informação. Se a mensagem não chega a seu destino, a comunicação não se efetiva.”

Para esse autor, a comunicação é um percurso cíclico realizado por meio de palavras, letras ou símbolos, envolvendo o intercâmbio de pensamentos, de opiniões e de informações e até transações entre as pessoas.

Pimenta *et al.* (2005) afirmam que como a comunicação é uma atividade humana praticada por todos, seus atos são muito naturais e dispensam maiores explicações. Porém, quando variáveis se entrecruzam, o processo merece atenção e cuidados, para que a comunicação ocorra efetivamente.

Giglioti (2008) esclarece que a comunicação é fundamental em uma organização, porque dela dependem as interpretações de dados e o repasse de informações e conhecimentos, além de posicionamentos técnicos e gerenciais. Além disso, o sistema de comunicação municia a administração com informações que levam à tomada de decisões. Por isso, a comunicação organizacional vem sofrendo modificações ao longo dos tempos, tanto na forma quanto ao estilo de linguagem, sempre buscando agilizar o processo. O autor explica que a pergunta “como comunicar” se refere à maneira de se fazer a comunicação: por escrito, verbalmente, confidencialmente, por meio de reunião e outros.

A comunicação também é o processo básico para a realização de tarefas e para a compreensão entre administradores e profissionais. Para Bateman e Snell

(1998), é fundamental a comunicação eficaz para o desempenho do trabalho e a eficácia administrativa. A organização deve comunicar de forma clara os seus planos e colocar-se à disposição para um diálogo que envolva questões de trabalho e melhoria para a organização.

Segundo Barcelos e Lima (2003), o fluxo de comunicação dentro de uma empresa depende tanto da tecnologia utilizada como da estrutura organizacional, isto é, da forma como ocorrem as relações de poder na organização. Nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz nas organizações, porque há inúmeras variáveis que influenciam o processo de compreensão e de transmissão de informações.

Na organização, o fluxo da informação movimenta-se por meio de diversos canais e direções: comunicação formais e informais, descendente, ascendente, horizontal, diagonal e esférica, respectivamente.

Dubrin (2003) explica que a comunicação organizacional segue cinco direções: para baixo, para cima, horizontalmente, em diagonal e esfericamente:

- comunicação para baixo: quando o fluxo de mensagem parte do nível superior para o inferior, isto é, dos administradores para os administrados. Muitas vezes nesse tipo de comunicação não há espaço para respostas;
- comunicação para cima: é o contrário da anterior; vai de um nível inferior para um superior, e é a forma de comunicação mais importante para a administração manter-se informada sobre os problemas da organização e receber deles sugestões;
- comunicação horizontal: é a troca de mensagens entre pessoas que se encontram no mesmo nível organizacional, como por exemplo colegas do mesmo setor. Esse tipo de comunicação é a base da cooperação e tem funções importantes: permite partilhar as informações, a coordenação e a solução de problemas entre as unidades; ajuda a solucionar problemas; permite a interação entre pares; fornece apoio social e emocional às pessoas;
- comunicação diagonal: é troca de mensagens entre setores diferentes, tanto para os mais altos quanto para os mais baixos;

- comunicação esférica: é a que se dá entre membros de equipes diferentes, nas organizações em rede, como no caso de grandes corporações que adotam estratégias para todas as unidades espalhadas em um mesmo país ou em vários países.

Dubrin (2003) comenta que o fluxo de comunicação descendente é muitas vezes superestimado, enquanto a comunicação ascendente representa a rede mais importante para manter a administração informada sobre problemas (como já dito); é um importante meio de *feedback* dos administrados para os administradores. Já a comunicação horizontal é a finalidade maior da estratégia organizacional, não somente intramuros, mas fora deles. É uma forma de comunicação participante, que envolve funcionários, fornecedores e clientes. Uma estratégia inteligente que trabalhe com idéias, sugestões e reclamações de todos os interessados na melhoria do atendimento, serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Pires (2008) apresenta outros tipos de comunicação organizacional: a interpessoal, que se dá entre duas ou mais pessoas, face a face, num mesmo ambiente; a grupal, cujo intercâmbio é considerado razoável, porque aumenta a dificuldade de uma comunicação eficiente.

Giglioti (2008) aborda a comunicação formal, que é conscientemente planejada, facilitada, controlada e segue a linha hierárquica da organização; a informal, que surge espontaneamente, geralmente em reação às necessidades dos funcionários. Ele compara a importância da comunicação formal no interior das repartições com a comunicação informal. A formal evita os exageros, garante a padronização e normaliza as decisões do órgão, com menores possibilidades de falhas. Deve-se observar os assuntos que requerem o trato formal.

Pimenta *et al.* (2005) falam sobre as comunicações informais, que existem no plano da organização informal e também no da formal. Nesses casos, os padrões mais comuns de comunicação são o círculo, a cadeia e a roda, cada um com vantagens e desvantagens em sua utilização. Esses autores citam também a comunicação não-verbal, como um dos tipos encontrados nas organizações. Esse tipo tanto pode aperfeiçoar a comunicação como depreciá-la ou até mesmo constituir uma oposição ao que foi dito.

Robbins (2002) afirma que “boatos” ou “rumores” são recursos de que os funcionários se utilizam para satisfazer suas necessidades de complementação de informações, extrapolando os níveis de autoridade. Isso pode prejudicar o conteúdo das informações e causar mais prejuízos ao corpo funcional, do que as informações vindas da alta administração.

Bateman e Snell (1998) esclarecem que boatos podem destruir a confiança dos funcionários entre si e com a administração da empresa, além de causar ruídos. Por isso, é necessário administrar bem a comunicação informal.

Dubrin (2003) apresenta os seguintes aspectos a serem observados para controle da comunicação informal: cuidados com comunicações vagas, que levam a interpretações erradas e ansiedade; promoção de comunicação precisa; não ocultação de más notícias; correção de comunicações erradas que se relacionam às políticas, práticas e planos estratégicos da empresa.

Chiavenato (1992) inclui o ruído entre os elementos da comunicação organizacional, redistribuindo-os da seguinte forma:

- emissor ou fonte: ponto de origem da mensagem; geração do insumo e alimento da comunicação;
- transmissor ou codificador: equipamento que liga a fonte ao canal, ou mensagem codificada a seu destino;
- canal: espaço localizado entre o transmissor e o receptor, que ficam geralmente em planos distintos entre si;
- receptor ou decodificador: equipamento que liga o canal a seu destino;
- destino: a pessoa ou processo para os quais a mensagem é enviada;
- ruído: é um elemento que atrapalha a comunicação; é uma interferência estranha á mensagem e engloba toda fonte e tipos de erros que alteram ou impedem a comunicação.

