

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS NA EMPRESA NUKE TRANSPORTES EM TETE

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF LABOR CONFLICTS IN THE COMPANY NUKE TRANSPORTES EM TETE

Brito de Carvalho Mário Chimoio Taimo¹

Resumo

Neste artigo do módulo de Estudos de Comunicação, cujo tema é “Estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais na empresa Nuke transportes em Tete”. Pretende-se analisar uma realidade inerente à comunicação organizacional no mundo atual dentro das organizações no setor privado em Moçambique. O problema em debate aponta elementos como: a falta de comunicação e transparência na tomada de decisão, na delegação e descentralização de algumas atividades dentro das organizações, o que causa uma má percepção na comunicação interna, pode causar algum desentendimento entre colegas na organização dentro da empresa dos transportes por mim pesquisada, daí que temos a pergunta de partida a seguinte: Quais são as estratégias de comunicação organizacional que podem ser usadas na gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transportes Tete? O trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transportes em Tete. Os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos na seguinte sequência: pesquisa bibliográfica, estudo de caso com observação não participante e análise de conteúdo. A análise foi realizada de forma qualitativa, visando relacionar a comunicação organizacional como ferramenta de prevenção e mediação na gestão de conflitos laborais dentro da organização. No percurso da investigação colheu-se como resultados ou elementos a ter em conta que existem conflitos de relacionamento entre colaboradores das organizações estudadas e que uma parte de tais conflitos são causados por gestores de diferentes setores que não disponibilizam as informações corretas aos seus colaboradores, a comunicação interna não é desenvolvida de forma adequada para gerenciar essas atividades e os colaboradores.

Palavras-chave: Estratégias. Comunicação Organizacional. Conflitos Laborais.

Abstract

¹ Doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica de Moçambique. E-mail: britocarvalho8311@gmail.com.

In this article of the communication studies module, whose theme is “Organizational communication strategies in the management of labor conflicts in the company Nuke transportes em Tete”. It aims to analyze a real inherent in organizational communication in the current world within organizations in the private sector in Mozambique. The problem under discussion points out elements such as: the lack of communication and transparency in decision-making, in the delegation and decentralization of some activity within the organizations, which causes a poor perception in internal communication, may cause some disagreement among colleagues in the organization within the transport company that I have investigated, since we have the following starting question: What are the organizational communication strategies that can be used in the management of labor conflicts in the company Nuke Transportes Tete? The general objective of the work is to analyze the organizational communication strategies in the management of labor conflicts in the company Nuke Transportes in Tete. The methodological procedures were developed in the following sequence: bibliographic research, case study with non-participant observation and content analysis. The analysis was carried out qualitatively, aiming to relate organizational communication as a tool for prevention and mediation in the management of labor conflicts within the organization. In the course of the research, it was collected as results or elements to take into account that there are relationship conflicts between employees of the organizations studied and that part of such conflicts are caused by managers from different sectors who do not provide the correct information to their employees, internal communication is not adequately developed to manage these activities and employees.

Keywords: Strategies. Organizational Communication. Labor Conflicts.

1 INTRODUÇÃO

Diante de transformações significativas nas concepções relacionadas às práticas de gestão emergentes, competências comportamentais e técnicas se demonstram indispensáveis para o bom desempenho das lideranças organizacionais. Assim, este trabalho tem o objetivo de geral analisar as estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais no sector privado, por meio de levantamentos empíricos em em uma empresa privada. Nessa perspectiva, para buscar compreender as origens e as consequências dos conflitos organizacionais, torna-se indispensável um percurso teórico que transpasse questões de cultura organizacional e clima na organização, além de estabelecer um quadro conceitual sobre as práticas comunicativas dentro da organização, com foco em suas fraquezas e potencialidades instrumentais.

Os conflitos são fenômenos cotidianos em cada organização, são impossíveis de se evitar, mas é possível administrá-los de forma a reconhecer os sintomas dos conflitos em tempo, sendo necessário monitorar continuamente os sinais que apontam para a sua existência

na organização. Caso não seja identificado em tempo hábil, este pode levar a situações que fogem do controle de um gestor.

A comunicação passa a ser elemento singular para o sucesso da organização, visando fortalecer os procedimentos apropriados para informar a equipe de colaboradores e aos próprios clientes. Assim se comunicar corretamente para que os receptores absorvam a informação para que tomem atitudes esperadas e comportamentos desejados em relação à empresa, bem como alinhando os processos internos. Além de tudo, a gestão deverá se comprometer em manter um ambiente de trabalho favorável, para que as relações profissionais possam se desenvolver, e consequentemente a organização.

