

# Qualidade da comunicação: um estudo literário e as possíveis interferências em grupos esportivos

Communication's quality: a literary study and the possible interferences in sportive groups

---

Rosemeire de Oliveira<sup>1</sup>,  
Antonio Carlos Simões<sup>1</sup>,  
Ana Lucia Padrão<sup>1</sup>,  
Daniel José Polidoro<sup>1</sup>

---

## Resumo

OLIVEIRA, R., SIMÕES, A.C., PADRÃO, A.L., POLIDORO, D.J. Qualidade da comunicação: um estudo literário e as possíveis interferências em grupos esportivos. **R. bras. Ci.e Mov.** 2004; 12(3): 71-75.

Toda instituição esportiva tem necessidade de se estruturar tanto organicamente como funcionalmente para se desenvolver. O delineamento desta estrutura envolve vários segmentos e vários subgrupos de trabalhos. Isto representa que todos os profissionais envolvidos com essa estrutura tenham plena consciência dos seus papéis, e também bem definidas suas funções. A sinergia entre os componentes de um grupo e dos grupos entre si, só ocorrerá se o sistema de comunicação for bem definido. Os padrões definidos de organização em conjunto com os canais de comunicação (horizontal, vertical ou oblíquo) e a frequência com que esses canais serão utilizados, definem os diferentes tipos de relacionamentos. Assim, o presente estudo teve como objetivo compreender como se processam os canais de comunicação e quais seriam as vantagens desse sistema dentro das instituições esportivas segundo a literatura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, esporte, grupo esportivo.

## Abstract

OLIVEIRA, R., SIMÕES, A.C., PADRÃO, A.L., POLIDORO, D.J. Communication's quality: a literary study and the possible interferences in sportive groups. **R. bras. Ci.e Mov.** 2004; 12(3): 71-75.

Every sport institution has the necessity to be structured organically and functionally to develop. The design of this framework involves many segments and many subgroups of work. It means that every professional that are involved with this framework has to have conscious of their role, and functions precisely defined. The synergy between the components of a group and between different groups will happen only if the communication system has a proper definition. The organization patterns, the communication ways (horizontal, vertical, or oblique), and the frequency, which these ways will be used, defined the different kinds of relationships. For this reason, the present study has as a goal to understand how the communication ways work and which would be the vantages of this system inside the sporting institution, according to the literature.

**KEYWORDS:** communication, sport, sport group.

---

<sup>1</sup> Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. Departamento de Esporte. Laboratório de Psicossociologia do Esporte – Geppse.

---

Recebido: 15/04/2003

Aceite: 10/06/2004

## Introdução

Nos últimos anos, o foco de atenção no esporte mudou drasticamente. A maneira como as pessoas se preparam para um grande evento, também mudou. O interesse da mídia, focalizado tanto na pessoa quanto no seu desempenho, criaram ainda mais pressão para se conseguir os objetivos. Hoje, é dada grande atenção à nutrição, ao condicionamento físico, à preparação mental e a muitos outros aspectos.

Qualquer organização necessita de uma estrutura orgânica e funcional que proporcione aos indivíduos padrões definidos, métodos de procedimento e canais de comunicação competentes, além de um sistema de relações humanas.

Essa concepção está representada pelos elementos descritos na Figura 1.

Como vimos, a figura configura um organograma representativo de um departamento esportivo relacionado com equipes de voleibol. Isto representa que toda instituição social esportiva deve ter suas atividades fundamentadas em conceitos ligados com o processo desenvolvido com a execução de tarefas e de relações humanas.

A literatura traz inúmeros exemplos em relação a essa linha de pensamento. Brunoro (2) por exemplo, diz:

“Todo Departamento de Futebol deve ter um plano-piloto, um projeto para a plenitude de funcionamento de um trabalho”.

Segundo este autor, três pontos são fundamentais no seu projeto: a parte administrativa, a parte técnica e a de infra-estrutura e assim descreve o seu plano: o aspecto técnico está ligado diretamente aos jogadores e à equipe

técnica, com o acompanhamento de todas as categorias, da base ao adulto (profissional). O aspecto administrativo cuida de toda a parte logística, representatividade e legalização de documentos junto às federações e confederações. Um profissional ligado à parte financeira vai se responsabilizar pela receita, pelos pagamentos e cuidar de toda a parte burocrática, incluindo também assuntos ligados ao marketing, divulgação e relações públicas e meios que possam gerar recursos para o departamento; e a infra-estrutura é assunto primordial para qualquer departamento, porque é o local de trabalho do atleta/grupo.