Chiavenato (1992) explica que o processo de comunicação é sistêmico, porque cada etapa representa um subsistema que integra o conjunto, como configurado abaixo (figura 1):

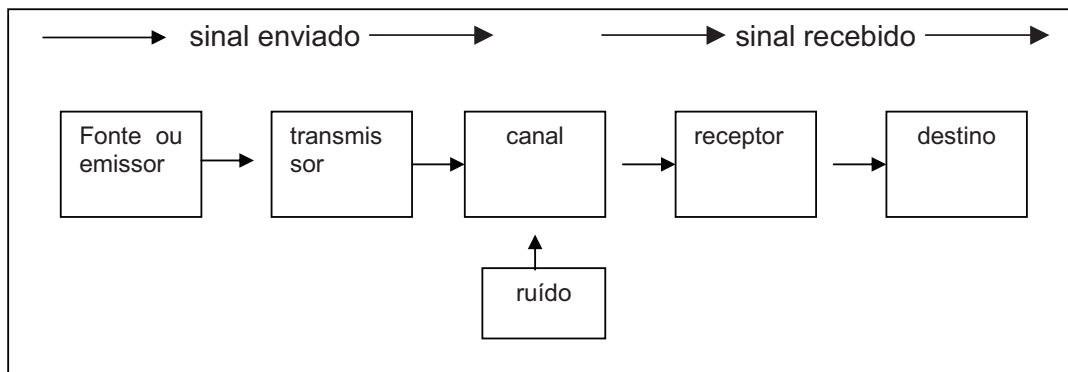


Figura 1: **Sistema de comunicação**
 Fonte: Chiavenato, 1992.

Para ser eficaz, a comunicação deve ser um processo bidirecional, isto é, caminhar em duas mãos: um emissor, que transmite a mensagem por um determinado canal a um receptor, e esse a decodifica e envia de volta algum sinal de retro informação, indicando a recepção e compreensão da mensagem.

Dubrin (2003, p. 205) explica que a fonte ou o transmissor na comunicação organizacional tem forte influência na atenção que o receptor dá a mensagem, porque geralmente representa a autoridade e a experiência. Mas ele também esclarece que, na cultura ambiental, “É mais fácil transmitir mensagens controversas quando a confiança e o respeito são altos do que quando eles são baixos.”

Bateman e Snell (1998) enfocam as vantagens da comunicação de mão-dupla, esclarecendo que a situação de mão única flui apenas em uma direção, não havendo espaço para um *feedback*. Já a comunicação em mão-dupla não só significa que o receptor forneceu o *feedback*, como também como também se estabelecem trocas construtivas na informação compartilhada.

Na organização, a comunicação ocorre de diversos tipos e por diversos meios. Porém, a comunicação verbal oral ainda é a mais comum, para dar instruções, entrevistar, informar, dar avisos e outros. “Apesar dos grandes avanços tecnológicos, a palavra continua a ser um dos meios de comunicação mais eficazes que existem.” Mas saber comunicar é uma arte, por isso, a palavra deve-se procurar empregar bem as palavras e até potencializá-las. Se o conteúdo de uma mensagem é importante, mais relevante é a forma como se diz essa mensagem. O estilo da linguagem é fundamental. (REGENSBURGER; FRITZEN, 2008, p. 4).

Pires (2008) também cita a comunicação não-verbal, na qual as mensagens são enviadas através da entonação ou de ênfases colocadas nas palavras, nas expressões faciais, na aparência física e outras.

Figueredo (2001) aborda as falhas na comunicação organizacional, enfocando principalmente as barreiras a uma comunicação eficaz. Citando Redfield, ele apresenta sete princípios para que haja uma comunicação eficaz:

- clareza: resultado do esforço para o bom emprego e o entendimento da linguagem, por meio de procedimentos operacionais que auxiliam a elaboração de mensagens. Quando essas são muito técnicas ou detalhadas, representam um empecilho para a boa compreensão do conteúdo, principalmente quando a média cultural da equipe funcional não é muito alta. Muitas vezes, é necessário que o conteúdo dos procedimentos seja esclarecido e discutido com as pessoas que irão executá-los. Mas a melhor forma é adequar a linguagem ao nível do grupo;
- coerência: a mensagem deve ter uma coerência com a realidade de trabalho e a do grupo de funcionários, pois do contrário, ordens e procedimentos não poderão ser cumpridos;
- adequação: refere-se à adequação da mensagem ao objetivo a ser cumprido, como forma de assegurar o fluxo perfeito das informações. Deve-se encontrar o ponto ideal, o equilíbrio entre a comunicação recebida e a forma como seu conteúdo foi compreendido e gerou os procedimentos. Excesso de detalhes devem ser evitados;
- oportunidade e atualidade: uma mensagem às vezes pode gerar várias interpretações, se for transmitida em ocasiões diferentes. Logo, deve-se buscar a coerência entre seus termos e a ocasião à qual ela se refere;
- distribuição: diz respeito ao público para o qual se volta a mensagem. Considera-se que uma mensagem é bem transmitida quando ela é levada diretamente da fonte a seu destino passando pelos canais existentes na organização e envolvidos direta e indiretamente no conteúdo transmitido;
- adaptação e uniformidade: auxiliam no entendimento da mensagem, principalmente quando o nível funcional é muito heterogêneo;

- interesse e aceitação: contribuem para a eficácia da comunicação e são mais fáceis de se observar nas comunicações descendentes, devido à autoridade e ao nível de moral do superior que envia a mensagem.

Guimarães e Squirra (2007) se referem à percepção da mensagem pelo receptor, explicando que esse é um “campo precioso” para a comunicação nas organizações.

A compreensão do público receptor e a capacidade de antecipar a forma como a mensagem será recebida é um grande desafio para os profissionais da comunicação organizacional. As mensagens são interpretadas e entendidas em contextos sociais específicos, dependendo fortemente da cultura organizacional (GUIMARÃES e SQUIRRA, 2007, p. 47).

Como se observa, a comunicação organizacional possui características próprias, sofrendo interferência até do estilo de supervisão e/ou administração.

Müller Neto (1998) chama atenção para as características pessoais do emissor e do receptor, as quais envolvem seus aspectos físicos, seus processos cognitivos e de comunicação, seu temperamento e seu caráter. Ele destaca também os estilos de comunicação entre os interlocutores, que podem ser diferenciados e causar dificuldades na comunicação. O emissor ou o receptor podem ter um estilo de comunicação que se caracteriza pela troca de mensagens explícitas, ou seja, aquela na qual a correspondência entre o símbolo lingüístico e seu significado é estrita e deve ser observada com rigidez (campo semântico). Há também o estilo analógico, no qual a troca de mensagens explícitas está inserida em um contexto (campo pragmático), e a relação entre signo e significado é mais flexível. Nesse caso, podem surgir mais problemas de comunicação.

Mas Polistchuk e Trinta (2003, p.148) chamam a atenção para o papel da mediação na comunicação: “mediar significa fixar entre duas partes um ponto de referência comum, mas equidistante, que a uma e a outra faculte o estabelecimento de algum tipo de inter-relação.” A mediação é o “filtro purificador” da comunicação entre sujeitos de um processo comunicativo e é uma estratégia da comunicação. O mediador da comunicação, inclusive da organizacional (representado por cargos intermediários de gestão), podendo ele ser um mediador estrutural, quando enfoca as características que distinguem os níveis culturais funcionais; um mediador institucional, quando traduz as referências relativas aos papéis desempenhados (na

organização); mediador conjuntural, quando se insere no contexto do receptor, para demonstrar sua (do receptor) competência cultural; o mediador tecnológico, que se volta para a eficiência dos mecanismos técnicos da produção.

A utilização de estratégias como essa é importante para a obtenção da comunicação eficaz, podendo o papel do mediador ser desempenhado por detentores de funções intermediárias entre a administração geral e o funcionário.

2.3.1 Possíveis ruídos na comunicação organizacional

A comunicação dentro das empresas não é perfeita, porque geralmente se alteram ou se transformam em seu processo. Isso faz com que o último receptor da mensagem nem sempre receba a mensagem como foi originalmente enviada, o que transforma sua finalidade.