Deste modo, percebe-se que o conflito está presente nas organizações e tem gerado insatisfação e desmotivação nas equipes de trabalho e precisa ser solucionado por profissionais qualificados de forma eficaz para não impactar nos resultados e no bem-estar dos servidores. Sendo assim, o trabalho contribui com os gestores das organizações que procuram ferramentas para amenizar os conflitos comuns ao ambiente profissional.

Nesta pesquisa priorizou-se o método de pesquisa bibliográfica, que abrange a consulta de várias fontes (livros, artigos científicos, teses, entre outros materiais), que permitiram aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo. Ao dominar a literatura científica existente, o investigador consegue definir melhor os objetivos e o problema da pesquisa.

O artigo tem como objectivo geral de analisar as estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transportes em Tete. O problema em debate aponta elementos como: a falta de comunicação e transparência na tomada de decisão, na delegação e descentralização de algumas actividades dentro das organizações, o que causa uma má percepção na comunicação interna, pode causar algum desentendimento entre colegas na organização dentro da empresa dos transportes por mim pesquisada, daí que temos a pergunta de partida a seguinte: Quais são as estratégias de comunicação organizacional que podem ser usadas na gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transportes Tete? A pesquisa tem como objectivos específicos os seguintes: a) Identificar as Estratégias de comunicação organizacional usadas na empresa Nuke Transportes; b) Descrever o processo de gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transportes; c) Explicar que relação existe entre as estratégias de comunicação organizacional e o processo de gestão de conflitos laborais na empresa Nuke Transporte.

Para responder ao problema de pesquisa, foi desenvolvida uma investigação de natureza qualitativa, na qual participaram gestores e trabalhadores de alguns sectores da organização em estudo, localizada na cidade de Tete em Moçambique. Os instrumentos para a coleta dos dados foram questionários e entrevista semiestruturados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma etapa muito importante que antecede a realização de um trabalho é a revisão de literatura, pois se analisa o que já está pronto, tendo-se a oportunidade de acrescentar algumas críticas. Esse exercício traz um conhecimento muito maior, pois sempre que se fazem várias leituras de outros autores do mesmo assunto, acham-se lacunas não preenchidas, isto é, questões em aberto, as quais necessitam ser investigadas.

Então com o objetivo de encontrar mais subsídios para este trabalho foram feitas leituras em alguns artigos, dissertações, monografias relacionadas ao tema sobre estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais. Dessas leituras realizadas serão destacadas e comentadas algumas para enriquecer o desenvolvimento do trabalho.

2.1 Gestão de conflito

A gestão de conflitos tornou-se destaque em organizações recentemente, visto que gestores têm buscado conhecimento para identificar e administrar conflitos recorrentes entre os colaboradores e proporcionar melhor desempenho nos resultados.

Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006), definem gestão de conflitos como uma conciliação entre indivíduos que possuem opiniões divergentes, sendo necessário o conhecimento por parte do gestor para identificar os conflitos emergentes na organização e intervir com ferramentas adequadas para evitar problemas maiores.

O que é necessário para as organizações contemporâneas é a gestão de conflitos, não a resolução de conflitos, ou seja, valoriza-se a aprendizagem de competências comportamentais transversais aos cargos gerenciais da organização. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito, envolve o desenho de estratégias eficazes para minimizar as disfunções do conflito e aumentar as funções construtivas do conflito, a fim de aumentar o aprendizado e a eficácia de uma organização (Rahim, 2001).

Segundo Turkalj et al. (2008), o conflito é um componente organizacional inevitável, mas necessário para revelar a profundidade do conhecimento de seus prós e contras. Para o melhor desempenho organizacional, são necessários eficientes mecanismos para determinar e minimizar as causas da intervenção em conflito entre colegas, trabalhadores e a equipe de gestão, grupos, indivíduos, vários departamentos podem ser em uma unidade ou seção..

2.2 Conflitos

Atualmente, as organizações são desafiadas a criar alternativas e ferramentas para sobreviver no mundo competitivo, uma das alternativas é proporcionar a qualificação e a motivação dos profissionais para contribuir com o sucesso da empresa. Essas organizações são compostas por várias singularidades, tipos de personalidades, oposições de pensamentos, raça, gênero, interesses e valores, dentre outros fatores que podem gerar conflitos.

