ESTUDO DE CASO DA EMPRESA A E EMPRESA B: comunicação assertiva na redução de conflitos nas organizações

CASE STUDY OF COMPANY A AND COMPANY B: assertive communication on conflict reduction in organizations

Sônia Regina Quináglia[I]
Thiciana Favareto Caldeira[II]
Clésio Aparecido Marinho[III]

RESUMO

O fluxo de informações a que as pessoas estão sujeitas cresce a cada dia. O mesmo acontece nas organizações com relação a informações técnicas, econômicas e financeiras, comportamentais entre outras. Não obstante ao fluxo de informações, a forma como elas são transmitidas pode provocar ruídos e esses ruídos na comunicação podem ocasionar conflitos. O presente trabalho faz uma reflexão e discussão sobre a comunicação assertiva na redução de conflitos nas organizações. Para a realização deste trabalho, são abordados e utilizados conceitos de alguns renomados autores que versam sobre comunicação e gestão de conflitos, bem como pesquisa exploratória com o objetivo de identificar como se dá a comunicação e gestão dos conflitos em diferentes empresas da região de Sertãozinho.

Palavras-chave: Comunicação Assertiva. Conflitos. Organizações.

ABSTRACT

The flow of information which the people are subjected has growing daily. The same happens at organizations regarding technical, economical and financial, behavioral information, among others. Despite the flow of information, the way they are passed on can cause noise and this noise in communication may cause conflicts. This paper will reflect and discuss about assertive communication in reducing conflicts in the organizations. In order to carry this work out some distinguished authors ´concepts will be approached who write about communication and conflict management, as well as exploratory research, aiming to identify how communication and conflict management take place in different companies in the region of Sertãozinho.

Keywords: Assertive communication. Conflicts. Organizations.

Data de submissão do artigo: 15/07/2019.
Data de aprovação do artigo: 01/10/2019.
DOI:

[I] Graduada em Tecnologia da Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – SP – Brasil. E-mail: sonia.nucleo@gmail.com
[II] Graduada em Tecnologia da Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – SP – Brasil. E-mail: thicifava@hotmail.com
[III] Professor Especialista/Mestrando da Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – SP – Brasil. E-mail: clesio.marinho@fatec.sp.gov.brl

1 INTRODUÇÃO

A premissa que orientou este trabalho é a de que se vive numa era em que o fluxo de informações é crescente a cada dia, tornando-se difícil a tarefa de assimilar tudo. Quando se pensa nas organizações, a tarefa torna-se mais árdua, uma vez que existem níveis hierárquicos, processos culturais diferentes quanto ao entendimento, interpretação, além das regras e políticas de comunicação inerente à cada organização.

Quando a comunicação não é realizada de forma adequada, podem ocorrer distorções, falta de clareza e objetividade, contribuindo para a geração de conflitos intrapessoais e interpessoais nas organizações.

Enfim, o presente artigo tem por objetivo identificar se organizações que fazem uso da comunicação assertiva possuem menos conflitos.

2 COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma interação entre pessoas que visam à troca de informações. Derivada do termo latim "*communicare*", que significa partilhar, participar de algo, tornar comum. Desde o início dos tempos, a comunicação teve uma grande importância no desenvolvimento e integração dos homens.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326),

> A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Nenhuma dessas quatro funções é mais importante que as demais. Para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los a se esforçar, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisão.

Para Vecchio (2009) a comunicação está associada à troca de mensagens entre pessoas, objetivando a construção de significados comuns. Em cada passo da comunicação existem obstáculos potenciais para a comunicação bem-sucedida, que podem ser descritos como ruídos, barreiras e filtros, e têm o potencial de impedir ou alterar o processo de comunicação. Portanto, pode ser difícil conseguir uma comunicação bem-sucedida. Esse fato contribui para a crença disseminada de que a má comunicação é responsável por muitos problemas no âmbito das organizações e que muitas questões mais sérias seriam resolvidas se as pessoas apenas tentassem aprimorar suas aptidões de comunicação.

Mais comunicação não significa, necessariamente, melhor comunicação. Vecchio (2009) vê a comunicação como um processo social incluindo percepção e influência. O processo de comunicação envolve não só a mensagem em si, mas a forma como é transmitida influencia a qualidade da recepção, podendo ser positiva ou negativa.

Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é o principal meio nas organizações pelo qual as pessoas utilizam para troca de mensagens entre si. Utiliza-se, essencialmente, a comunicação oral, a escrita e a não verbal.

- Comunicação oral: principal meio de transmitir mensagens.

- ✓ Vantagens: rapidez e *feedback*

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), desde que feita de forma consistente a comunicação face a face continua sendo a melhor opção de obter informações dos funcionários e, também, para eles.

✓ Desvantagens: em caso de transmissão da mensagem para várias pessoas, há maior probabilidade de distorções.

- Comunicação escrita: geralmente é escolhido esse tipo de comunicação por ser tangível e verificável. Assim, tanto o emissor quanto o receptor mantêm registro das mensagens e elas podem ser armazenadas por tempo indeterminado.