Segundo Chiavenato (1992, p.117), quase sempre existem barreiras na comunicação organizacional, definindo barreiras como “restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal transmitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume a seu destino”. As barreiras provocam prejuízo na comunicação e dificultam o intercâmbio de informações.

Para esse autor, são três os principais problemas de transformação das comunicações organizacionais:

- 1) omissão: é a supressão ou redução de aspectos das mensagens, embora mantenha seu sentido geral inalterado. Geralmente se dá quando o receptor não tem capacidade suficiente para captar o conteúdo integral da mensagem e só repassa ou recebe o que pode captar. É mais freqüente na comunicação ascendente;
- 2) distorção: é a alteração no sentido da mensagem, quando essa passa pelos diversos agentes do sistema. Pode ser provocada por uma percepção seletiva das pessoas, ou seja, cada uma que recebe a mensagem seleciona consciente ou inconscientemente informações ou detalhes que lhe interessam e omite os demais. Ocorre geralmente nas comunicações horizontais e nas verticais;

- 3) sobrecarga: é quando o volume de informações é maior do que a capacidade da pessoa para processá-las. Ela provoca a omissão e também pode provocar a distorção.

Figueredo (2001) aponta cinco barreiras à comunicação organizacional eficaz, as quais incluem tanto aspectos relativos ao ambiente organizacional e à forma de comunicação, como aspectos pessoais dos funcionários:

- 1) resistência à mudança: causada pelos hábitos que, de certa forma, trazem conforto e segurança. A resistência é uma defesa contra a invasão nessa área de conforto e só pode ser eliminada por meio de treinamento, pois as pessoas se sentem mais seguras quando desempenham funções para as quais foram treinadas;
- 2) desvios de atenção: quando a atenção funcional oscila entre os próprios pensamentos e a mensagem que está ouvindo. Por isso, muitas vezes, logo após ouvir uma mensagem, há pessoas que não se recordam do que foi dito. Muitas razões podem tirar a atenção de um funcionário durante a transmissão de uma informação;
- 3) expectativas injustificadas: é quando, na comunicação, se supõe que as pessoas já tenham conhecimento de algum detalhe e esse não é suficientemente enfatizado;
- 4) desconfiança: quando por medo ou timidez excessiva, a comunicação não é compreendida totalmente, mas o receptor não dá esse *feedback* ao emissor/transmissor;
- 5) má escuta: quando a capacidade de raciocínio do receptor é maior do que a da audição. Assim, é comum “preencher” o espaço entre elas com outros pensamentos.

Para Dubrin (2003), é mais comum haver interferência quando a mensagem é complicada, provoca emoções ou se choca com alguma característica do estado mental do receptor. Ele explica que os ruídos da comunicação organizacional estão divididos em sete tipos:

- **semântica:** quando está relacionada ao significado que as pessoas vinculam às palavras, ou seja, um indivíduo pode atribuir um significado diferente a uma palavra ou a uma comunicação não verbal;
- **filtragem da informação negativa:** quando numa mensagem de baixo para cima destacam-se mais os efeitos negativos para não desagradar aos superiores. A filtragem ocorre mais geralmente quando há um histórico de punições por parte da administração com portadores de más notícias. Também acontece quando uma mensagem é repassada por várias pessoas e em seu percurso há perda de informação e distorções de seu sentido original;
- **credibilidade do transmissor:** um aspecto importante, porque quanto mais confiável for a fonte ou transmissor, maior será a aceitação da mensagem. A credibilidade no que toca ao envio da mensagem é um dos elementos fundamentais, inclusive, para uma liderança eficiente;
- **sinais misturados:** questão que está intimamente ligada à postura do administrador e ao que ele fala. Significa que deve haver coerência entre o que ele fala e como age em relação ao que fala;
- **distintas estruturas de referência:** voltada para o referente, envolve pontos de vista e perspectivas baseadas em experiências passadas. É quando, por exemplo, o administrador adota uma medida visando a um determinado objetivo e os funcionários a recebem visando a outro. Há um desencontro entre o que a administração quer e o que o funcionalismo percebe;
- **juízo de valor:** é quando são feitos julgamentos antes de se conhecer a mensagem por completo. Uma mensagem incompleta leva a um julgamento apressado, e esse faz com que a pessoa retenha apenas a parte da informação que lhe interessa;
- **sobrecarga de comunicação:** é quando não se transmite a informação necessária para a execução da tarefa ou se passa informação demais. Ocorre a sobrecarga de informação e os funcionários não conseguem absorver tudo.

Barichello *et al.* (2008) realizaram um estudo de caso, na qual investigaram a comunicação informal nas organizações e sua influência nas práticas comunicacionais. Foram analisadas as variáveis: fluxos da comunicação, informação que circulam no ambiente organizacional, interferência da comunicação informal nas relações de trabalho e no desempenho do grupo. Os resultados foram os seguintes: 74,1% das chefias informaram que a comunicação era horizontal; 22,4% afirmaram ser descendente; 0,7% ser ascendente e outros não informaram. Além disso, 83,9% afirmaram que recebiam informações de normas e rotinas; desses, 79% repassavam essas informações aos subordinados; 80,4% dos chefes se comunicam de modo informal com seu grupo; 45,5% acreditam que só circulam informações necessárias e 38,5% afirmaram que circulam informações mais do que as necessárias; 62,2% acham que os boatos não atrapalham o desempenho das equipes. Os autores concluíram que a comunicação informal é parte da cultura organizacional e faz parte do processo coletivo de produção de informações organizacionais.

Diferente de Barichello *et al.*, o estudo de caso foco deste trabalho investigou ruídos da comunicação vertical entre assessores de uma instituição pública de ensino.

3 METODOLOGIA

Um dos grandes problemas organizacional é a comunicação, meio pelo qual passam todas as normas e orientações e que permeia a cultura da organização. A comunicação, em si, é um processo complexo, porque implica fatores de ordem pessoal (como o modo de apreender as informações), social (referente a vocabulários de grupos) e a forma da autoexpressão (associada ao processo cognitivo de cada pessoa).

Além desses fatores pessoais, ainda se deve observar fatores externos como os ambientais, o tecnológico e os laborais, que contribuem para tornar a comunicação organizacional um foco de estudo, principalmente porque ela flui em vários sentidos (descendente, ascendente, esférica e horizontal).

Nesta pesquisa, buscou-se verificar os principais ruídos enfrentados por assessores de Direção da Reitoria da Universidade de Brasília (UnB) na comunicação descendente, no cotidiano de suas atividades laborais.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Vergara (1998), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, neste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, porque o objetivo é verificar e descrever à luz da literatura os ruídos da comunicação encontrados entre assessores da Reitoria da Universidade de Brasília (UnB). Segundo Richardson (1999, p.71), “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido são considerados como objetivo de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.”

Quanto aos meios, foi feito um estudo de caso, definido por Vergara (1998) como aquele que se volta para uma pessoa, família, um grupo, uma organização ou mesmo um país, ou seja, quando os membros são vistos como constituindo uma unidade. O estudo de caso pode ter como objeto, por exemplo, um grupo, um indivíduo, ou uma situação e pode envolver exame de registros, levantamento de dados, observação de ocorrência de fatos, entrevistas ou qualquer outra técnica de pesquisa.

Também é uma pesquisa de campo, pois a investigação empírica foi feita no local onde ocorre o fenômeno, isto é, na Reitoria da Universidade de Brasília.

