

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INSTITUCIONAIS

The Efficiency of Communication for the Resolution of Institutional Conflicts

La Eficiencia de la Comunicación para la Resolución de Conflictos Institucionales

Autor: Augusto Alberto Júlio de Oliveira.

Ensaio académico.

RESUMO

A comunicação é uma condição ímpar da vida social e da vida organizacional. Sem ela não pode haver a organização, a gestão, a motivação, as vendas, as ofertas/procura, o marketing e processo de trabalho coordenado. De um modo geral, viver em sociedade é fazer parte de uma rede comunicacional: quando a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha, no entanto, a comunicação eficiente contribui para o sucesso pois, ela, representa “o coração” do sistema circulatório da organização, embora não seja considerado o único epicentro de todos os males da organização. Todavia, a sua existência é considerada parte da solução de muitos problemas, emergindo a monotonia das lideranças nas organizações ao trazer à tona a excelência na gestão de desempenho individual. O presente artigo traz como método de abordagem de nível prático, analisar as principais ferramentas de uma comunicação organizacional eficiente, baseado na pesquisa qualitativa e assente a revisão bibliográfica para contribuir na redução de conflitos institucionais.

Palavras-chave: Comunicação; Comportamento organizacional; Liderança.

ABSTRACT

Communication is a unique condition of social and organizational life. Without it, there cannot be organization, management, motivation, sales, offers/demand, marketing and coordinated work processes. In general, living in society means being part of a communication network: when communication fails, part of the organizational structure also fails, however, efficient communication contributes to success because it represents “the heart” of the system. circulatory system of the organization, although it is not considered the only epicenter of all the organization's ills. However, its existence is considered part of the solution to many problems, emerging the monotony of leadership in organizations by bringing to light excellence in individual performance management. This article presents as a practical approach method,



analyzing the main tools of efficient organizational communication, based on qualitative research and based on a bibliographical review to contribute to the reduction of institutional conflicts.

Keywords: Communication; Organizational behavior; Leadership.

RESUMEN

La comunicación es una condición única de la vida social y organizacional. Sin él no puede haber organización, gestión, motivación, ventas, oferta/demanda, marketing y procesos de trabajo coordinados. En general, vivir en sociedad significa ser parte de una red de comunicación: cuando la comunicación falla, parte de la estructura organizacional también falla, sin embargo, la comunicación eficiente contribuye al éxito porque representa “el corazón” del sistema circulatorio de la organización, aunque no se considera el único epicentro de todos los males de la organización. Sin embargo, su existencia se considera parte de la solución a muchos problemas, surgiendo la monotonía del liderazgo en las organizaciones al sacar a la luz la excelencia en la gestión del desempeño individual. Este artículo presenta como un método de aproximación práctica, analizando las principales herramientas de comunicación organizacional eficiente, basado en una investigación cualitativa y fundamentado en una revisión bibliográfica para contribuir a la reducción de los conflictos institucionales.

Palabras clave: Comunicación; Comportamiento organizacional; Liderazgo.

INTRODUÇÃO

A comunicação representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, é dela que depende o bom funcionamento dos demais departamentos que compõem a empresa.

A comunicação é uma particularidade humana desde a tenra idade tal como atesta Mário Araújo (2022, p.3) “O homo é um ser naturalmente comunicativo. Excepcionalmente, contrariedades verificáveis no parto ou no seu desenvolvimento, como a gaguez e o mutismo, obstaculizam essa naturalidade”.

Imperativamente, é-nos dada a comunicação como a ferramenta imprescindível para a construção, exercício, manutenção e interação entre os indivíduos de uma sociedade ou organização. Entretanto, a sua existência é também dependente do tipo de líder e do modo como procede diante dos seus liderados hierárquica e horizontalmente, desde as ações internas à concorrência externa de seus oponentes.



Deste modo, urge a necessidade de todos que constituem uma equipa organizacional e, sobretudo, os líderes, a serem mais do que meros Gestores de Recursos Humanos, dominarem as ferramentas de uma organização homogénia. Porquanto, eles necessitam dominar o comportamento organizacional e como cada pessoa age dentro da organização. Esse estudo caracteriza-se como um campo, cujo objectivo é compreender e modificar o comportamento no contexto das empresas, pelo que, o foco reside em compreender, prever e, se for o caso, modificar, tanto os comportamentos observáveis, quanto os processos mentais articulados aos comportamentos e vice-versa.