Os conflitos podem ser definidos em: **a) os de relacionamento, b) os de tarefas e c) os de processo**, assim, os conflitos de relacionamento estão ligados às pessoas que fazem parte da organização e como elas se relacionam diante de suas diferenças. Esses conflitos podem trazer alguns prejuízos para a organização, pois podem interferir no foco dos colaboradores diante de seus objetivos profissionais, ao dispendir tempo e energia com os conflitos gerados pelas relações interpessoais. Os conflitos de tarefas estão relacionados ao conteúdo e metas da organização e os conflitos de processo estão relacionado com a execução do trabalho (Almeri, Barbosa e Nascimento, 2014).

Para Rahim (2001), para uma estratégia de gerenciamento de conflitos eficaz, ela deve atender aos seguintes critérios: (1) Aprendizagem Organizacional e eficácia, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o aprendizado organizacional e a eficácia a longo prazo. Para atingir esse objetivo, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o pensamento crítico e inovador, a fim de aprender a arte de resolver os problemas certos; (2) Necessidades das partes interessadas, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos estratégicos (partes interessadas) e alcançar um equilíbrio entre elas; (3) Ética, o líder deve se comportar de forma ética e, para fazê-lo, deve estar aberto às novas informações e estar disposto a mudar de ideia. Da mesma forma, subordinados e outras

partes interessadas têm o dever ético de se manifestar contra as decisões dos supervisores quando as consequências dessas decisões forem graves.

Entre as várias definições, origens e tipos de conflitos, compreende-se que os conflitos organizacionais podem acarretar, tantas consequências positivas quanto negativas para a organização. Para Chiavenato (2004), os efeitos são positivos quando estimulam os colaboradores a procurar meios para solucionar os conflitos e criar novas alternativas de desempenhar suas atividades. Outro ponto é a coesão intragrupal, onde se propõe mais foco em resolver os problemas atuais para evitar problemas futuros. Os efeitos negativos geram mal-estar e queda na produtividade dos colaboradores, na tentativa de amenizar conflitos enquanto poderia dedicar ao trabalho que desempenha.

Desse modo, entende-se que as estratégias de gerenciamento eficaz de conflitos podem auxiliar os gestores na resolução de conflitos na organização. Ao compreender os efeitos positivos e negativos, fica evidente que o conflito altera o funcionamento e a produtividade dos colaboradores. Assim, cabe ao gestor intensificar os conflitos que geram ideias inovadoras e que desenvolvem mais o seu colaborador e amenizam os conflitos que reduzem a produtividade e geram desconforto.

2.3 Conflitos e Negociação

Explicados os comportamentos comunicacionais, importa agora explicitar de que modo podem ser utilizados na gestão de conflitos. Os conflitos são entendidos como tensões expressas entre, pelo menos, duas partes devido à percepção de objetivos incompatíveis e de recursos escassos para a obtenção dos objetivos, gerando-se um sentimento de interferência de uma das partes na obtenção dos objetivos da outra parte. Estas divergências podem dizer respeito a interesses, recursos, crenças, valores ou ações distintas entre as partes (De Dreu & Gelfand, 2008). Por gestão de conflitos, à luz do Modelo da Eficácia da Comunicação, entende-se as estratégias comunicacionais utilizadas pela pessoa para lidar com o conflito e, com isso, reestabelecer o nível ótimo de funcionamento.

2.4 Comunicação Organizacional

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo. (Lacombe, 2011, p. 287).

A comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, para que haja um funcionamento integrado e consistente nos processos. Desse modo, garantir a existência dessa comunicação trará interação e os objetivos comuns serão alcançados. Quando não há a comunicação organizacional eficiente, as pessoas se isolam e por vezes, não compartilham do mesmo objetivo empresarial.

Com a comunicação eficaz no ambiente organizacional é possível distribuir e receber informações necessárias para o bom funcionamento, que apesar de todo o avanço tecnológico, a comunicação entre as pessoas ainda tem sido um desafio, quando essa comunicação é insuficiente, pode gerar conflitos internos e externos, pois diante da falta de comunicação, os indivíduos não compreendem o que é positivo ou negativo para o outro, podendo trazer um desconforto e divergências de atitudes e opiniões.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação possui quatro funções:

(1) Controle, onde há uma comunicação no controle do comportamento do colaborador, quando segue normas e procedimentos ou quando precisa comunicar o superior ao ter algum problema organizacional, assim, está fazendo com que haja a função de controle. A comunicação verifica se as normas estão ocorrendo.