A pesquisa é de natureza qualitativa e buscou encontrar, entre assessores do mesmo nível hierárquico, os tipos de ruídos observados nas comunicações da Reitoria da Universidade de Brasília.

3.2 Área da Pesquisa

A investigação proposta neste estudo foi feita em uma instituição pública de ensino do Distrito Federal (DF), a Universidade de Brasília (UnB), na área da Reitoria.

A opção por essa instituição foi devido à facilidade para a obtenção de dados, uma vez que é o ambiente de trabalho da pesquisadora. Da mesma forma, optou-se pelos ruídos na comunicação descendente, porque os dados coletados, devidamente analisados, podem servir de subsídio a estudos que venham a ser feitos para a melhoria da comunicação na área estudada.

3.3 Os Sujeitos da Pesquisa

Em um universo representado por 47 assessores de Direção da Reitoria da Universidade de Brasília, distribuídos entre as várias áreas, foram 10 os assessores entrevistados.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas estruturadas, realizadas pela pesquisadora entre os dias 15 e 20 de março de 2009, individualmente, com base na disponibilidade do respondente. Para tanto, utilizou-se um gravador, tendo a entrevista seguida a sequência das perguntas elaboradas (apêndice 1).

Foram elaboradas sete perguntas, com base nos tipos de ruído descritos por Dubrin (2003), quais sejam: semântica, filtragem da informação negativa, credibilidade do transmissor, sinais misturados, distintas estruturas de referência, julgamentos de valor e sobrecarga de comunicação.

A escolha dos ruídos descritos por esse autor como base para as perguntas deveu-se ao fato de eles envolverem tanto questões pessoais quanto ambientais envolvidas na comunicação.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Inicialmente, os dados coletados foram degravados pela pesquisadora, entre os dias 21 e 28 de março de 2009 e posteriormente digitados, para facilitar sua interpretação e análise.

Os dados foram interpretados e avaliados por meio de uma análise de conteúdo, definida por Richardson *et al.* (1999, p. 223), como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter o conteúdo das mensagens que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de recepção de mensagens”.

Na discussão, os resultados foram comparados com a exposição dos autores constantes da revisão da literatura, os quais serviram de parâmetro para melhor avaliar a realidade dos efeitos da comunicação descendente na Reitoria da UnB.

Os dados coletados, sua interpretação e discussão são apresentadas no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nesta pesquisa foram divididos em dois grupos: informações relativas ao perfil dos entrevistados e respostas dos sujeitos pesquisados às questões sobre os ruídos.

4.1 Perfil dos Sujeitos Pesquisados

Todos os sujeitos aos quais a entrevista foi proposta responderam à solicitação no momento acordado.

Os dez respondentes são lotados em departamentos distintos da Reitoria, quais sejam: Decanato de Graduação, Decanato de Pós-Graduação, Decanato de Administração, Secretaria de Órgãos Colegiados, Diretoria de Contabilidade e Finanças, Secretaria de Comunicação, Gabinete do Reitor e Vice-Reitoria.

Os entrevistados apresentaram o seguinte perfil demográfico (tabela 1):

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Dados	N.º entrevistados
1) Sexo	
- Masculino	2
- Feminino	8
2) Formação	
- Ensino Médio	5
- Superior Graduação	3
- Superior Pós-Graduação	2
3) Tempo no cargo	
- de 3 a 10 anos	2
- de 11 a 20 anos	3
- de 21 anos acima	5
4) Cargo	
- assessores	3
- assistentes	6
- operadores	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Pelo item 2 da tabela acima, observa-se a heterogeneidade nos níveis de formação dos entrevistados, o que, do ponto de vista da comunicação organizacional, pode, em princípio, dificultar a clareza na recepção de determinadas mensagens, principalmente as técnicas. Figueredo (2001) afirma que quando a média cultural do grupo não é muito alta, pode haver dificuldades na compreensão homogênea das mensagens.

Esse dado pode ou não se confirmar na análise deste trabalho, quando do cruzamento dos dados da entrevista.

4.2 Ruídos na Comunicação

A resposta às perguntas da entrevista foi analisada na sequência em que foram apresentadas e respondidas pelos entrevistados, isto é, observando cada ruído ao qual a pergunta se referia.

Nas respostas de cada pergunta, foram verificados, inicialmente, os seguintes critérios indicados por Richardson *et al.* (1999), para o tratamento dos resultados: as frases ou orações, que foram consideradas unidades básicas de avaliação. Dentro dessa unidade, foram observados indicadores semânticos, como sinônimos, antônimos, ambigüidades e outros.

O nome dos respondentes foi mantido em sigilo, sendo eles identificados nesta pesquisa pela letra "E" (de entrevistado), seguida de um número que indica a ordem em que as entrevistas foram feitas.

Apresentam-se os ruídos pesquisados, seguidos da respectiva pergunta:

1) Semântica

As respostas à pergunta 1 - Você tem ou já teve dificuldades para compreender mensagens de seus superiores em relação ao vocabulário deles? Comente - indicaram três situações: SIM (2), NÃO (5) e ÀS VEZES (3). Observou-se nessas respostas que o fator tempo no cargo não influenciou, pois em todas elas havia funcionários com mais de dez anos na função.

Do mesmo modo, as questões culturais não influenciam na redução dos ruídos provocados pela semântica, porque em duas respostas (não e às vezes) havia funcionários com formação em nível de Ensino Médio (EM), Graduação e Pós-Graduação. Só na resposta "SIM", a formação dos respondentes era Ensino Médio (2 dos 5 com formação no nível do EM).

A relação entre essa resposta positiva e a formação escolar dos respondentes confirma, em parte, a afirmativa de Figueredo (2001), de que o nível cultural não alto pode causar dificuldades na compreensão de mensagens.

Entre os que responderam "algumas vezes", algumas respostas apontam no sentido de que convivência e o interesse podem contribuir para se alcançar o entendimento efetivo das mensagens:

[...] algumas vezes a gente não fala a mesma língua, mas isso só foi resolvido com a convivência e o passar dos tempos.[...]
(E4)

às vezes você tem dificuldade, mas conversando você consegue entender o que eles estão querendo.(E8)

[...] uma frase, um olhar eu não entendia, mas meu trabalho no setor era entender o que meu superior queria dizer com códigos, minha função era interpretar esses códigos (E4)

No primeiro e no segundo casos acima, fica clara a intenção de buscar esclarecimentos sobre o que não foi compreendido, numa demonstração de interesse e aceitação pelo conteúdo das mensagens.

Como essas características (interesse e aceitação) foram citadas por Figueredo (2001) como barreiras da comunicação, pode-se dizer que entre os entrevistados essa barreira não foi demonstrada. Essas características são mais observadas na comunicação descendente, devido à autoridade e ao nível moral do emissor/superior. Esta investigação enfocou a comunicação descendente.

Os esclarecimentos podem vir de uma comunicação informal, proporcionada pela relação da linguagem com o ambiente. Gonçalves e Dias (2003) citam a situacionalidade como um fator do contexto que pode determinar a produção do discurso e trazer a linguagem para o nível de informalidade. Dubrin (2003) afirma que deve haver controle da comunicação informal, principalmente com comunicações vagas, que levam a interpretações erradas e ansiedade

Também há outro aspecto do contexto auxiliando na efetividade da comunicação: a intencionalidade, que se baseia no princípio da cooperação entre os interlocutores, como disse E8. (GONÇALVES e DIAS, 2003).