O nível de análise dos estudos por meio de observação e das intervenções pode ser de três ordens: o primeiro, do comportamento micro-organizacional, relativo ao indivíduo em sua singularidade, por exemplo, as aprendizagens individuais, a motivação e as percepções. O segundo, o mesorganizacional, amplia a análise e as intervenções para as pessoas trabalharem em grupo ou equipas. Por último, no comportamento macro-organizacional, o interesse está na compreensão de fenómenos sociais e psicológicos em toda a organização. Incluem, por exemplo, aspectos como a aprendizagem organizacional, o poder e os conflitos interorganizacionais.

Dominar o comportamento humano nunca foi tarefa fácil, seja qual for a etapa, o mesmo acontece dentro da organização, porque envolve a percepção, a atitude, a motivação, a aprendizagem, os conflitos, as frustrações, as ansiedades e os traumas individuais ou em grupo. Nesse quesito, o líder necessita ter a autoridade máxima e saber informar para que os demais membros se encaixem à cultura organizacional.

DESENVOLVIMENTO

A comunicação é concebida como a troca de informação entre emissor e receptor/audiência, e interferência (percepção) entre as pessoas envolvidas no processo. Trata-se de um processo de dois sentidos, em torno do qual o emissor e o receptor criam significados nas suas próprias mentes. Eles necessitam dominar o comportamento e cultura organizacional, vice-versa, como cada pessoa age dentro da organização é fundamental para compreender e modificar o comportamento no contexto das empresas.

O conflito constitui uma evidência tão vincada da vida organizacional que tornar-se-ia quase impossível a sua inexistência. Actualmente, afirmamos, o progresso de uma instituição depende, em parte, de conflitos a enfrentar e as estratégias utilizadas para superar os problemas



internos e externos de grupos, pessoas e empresas concorrentes, seja de modo mais visível ou em diferente linha ténue de uma escala.

As pessoas afanam-se devido a discordância de ideias, contraste de pontos de vistas, desejos distintos, interpretações diferentes, das ocorrências e valores opostos. Gestores antagonizam-se acerca da estratégia a seguir na organização. Subalternos colidem entre si quanto à pertinência de adesão a uma greve, luta pelos direitos da colectividade ou aos critérios de promoção de ascensão na organização. Clientes e fornecedores divergem em matérias de entrega e qualidade do produto e serviço prestado. Geralmente, líderes e subordinados debatem efusivamente os erros antagónicos na execussão de uma tarefa. E desse jeito, observa-se o círculo das actividades da organização, vezes incontáveis, a vida organizacional decorre, por um lado, na existência de resoluções de conflitos pacíficos, outras vezes, transforma-se num campo de batalha alargada, a sua durabilidade é dependente da maturidade e capacidade de resolução de conflitos entre as partes.

1.1- Elementos da comunicação

A comunicação verbal permite-nos transmitir aos outros as nossas palavras e ideias, o exercício desse feito é dependente dos seguintes elementos: emissor, receptor, código, mensagem, canal de comunicação e referente.

É imprescindível a definição de cada elemento para uma clara compreensão do nosso estudo: o emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização que deseja comunicar com um determinado receptor. Nas organizações, os gestores e colaboradores comunicam entre si e com entidades exteriores, actuando quer como emissores quer como receptores. O emissor pode ser imaginado ou inferido, por exemplo, a recepção de uma mensagem anónima tende a suscitar interpretações acerca da sua origem. E o receptor reage com base nessas presunções – mesmo que erróneas. Por outro lado, qualquer acontecimento, comportamento ou objecto pode ser percebido como tendo uma mensagem. Por exemplo, um subordinado considera que o silêncio do seu chefe simboliza uma manifestação de desagrado pelo atraso na entrega de um expediente laboral – mas a reacção pode radicar na indisposição do chefe provocada por problemas familiares.

O código: normalmente, a comunicação enceta-se quando o emissor traduz sua ideia para um código ou linguagem que possa ser compreendido pelo receptor, por esta razão, o código é um sistema de significados comuns aos membros de uma cultura ou subcultura. Dito de outro modo, o emissor pode, deliberadamente, recorrer a um código desconhecido pelo receptor, isto é, dois



técnicos de saúde da mesma área, utilizam código específico e semelhante, se o mesmo código for utilizado na comunicação com um mecânico, de certa forma, não haverá entendimento. Isso exige dos emissores utilizarem código que facilitem a compreensão mútua, porque uma determinada palavra ou acto pode ter significado distinto em contextos distintos.