(2) Motivação que a comunicação promove ao estabelecer metas e objetivos para os indivíduos, como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir os resultados alcançados.

(3) Expressão emocional, que é exposta através da comunicação, onde serão expressados os sentimentos e satisfações.

(4) Informação, onde é necessário o compartilhamento de informações para tomadas de decisões. Entende-se que essa informação sejam pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra.

Essas funções são importantes para o bom desenvolvimento da organização, visando o controle ao definir metas, com isso, torna-se estímulo para alcançar os objetivos, fornecendo meios para expressar seus sentimentos e principalmente partilhar as informações para os indivíduos envolvidos.

Existem dois tipos de comunicação interpessoal: **verbal e não-verbal**. A comunicação verbal utiliza palavras faladas e escritas e a não-verbal detém de gestos, tons vocais, expressões faciais e corporais. Essas comunicações permitem que a missão, visão e valores da empresa sejam compreendidos e seguidos pelo colaborador (Chiavenato, 2014).

Relacionam-se diretamente ao comportamento e como as pessoas se interagem, sendo assim, a comunicação pode moldar e influenciar os comportamentos dos colaboradores no ambiente organizacional, quando a organização se preocupa com sua comunicação, consequentemente, influencia em como o colaborador irá encarar os conflitos.

Portanto, comunicar refere-se a uma troca de informações, quando se estabelece um diálogo mútuo entre várias pessoas. Trata-se de um processo dialógico em que o conteúdo da informação deve ser compreendido e convertido em resultados, sejam eles ações ou mudanças de comportamento. Com o aumento da competitividade atual, as organizações estão tendo que se aperfeiçoar para atender clientes com perfis diversos, além de profissionais talentosos e qualificados. Assim, as empresas têm de estar engajadas e informadas sobre os processos internos da gestão, além de se buscar sempre aperfeiçoar os próprios mecanismos de comunicação.

Para Kunsch (2017), as organizações só podem existir a partir de um complexo sistema de cooperação humana em que os objetivos dos indivíduos se combinam para a realização de tarefas determinadas. Trata-se de um processo interativo no qual a cooperação deve ser eficiente para atender aos interesses individuais e organizacionais ao mesmo tempo. Nessa perspectiva, a comunicação nas organizações torna-se complexa uma vez que convergem diferentes ações motivadas em prol de resultados concretos para o gestor, para o colaborador ou para a sociedade. Deve sempre tomar as organizações também como seres vivos e passíveis de mudanças e acontecimentos externos que influenciam diretamente na dinâmica dos resultados e a comunicação em todos os momentos desse processo desempenha um papel importante e abrangente. Nesse contexto, as pessoas se comunicam e se interagem a fim de manterem-se ativos na organização, buscando resolver conflitos relacionais e promover transações e serviços para a comunidade, pois, sabe-se que as mensagens recebidas pelos colaboradores e clientes podem chegar negativamente, provocando a refutação ou a insatisfação dos indivíduos.

A comunicação organizacional é de fundamental importância, pois é através dela, que os processos organizacionais são refletidos na transparência, causando grandes impactos

positivos na produtividade e no sucesso da organização. Além de ser responsável pelo bom funcionamento das relações entre as pessoas dentro e fora da organização, no que se referem às imagens e percepções construídas ao longo do processo de interação. Possibilita também enfoques de gestão, contribuindo para a inclusão de métodos e estratégias indispensáveis para se enfrentar os desafios na atualidade.

2.5 A importância da comunicação como estratégia de gestão

A partir dos pressupostos apresentados até aqui, torna-se importante destacar que se trata de uma mudança na percepção organizacional, pois passa a atribuir objetivos estratégicos à comunicação no plano de gestão da empresa. Dessa maneira, ampliam-se as práticas comunicacionais da organização ao considerar cada vez mais os diferentes públicos da gestão como agentes ativos da organização e não somente como meros receptores de informações. A comunicação passa a ser vista como mecanismo dual em que a comunicação se processa de forma positiva em todas as escalas do processo. Assim, a noção de estratégia está relacionada à vinculação dos procedimentos de comunicação às questões de planejamento da empresa, a fim de reduzir as incertezas do mundo corporativo (Lima; Abbud, 2015).