✓ Vantagens: geralmente prestamos mais atenção no que queremos transmitir em uma mensagem escrita do que em uma mensagem oral. Por isso, a comunicação escrita costuma ser mais bem elaborada, mais lógica e clara.

✓ Desvantagens: consumo de tempo, ausência de *feedback*, nem sempre a compreensão de uma comunicação escrita é recebida da forma que o emissor pretendia.

- Comunicação não verbal: inclui os movimentos corporais, a entonação ou ênfase dada às palavras, a expressão facial e o distanciamento físico entre o emissor e receptor.

É importante estar atento aos aspectos da comunicação não verbal e buscar os indícios não verbais, tanto quanto o entendimento do significado literal daquilo que é transmitido por um emissor. Precisamos estar conscientes das possíveis contradições entre essas mensagens.

Finalidade na comunicação

De acordo com Pinho (2006, p. 48), "a perspectiva de transmissão tem como preocupação básica a eliminação dos ruídos para aumento da fidelidade da comunicação".

Quadro 1 - Fatores que determinam a qualidade da transmissão na comunicação interpessoal.

Elementos do processo de comunicação	**Fatores a serem considerados**
Emissor	Habilidades de comunicação (escrita, palavra, leitura, audição, pensamento ou raciocínio), atitudes (atitude para consigo mesmo, atitude para com o assunto, atitude para com o receptor), nível de conhecimento (sobre o assunto, do público, sobre o processo de comunicação) e sistema sociocultural
Mensagem	Código, conteúdo e tratamento
Canal	Seleção do canal mais adequado
Receptor	Os mesmos que afetam o emissor

Fonte: Pinho (2006, p. 48) – adaptação dos autores

Qualidade da comunicação, fatores que afetam suas finalidades

Na comunicação interpessoal, existem fatores que determinam a qualidade da transmissão em cada elemento do processo de comunicação.

Emissor

Pinho (2006), elenca quatro fatores que podem afetar a qualidade da comunicação:

- Habilidades de comunicação: afetam a capacidade de analisar nossos próprios objetivos e intenções de dizer algo quando nos comunicamos e afetam a nossa capacidade de codificar mensagens que exprimam o que pretendemos.

O emissor, precisa possuir vocabulário adequado para exprimir as ideias e expressar, com clareza o sentido da mensagem, além da capacidade de reunir as palavras, de maneira mais efetiva.

- Atitudes: predisposições, alguma tendência que pode ser favorável (positiva) ou desfavorável (negativa) a algo ou alguém.

- Nível de conhecimento: pode ser considerado em três pontos básicos: nível de conhecimento sobre o assunto (ninguém é capaz de comunicar aquilo que não sabe), nível de conhecimento do público (necessário que o emissor conheça o nível de conhecimento deste em relação ao assunto que queira transmitir, para que possa determinar a melhor maneira de ensiná-lo) e nível do conhecimento sobre o processo de comunicação (permite ao emissor transmitir as suas mensagens de maneira mais efetiva e eficaz),

- Sistema sociocultural: determina, em parte, a escolha das palavras, os objetivos que as pessoas têm na sua comunicação, os canais que usam para essa ou aquela mensagem.

Mensagem

De acordo com Pinho (2006), podemos conceituar a mensagem como a expressão de uma ideia, ou aquilo que pode ser comunicado através de palavras, expressões, signos, entre outros. Os fatores que precisam ser levados em conta na mensagem são:

- Código: É qualquer grupo de signos (Ex.: língua portuguesa) com as regras de sua respectiva utilização para ter significado para alguém. O emissor e receptor devem utilizar o mesmo código, que seja entendido e bem empregado por eles.

- Conteúdo: material da mensagem escolhida pela fonte para expressar seu objetivo. Para serem bem compreendidas, as mensagens devem estar dispostas em uma forma ordenada, coerente e sequenciada.

- Tratamento: entende-se a forma como a mensagem é enviada.

Canal

Segundo Pinho (2006, p. 51), "canal é o meio físico por meio do qual se transmite e recebe a mensagem. A seleção do canal de comunicação é determinada por muitos fatores, como conteúdo, código e tratamento da mensagem".

Receptor

Pinho (2006) define a comunicação como um processo de duas vias, pois o emissor de uma mensagem também é receptor em outros momentos. As mensagens produzidas pelo emissor estão diretamente relacionadas com as características de mensagens recebidas. A comunicação é um processo dinâmico em que tanto emissor quanto receptor se deparam com dificuldades semelhantes no momento de elaborar e transmitir uma mensagem que seja clara.

Obstáculos à comunicação

Conforme Vecchio (2009, p. 303), os obstáculos na comunicação podem ser:

Individuais

- Diferença de status: influencia consideravelmente o comportamento das pessoas nas organizações. A disposição para escutar e reagir a uma tentativa de comunicação difere em função do status do comunicador. Geralmente, os empregados dão mais atenção – e são até mais solícitos - à comunicação de pessoas com status igual ou superior.

