



## **Conflitos Organizacionais:**

### **a força da comunicação na determinação das relações de poder<sup>1</sup>**

Milena Berthier Bandeira<sup>2</sup>

Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – IDEAU

#### **RESUMO**

Refletir acerca das relações de poder existentes nas organizações permeadas pela força da comunicação é o que se propõe esse texto. De forma preliminar, baseando-se em referencial teórico, sugere a promoção de conflitos organizacionais a partir da comunicação enquanto discurso. A fala estabelecida de forma hierárquica, em nome da gestão organizacional ou, neste caso, controle organizacional, está sujeita à interpretação da(s) alteridade(s) que de forma individual ou coletiva dá sentido(s) ao discurso que podem ser comuns ou diversos. De forma prática, o discurso, até então estabelecido para ser único e assimilado de forma igual e por todos, toma outras proporções que fogem da capacidade estabelecida de poder e controle e podem, de maneira intencional ou não, passar a ser gerador de conflitos na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Poder; Conflito.

#### **INTRODUÇÃO**

Para promover a reflexão a que se propõe esse texto – relações de poder existentes nas organizações permeadas pela força da comunicação, mais especificamente a comunicação para atingir os fins da organização – será inicialmente feita uma revisão teórica de conceitos que norteiam essa reflexão como Comunicação Organizacional e Poder. Por fim, busca-se co-relacionar as diferentes leituras a partir de seus lugares de fala e encaminhar a discussão para outros olhares acerca dos assuntos abordados, mais especificamente, as relações de conflitos estabelecidas no ambiente organizacional por conta dessa inter-relação.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação: Hab. em Jornalismo pela Universidade de Passo Fundo (UPF), Especialista em Comunicação, Gestão e Marketing Turístico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Atua como jornalista e docente no Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU) onde também é Coordenadora do Curso de Graduação em Turismo. [miberban@gmail.com](mailto:miberban@gmail.com).



Este texto é desprezioso quanto ao questionamento de paradigmas, promover o embate teórico entre autores de diferentes correntes filosóficas e/ou lançar-se a propor teorias quanto às práticas de gestão ou comunicação. Esse texto se propõe a ser um exercício reflexivo sobre a comunicação no contexto das organizações.

## 1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão de como se dá a comunicação organizacional a partir do viés teórico que esse assunto será abordado neste texto, faz-se necessário, inicialmente, uma breve conceituação sobre organização. Opta-se pela abordagem dada por Lakatos (1997, p. 24) que diz que “o conceito sociológico de organização indica uma formação, uma **ordenação**, procurando alcançar determinado **objetivo**, embora o da teoria econômico-industrial da organização indique uma atividade ou **resultado** dela” (grifo nosso).

É nessa ordenação com objetivo e que busca resultado que a comunicação organizacional acontece. “A comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão” (DEETZ, 2010, p. 84). Entretanto, como o próprio Deetz (2010) aprofunda, a comunicação tem sua importância cada vez mais reconhecida pelas organizações e novas concepções propõem outros olhares sobre os processos comunicacionais nesses espaços. Deetz (2010) fala sobre duas dimensões alternativas de se observar e escrever sobre comunicação. Uma delas trata de concepções diferentes sobre produção de sentido. Nesse caso,

[...] normalmente sustentam que os significados são formados individualmente, são relativamente estáveis e aguardam comunicação para se expressar. Geralmente associadas a modelos lineares de interação, essas teorias consideram a comunicação como um meio de transmitir significado, informação e conhecimento a outros. [...] tem tido como foco o desenvolvimento psicológico de pensamentos, sentimentos e atitudes, tratando a comunicação como processo pelo qual estes são transmitidos ou usados para influenciar pessoas (DEETZ, 2010, p. 86).

A outra aborda diferentes níveis de inclusão dos interlocutores no processo interativo, ou seja,

[...] têm na produção do significado a sua maior preocupação e, como foco, os processos de produção de sentido e de experiência. [...] veem a



comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo. [...] seu foco é na experiência, no sentido produzido e nas identidades pessoais entendidas como resultantes de processos comunicacionais” (DEETZ, 2010, p. 86).