No terceiro caso, verifica-se que na interpretação da mensagem, o respondente apóia-se também em outras formas de comunicação, como a gestual e a fisionômica, o que auxilia a compreensão quando se trata de comunicação oral.

Do ponto de vista da comunicação, os gestos representam um elemento do código, que é a forma pela qual a mensagem é expressa. O código deve ser de conhecimento comum entre ambos o emissor e o receptor (CEREJA e MAGALHÃES, 1995). Sacconi (2001) afirma que na linguagem oral, há o auxílio da entoação para melhor compreender o sentido da mensagem; na linguagem escrita, a pontuação é que faz esse papel.

Pimenta *et al.* (2005) também se referem à comunicação não-verbal como um dos tipos encontrados nas organizações, que pode contribuir para aperfeiçoar o entendimento.

Já o fato de a função de E4 ser identificar o que seu superior “queria dizer com códigos (“minha função era interpretar esses códigos”) e suas dificuldades para isso demonstra que o estilo de comunicação do emissor parece causar essa dificuldade, uma vez que suas mensagens não são explícitas.

Pelas palavras de E4, o estilo desse emissor não pode ser classificado entre os tipos citados por Müller Neto (1998), o centrado na exatidão do campo semântico e o centrado no campo pragmático. Pelo visto, trata-se de um estilo diferente, não convencional, que exige dela um esforço maior para compreender as mensagens.

2) Filtragem da informação negativa

As respostas à segunda pergunta - Já ocorreu de você perceber determinada orientação ou informação e a mensagem que lhe foi repassada vir diferente de seu sentido original? Exemplifique - demonstraram que a maior parte dos entrevistados (7) já recebeu informações diferentes do sentido original da mensagem, enquanto outros nunca receberam mensagens truncadas.

Essas respostas são exemplo da distorção, que é uma das razões de transformação da mensagem citadas por Chiavenato (1992), que pode ocorrer tanto na comunicação vertical como na horizontal.

Tanto para os que receberam quanto para os que não receberam informações truncadas, pode ter ocorrido o que Dubrin (2003) explicou: há uma forte influência da fonte na recepção da mensagem, pois geralmente ela representa a autoridade. Como tal, a fonte pode influenciar positiva ou negativamente na recepção da mensagem, exigindo atenção ou inibindo-a.

Essas respostas também confirmam que cada interlocutor interpreta uma mensagem de acordo com sua percepção sobre as qualidades do símbolo, as quais fazem com que ele possa ser interpretado de maneira parcial, a depender da qualidade que se sobressaia. Um aspecto que também influi nessa percepção é o conteúdo das experiências e vivências pessoais.

Barros (2008) afirma que a significação das palavras tem muitos matizes que variam desde a existência concreta do objeto até a forma subjetiva de apreender as qualidades desse objeto.

Além da percepção pessoal das qualidades do símbolo, as informações truncadas podem ter sofrido alterações no processo de transmissão, tanto no campo da semântica como da pragmática.

Mexias-Simon (2008) explica que a interpretação do signo está relacionada com os aspectos semântico e pragmático da comunicação. O primeiro diz respeito ao próprio significado e na prática se refere ao conhecimento do léxico, e o segundo ao contexto no qual o símbolo é empregado. A significação pode se dar pelo léxico (conhecimento do sentido das palavras), pode ser gramatical (pelas propriedades das palavras) e sintática (relacionada com a estrutura da frase).

Chalhub (1986) também explica que cada pessoa tem uma forma particular de organização das mensagens recebidas, de acordo com os arquivos pessoais existentes em todos os sujeitos.

Quanto aos outros resultados da pergunta 2, as respostas dos entrevistados E4 e E7 não puderam ser incluídas na análise, por terem extrapolado o sentido da pergunta, não se fixando em seu teor e sim em considerações em torno dele.

[...] às vezes ... fala alguma coisa do pensamento dele e o entendimento dele naquela coisa, mas na verdade ele não quer falar aquilo. Então quando isso acontece eu procuro decifrar, descobrir primeiro a real informação ou tarefa a ser executada [...].(E4)

A questão de vir a informação deturpada não é intencional, a questão é exatamente por ser tudo que a gente trabalha e com normas. Então tem determinadas coisas que a gente acha que vai caminhar pra uma direção e depois é discutido no Conselho e vão surgindo várias outras idéias. (E7)

Além de poder estar implícita aí a percepção dos respondentes sobre os símbolos existentes na pergunta (já referida antes), essas respostas fora do foco objetivo da pergunta podem representar exatamente uma barreira à comunicação, causada por alguma expectativa injustificada (quando o respondente supõe que o emissor já conheça sua resposta) ou pela desconfiança (quando a timidez por parte do receptor), conforme explica Figueredo (2001).

Elas ainda representam exatamente o ruído da comunicação focado na própria pergunta 2 a filtragem da informação negativa, que de acordo com Dubrin (2003), também se refere aos efeitos negativos para não desagradar os superiores, embora não haja histórico que justifique esse sentimento, como se depreendeu das respostas dadas.

No total das respostas, não se observou relação entre a formação escolar do funcionário e o tipo de resposta dada à questão.

3) Credibilidade do transmissor

Nas respostas à pergunta 3 – Você se sente mais seguro quando determinada pessoa de seu setor lhe transmite alguma orientação? Por quê? -, a maior parte dos respondentes (8) afirmou que fica mais segura quando recebe informações de pessoas específicas.

Essa segurança na recepção da mensagem está associada à confiança no emissor, o que fortalece a aceitação da mensagem. A confiança no emissor pode se dar devido à simplificação na forma de transmissão da mensagem, à existência de referentes comuns dos símbolos entre emissor e receptor ou à consideração das características do receptor pelo emissor, na tradução da mensagem.

Mas Dubrin (2003) chama a atenção de que, no ambiente organizacional, é mais fácil “transmitir mensagens controversas quando a confiança e o respeito são altos do que quando eles são baixos.”

Dornelles (2004) afirma que na decodificação da mensagem, é fundamental que o emissor leve em conta as características do receptor, para que a mensagem possa ser compreendida por ele.

Quanto ao referente, esse é um aspecto que dificulta a compreensão de uma mensagem, porque é um elemento arbitrário, relativo a características particulares do objeto ao qual palavra corresponde. A relação entre o significado e o significante só é entendida no sentido da mensagem que se quer passar se o referente entre os interlocutores for o mesmo; se não for, há ruído na mensagem (RODRIGUES, 2007).

Sousa (2003) explica a comunicação como um processo desenvolvido num contínuo espaço-temporal, no qual interferem múltiplas variáveis, formando cadeias muitas vezes indetermináveis. A segurança em alguém específico como emissor

pode ser uma dessas variáveis, porque de qualquer forma demonstra uma confiança adquirida ao longo dos tempos.

Também não se verificou uma relação entre a formação dos respondentes e a credibilidade em um emissor específico, havendo nesse grupo representante de todos os níveis de formação do total de respondentes.

Já quanto aos que se sentem seguros (2), independente de alguém específico, curiosamente sua formação é a do EM.

Não, não preciso, quando a tarefa me é passada eu já tenho a segurança que já sei fazer e que vou dar conta[...] (E4)

Atualmente no trabalho que eu faço eu me sinto muito segura porque tem muitos anos que eu lido nessa área, tanto que quando cheguei aqui eu entendia mais do que a pessoa que já fazia [...] (E8)

Mais uma vez a afirmativa de Figueredo (2001), de que a média cultural não alta pode dificultar a compreensão das mensagens não é comprovada totalmente.