- Credibilidade da fonte: a fonte de uma comunicação pode influenciar consideravelmente a possibilidade de o receptor aceitar ou rejeitar a mensagem. Para a comunicação ser eficaz, a fonte deve possuir credibilidade.

- Vieses perceptivos: as pessoas tendem a ouvir aquilo que desejam. Os empregados tendem a desprezar o que não desejam reconhecer, o que é uma forma de percepção seletiva direcionada às suas necessidades e interesses dominantes.

Organizacionais

- Sobrecarga de informações: resulta na redução da eficácia. Duas maneiras eficazes para eliminar a sobrecarga de informações são incentivar os empregados a selecionar as mensagens e encorajar os emissores a condensá-las e enviar somente as essenciais.

- Pressões do tempo: a necessidade de levar a efeito uma ação rápida em resposta a um problema pode exigir que informações sejam enviadas ou requeridas em curto intervalo de tempo. Tal urgência pode resultar em falha da comunicação e a mesma para ser eficaz, precisa chegar em ocasião apropriada, bem como ser precisa e correta.

- Clima organizacional: o sistema social mais amplo de uma organização pode ser um obstáculo para a comunicação eficaz. Em caso de clima aberto e baseado na confiança, as comunicações incompletas ou controversas terão maior probabilidade de serem interpretadas favoravelmente. Já em caso de desconfiança, as mensagens poderão ser investigadas com muito rigor, e mesmo as boas notícias poderão ser recebidas com suspeita.

- Tecnologia: a comunicação por meio das tecnologias (*e-mail*, fax, teleconferência e internet) também apresenta a possibilidade de ser menos transparente, por causa do receio do empregado de as mensagens não ser integralmente confidenciais.

Regras para uma comunicação eficaz

Segundo Robbins (2002 *apud* PINHO, 2006), em se tratando de organizações, as habilidades de comunicação pessoal devem ser estimuladas e podem ser melhoradas por um conjunto de oito regras simples e práticas:

- Usar de múltiplos canais: aumenta a probabilidade de clareza.

- Adaptar a mensagem ao seu público: uma vez que as pessoas na organização têm necessidades diferentes de informações, canais preferenciais para receber as informações e variadas formas de compreender a linguagem, é preciso assegurar que a mensagem esteja adequada ao público-alvo.

- Procurar ter empatia com os outros: você deve se colocar no lugar do outro. Deve ser sensível às necessidades, percepções, atitudes e emoções do ouvinte.

- Lembrar-se do valor da comunicação face a face quando estiver enfrentando mudança: esse deve ser o canal escolhido para a transmissão de mensagens que possam ser vistas como ambíguas, ameaçadoras ou que impliquem mudanças significativas.

- Procurar a escuta ativa: fazer contato visual, mostrar expressões faciais adequadas e meneios de cabeça afirmativos, evitar ações ou gestos de distração, fazer perguntas, evitar interromper a pessoa que fala, não falar ao mesmo tempo.

- Ter coerência entre suas palavras e suas ações*:* assegurar-se de que suas mensagens verbais e não verbais são coerentes.

- Utilizar a rede de rumores: a rede pode servir tanto como filtro como mecanismo de f*eedback*, ressaltando assuntos que os funcionários consideram relevantes e como veículo de mensagens que os administradores querem que os funcionários conheçam.

- Utilizar o *feedback*: enfoque comportamentos específicos (deve deixar claro para o receptor por que você esta sendo crítico e repreensor), mantenha a postura impessoal (ex.: se o *feedback* for crítico, lembre-se de que está criticando a ação e não a pessoa), escolha o momento certo (mais sentido para o receptor quando fornecido pouco tempo após o comportamento em questão) e quando o *feedback* é negativo, assegure-se de que o comportamento em questão é controlável pelo receptor (é uma boa ideia indicar o que,

especificamente, pode ser feito para melhorar a situação, desde que o problema ainda esteja em seu alcance).

2.1 Conceituação sobre conflito

Normalmente os gerentes e supervisores das organizações costumam atribuir à má comunicação um percentual considerável dos conflitos que acontecem. Conforme Ferreira (1996), a palavra conflito se origina do latim *conflictu,* que significa embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, o elemento determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Desde o início da humanidade, existem conflitos e discordâncias entre as pessoas e, estes são necessários para que aconteça o desenvolvimento e evolução quer seja no âmbito familiar, social, político ou organizacional.

De acordo com Beck (2018, p. 13),

> As discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. […] Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

Em muitas organizações, o conflito é visto pelo aspecto negativo em que os interesses pessoais se sobrepõem aos organizacionais, porém os modernos conceitos mostram que esse fenômeno pode ser explorado.