Embora, de forma empírica, possa ser dito que na prática os processos comunicacionais se dão a partir da dimensão 1, esse estudo entende que a comunicação está mais para a dimensão 2. Segue a mesma linha de raciocínio Baldissera (2009), quando aborda a comunicação organizacional sob o paradigma da complexidade. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional vai além dos processos formais e fala da autorização na ou da organização exigindo

[...] olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e sub-sistemas); e os processos recursivos (BALDISSERA, 2009, p. 117).

Nesse contexto, a compreensão de organização também é revista. “[...] a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou empresa” (PINTO, 2008, p. 81). Para Baldissera a ideia de organização

[...] pressupõe associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivo(s) da entidade organizacional. [...] A ideia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros (BALDISSERA, 2010, p. 62).

Para coordenar esses sujeitos em função dos objetivos da organização a comunicação é acionada. Seguindo uma estrutura hierárquica os discursos comunicacionais são exercidos sob a égide do poder que o cargo outorga, entretanto, atuando sob a dimensão 1 de Deetz (2010), não são consideradas a interação com a alteridade. De forma mais clara, quando o discurso é feito por quem, hierarquicamente detém o poder, não necessariamente a alteridade – nesse caso, o subalterno – apropriar-se do discurso como quer quem o produz. Nesse cenário, quem discursa desconsidera o poder da alteridade e, neste caso, não pela função que exerce, mas pela capacidade de aceitar, rejeitar ou até se opor ao discurso.

## 2 PODER

Para nortear a reflexão sobre poder, o texto falará a partir de Foucault (1979, 1987). “É preciso estudar o poder colocando-se fora do modelo de Leviatã<sup>3</sup> [...] É preciso estudá-lo a partir das técnicas e táticas de dominação” (FOUCAULT, 1979, p. 186). Foucault provoca questionando: “de que regras de direito as relações de poder lançam mão para produzir discursos de verdade? Em uma sociedade como a nossa, que tipo de poder é capaz de produzir discursos de verdade dotados de efeitos tão poderosos?” (FOUCAULT, 1979, p. 179).

Em *Microfísica do Poder*, Michael Foucault (1979) trata do poder fora do aparelho de Estado mostrando a relação de poder como forma de produzir “verdades” buscando a dominação do homem.

No fundo temos que produzir a verdade como temos que produzir riquezas, ou melhor, temos que produzir a verdade para poder produzir riquezas. Por outro lado, estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei e produz o discurso verdadeiro que decide, transmite e reproduz, ao menos em parte, efeitos de poder. Afinal, somos julgados, condenados, classificados, obrigados a desempenhar tarefas e destinados a um certo modo de viver ou morrer em função dos discursos verdadeiros que trazem consigo efeitos específicos de poder (FOUCAULT, 1979, p. 180).

Entretanto, essa concepção de poder é questionada por Foucault (1979) que diz que o poder não é uma apropriação, o poder se exerce. O poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder.

Em *Vigiar e Punir* Michael Foucault (1987) afirma que um poder não opera pela ideologia, mesmo quando se dirige às almas, e nem se exerce necessariamente pela violência e repressão, mesmo quando recai sobre o corpo. A violência exprime o efeito de uma força sobre qualquer coisa, objeto ou ser. As relações de poder são relações de força com outra força, ou uma ação sobre outra ação.

[...] as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminuindo essas mesmas forças (em termos políticos de obediência), [...] a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada (FOUCAULT, 1987, p. 127).

---

<sup>3</sup> “[...] fora do campo delimitado pela soberania jurídica e pela instituição estatal” (FOUCAULT, 1979, p. 186).



Para Foucault (1987), a tática é a forma mais elevada da prática disciplinar; é “saber”. Por um lado, o exército-política representa a massa disciplinada, dócil e útil que garante a paz e a ordem civil, pela disciplina tática que controla os corpos e as forças individuais, por meio de uma técnica e de um saber.

Ora, o estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que lhe seja dado como modelo antes da batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou a conquista que se apodera de um domínio (FOUCAULT, 1979, p. 29).