Um aspecto curioso é que E4 e E8, que se sentem seguros com a recepção de informações de qualquer pessoa, encontram-se entre os 7 que já receberam mensagens truncadas (pergunta 2) e tiveram que buscar a informação correta. Isso indica que ou os entrevistados não atentaram para relação entre as perguntas ou suas respostas, nos dois casos, podem se referir a fatos isolados.

4) Sinais misturados

Na pergunta 4 - Você percebe coerência entre o que é informado e como se age em relação ao que se fala -, não houve concentração em uma resposta específica: 4 não percebem coerência, 3 percebem coerência às vezes, e 2 percebem coerência sempre.

Mas percebe-se que todas as respostas não foram apropriadas ao contexto da pesquisa, sendo levadas para o campo pessoal ou dadas no sentido geral, de modo que não contribuem para os objetivos desta pesquisa:

[...] Realmente não existe essa coerência sempre (E1)

Não percebo coerência [...] no local de trabalho existem divergências entre colegas e dos colegas com a chefia (E2)

[...] a gente percebe contradições... existe muita falácia e pouca prática (E3)

Coerência existe sim [...] todo mundo que trabalha aqui depende do outro... agente trabalha em sintonia. É a única hierarquia que a gente segue e respeita é a do..., cargo mais alto (E4)

Nem sempre. A gente percebe que as pessoas falam determinadas coisas mas não agem com determinado sentido.(E5)

[...] as pessoas são incoerentes no que falam, pelo próprio sentido do ser humano (E6)

a coerência entre nossos amigos e no nosso trabalho às vezes tem falhas... pela questão da agilidade (E7)

Não. [...] eu tenho um colega que fala ser ético mas não é ético nas atitudes (E8)

Não. Muitas pessoas não agem como falam. (E9)

sinto que tem coerência meus amigos são coerentes com o que falam e fazem (E10)

Esse resultado indica que houve ruído em relação a essa pergunta, uma vez que nenhum dos entrevistados respondeu no sentido da comunicação descendente. Houve confusão em relação ao significado literal do símbolo, percebendo-se incoerência como divergência, contradição como falhas (E2, E4, E7) e coerência como sintonia (E4).

Na entrevista, a comunicação foi horizontal e a característica desse tipo é ser participante. Dubrin (2003) explicou que a comunicação participante envolve todos e permite que se trabalhe com sugestões e reclamações. Nas respostas, houve queixas e críticas que não foram associadas ao motivo da pergunta. A coerência e a incoerência se referiam a situações de amizade ou geral, não sendo especificada a situação pesquisada. Pode ter ocorrido uma das barreiras à comunicação citadas por Figueredo (2001), a desconfiança, devido ao medo de se estabelecer uma relação com o emissor (autoridade).

Pela unanimidade da fuga ao sentido pretendido para essa pergunta, essas respostas não foram consideradas para fins do objetivo deste trabalho.

5) Distintas estruturas de referência

Nas respostas à pergunta 5 – Já ocorreu de uma orientação dada ter uma finalidade e a respectiva tarefa ser desenvolvida com a finalidade diferente, havendo

um desencontro entre o que o emissor solicitou e o que você compreendeu? -, houve concentração no sentido afirmativo (7).

Entre as respostas, as falhas foram atribuídas a: ruídos na comunicação (E1); “coisas que ficam em aberto” (E2); falta de mais conhecimento sobre o assunto (E6); orientação superficial e rápida (E7); desconfiança em relação ao emissor (E8).

As informações truncadas você entende uma coisa e é outra. Ruídos na comunicação, é isso! (E1)

[...] ele não define exatamente o que quer, o que está pedindo [...] a coisa fica sempre em aberto (E2)

[...] Por desconhecer alguma parte do assunto [...] eu produzi o resultado de acordo com meu entendimento e ao final descobri que não tinha entendido totalmente (E6)

[...] as pessoas não têm tempo pra parar e orientar a gente do que de fato quer (E7)

[...] achei desagradável a forma como eles tratavam a gente, porque parecia que a gente tava fazendo tudo errado (E8).

Os ruídos da comunicação podem ser provocados por diversos motivos, como definiu Dubrin (2003). No caso, as informações foram truncadas no decorrer do processo de transmissão das informações, ou seja, houve exatamente o ruído tratado neste item: estruturas de referência diferentes.

O motivo “coisas que ficam em aberto” pode ser representado pela ambigüidade, que causa imprecisão e dúvidas no entendimento. De acordo com Sacconi (2001), a ambigüidade permite interpretações múltiplas da mensagem transmitida. Mas esse autor também explica que, na comunicação verbal, a ambigüidade é mais difícil, porque os interlocutores esclarecem logo as dúvidas, por estarem face a face. No caso, faltou ao emissor utilizar a função fática da linguagem, que é focada no canal da comunicação e testa sua compreensão.

De acordo com Cereja e Magalhães (1995), a função fática testa a compreensão da mensagem, incluindo aí perguntas muito usadas no cotidiano da população em geral: “entendeu?”

A falta de mais conhecimento sobre o assunto demonstra o não uso da função referencial da linguagem por parte de E6, que não argumentou sobre não conhecer todo o assunto, e falha no código, por seu interlocutor, que apresentou informações não conhecidas pelos dois interlocutores.

A orientação superficial e rápida pode ser atribuída a falhas no processo de codificação da mensagem pelo emissor e de conseqüente decodificação da mensagem por E7. Dornelles (2004) afirma que é essencial que o emissor considere as condições do receptor no momento de codificar a mensagem, para ela ser compreendida. A comunicação não ocorreu em duas mãos, por como explicam Bateman e Snell (1998), a comunicação de mão-dupla dá espaço para o *feedback* do receptor ao emissor.

A orientação superficial e apressada também pode indicar uma barreira da comunicação, chamada de sobrecarga, que foi conceituada por Chiavenato (1992) como a barreira que ocorre quando o volume de informações é maior do que a capacidade da pessoa para processá-las. Então pode haver omissão ou distorção.

Nesse caso, há então um ruído duplo misturado: distintas estruturas de referência e sobrecarga de comunicação, quando não se transmitem as informações necessárias ao desenvolvimento de tarefas (DUBRIN, 2003).

Já a desconfiança em relação ao emissor representa o ruído do julgamento de valor. E8 referiu-se a uma situação *pró-tempore* ocorrida na UnB, para justificar sua resistência à mudanças de hábito e defesa contra o que pode ter considerado invasão.

Figueredo (2001) explica que a resistência é devida à mudança de hábitos e costumes, os quais trazem conforto e segurança.

Esta pergunta relaciona-se com a pergunta 2 (sobre filtragem da informação negativa), e a concentração das respostas foi igual (7), quanto ao desencontro entre o solicitado e o executado por falta de compreensão e recepção de informações diferentes de seu sentido original, respectivamente.

Mas entre os respondentes que compuseram esse percentual nas questões 2 e 5, não houve consenso: 2 entrevistados de cada grupo respondeu afirmativamente à pergunta 2 e negativamente à 5 e vice-versa.