Beck (2018) ressalva que, embora muitos vejam os conflitos como um fator negativo dentro de uma organização, causados pelas competições, conceitos modernos de administração mostram uma positividade e podem ser explorados. Existem gerentes e diretores que se beneficiam da forma de administrar por meio dos conflitos, uma vez que este pode ser um estímulo para as pessoas desenvolverem a criatividade e a inovação.

Para Robbins (2002) o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode vir a afetar de forma negativa algo que a aquela considera importante.

Os conceitos de conflito e desacordo, muitas vezes, geram confusão. A palavra conflito pode significar guerra, luta, combate, desavença, já desacordo significa: falta de acordo; divergência, desarmonia, diferenças de opinião. Os conflitos existem sempre que houver desacordos numa determinada situação, como é corroborado por Chiavenato (2002, p. 298), “conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”.

Os conflitos podem ser classificados de acordo com sua gravidade. Segundo Chiavenato (2008, p. 210), os mesmos podem ser classificados de três formas:

> **1) Conflito percebido**: os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado **conflito latente**, que as partes percebem que existe potencialmente.
> **2) Conflito experienciado**: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado **conflito velado**, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

3) Conflito manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado **conflito aberto**, que se manifesta sem dissimulação.

O quadro 2 apresenta os efeitos positivos e negativos do conflito.

Quadro 2 - Efeitos positivos e negativos do conflito

Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destrói a moral dos grupos e organizações.
É um antídoto contra o pensamento grupal	Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Provoca decréscimo nos níveis de satisfação.
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.	Aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).
Conduz a novas abordagens aos problemas, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão de valores e objetivos da contraparte.	Obstrui a cooperação.
Pode induzir a motivação e energia necessárias à melhor execução das tarefas.	Empobrece o processo de coordenação do trabalho.
Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.	Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.
Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).	Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.
Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.	Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).
Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional).	Toma a organização numa “arena política completa”.
Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.	Gera um clima “paranoico”.
Pode facilitar a integração de interesses opostos.	Suscita distorção na comunicação.
Desafia o *status quo*. Torna o clima organizacional mais entusiasmante.	Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero.
Permite libertar tensões.	Arruína a carreira de algumas pessoas.
Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.	Aumenta os níveis de absenteísmo e *turnover*.
Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.	Reduz o empenhamento organizacional.
Reduz a preguiça social.	Os líderes transitam de estilos de liderança participativa para os estilos diretivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).
Constitui uma oportunidade para pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (interpessoais).	Provoca impasses e atrasos no processo decisório.

As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).	Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.
Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspectos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos).	Suscita a destruição do grupo.

Fonte: Cunha, Rego e Cunha (2007, p. 536)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desse artigo utilizamos o método de pesquisa qualitativa, com a aplicação de um questionário com perguntas de múltiplas escolhas objetivando dados quantificáveis e que pudessem ser tratados com recursos estatísticos.

3.1 Amostra

"Amostra é uma parte da população de interesse a que se tem acesso para se desenvolver o estudo estatístico" (FERREIRA, 2017). O estudo foi realizado em duas empresas na cidade de Sertãozinho.

- Empresa "A" (grande porte): total de 160 funcionários, sendo que 13 colaboradores responderam;
- Empresa "B" (pequeno porte): total de 12 funcionários, sendo que 07 colaboradores responderam.

Lembrando que os colaboradores foram escolhidos de forma aleatória, receberam o questionário e responderam voluntariamente.

3.2 Coleta de dados

O questionário elaborado foi baseado na revisão da literatura e em modelos propostos pelos autores: Souza Neto (2016) e Fumian e Ferreira (2012), e Siqueira (2008), e levando-se em consideração a necessidade percebida em analisar a Comunicação Assertiva dentro de uma organização de Pequeno e Grande Porte.

No período de uma semana (13/05 a17/05/19) foi aplicado o questionário com um total de 19 questões, utilizando a escala *Likert* de 5 pontos em que: 1 significa nunca; 2 raramente; 3 algumas vezes; 4 frequentemente e 5 sempre.

A escolha da escala *Likert* deve se ao fato de que, ao contrário de responder apenas "sim" ou "não", o entrevistado mostra mais especificamente o quanto ele concorda ou discorda de uma atitude ou ação, ou o quanto ele está satisfeito ou insatisfeito. A figura 2 apresenta o tipo de questão utilizada na pesquisa.

Os entrevistados receberam o questionário, responderam e devolveram no dia seguinte, ou seja, não responderam na presença dos pesquisadores.

3.3 Análise de dados

Dentre as 19 questões aplicadas, optou-se por 5 que consideramos potenciais para análise e demonstração gráfica de seus resultados.

Os resultados foram analisados através da estatística descritiva. De acordo com Ferreira (2017), "Estatística descritiva é o conjunto de técnicas destinadas a descrever e

resumir os dados, a fim de que possamos tirar conclusões a respeito da característica de interesse".

O principal objetivo foi identificar, através de 5 gráficos, a Comunicação Assertiva na redução de conflitos comparando duas empresas: grande e pequeno porte.