Vigiar e Punir (FOUCAULT, 1987) e Microfísica do Poder (FOUCAULT, 1979) nesse texto se aproximam pelas relações de domínio e disciplina por meio de estratégias e técnicas de como formas de manter controle sobre os sujeitos. E esses sujeitos tanto podem ser indivíduos dotado de consciência e auto-determinação, como também àquele que está submetido, sujeitado. Independentemente do sujeito em questão, todos são dotados de poder e sofrem sua ação.

### **3 ORGANIZAÇÕES, PODER E COMUNICAÇÃO: RELAÇÕES DE CONFLITO**

Por mais que as organizações em nome da gestão adotem estratégias, táticas e técnicas de controle dos sujeitos, quando se trata de exercer esse poder por meio da comunicação não significa que tenha alcançado ou que alcançará objetivos ou resultados entendendo esses como fins da organização. Isso ocorre porque não há o entendimento ou o conhecimento de que a comunicação organizacional é “processo de construção e disputa de sentido” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Nos discursos organizacionais o significado perde espaço para o sentido. “[...] todo e qualquer significado é anterior a novas manifestações daquela palavra, daquele signo [...] as diversas possibilidades de interpretação de um determinado vocábulo, se dá com base na anterioridade dessas possibilidades” (PINTO, 2008, p. 82). Baldissera (2009, p. 118) diz que mesmo que a “organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” e, assim como acontece no processo de



comunicação, o que foi comunicado – independentemente de haver ou não a intenção – estará sujeito à interpretação.

“O processo interpretativo tem, por força, que levar em conta onde (em que contexto) o sentido vai se produzir, porque o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser. Sentido é isso, portanto: futuro significado em contexto” (PINTO, 2008, p. 83). Ao ignorar essa condição, o sujeito que detém o poder, ao proferir um discurso, acredita que os ouvintes significarão o que foi dito exatamente como deseja àquele que discursou. Entretanto, não é porque ali se estabelece uma relação de poder – um que manda e vários que obedecem – que o sentido aconteça conforme deseja quem detém o poder máximo nessa relação. O sentido, quem dá, é o receptor. O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os sentidos ou as significâncias circulem (PINTO, 2008, p. 83).

Ainda assim, de forma prática, pode-se dizer que nos discursos organizacionais não há essa compreensão. Privilegia-se o significado em detrimento do sentido, ou seja, justamente o contrário do que recomenda Pinto

Se sou ser da linguagem, sou, definitivamente esburacado. A linguagem é o lugar do furo, da ausência, da lacuna. Não posso, por isso, pensar uma comunicação que seja o lugar liso, monolítico, sem fissuras. Mas esse é o trabalho que pedem de nós: as coisas devem ser ditas de forma que todos entendam tudo. É angustiante, porque o paradigma transmissivo sem ruídos não é verdadeiro e somos forçados a operar através dele (2008, p. 88).

Cabe aqui a contribuição de Roman (2009, p. 125), de que as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos – enunciados institucionais, formais ou informais –, mal-ditos – enunciados clandestinos, boatos, rumores, “fofocas” que circulam na “rádio-corredor” e em outros espaços liminares – e não-ditos – expressão silenciada, quando acumulada no tempo, prejudica o clima organizacional e traz desmotivação, comprometendo o desempenho do trabalhador. [...] Essa conformação discursiva não é um fenômeno novo, mas se exacerba com o informacionalismo<sup>4</sup>, a retribalização digital<sup>5</sup> e a centralidade organizacional<sup>6</sup>” (ROMAN, 2009, p. 126).

---

<sup>4</sup> É a expressão proposta por Castells (1999) para designar o que seria um novo modo de produção que se desenvolve na pós-modernidade com a telemática (telecomunicação mais informática). Graças ao informacionalismo, a integração em redes tornou-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial. As informações circulam por meio de redes entre e dentro de empresas, conectando em tempo real as pessoas, estejam elas em diferentes continentes, diferentes andares de um mesmo edifício ou em diversas salas de um mesmo escritório (CASTELLS *apud* ROMAN, 2009, p. 127).