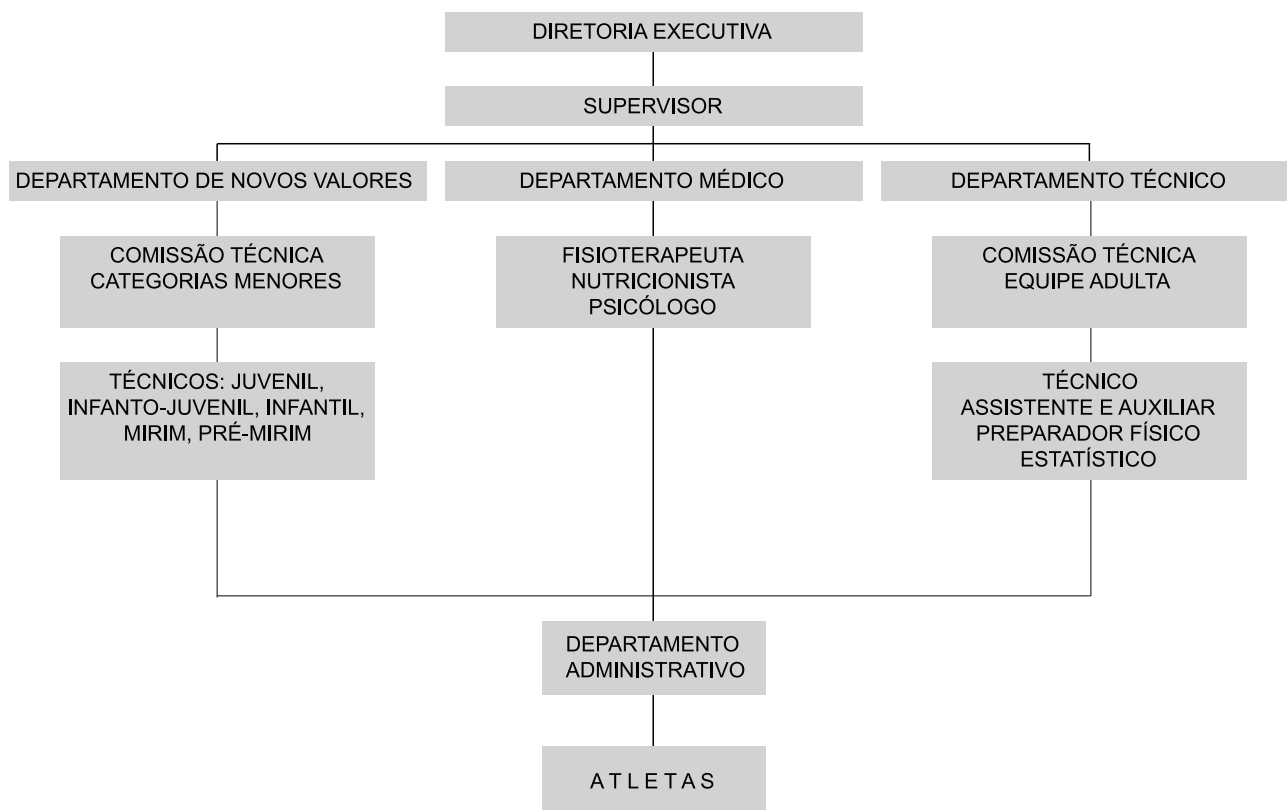
VASCONCELLOS (12) complementa tal pensamento ao propor uma cadeia administrativa com a seguinte seqüência: definição da estratégia, estrutura para implementá-la; definição de sistemas e procedimentos; e finalmente o comportamento adequado para fazê-la operar.

Para isso é necessário um sistema de comunicação que viabilize seu funcionamento e faça com que a organização atenda tanto o ambiente interno (pessoas da organização) como o ambiente externo (público alvo).