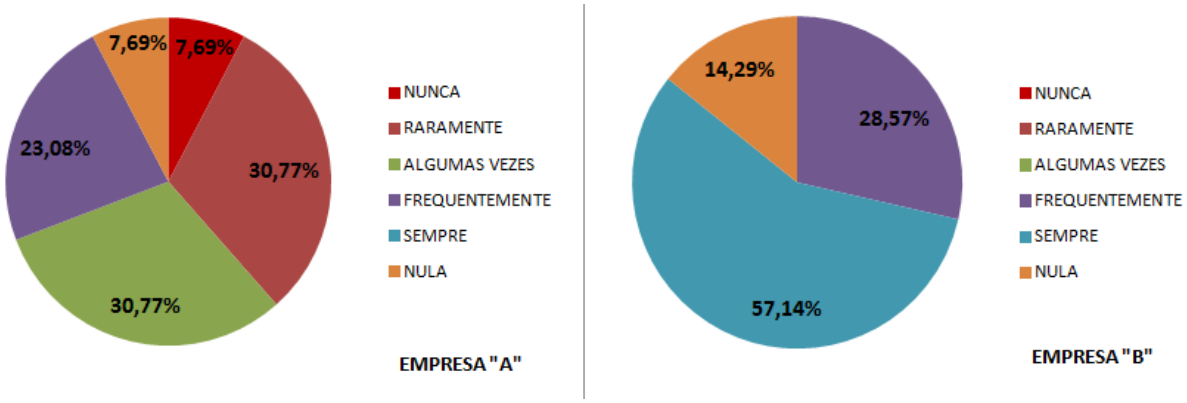
O questionário aplicado permitiu analisar a percepção dos colaboradores no que tange respeito aos aspectos de Comunicação organizacional, Integração organizacional, *Feedback* e Satisfação, Motivação e Comprometimento.

Tabela 1 – Comunicação Organizacional – dados coletados na pesquisa

Quanto à Comunicação Organizacional	EMPRESA	NUNCA(%)	RARAMENTE(%)	ALGUMAS VEZES (%)	FREQUENTEMENTE (%)	SEMPRE (%)	NULA (%)
Há transparência por parte da supervisão ao se comunicar com os colaboradores (funcionários, prestadores de serviços)?	A	15,38%	23,08%	30,77%	30,77%	0,00%	0,00%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%	0,00%
A comunicação é clara e efetiva?	A	7,69%	30,77%	30,77%	23,08%	0,00%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	71,43%	0,00%
A supervisão certifica-se se a mensagem transmitida foi compreendida pelos colaboradores da organização?	A	0,00%	53,85%	23,08%	0,00%	15,38%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	14,29%	57,14%	14,29%
Você se sente a vontade para se comunicar com a supervisão?	A	15,38%	23,08%	7,69%	23,08%	23,08%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%
A supervisão ouve atentamente os colaboradores?	A	7,69%	30,77%	30,77%	23,08%	0,00%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%	14,29%
A supervisão mostra-se disponível à novas ideias?	A	15,38%	23,08%	23,08%	23,08%	15,38%	0,00%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%
Há espaço para que os colaboradores sugiram ideias que impactem positivamente nas atividades desempenhadas?	A	23,08%	30,77%	23,08%	7,69%	15,38%	0,00%
	B	0,00%	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%	0,00%
A organização comunica em tempo hábil temas como escala de trabalho, compensação de horas, férias, feriados prolongados e	A	23,08%	38,46%	23,08%	0,00%	15,38%	0,00%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%

Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Gráfico 1 – Questão: A supervisão ouve atentamente os colaboradores?



Fonte: elaborados pelos autores (2019)

O Gráfico 1 apresenta a percepção da amostra com relação a Comunicação Empresarial - questão 5 (A supervisão ouve atentamente os colaboradores?)

Empresa A: 30,77% dos supervisores RARAMENTE e 30,77% ALGUMAS VEZES ouvem atentamente os colaboradores

Empresa B: 57,14% dos supervisores SEMPRE ouvem atentamente os colaboradores.

Diante desse cenário pode se afirmar que a Empresa B possui uma melhor comunicação entre supervisão e colaborador.

A frase do poeta alemão Johann Goethe "*falar é uma necessidade, escutar é uma arte*", retrata a importância de saber ouvir seja nos meios corporativos ou nos aspectos pessoais, uma vez que para ocorrer uma comunicação eficiente, primeiro é necessário saber ouvir. Alguns estudiosos em relações humanas dizem que em se tratando de comunicação devemos aplicar a técnica de Pareto (80/20), ou seja, numa conversa ouvir 80% do tempo e falar somente 20%.