Entre esses, por exemplo, encontram-se E4 e E7, cujas respostas à pergunta 2 não puderam ser incluídas devido à falta de foco na pergunta, e à pergunta 5, responderam:

[...] isso nunca aconteceu (tarefa executada diferente da informação original) [...]a tarefa é feita e refeita quantas vezes forem necessárias para não sair o trabalho trincado.(E4)

[...] se a pessoa não vier com a informação por escrito, a informação verbalmente termina não sendo utilizada [...] e por não ter tido a informação inicial a gente termina jogando fora um trabalho de horas. (E7)

No primeiro exemplo da resposta 5, há uma negativa inicial, uma forma de defesa, para depois explicar que as tarefas são refeitas, deixando implícita a falha na comunicação. Como já foi comentada, a defesa representa uma forma de resistência, uma barreira á comunicação.

No segundo exemplo, a comunicação formal é mais valorizada e desconsidera-se a informal, embora se entenda que essa faz falta no final, indicando que se atende mais às comunicações hierárquicas. Giglioti (2008) afirmou que a comunicação formal é controlada e a informal é mais espontânea. Na resposta de E7, fica claro que as duas formas seriam complementares.

6) Juízos de valor

Nas respostas à pergunta 6 – Você ouve uma orientação até o final antes de avaliá-la ou você se atém só a uma parte dela e desempenha a tarefa? -, houve concentração: 5 ouvem a orientação até o final; 3 só se atém a partes da orientação e 2 só ouvem até o final algumas vezes.

Quanto aos que retêm parte das orientações, essa característica pode ser devida a dificuldades de concentração ou a inquietações pessoais. Para Figueredo (2001), trata-se de má escuta, uma barreira da comunicação segundo a qual a capacidade de raciocínio do receptor é maior do que a de sua audição. Então, ele aproveita o espaço entre essas capacidades e se prende a outros pensamentos.

Quanto aos que interrompem às vezes, um entrevistado se justifica com a hiperatividade, e outro, com o mau hábito, que está combatendo. Ambos têm consciência da interrupção, que na comunicação organizacional pode ser justificada por outro ruído como falta de credibilidade do transmissor. Também corresponde à falta de um dos princípios da comunicação eficaz: a adequação, que deve assegurar o fluxo perfeito das informações, através da busca do ponto ideal, do equilíbrio entre a comunicação expressada e a recebida, conforme Figueredo. (2001).

Observando pelo lado do emissor, os 3 que gravam partes da informação e os que interrompem podem ser influenciados pelo processo cognitivo e pelo estilo de comunicação do interlocutor, que influenciam nos resultados da compreensão das mensagens (conforme MÜLLER NETO, 1998) ou podem estimular essas atitudes que terminam sendo negativas, pois representam ruídos.

Segundo Dubrin (2003), nos casos enfocados na pergunta, ocorrem julgamentos feitos antes de se conhecer as mensagens completas. Isso causa ruído, porque ao se fixar em parte da mensagem ou ao se interromper o fluxo de uma explicação, algum detalhe pode deixar de ser dito e contribuir para um resultado negativo.

[...] eu não tenho paciência de ficar ouvindo muita coisa, quando acredito que já sei qual é a tarefa final (E6)

[...] quando a informação vem por telefone eu costumo pegar as palavras-chave e desenvolver em cima disso (E7)

[...] às vezes eu tenho a mania de não ouvir até o final [...] porque eu já sei o que é. Aí eu digo “já entendi, pode deixar que eu vou fazer” (E8)

Na relação entre o nível de formação e as respostas dadas, somente os que ouvem até o final algumas vezes encontram-se no mesmo nível escolar: o EM. Isso significa que o nível de formação não altera em nada a menor ou maior capacidade de atenção. Nas demais respostas, os níveis foram distribuídos sem concentração.

7) Sobrecarga de comunicação

As respostas a essa pergunta – Já ocorreu de você receber pouca orientação ou muitas ao mesmo tempo e se atrapalhar na hora de executar as respectivas tarefas? – tiveram uma alta concentração (9) na opção SIM. Um afirmou que NÃO.

[...] às vezes vem um turbilhão e você fica na dúvida, perdido (E1)

[...] ocorre, comigo não tanto mas ocorre. Dependendo do volume de trabalho e do período [...] temos de ficar mais atentos (E2)

[...] já aconteceu de “n” informações, de solicitarem “n” coisas e você ver que nenhuma está tão clara (E3)

[...] já e todas as duas atrapalham tanto receber muitas como receber poucas (E5)

[...] já ocorreu de as orientações não serem suficientes pro resultado esperado (E6)

[...] tem muitas orientações, muitos pedidos, a gente vai sendo chamado pelo chefe, e quando chega [...] a gente tem que atender dez, vinte processos ao mesmo tempo (E7)

[...] já aconteceu de uma pessoa pedir tanta coisa e falar tanto que a gente começa a fazer a tarefa (E8)

Às vezes a pessoa fala rápido aí você esquece algum detalhe aí chega lá aquele detalhe aparece e não foi dito (E9)

Muita informação não acontece não, o que já aconteceu é de pouca explicação (E10)

A resposta desses 9 era esperada, pelo tipo de serviço executado no local de pesquisa, com existência de situações de urgência, de rápidas soluções, entre outras. Dubrin (2003), independente do tipo de organização, considera que a sobrecarga de informações impede a comunicação eficaz.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, esse ruído pode ser causado pelo estilo dos emissores e dos receptores, ficando clara, entre os pesquisados, a ausência de busca de um ponto de equilíbrio entre o fluxo das informações emitidas e o correspondente fluxo da comunicação efetivamente recebida.

Esse ruído pode causar outros, como julgamento de valor (pela necessidade de solução do problema) e abalar a credibilidade do transmissor (devido a seu estilo falho).

Quanto à resposta NÃO, E4 esclarece que anota todas as orientações e não esquece nada. Sempre recebe orientações com um caderno na mão, para poder cumprir o que foi pedido.

No conjunto das outras respostas desse entrevistado (E4), essa resposta 7 confirma a da pergunta 3, quanto à segurança em informações repassadas por pessoas específicas.

Não se verificou no total das respostas a existência de uma figura do mediador da comunicação, que é diferente da pessoa que merece a confiança de alguns na transmissão de informações. Enquanto esse é representado por alguma pessoa que de alguma forma se aproxima do receptor, o mediador é definido por Polistchuk e Trinta (2003) como um “filtro purificador” da comunicação entre sujeitos

envolvidos no processo comunicativo. A mediação é uma estratégia da comunicação e pode representar uma solução para reduzir os ruídos que ocorrem na Reitoria.

As considerações finais sobre esta pesquisa encontram-se no capítulo seguinte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional é considerada um dos elementos fundamentais ao funcionamento das organizações, porque de sua eficácia dependem muitos dos resultados esperados por elas.

O processo comunicativo, em si, requer um cuidado específico com cada um de seus elementos, uma vez que todos eles são imprescindível ao perfeito entendimento das mensagens. No contexto das organizações, ela ganha destaque, devido às variáveis envolvidas, como por exemplo, a forma como cada um percebe os signos envolvidos nas mensagens.

Os ruídos da comunicação, quando ela é feita oralmente, podem ser resolvidos de imediato, porque os interlocutores se encontram frente a frente. Porém, na maioria dos casos as informações e/ou mensagens são repassadas por pessoas que não são exatamente os emissores originais, e em seu caminho, elas vão sofrendo transformações em seu conteúdo, gerando dúvidas ou erros no desempenho das tarefas a que elas correspondem.