Desse modo, a comunicação como estratégia de gestão deve considerar a questão humana, valorizando as pessoas e suas capacidades funcionais, a fim de agregar mais pessoas com objetivos comuns de atingir resultados positivos para todos. Mas para isso, as diretrizes políticas da comunicação organizacional devem estar integradas à rede de gestão, considerando as demandas externas e os interesses da sociedade, além das próprias transformações nas exigências dos públicos (Kunsch, 2014).

Em termos práticos, a comunicação organizacional deve ser tomada como uma peça fundamental para uma gestão sólida, assim como a tecnologia e outros procedimentos administrativos colaboram em grande parte para avanço da comunicação e da gestão empresarial, desde que seja acreditada pelos setores responsáveis. A confiança e a informação funcionam como grandes suportes em que vincula a eficácia da comunicação, fazendo com que as mensagens repassadas por seus gestores cheguem aos colaboradores de forma clara e objetiva, sem que haja perdas de informações, surgindo como peça-chave para as grandes corporações, que podem alavancar grandes vantagens sobre seus concorrentes.

A comunicação como estratégia de gestão pode garantir total integração entre os colaboradores e seus objetivos, e diminuir a probabilidade de erros e contratempos que surgem ao decorrer da transmissão, ocorrendo à intervenção por parte da empresa, em conflitos que poderiam ser gerados com informações distorcidas. Portanto, torna-se primordial também para a gestão de conflitos internos entre os colaboradores e problemas de recepção por parte do público consumidor de seus produtos ou serviços. Quando uma empresa faz com que seus funcionários tenham acesso sempre à verdade, mantendo-os informados sobre todas as situações em que a empresa se encontra, seja em termos financeiros ou administrativos, a boa comunicação tende a fazer com que seus funcionários não trabalhem desmotivados e afetem a produção da empresa.

Com a participação da empresa e os funcionários dialogando entre si, abre a possibilidade da empresa detectar determinadas realidades, ou seja, em quais setores a produção poderia ser maior, por exemplo. Entretanto, isso depende da atuação e colaboração entre ambas as partes, onde o funcionário tenha voz e possa ser ouvido da mesma forma que os mesmos recebem as informações e direcionamentos de seus superiores. Pequenas empresas chegam à falência, por terem pequenos espaços de trabalho e não veem a comunicação com merecida importância, o acúmulo de erros e a falta de feedback se transforma em prejuízo, fazendo com que o caminho de se tornar uma grande empresa se decline, e retroceda o seu potencial de crescimento.

3 METODOLOGIA

Quanto a metodologia Gil (2007), define como procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa, requer-se a apresentação de informações acerca de alguns aspectos tais como: o tipo de pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e análise de dados. Para este artigo, o tipo de pesquisa é de abordagem qualitativa que consistiu na recolha de dados através de fontes literárias isto é, o uso do método bibliográfico e o mesmo serviu quanto aos procedimentos técnicos que também é exploratória porque é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos e procurou-se ter algumas informações oralmente a respeito do assunto em estudo.

3.1 Desenho e Metodologia

A nossa pesquisa, cingiu-se muito mais para questões ligadas estratégias de comunicação organizacional na gestão de conflitos laborais em uma empresa de transportes na cidade de Tete em Moçambique.

3.2 População

“Universo populacional é o conjunto de elementos (seres, objectos, acontecimentos, etc.) com uma ou mais características comuns a cerca da qual pretendemos efectuar um estudo” (Soveral & Silva, 2004, p. 208). Neste contexto, definimos como o universo populacional os colaboradores da empresa Nuke Transporte na cidade de Tete.

3.3 Participantes de Estudo

Referir que nem todos os estudos têm, efectivamente, uma amostra. É o caso dos estudos inscritos no enfoque qualitativo, que procuram explorar algo ainda pouco conhecido e com escassa literatura ou falta de estudos empíricos. Para a materialização do nosso estudo contamos com participantes do estudo 10 participantes, dos quais um gestor de recursos humanos, um gestor dos transportes e logística, e oito colaboradores das diversas áreas da empresa.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta das informações citada na presente pesquisa de campo, se deu por meio da aplicação direta de questionários, que permitiu aos gestores e colaboradores participantes descreverem informações por meio de perguntas fechadas, e abertas citando e justificando quando achassem necessário. Nesse caso na nossa pesquisa, o questionário foi aplicado com o intuito de analisar se existem estratégias de comunicação eficaz que possam evitar os conflitos de relacionamento e os conflitos de tarefa na organização, utilizando as diversas formas tecnologias de comunicação disponíveis na organização.