<sup>5</sup> É o nome que conferimos ao movimento de socialização do qual participamos atualmente e que acontece graças à ampliação da área de relacionamento além dos limites físicos e geográficos e às possibilidades de interação virtual,



Num ambiente como o das organizações, que vem sendo dominado cada vez mais pela idéia de gestão – e gestão talvez seja só outro nome mais açucarado para panóptico e para vigilância –, existe a ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos (PINTO, 2008, p. 86).

Por mais que discursos sejam proferidos buscando a manutenção do controle ou para atingir os objetivos da organização, ainda assim, é ilusória a crença de que o que é falado com essa intenção resulte o tempo todo exatamente o que se deseja. Por vezes, o emissor não identifica o insucesso do seu discurso junto ao receptor e, por consequência, não percebe que não está convencendo ou promovendo o sentido que gostaria que fosse dado ao que é dito por quem o ouve. Por mais que o discurso se dê no âmbito dos bem-ditos, o que passa a existir são mal-ditos ou ainda, no seu extremo, não-ditos.

Esse fenômeno é generalizável: em todo o processo comunicativo há fraturas e elas se revelam. Isso é algo que tanto as organizações como os praticantes da comunicação esquecem, de modo geral: esse ponto de fuga pode muito bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente planejado (PINTO, 2008, p. 84).

Em razão dos fenômenos abordados por Roman (2009) – informacionalismo, a retribalização digital e a centralidade organizacional – “aumentam, nas organizações, as parcerias, mas também os conflitos interpessoais, com um conseqüente aumento da

---

propiciadas pelas novas tecnologias digitalizadas de comunicação, no bojo do informacionalismo. A modernidade valorizou a individualidade do sujeito que passou a ter consciência de que é um ser diferenciado e único dentro da comunidade. A retribalização digital não compromete essa conquista civilizacional, mas, sim, recoloca esse indivíduo no coletivo e desencadeia novas dinâmicas de relacionamento no cotidiano das organizações (LÉVY, 1993; MAFFESOLI, 1985; CASTELLS, 1999).

Se os novos modelos organizacionais fundamentados em rede ampliaram as possibilidades de interação além dos limites físicos e geográficos, a robotização, por sua vez, melhorou as condições das interações presenciais. O trabalho pesado e grosseiro está sendo gradativamente retirado do homem e transferido para sofisticadas máquinas controladas, graças à microeletrônica, por suaves toques no teclado do computador. Essas mudanças ensejam alterações no leiaute dos ambientes de trabalho, que se tornam mais agradáveis e confortáveis. Os trabalhadores, por sua vez, substituem os macacões de operário por roupas mais elegantes, pois é cada vez menor o tempo de contato direto com o maquinário e ferramentas mecânicas. A melhoria nas condições físicas e mudança na natureza da atividade laboral estimulam a aproximação das pessoas e as interações face a face, além dos relacionamentos profissionais já exigidos pelas atividades cotidianas.

<sup>6</sup> Refere-se à importância e ao significado que as organizações passaram a ter na vida das pessoas na pós-modernidade. A energia humana envolvida no trabalho é hoje preponderante administrada por organizações estruturadas com o objetivo de obter resultados, financeiros ou não. As organizações com fins produtivos se consolidam hoje como um núcleo importante de realização da experiência humana, ocupando muitas das funções sociais outrora assumidas prioritariamente pela família, comunidade de base e religião. As pessoas estão dedicando muito tempo de suas vidas ao trabalho ou as atividades relacionadas a ele, ganhando os relacionamentos profissionais cada vez mais importância na vida das pessoas (DANIELS et al., 1997; EISENBERG, GOODALL, 1997; CASTELLS, 1999).



produção discursiva” (ROMAN, 2009, p. 128). Cada vez mais a comunicação – seja ela formal ou não – ganha poder na organização.