É claro que o emissor e o receptor não se compreenderão, se não conhecerem (não tiverem interiorizado) o código (a língua) em que exprimem. Se os dois conhecerem o código, mas não com igual domínio, pode suceder que a mensagem seja apreendida apenas parcialmente por um deles. Por exemplo, se um astrónomo nos explicar um determinado fenómeno astronómico, poderá acontecer que, devido à sua linguagem técnica, por nós desconhecida, captemos apenas parte da sua mensagem.

A mensagem: o resultado da codificação é a mensagem – seja ela verbal ou não verbal. Os gestores emitem instruções, dão ordens e conselhos, escrevem documentos, intervêm numa reunião, repreendem um colaborador, endereçam um pedido de desculpas a um cliente, telefonam a um fornecedor.

As mensagens podem ser entendidas ou interpretadas independentemente da vontade, intenção ou razões subjacentes do emissor. Por exemplo, a expressão facial de um candidato pode revelar o seu nervosismo, mesmo que as palavras proferidas apontem em sentido oposto. Outro exemplo de natureza organizacional, um bocejo numa reunião pode ser interpretado como revelador de “ausência psicológica” e desinteresse – enquanto pode verdadeiramente provir de uma noite mal dormida por razões de doença de um familiar.

A forma como a mensagem é transmitida pode ser tão relevante quanto o seu conteúdo aparente. Vamos a mais exemplo, um gestor pode repreender um colaborador dizendo-lhe: “excelente trabalho que o senhor fez. Muito bem!” Neste caso, o tom de voz, a expressão facial e os gestos, podem denunciar um sentido que as palavras, por si, não fariam.

O outro elemento não menos importante é o canal de comunicação, considerado o meio físico através do qual se transmite a mensagem do emissor ao receptor: o ar atmosférico (no diálogo), o papel (nos livros, jornais e revistas), os fios (no telefone), as bandas de frequência (na rádio ou na televisão). Chama-se ruído (em sentido lato) ao conjunto de obstáculos que constroem o canal de comunicação, isto é, que impedem a boa compreensão entre o emissor e o receptor.

Por último, temos o referente que é o objecto extralinguístico a que se refere o signo, isto é, aquilo que é designado por este. Vejamos um breve exemplo, se encontrar na rua um cartão



com a expressão “aluga-se ou arrenda-se” fica sem saber o que é que se aluga ou arrenda; mas, se o mesmo cartão estiver na porta de uma loja ou casa, concluo que são esses imóveis que estão em aluguer ou arrendamento. Aqui vemos que as mensagens transmitidas pelas expressões “aluga-se ou arrenda-se” são puramente linguísticas, mas complementam-se por circunstâncias que rodeiam o acto linguístico.

A comunicação obedecer às regras tal como os outros pressupostos sociais, e regras são regras, quer queiramos quer não, segui-las é um dever, a regra da comunicação em Língua Portuguesa encontra-se na Gramática desta mesma língua, a despeito deste assunto Montaigne *apud* Henringer e Lima (1987, p.12) afirma que “a maior parte dos problemas do mundo tem origem na gramática”.

Poder comunicar pressupõe um conhecimento intuitivo das regras gramaticais. Este conhecimento assegura a compreensão, que surge sem a necessidade de qualquer esforço da nossa parte. Os problemas comunicativos aparecem precisamente quando não se dá a compreensão ou quando uma má compreensão toma lugar da correcta. Neste caso são necessários métodos que permitam o acesso à boa compreensão. É necessário interpretar. E para interpretar são desejáveis conhecimentos gramaticais explícitos. Na medida em que uma teoria gramatical se orienta para problemas comunicativos, ela deve estar também integrada numa teoria da interpretação. Qualquer fenómeno gramatical, bem como a sua análise, tem um papel único a desempenhar na boa compreensão de um texto. A análise gramatical pode, por exemplo, trazer à luz mal-entendido indesejável; ou pode servir para a formulação de princípios comunicativos. Só perante questões de interpretação se revela o sentido que faz as aplicações comunicativas da análise gramatical.