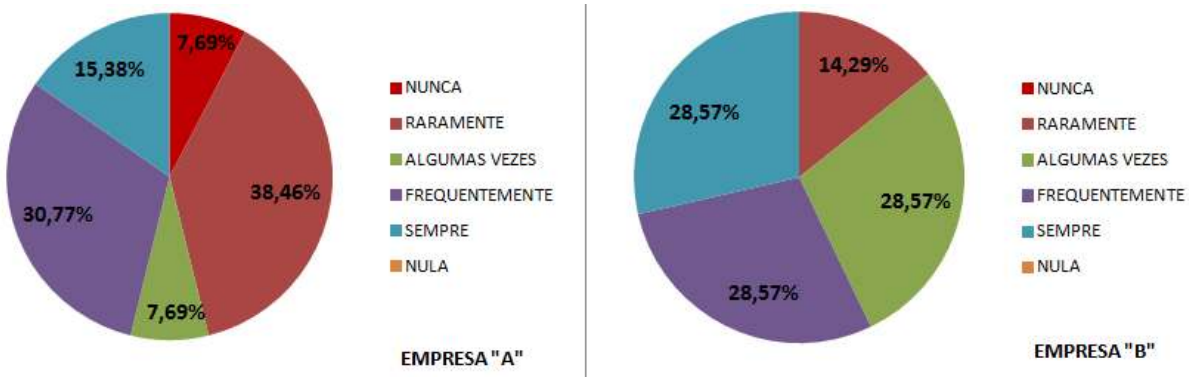
Segundo Marques (2004):" ... A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Escutar com sinceridade e genuíno interesse em agir sobre a informação recebida".

Tabela 2 – Integração Organizacional – dados coletados na pesquisa

Quanto à Integração Organizacional	EMPRESA	NUNCA(%)	RARAMENTE(%)	ALGUMAS VEZES (%)	FREQUENTEMENTE (%)	SEMPRE (%)	NULA (%)
Os colaboradores recebem instruções ou treinamentos adequados para a realização das suas atividades?	A	7,69%	38,46%	7,69%	30,77%	15,38%	0,00%
	B	0,00%	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%	0,00%
A supervisão fornece informações sobre políticas e metas departamentais?	A	7,69%	46,15%	15,38%	23,08%	7,69%	0,00%
	B	0,00%	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%

Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Gráfico 2 – Questão: Os colaboradores recebem instruções ou treinamentos adequados para a realização das suas atividades?



Fonte: elaborados pelos autores (2019)

Já o Gráfico 2 mostra a percepção no que diz respeito a instruções e treinamentos:

Empresa A: 38,46% RARAMENTE recebem instruções ou treinamentos adequados.

Empresa B: as três variáveis, ALGUMAS VEZES, FREQUENTEMENTE e SEMPRE receberam a mesma porcentagem (28,57%) em relação aos funcionários receberem instruções ou treinamentos adequados.

Pode-se afirmar, através dos dados apresentados que a Empresa A possui déficits em relação a instruções ou treinamentos, com isso a chance de ocorrer erros nos processos é superior.

De um modo geral, o treinamento é uma ferramenta utilizada pelas empresas para desenvolver a competência dos colaboradores, tornando-os mais produtivos e inovadores e, visando atender os objetivos das organizações. Para Pio (2006, p. 1) o treinamento e desenvolvimento podem ser entendidos como:

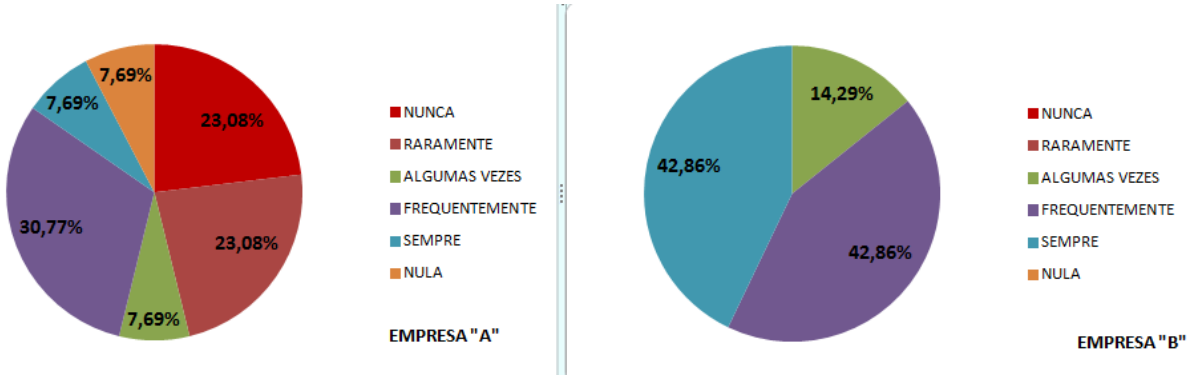
Um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