O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. A Aplicação do questionário, além de proporcionar a aquisição de informações sobre os sujeitos envolvidos, garante que o participante responda as questões de forma anônima.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão de resultados é uma secção fundamental de um artigo científico, porque permite a contextualização e interpretação da literatura, apresentando “insights” valiosos e contribuindo para o avanço do conhecimento na área de comunicação e gestão de conflitos laborais.

A coleta de dados, por meio de questionário, permitiu a captação de diferentes perspectivas profissionais sobre o conflito nas organizações, apontando possíveis causas e práticas comuns na resolução ou gestão das experiências institucionais de conflito.

Conforme os nossos participantes, percebe-se que os conflitos estão relacionados tanto às tarefas quanto aos relacionamentos, pelo fato de ter diferença de perfil do gestor, sendo alguns dinâmicos voltados a um grande rendimento de trabalho, e outros menos reativos, pelo fato de não produzirem um rendimento satisfatório, sendo por boa parte do tempo estimulados para tal desempenho esperado. Diante de uma falta de planeamento, é visto pelos gestores como responsabilidade dos servidores e os setores envolvidos, quando se trata de conflitos de gestão com liderados e falha no processo de execução acarretam a responsabilidade a si mesmo. Na entrevista, o gestor enfatiza que a responsabilidade do conflito é atribuída a:

A ambos, um conflito no meio organizacional não se constitui individualmente, alguém precisa ter acesso à informação ou situação e responder a ela, essa resposta pode ou não gerar conflito, a depender do uso ou não de inteligência emocional, empatia e compreensão, o mesmo na continuidade da conversa ou ação (GRH/GTL).

Compreende-se a importância de competências emocionais, como a empatia e o controle emocional ao se retratar ao conflito, procurar entender as partes envolvidas e agir com neutralidade diante dos fatos ocorridos para conseguir identificar o fato gerador e o responsável, com capacidade de amenizar as consequências que serão geradas.

Para Rosenberg (2006), a empatia significa compreender a vivência do outro de forma respeitosa, sabe escutá-lo na totalidade, sem julgamentos, oportunizando o outro a se expressar. O gestor deve ser capaz de ouvir plenamente o servidor, permitindo que ele expresse os seus motivos, dificuldades e anseios, sem se sentir pressionado. Com a postura empática, o gestor poderá criar estratégias para auxiliar o servidor em suas dificuldades e criar um ambiente institucional agradável e direcionado para o foco da instituição para atingir o objetivo geral, respeitando a particularidade do servidor.

Em relação à estrutura administrativa, os gestores respondentes citaram determinadas situações que podem gerar um certo desconforto ou também motivar alguns tipos de conflitos, como por exemplo, foi destacado por alguns gestores sobre agir de maneira autoritária, uso elevado da voz ao solicitar algumas tarefas, falta de diálogo nas ações a serem realizadas, como cita um dos entrevistados:

Quando o chefe imediato usa de uma comunicação agressiva e busca se apresentar com tom de ameaça, soberba. Ou quando não consegue deixar claro o porquê de suas decisões, assim como não dar oportunidade de participação nas decisões (GRH/GTL).

Davel e Machado (2001) abordam como um ponto central de uma relação entre líderes e liderados, que se dá pelo poder, pela emoção e pela cognição. Através disso, dá-se um certo equilíbrio entre esses fatores pelo fato de haver desenvolvimento ordenado entre os anseios e princípios dos envolvidos, conseqüentemente gera-se um processo de identificação. De fato, o processo não é norteado pela autoridade e/ou compulsoriedade, mas pela negociação dos limites entre os desejos individuais e com as metas organizacionais, que geram concordância e reconhecem a atuação do líder.

Uma alternativa que pode ser utilizada na gestão de conflitos nas organizações é a gestão participativa, onde o servidor poderá expor suas ideias e participar dos processos estratégicos e até mesmo na tomada de decisão da instituição, com isso, se sentirá mais valorizado e será de comunhão de todos os envolvidos a busca pelos objetivos e metas da organização.