Interpretar é uma capacidade dos homens. Tal como outras capacidades, adquirimo-la através do ensino, da imitação, do exercício, etc. Para saber interpretar não necessitamos estar de posse de uma descrição gramatical exaustiva de português. Na prática, os problemas de comunicação têm sempre a ver com fenómenos particulares bem determinados de cada indivíduo, talvez a pessoa seja portadora de uma deficiência psíquica, isto é, quando ela é alvo de um Distúrbio ou Transtorno Especifico de Aprendizagem, pois essa deficiência atinge o Sistema Nervoso Central desencadeando insuficiência nas diferentes parte do cérebro o que pode originar (dislexia, afasia, dislalia, disgrafia, disortografia, discalculia, etc.) é urgente que se faça a intervenção imediata de uma equipa multidisciplinar constituído por psicólogo, fonólogo,



linguística, sociólogo, pedagogo e até mesmo psiquiatra, tendo em conta a gravidade da patologia para ajudar a solucionar esse empecilho.

1.2- Conflitos organizacionais

Pequenas ou grandes organizações enfrentam conflitos, o conflito não é apenas inevitável, ele representa o pulsar da existência de uma organização, também é parte das consequências interactivas e sociais entre as pessoas. De nossa parte, atestamos que onde há homens, há ideias contrárias e, deles, decorre um conflito de pequena ou escala mundial.

Quanto a definição de conflitos, não existe uma unanimidade entre os estudiosos, porquanto a pluralidade do termo alarga-se em numerosas áreas sociais em particular, inclusive em Gestão, por esta razão, De Drue (1997) apud Cunha et. all., (2004, p. 518) apresenta um conceito parcimonioso concebendo-o como “processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo sente-se negativamente afectado por outra pessoa ou grupo”. Nesta conformidade, haverá seguramente conflito, sempre que pessoas singulares ou colectivas forem afectadas por forças externas ou ideias antagónicas a sua, pelo que ela pode ser originada por razões adversas entre os seres humanos que habitam o mesmo espaço ou tenham interesses convergentes ao ponto de um sentir que os seus desejos estejam a ser ameaçados.

É bastante difícil categorizar os tipos de conflitos dentro da organização, porque cada empresa é vocacionada a prestar serviço especializado e a satisfação de clientes é entendida de modo díspar, no entanto, em larga escala, um da categorização de conflitos assenta-se em alguns níveis em que ocorrem tal experiência e, é explicitada por Miguel Pina e Cunha at all. (2007) ao destacarem os níveis intrapessoais, interpessoais, intragrupal, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais.

O conflito intrapessoal ocorre dentro do indivíduo. Pode radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores e predisposições; o conflito interpessoal é aquele que ocorre entre os indivíduos, por exemplo, amigos e colegas de trabalho; o conflito intragrupal constata-se em pequenos grupos; o conflito intraorganizacional abrange a generalidade das partes da organização; o conflito intergrupalo ocorre entre grupos, por exemplo, equipa “A” versus equipa “B”; por último, conflito interorganizacional ocorre entre organizações.

As fronteiras das distinções entre os conflitos acima mencionados são pouco rígidas porque a existência de um está intimamente ligada ao outro, por exemplo, um conflito intrapessoal pode estender-se à segunda pessoa, grupo ou ao seu superior hierárquico se não souber gerir



individualmente. O conflito intrapessoal, de algum modo, também pode estar na base de conflitos interpessoais, isto é, enquanto houver insatisfação na nomeação à ascensão de alguma categoria dentro da empresa ou apresentação de uma norma que pode mudar o comportamento organizacional.

1.3- A administração institucional

Do latim *ad* (d direcção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) administração é o processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objectivos organizacionais.

Frederick Taylor é considerado o pai da Administração Científica pelo facto de a ter criado nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objectivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual.

Fayol *Apud* Chiavenato (2004) salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber:

1. Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
2. Funções comerciais, relacionadas com compra, venda e permutação;
3. Funções financeiras, relacionadas com procura e gerência de capitais;
4. Funções de segurança, relacionadas com protecção e preservação dos bens e das pessoas;
5. Funções contábeis, relacionadas com inventários, registos, balanços, custos e estatísticas;
6. Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.

Contudo, na perspectiva de Chiavenato (2004, p. 80) “As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas”.