Tabela 3 – *Feedback* – dados coletados na pesquisa

Quanto ao Feedback	EMPRESA	NUNCA(%)	RARAMENTE(%)	ALGUMAS VEZES (%)	FREQUENTEMENTE (%)	SEMPRE (%)	NULA (%)
A supervisão fornece orientações que permitam resolver problemas relacionados com o trabalho?	A	23,08%	23,08%	7,69%	30,77%	7,69%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%
Os colaboradores são avaliados?	A	15,38%	30,77%	23,08%	23,08%	7,69%	0,00%
	B	42,86%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%
Você recebe feedback?	A	30,77%	23,08%	15,38%	7,69%	23,08%	0,00%
	B	42,86%	0,00%	14,29%	14,29%	28,57%	0,00%
Os feedbacks contribuem para a melhoria dos indicadores individuais e departamentais?	A	15,38%	15,38%	23,08%	23,08%	23,08%	0,00%
	B	14,29%	0,00%	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%
A supervisão conhece e compreende os problemas que os subordinados enfrentam (tanto profissionais como pessoais)?	A	30,77%	30,77%	23,08%	15,38%	0,00%	0,00%
	B	0,00%	14,29%	14,29%	28,57%	42,86%	0,00%

Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Gráfico 3 - A supervisão fornece orientações que permitam resolver problemas relacionados com o trabalho?



Fonte: elaborados pelos autores (2019)

Observamos na questão acima que quase 50% dos entrevistados da Empresa A, RARAMENTE ou NUNCA recebem orientações da supervisão para resolver problemas relacionados ao trabalho. Já a EMPRESA B, 42,86% FREQUENTEMENTE recebem.

Com o resultado apresentado há uma maior possibilidade da Empresa A aumentar os erros e falhas na comunicação podendo incorrer em conflitos.

O *feedback* é uma potente ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores para o desenvolvimento de habilidades bem como o aprimoramento dos colaboradores. O *feedback* tem uma importância muito grande para o funcionário que é reorientá-lo para que alcance o resultado esperado.

Segundo Hastings e Potter (2005, p. 101), "[...] precisamos construir sistemas de *feedback* precisos, francos e confiáveis. Um líder de equipe precisa criar um ambiente de aprendizagem no qual os membros de equipe sejam completamente valorizados, ouvidos e respeitados".

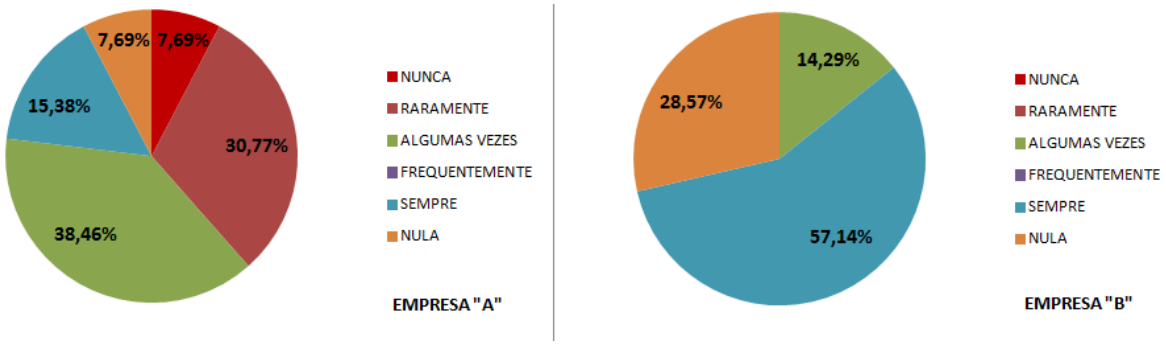
Os Gráficos 4 e 5 a seguir apresentam a percepção da amostra no âmbito da Satisfação, Motivação e Comprometimento.

Tabela 4 – Satisfação, Motivação e Comprometimento – dados coletados na pesquisa

Quanto à Satisfação, Motivação e Comprometimento	EMPRESA	NUNCA(%)	RARAMENTE(%)	ALGUMAS VEZES (%)	FREQUENTEMENTE (%)	SEMPRE (%)	NULA (%)
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização?	A	7,69%	30,77%	38,46%	0,00%	15,38%	7,69%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	57,14%	28,57%
A empresa oferece algum tipo de apoio aos colabores que estejam passando por dificuldades tanto pessoais como	A	38,46%	23,08%	7,69%	7,69%	7,69%	15,38%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%
Você já pensou em deixar esta organização por outra proposta num futuro próximo?	A	0,00%	7,69%	30,77%	30,77%	23,08%	7,69%
	B	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	42,86%
Acha que a empresa possui uma boa comunicação com os funcionários?	A	30,77%	23,08%	15,38%	30,77%	0,00%	0,00%
	B	0,00%	0,00%	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%

Fonte: elaborada pelos autores (2019)

Gráfico 4 - Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização?