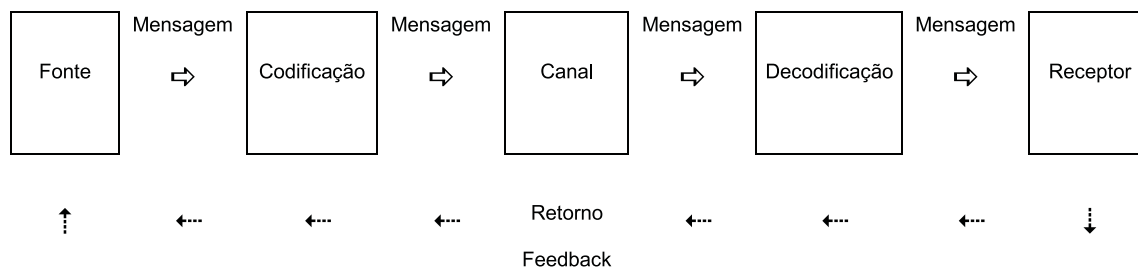
A comunicação (verbal ou não verbal) em um grupo esportivo é essencial para que se possa assegurar a manutenção da estabilidade do grupo, na resolução de conflitos e principalmente na prevenção de conflitos.

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, assim é fundamental compreender como o processo de comunicação interfere na gestão dos grupos esportivos, quais as relações entre causas e conseqüências deste processo. (11)

**Figura 1** – Fonte: Organograma de uma estrutura esportiva na modalidade de voleibol criado e desenvolvido por Oliveira et al baseado em Brunoro (2).



**Figura 2** - Representação da comunicação segundo ROBBINS (13).



**O processo da comunicação**

“Havia um cego que pedia esmola na entrada do Viaduto do Chá, em São Paulo. Todos os dias passava por ele, de manhã e à noite, um publicitário que deixava sempre alguns centavos no chapéu do pedinte. O cego trazia pendurado no pescoço um cartaz com a frase:

- CEGO DE NASCIMENTO. UMA ESMOLA POR FAVOR. Certa manhã o publicitário teve uma idéia, pediu autorização ao cego e virou ao contrario o cartaz e escreveu outra frase. À noite depois de um dia de trabalho perguntou ao cego como é que tinha sido seu dia. O cego respondeu, muito contente: - Até parece mentira, mas hoje foi um dia extraordinário! todos que passavam por mim deixavam alguma coisa. Afinal o que é que o senhor escreveu no letreiro?

O publicitário havia escrito uma frase breve, mas com sentido e carga emotiva suficientes para convencer os que passavam a deixarem algo para o cego.

A frase era:

- *EM BREVE CHEGARÁ A PRIMAVERA E EU NÃO PODEREI VÊ-LA.*

A maioria das vezes não importa *O QUE* você diz, mas *COMO* você diz, por isso tome cuidado em como falar com as pessoas, pois isso tem um peso positivo ou negativo naquilo que você quer dizer.

ESTA É A MAGIA DA COMUNICAÇÃO.

(A magia, Jair Santos)

O dicionário HOUAISS (6) define comunicação como:

“O processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um determinado receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão, etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos que são codificados na fonte e decodificados no destino com o uso de sistemas convencionais de signos ou símbolos sonoros, iconográficos, gestuais, etc.”

A comunicação é a forma como uma mensagem é passada do emissor para o receptor. Vale a pena ressaltar que existe uma diferenciação fundamental entre comunicação e informação. (12)

A informação é definida de acordo com HOUAISS (6), como:

“O elemento ou sistema capaz de ser transmitido por um sinal ou combinação de sinais pertencentes a um repertório finito”.

É mediante a comunicação que se estabelece em todo processo de ensino que o atleta/aluno adquire uma informação. ( 1 )

Para ROBBINS (11) a comunicação pode ser representada como na Figura 2.

“O processo de comunicação pode ser afetado pelo processo seletivo de percepção. Infelizmente, informações vitais de uma pessoa para a outra podem ser filtradas durante a interação social e aspectos menos importantes podem ficar retidos”. (4)