Fayol define o acto de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. E quanto as funções administrativas o mesmo autor cita-os: Prever - significa visualizar o futuro e traçar o programa de acção ou criar um cenário; organizar é constituir o duplo organismo



material e social da empresa; comandar quer dizer, dirigir e orientar o pessoal; ao passo que coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os actos e esforços colectivos; por fim, controlar é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Assim, organizar é, sem sombra de dúvidas, criar arranjo e disposição dos recursos humanos e materiais para alcançar objectivos estratégicos. Consequentemente, os objectivos estão dependentes do tipo de líder.

Organizar é, sem sombra de dúvidas, criar arranjo e disposição dos recursos humanos e materiais para alcançar objectivos estratégicos. Consequentemente, os objectivos estão dependentes do tipo de líder.

Interessa-nos, aqui, também, estudar a liderança, pois é necessário em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Idalberto Chiavenato (2004) neste e nos parágrafos subsequentes considera-a essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, isto é, liderança como um fenómeno de influência interpessoal; liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo; liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados.

Por sua vez, a teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. White e Lippitt fizeram uma pesquisa para analisar o impacto provocado por esses estilos. Entenda a distinção:

Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade; por um lado, e, por outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade.

Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controlo algum.

Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os funcionários. Neste contexto, líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais.

Portanto, seja qual for o tipo de liderança que uma administração tenha, é necessário colocar em prática a eficácia e eficiência. Os dois termos parecem-nos sinónimos, mas é, ao austríaco



Peter Druker (2002), considerado o pai da administração moderna, que encontra a real distinção. Assim sendo, a eficácia é resolver uma acção desejada, independentemente do tempo envolvido, ao passo que a eficiência é considerada como a resolução célere de uma tarefa a curto espaço de tempo com os objectivos previstos.

1.4- Estratégias de Resolução de conflitos

Os conflitos carregam elementos positivos e negativos dentro de uma organização, embora que a grande maioria olha mais pela negatividade do assunto, a sua sábia gestão deve ser conduzida seguindo as seguintes estratégias:

- a) Evitamento – economiza o tempo. A escalada de conflito pode ser estancada;
- b) Acomodação – causa encorajamento de futuras cooperações;
- c) Competição ou dominação – estimula a criatividade e causa mais impacto às pessoas;
- d) Compromisso – Ajuda em soluções rápidas. A democraticidade inerente não gera perdedores únicos;
- e) Colaboração – As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas, para o efeito, lidam com os interesses e não com as posições.

CONCLUSÃO

As organizações são formadas por indivíduos com uma diversidade de pensamentos e maneira de agir. E, esta ocasiona o aparecimento dos conflitos organizacionais. Dessa forma, em um ambiente cheio de diferenças intelectuais, crenças, valores, dentre outros, é necessário o estudo da comunicação para moldar o comportamento organizacional e auxiliar a compreensão de como este é influenciado pela organização.

O presente estudo visou analisar a eficiência da comunicação no comportamento organizacional e a estrutura da empresa como um todo, saber qual o impacto que os indivíduos, grupos ou até a própria estrutura da empresa tem sobre o comportamento de quem compõe esta organização torna-se um diferencial competitivo, pois os recursos mais importantes para a empresa são os seres humanos, e a actuação dos líderes joga um papel preponderante no processo de socialização entre os colaboradores.

Contudo, todos estão sujeitos à mudança por intermédio da aprendizagem em função de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas incorporadas pelos membros da organização, porque as pessoas são activos intangíveis não mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade. A insatisfação de um trabalhador influencia na qualidade da sua prestação de serviço,



consequentemente, aos clientes e outras organizações. Portanto, o líder deve saber comunicar ou transmitir a mensagem desejada aos seus liderados oportunamente, seja ela por meio de palavra oral, escrita (e-mail) ou gestual e saber dominar as estratégias de gestão de conflitos para levar a empresa aos patamares pré-estabelecido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borregana, A. A. (1996). *Gramática Universal: Língua Portuguesa*. Texto Editora.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações*. 7ªed. Campus.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªed. Hr. editora.

Drucker, P. F. (1998). *A profissão de administrador*. Pioneira.

Araújo, M. S. S. (2022). *A imprescindibilidade da Língua Portuguesa no Curso de Direito*. Farmhouse Ciência e Tecnologia. Volume 1, Número 1.

Heringer, H. J., Lima, J. P. (1987). *Palavra Puxa Palavra: Comunicação e Gramática Dependencial*. Instituto de Cultura e Língua Portuguesa.