Na visão sistêmica dos gestores, situações como: falta de empatia, de comprometimento e profissionalismo, contribuem para um conflito entre os servidores onde prejudica diretamente o ambiente de trabalho. Quando se trata de conflitos interpessoais que não causem de forma direta prejuízos para a empresa, os gestores apontaram que tentam interferir como mediadores, com intuito de amenizar a situação e apresentar meios que mostram caminhos para tal ação. Para Costa e Martins (2011), o relacionamento interpessoal é

considerado potencial estressor, pois envolve diversas variáveis individuais e grupais, inviabilizando apaziguar e deixar todas as partes envolvidas contentes. E diante desses conflitos, o papel do gestor tem sido um desafio conforme este apontamento:

Desenvolver o trabalho envolvendo todos do setor, pois dentro do setor existem caixinhas de trabalho onde não tomamos conhecimento de todos os trabalhos que cada caixinha desenvolve (GRH/GTL).

Entende-se que os conflitos estarão presentes em qualquer ambiente que houver pessoas com pensamentos e atitudes distintas, em instituições públicas a estabilidade do servidor permite a expressão de insatisfações com mais facilidade, por isso, o papel do gestor torna-se mais desafiador na prática cotidiana, uma vez que disfunções possam surgir simultaneamente em diferentes setores da organização, e por diferentes motivos. Assim, a gestão de conflitos deve fazer parte dos treinamentos institucionais tanto de gestores atuais quanto dos demais servidores, já que a rotatividade das funções gerenciais permitirá a todos(as) servidores(as) acessar cargos de gestão com as mesmas oportunidades e decorrentes dificuldades da atribuição.

5 CONCLUSÃO

Com a pesquisa realizada, pode-se concluir que a comunicação tem sido uma falha apontada com frequência pelos participantes das instituições públicas de ensino, gerando conflitos de relacionamento e principalmente de tarefas, visto que muitas vezes as funções não são executadas conforme o esperado ou são realizadas incorretamente. Desse modo, mesmo os gestores apontando o diálogo como ferramenta fundamental para a gestão dos conflitos, isso não tem sido aplicado ou está sendo pouco aplicado nessas instituições, pois é possível detectar a comunicação como a principal fonte geradora de conflitos institucionais.

Nas instituições públicas, podemos observar que os gestores preferem lidar com questões relacionadas às tarefas, isso significa que há uma necessidade de treinamento nas áreas de relações interpessoais, talvez por insegurança ou por um gap cognitivo, os gestores não se sentem suficientemente preparados para intermediar conflitos de relacionamento, buscando apenas focar nos processos que estão sendo realizados. É pertinente ressaltar que a sobrecarga dos setores, descontentamento e desmotivação, está afetando o processo de trabalho, gerando acúmulo de tarefas e conflitos de relacionamento entre eles.

Entretanto, torna-se necessário melhor capacitação profissional, técnica e comportamental dos servidores, destacando-se a do gestor para estar capacitado para identificar os conflitos pertinentes à instituição e consequentemente ter domínio ao mediá-los. Visto que se não identificados corretamente e em tempo, esses conflitos podem transformar-se em problemas maiores futuramente e se forem geridos de forma correta proporciona um ambiente com menor número de servidores adoecidos, desmotivados e com baixa produtividade.

Por fim, verificou-se que a comunicação pode ser usada de diversas maneiras, não somente informar, mas também promover aos colaboradores e a gestão, proporcionando situações que possam gerar meios de colaborar para os processos de tomada de decisões. E fazer com que haja uma sintonia na organização, trazendo benefícios para a ascensão do sucesso. Para isso, a comunicação organizacional deve ser acreditada como elemento substantivo e indispensável para qualquer processo de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMERI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, 2014.
- CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov./dez. 2006.
- COSTA, D. T.; MARTINS, M. do C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder médico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001.
- DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In: DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. (eds.). **The psychology of conflict and conflict management in organizations**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. p. 3–54.

GOMES, R. A. Comunicação, conflitos e negociação: uma perspectiva teórica e implicações práticas. **Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada**, v. 1, n. 1, 2023.

KUNSCH, M. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. (orgs.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. v. 2. 1. ed. Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG, 2017.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, M. D.; ABBUD, M. E. Comunicação organizacional: histórico, conceitos e dimensões. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, XIV, 2015, Manaus. **Anais [...]**. Manaus, 2015.

OLIVEIRA, V. A. et al. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **RCA – Revista de Ciências Administrativas**, v. 7, n. 14, 2018.

OLIVEIRA, V. A.; PIZZONI, P. G. T. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituição pública de ensino. **CGE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, 2021.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport: Quorum Books, 2001.