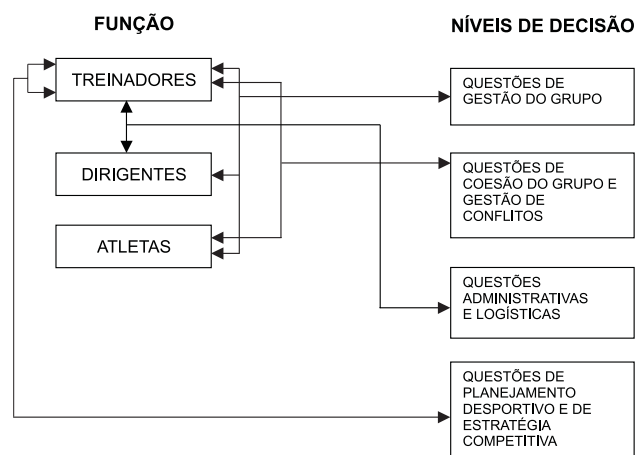
Portanto, ao emitir uma mensagem é imprescindível considerar os meios para que esta chegue facilitada ao receptor. Quando se trata de grupos, portanto um conjunto de indivíduos com percepções particulares, é necessário variar os meios e a linguagem para assegurar que todos recebam a informação de maneira satisfatória.

**Funções da comunicação**

A comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização: controle (hierarquias de autoridade e orientações formais que os empregados têm que obedecer), motivação (esclarece o que deve ser feito, se estão se saindo bem e o que pode ser feito para melhorar), expressão emocional (grupos de trabalho são fontes básicas de interação social) e informação (11). Segundo o autor, nenhuma dessas quatro funções deve ser vista como mais importante do que as outras, porém uma função importante da comunicação relaciona-se com o seu papel de facilitar a tomada de decisão. Nela são fornecidos dados de que os grupos precisam para identificar e avaliar as alternativas de escolha.

Diferentes níveis de decisão em função das inter-relações no grupo/equipe são demonstrados na Figura 3.

**Figura 3** - Esquema dos níveis de decisão na dinâmica de um grupo/equipe elaborado por Oliveira et al baseado em Ribeiro (9)



ROBBINS (10) reforça esta idéia ao declarar que:

“A finalidade da precisão da linguagem é encontrar o maior número possível de informações úteis. Quanto mais próximo você estiver de conseguir uma representação total da experiência interior da pessoa, mas poderá efetuar mudanças” (p.212).

Em uma estrutura esportiva, este aspecto é crucial para o bom entendimento da mensagem, pois pessoas vindas de várias áreas profissionais diferentes como administradores, fisioterapeutas, médicos, técnicos, atletas, e áreas afins podem dar sentidos diferentes à mesma informação.

Portanto, o resultado da boa comunicação é a reação do receptor em relação à informação recebida. Conseqüentemente, se houver perda de informação em cada fase da comunicação, o ponto original será muito diferente da tarefa realizada.

MOINE & HERD (8) chamam a atenção para escolhas inadequadas no uso da comunicação. Para os autores, se você percebe o mundo a seu modo, e comunica isso de maneira inconsciente, muitas das melhores qualidades da comunicação serão dispersas ou perdidas.

Independentemente do meio que é usado para transmitir a mensagem, deve-se variar o modo de comunicação para que se salientem os aspectos relevantes da tarefa a ser cumprida. Tal aspecto não depende de recursos financeiros ou avanços tecnológicos, depende principalmente de profissionais que tenham conhecimento e domínio das técnicas de comunicação.

A comunicação dentro de uma organização pode ser formal ou informal. O delineamento formal deixará claro os meios pelos quais a informação deverá transitar, como por exemplo reuniões, relatórios, e-mails, entre outros. Também deverá ficar evidente qual profissional precisa estar ciente do tipo de informação, e finalmente deve-se estabelecer a periodicidade com que estas informações devem percorrer a organização.

A comunicação informal acontece sem a determinação ou controle da organização e ocorre entre indivíduos ou grupos de forma espontânea. Em algumas circunstâncias, quando a estrutura formal de comunicação não contempla toda a demanda, a comunicação informal tende a crescer e ganhar consistência.

Os ajustes no fluxo e forma de comunicação precisam levar em consideração todos estes aspectos para atingir seus objetivos.

Existem variedades lingüísticas associadas a situações sociais, algumas mais formais e outras informais (4). Profissionais devem desenvolver e refinar sua linguagem e tipo de discurso para adequá-lo a diferentes contextos.

A comunicação interna em um grupo deve considerar: a interação, a percepção, as normas, as regras, as relações afetivas, as dimensões, a importância e as fronteiras do grupo. (5)

Uma comunicação eficaz deve ser aquela em que as diferenças nos estágios sejam as menores possíveis. A melhor maneira de corrigir este processo é através de feedback, ou conhecimento de resultado.