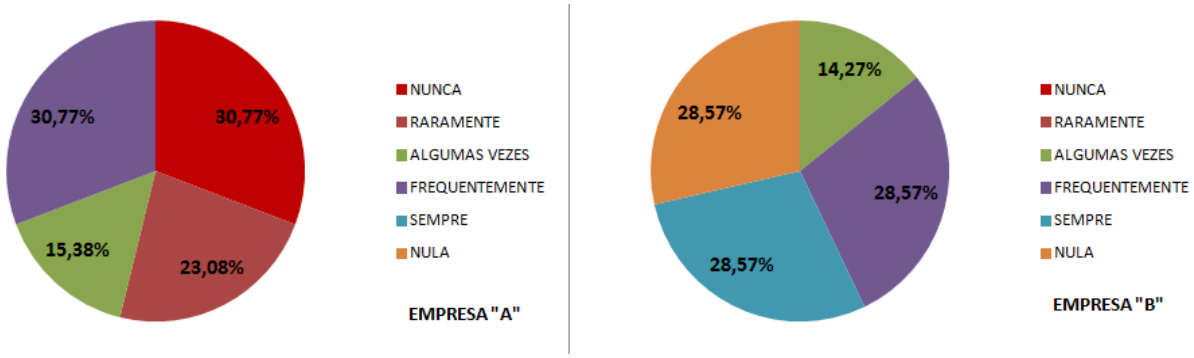


Fonte: elaborados pelos autores (2019)

No gráfico 4 nota-se que 57,14% dos entrevistados da Empresa B responderam que SEMPRE têm orgulho em dizer que fazem parte da organização e a Empresa A, RARAMENTE e ALGUMAS VEZES somam mais de 50%.

> [...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem se fala, para quem apresenta suas ideias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar e diferença entre sobreviver ou perecer (GOMES, 1998, p. 49).

Gráfico 5 - Acha que a empresa possui uma boa comunicação com os funcionários?



Fonte: elaborados pelos autores (2019)

No gráfico 5 observa-se que 30,77% dos entrevistados da Empresa A afirmam que NUNCA ocorre uma boa comunicação. Enquanto na Empresa B (pequeno porte) os funcionários afirmam possuir uma boa comunicação, como atesta o percentual de 28,57% tanto para FREQUENTEMENTE como para SEMPRE.

Nas organizações, a comunicação tem um peso muito grande. A este respeito Marques (2004) diz:

> A imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é a base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores de sua empresa. A comunicação interna é também contato. Desde a primeira entrevista de orientação de um novo funcionário até a entrevista de desligamento de outro funcionário, o contato humano é fundamental e insubstituível.

4 CONCLUSÕES

O estudo realizado nas empresas A (grande porte) e B (pequeno porte) corroborou nossa premissa de que quando a comunicação não é realizada de forma adequada, podem ocorrer distorções, falta de clareza e objetividade, contribuindo para a geração de conflitos intrapessoais e interpessoais nas organizações. Foi possível perceber um maior distanciamento nas relações entre funcionários e supervisão na empresa de grande porte.

Independente do porte da organização, os conflitos vão ocorrer, sejam eles: percebido, velado ou manifestado.

O conflito percebido – há a percepção de diferenças nos objetivos dos envolvidos, porém não declarado abertamente – nem sempre precisa ser trabalhado pela organização. É mais um sinal de alerta.

Embora o conflito velado não seja externado com clareza, ele já provocou sentimentos de raiva, hostilidade, descrédito entre os envolvidos, sendo conveniente uma intervenção por parte da organização.

E por fim, o conflito manifestado ou aberto, é percebido por terceiros e precisa ser trabalhado, uma vez que pode interferir na dinâmica da organização.

Enfim para administrar uma situação de conflito é imprescindível que as partes envolvidas se comuniquem e saibam ouvir. O diálogo é primordial na resolução de problemas, sejam eles pessoais, familiares, políticos ou organizacionais.

.

REFERÊNCIAS

BECK, G. . **Conflito nas Organizações**. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/224726075/Conflito-Nas-Organizacoes. Acesso em: 16 de set. 2018.

CHIAVENATO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUNHA, Miguel de Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos. **Organizações Positivas.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007

FERREIRA, A. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

FERREIRA, V.A.M. **Estatística Aplicada à Gestão** apostila, Fatec Sertãozinho, 2017.

FUMIAN, Ana Paula; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela . **A eficácia da comunicação interna na percepção dos funcionários de uma empresa de comércio varejista,** 2012. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49116587.pdf. Acesso em: 15 de fev. de 2019.

GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder**? Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998.

HASTINGS, W. POTTER, R. **Confie em mim:** desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão. Belo Horizonte – MG: Motivar, 2005.

MARQUES, Ronaldo (2004). **Comunicação Interna**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3715/comunicacao-interna.html Acesso em:07 de jun. 2019.

PINHO, J. B., **Comunicação nas Organizações.** Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PIO, C. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda. 2006.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional.** 9. ed.**,** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe, **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão / Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUSA NETO, Cátia Filipa. **A comunicação interna e o comprometimento organizacional -** o caso da autoridade para as condições do trabalho, 2016 – Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87233/2/164801.pdf - Acesso em: 12 fev. 2019.

VECCHIO, Robert P., **Comportamento Organizacional:** Conceitos Básicos, São Paulo: Cengage Learning, 2009.