Talvez, em dados momentos a comunicação seja usada na organização propositalmente para gerar os conflitos. Em alguns casos, interessa ao gestor criar um ambiente de insegurança e até mesmo hostil na organização e, por vezes, faz uso da comunicação para gerar essa instabilidade no clima organizacional. O que talvez o gestor não saiba é que o poder que ele exerce na organização não se sobrepõe ao poder da comunicação, ou seja, da mesma forma que ele pode conseguir atingir algum objetivo pré-estabelecido e que ele julga ser possível atingir a partir da geração de conflitos na organização, por outro lado, o resultado pode ser, ao contrário do que o gestor controlador imagina, incontrolável, já que a comunicação, em seu processo, promove a produção de sentidos e esses não são passíveis de controle.

Num primeiro momento, parece contraditório que uma organização queira propositalmente gerar conflitos em seu interior, porém, por outro lado, se forem levadas em consideração o que Foucault fala sobre poder, o discurso como gerador de conflitos seja uma estratégia da organização justamente por acreditar que dessa forma as hierarquias controlariam os sujeitos.

É o que Pinto (2008) chamará de permediatividade.

A permediatividade leva em conta que há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, mas também há intenção nas instâncias receptoras dessas mesmas mensagens, na medida em que somos vítimas de nosso próprio discurso, já que meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida. Esses são signos que me constituem e não são os mesmos que constituem meus colegas de trabalho, por exemplo (PINTO, 2008, p. 87).

Não é possível esquecer que além dos objetivos da organização, existem os objetivos do gestor e dos colaboradores e, não necessariamente, elas sejam convergentes. E quando o discurso permeia todas essas inter-relações, sem a compreensão de que há diferentes produções de sentido, então, o conflito está gerado.

## **CONCLUSÃO**

Ao término deste texto acredita-se ter sido possível suscitar a discussão e a reflexão acerca das relações de poder existentes nas organizações permeadas pela força



da comunicação, mais especificamente a comunicação enquanto discurso em nome do controle organizacional. Para tanto se fez necessário delimitar o referencial teórico a partir de lugares de fala que abordassem os assuntos propostos e contribuíssem de alguma maneira para delinear a proposta do texto.

Entende-se que os processos comunicacionais, especialmente nas organizações, não são dissociados das relações de poder. O poder sob duas perspectivas: na tentativa de se exercer sobre o outro e nos pontos de tensão e força que são gerados nas organizações pelos sujeitos.

Procurou-se pensar a comunicação no contexto das organizações, especialmente sobre a prática do discurso como força e poder que pode vir, intencionalmente ou não, a gerar conflitos na organização pela não compreensão do processo comunicativo como produção de sentido. Como as próprias teorias aqui apresentadas, deve-se levar em consideração o lugar de fala da autora como sujeito portador de sua cultura e, também, produtora de sentidos e que, portanto inclui erros e tropeços (PINTO, 2008, p. 87), afinal somos “muito mais que seres humanos, somos signos, lidos e interpretados das formas mais erradas possíveis” (PINTO, 2008, p. 88).

De qualquer forma procurou-se pensar a comunicação no contexto das organizações “de uma forma que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o *homo communicans*<sup>7</sup>” (PINTO, 2008, p. 88).

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Thereza N. (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008, p. 149 – 177.

BRETON, Phillipe. La formation d'une nouvelle utopie. In: L'utopie de la communication. Paris: La Découverte, 1995. Disponível em: <<http://members.fortunecity.com/cibercultura/vol1/breton.html>> Acessado em 23/01/2012.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. Ano 06, n 10/11, 2009. Disponível em <<http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/viewArticle/201>>. Acessado em 26/03/2011.

---

<sup>7</sup> “[...] O *homo communicans* é um ser sem interioridade e sem corpo, que vive numa sociedade sem segredos, um ser por inteiro voltado para o social, que não existe se não através da informação e da permuta, numa sociedade tornada transparente graças às novas “máquinas de comunicar”. Essas qualidades do homem na comunicação, que contribui para alimentar o ideal do homem moderno, parecem como uma das alternativas á degradação do ser humano, resultante da tormenta do século XX” (BRETON, 1995).



\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividade e significação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010, p. 61 – 76.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação organizacional: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 83-101.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1987, p. 125-199.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 23-38.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Thereza N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008, p. 81 – 89.

ROMAN, Arthur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 125-157.