Para MAGILL (7) o conhecimento de resultado ou feedback possui três aspectos importantes: a informação, a motivação e o reforço.

## Aspectos positivos da comunicação eficaz

O primeiro aspecto importante da comunicação em uma estrutura esportiva é agregar informações relevantes sem que haja duplicidade de funções. As informações que os técnicos têm sobre seus atletas devem ser passadas aos profissionais como fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, entre outros. Porém não deve haver dois profissionais atuando separadamente em uma mesma área; o que deve ocorrer são ações complementares. A circulação eficaz de tais informações auxilia cada profissional dentro de suas especificidades a tornar-se um especialista, pois ao tomar conhecimento de dados relevantes para o seu trabalho e desenvolver ações específicas, ocorre a facilitação da aquisição de um conhecimento particularizado.

Outra característica fundamental da boa comunicação é a ação integrada que agiliza processos e proporciona fluência nas ações de cada profissional. Ao tomar conhecimento do que já foi feito na equipe, onde se pretende chegar, quais as prioridades e a responsabilidade de cada profissional, a delegação das tarefas fica mais nítida e permite a cada um atuar sem perder a dimensão do todo. Em uma equipe esportiva esta dinâmica é fundamental, pois trata de priorizar tarefas e/ou competições dentro de um tempo limitado que o atleta tem disponível. Conseqüentemente há uma economia de esforços e se controla melhor o que cada membro da equipe está realizando.

Como resultado, determina-se um grau de coerência em relação aos objetivos do atleta, técnico, dirigentes, patrocinadores e todos os envolvidos, o que é essencial para uma equipe de alto rendimento.

## Problemas de uma comunicação inadequada

Toda comunicação pressupõe a existência de um emissor e de um receptor. Algumas vezes e por vários motivos, a relação entre eles revela-se difícil ou mesmo impossível. Como um dos maiores responsáveis, o técnico tem a responsabilidade de assegurar esta relação, evitando as habituais interferências, normalmente geradoras de fenômenos de separação do grupo.

GIBSON, IVANCECICH & DONELLY (3) alerta para o fato de que tal fluxo de informação deve ser tratado cuidadosamente já que a seqüência de níveis hierárquicos os quais a informação tem que passar pode fazer com que a mesma seja distorcida.

De acordo com RIBEIRO (9), alguns fatores que influenciam negativamente uma comunicação são descritos abaixo:

- Ausência de pré-disposição para o diálogo;
- Conteúdo da mensagem inadequado ao receptor (não percebe ou não consegue interpretar);
- Conteúdo da mensagem não é substantivo;
- Falta de concentração e de atenção do receptor;
- Comunicação desajustada em nível temporal (o momento não é o ideal);

- Prevalência do emocional sobre o racional, o que dificulta a sua compreensão.

## Considerações Finais

A comunicação é o intercâmbio de significados entre pessoas. Sem comunicação não existe ensino-aprendizagem nem a realização eficiente de uma tarefa.

A comunicação não é exclusividade de determinados grupos; ela influencia todos os fenômenos que envolvem gestão de equipes multidisciplinares, e por isso espera-se que esta revisão desperte o interesse para futuros estudos sobre o tema-comunicação e que a ela seja dada a devida atenção.

## Referências Bibliográficas

1. BAÑUELLOS, S. **Didática de la educación física y el deporte**. Madrid, Gimnos, 1986.
2. BRUNORO, J.C. Programando vitórias. **Revista Atletas Profissional**. São Paulo, 1997; ano 1, n. 3, p.26-30, ago.
3. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações**. São Paulo, Atlas, 1988.
4. HARGIE, O. **A handbook of communication skills**. Londres, Routledge, 1991.
5. HARTLEY, P. **Interpersonal communication**. Londres, Routledge, 1996.
6. INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.
7. MAGILL, R. A. **Aprendizagem Motora: conceitos e aplicações**. São Paulo, Edgard Blücher, 1984.
8. MOINE, D. J.; HERD, J. H. **Modernas técnicas de persuasão – a vantagem oculta**. São Paulo, Summus, 1988.
9. RIBEIRO, M. A comunicação na equipa. **Andebol Revista**. n.3, p.22-24, 1994.
10. ROBBINS, A. **Poder sem limites**. São Paulo, Best Seller, 1987.
11. ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.
12. VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações**. São Paulo, Pioneira, 1988.