Esses aspectos são inevitáveis, e quanto maior é o número de pessoas envolvidas no processo comunicativo, maiores são os riscos de ocorrerem ruídos. Por isso, uma forma de estratégia deveria ser implementada em grandes organizações, com a finalidade de reduzir a possibilidade de falhas de compreensão.

No que se refere aos objetivos deste trabalho, a pesquisa realizada na Reitoria da UnB demonstrou a existência de ruídos na comunicação descendente realizada com os entrevistados, causando perdas de tempo independentemente do tempo de cada um no cargo.

À exceção do item sobre a coerência entre o que se fala e o que se faz, cujas respostas fugiram à finalidade da pergunta, não contribuindo em nada para a obtenção dos objetivos deste trabalho (por isso foram desconsideradas), foram identificados os ruídos descritos e investigados. Inclusive, como a comunicação é um processo constituído de subprocessos, observou-se a ocorrência de mais de um ruído em determinadas respostas, porque um às vezes causa outro.

Pelas respostas dos respondentes, percebeu-se que a figura de um mediador poderia ser uma boa estratégia para a redução dos ruídos na comunicação da

Reitoria, o que seria justificável também pela harmonização de outras formas de comunicação organizacional, como a esférica e a diagonal.

Diante disso, sugere-se a implementação da estratégia comunicacional da mediação na Reitoria da UnB, com a finalidade também de reconduzir a emissão e a recepção de mensagens para um nível de equilíbrio comum aos dois lados.

REFERÊNCIAS

- BARCELOS e LIMA, Súsi. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Rev. CCEI**, URCAMP, v. 7, n. 11, mar 2003.
- BARICHELLO, Eugenia M. R.; POZZOBON, Camile M.; RIBEIRO, Michele B. **Comunicação informal e cultura organizacional**. Disponível em: <www.pucrs.br/famecos/pos/geacor/texto4-03> Acesso em: 25 nov 2008.
- BARROS, Célia Maria Paula de. **A semântica e o discurso**. Disponível em: <<http://www.filologia.org.br/viicnlf/anais/caderno07-02.html>> Acesso em: 23 nov 2008.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Construindo vantagens competitivas. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENTO, Conceição Aparecida. **A escrita e o sujeito: uma leitura à luz de Lacan**. Disponível em: <oasisbr.ibict.br/index.php/browse/b/> Acesso: 18 dez 2008.
- CEREJA, William R.; MAGALHÃES, Thereza C. **Literatura brasileira**. São Paulo: Atual, 1995.
- CHAGAS, Carmen Elena das. Cognição e texto: a coesão e a coerência textuais. **Ciências & Cognição**, v. 12, 2007. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org>>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2009.
- CHALHUB, Samira. **A Metalinguagem**. São Paulo: Ática, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- DORNELLES, Marilene Bock. **O desafio de comunicar o que se quer falar...** Disponível em: <www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004> Acesso em: 15 nov 2008.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- EPSTEIN, Isaac. **O Signo**. 2 ed. São Paulo: Ática, Série Princípios, 1986.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIGUEREDO, Ferdinando. **Comunicação organizacional**: quando a comunicação falha. 2001. Disponível em: <www.icpg.com.br> Acesso em: 15 jan 2009.
- GIGLIOTI, Francisco. Reflexos da comunicação formal e informal na estrutura organizacional das empresas. **Congresso Internacional de Administração**. Gestão Estratégica na era da comunicação. 8 a 12 set 2008, Ponta Grossa (PR). Disponível em: <www.admpg.com.br> Acesso em: 15 jan 2009.
- GONÇALVES, Fabíola; DIAS, Maria da Graça Bompastor B. **Coerência textual: um estudo com jovens e adultos**. Psicol. Reflex. Crit. v.16 n.1 Porto Alegre 2003.

GUIMARÃES, André S.; SQUIRRA, Sebastião Carlos M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. Revista **FAMECOS**, n. 33, ago 2007.

MARTINS, Jorge S. **Redação Publicitária**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MEXIAS-SIMON, Maria Lúcia. **Semântica e pragmática**. Disponível em: <www.filologia.org.br> Acesso em: 20 nov. 2008.

MÜLLER NETO, Hugo Fridolino. **A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) Porto Alegre, 1998. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PARRA, Aline Soler. **Os limites da semântica e da pragmática**. 2007. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/iel/site/alunos/publicacoes/textos/I00003.htm>> Acesso em: 15 nov 2008.

PIMENTA, Rosângela B.; LIMA, Isaura A. ; DERGINT, Dario Amara. Comunicação organizacional: disciplina estratégica para a formação empreendedora em uma instituição federal de ensino. **XXV Encontro Nac. de Eng de Produção**. Porto Alegre, 29 a 31 out 2005.

PIRES, Sabrina Scaranari S. **Comunicação interna ou endomarketing**: além da semântica, uma visão de trabalho. Disponível em: <www.portal3.com.br> Acesso em: 20 jan 2009.

POLISTCHUK, Ilana; TRINTA, Aluizio R. **Teorias da comunicação**. O pensamento e a prática da comunicação social. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REGENSBURGER, Ferdinando; FRITZEN, Ronei. **Comunicação organizacional**. Disponível em: <www.unoescjba.edu.br/extensao/eventos/enepo/trabalhos/comunic_organizacional.pdf> Acesso em: 20 jan 2009.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LCT, 1998.

RODRIGUES, Fábio Della Paschoa. **O arbitrário do signo, o sentido e a referência**. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/iel/site/alunos/publicacoes/textos/a00001.htm>> Acesso em: 14 dez 2008.

SACCONI, Luiz Antonio. **Nossa Gramática Teoria e Prática**. 26 ed. São Paulo: Atual, 2001.

SILVA, Antônio Carlos da. **As teorias do signo e as significações lingüísticas**. 2007. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed39/teoriasignosreflexaoed9.htm>> Acesso em: 17 dez 2008.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2003.

THOMAZ, Patrícia; MACHADO FILHO, Francisco. **As dez classes principais de signos segundo Charles Sanders Peirce**. 2007. Disponível em: <<http://www.unimar.br/pos/SEMIOTICA.pdf>> Acesso em: 17 dez 2008.

VEREZA, Solange Coelho. Contextualizando o léxico como objeto de estudo: considerações sobre sinonímia e referência **D.E.L.T.A.**, Vol. 16, N. 1, 2000.

VERGARA, Sylvia.C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome (opcional):

Idade:

Formação:

Setor:

Cargo:

Tempo de serviço no cargo:

1. Você tem ou já teve dificuldade para compreender as mensagens dos seus superiores em relação ao vocabulário deles? Comente.
2. Já ocorreu de você receber determinada orientação ou informação e a mensagem que lhe foi repassada vir deturpada do seu sentido original? Exemplifique.
3. Você se sente mais seguro (a) quando determinada pessoa do seu setor lhe transmite alguma orientação? Por quê?
4. Você percebe coerência entre o modo como as informações foram repassadas pelos emissores e a forma como agem com relação ao que falam?
5. Já ocorreu de uma orientação dada ter uma finalidade e a respectiva tarefa ser desenvolvida com a finalidade diferente, havendo desencontro entre o que o emissor solicitou e o que você compreendeu? Como ocorreu isso?
6. Você ouve uma orientação até o final antes de avaliá-la ou você se atém só a uma parte dela e desempenha a tarefa? Comente.
7. Já ocorreu de você receber pouca orientação ou muitas ao mesmo tempo e se atrapalhou na hora de executar as respectivas tarefas? E qual foi o resultado disso?