

# COMO A COMUNICAÇÃO PODE INFLUENCIAR NO SURGIMENTO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

## HOW THE COMMUNICATION MAY INFLUENCE IN THE APPEARANCE OF CONFLICTS IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Cristiane Lucia Souza Freitas<sup>1</sup>  
Edna Corina Manoel Drohomeretski<sup>2</sup>  
Ivi Luã dos Santos<sup>3</sup>  
Kenia Cordeiro Araujo<sup>4</sup>  
Dori Luiz Tibre Santos<sup>5</sup>

### RESUMO

Apesar dos avanços dos meios de comunicação, os conflitos gerados entre as pessoas continuam presentes, inclusive dentro das empresas. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo compreender como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Utilizando o método de pesquisa aplicada de caráter exploratório, a equipe realizou um estudo de caso em uma empresa de logística de transportes situada na região metropolitana de uma cidade no sul do Brasil, que apresentou como resultados mais relevantes, que a maioria dos funcionários considera que boa parte dos conflitos está relacionada com a comunicação deficiente, além disso, acredita utilizar mais a comunicação verbal. Outro resultado relevante é a constatação de que o estado emocional é pouco considerado pelos participantes ao se comunicarem e que a maioria deles se autoavalia habilidosa nesta competência, considerando o seu próprio estado emocional menos relevante do que do outro. Um contrassenso diante dos resultados de que o ruído psicológico é o segundo mais percebido pelos participantes da pesquisa e que entre as sugestões apresentadas para diminuir os ruídos de comunicação figuram propostas que envolvem fatores emocionais. Desse modo, este estudo serve como base informativa, e recomenda o investimento no desenvolvimento da competência da comunicação, em todos os níveis hierárquicos da organização; com sugestões para minimizar os conflitos no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Comunicação. Conflitos. Ambiente Organizacional. Interpessoal.

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social Jornalismo. Aluna do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial da FAE Centro Universitário. *E-mail:* cristiane@cristianesouza.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas. Aluna do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial da FAE Centro Universitário. *E-mail:* edna.corina@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Psicologia. Aluna do Curso de Especialização Gestão em Psicologia Organizacional da FAE Centro Universitário. *E-mail:* ivi\_lua@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Aluna do Curso de Especialização Gestão em Psicologia Organizacional da FAE Centro Universitário. *E-mail:* kenia-cordeiro@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Educação pela UFPR. Professor orientador do trabalho. Psicólogo. Psicanalista. Professor da FAE nos cursos de Graduação em Psicologia e Administração, e de Pós-Graduação. *E-mail:* doriluz@gmail.com

## **ABSTRACT**

Despite the advances in the means of communication, the conflicts created between people are still present, including in the companies. In this sense, this article has a goal of understanding how the communication may influence in the appearance of conflicts in an organizational environment. Using the applied research method and the exploratory approach, the team developed a case study in a logistics of vehicles company, located in the metropolitan area of a city in the south of Brazil, which pointed as more relevant results that most of employees consider that a big amount of the conflicts are related to the deficient communication; in addition, they believe that people use more the verbal communication. Another relevant outcome is that the emotional state is less considered by the participants while they are communicating, and most of them evaluate themselves as skillful on this competency, considering their own emotional state less important than others. There is a contradiction in the results once the psychological noise is the second more noticed by the participants; however the suggestions presented to decrease the communication noises are related to the emotional factors. Thus, this study works as informative base, and it recommends investment in communication competence development, in all hierarchical levels of the company; with suggestions to minimize the conflicts in the organizational environment.

Keywords: Communication. Conflicts. Organizational Environment. Interpersonal.

## INTRODUÇÃO

Sendo a comunicação base essencial de toda sociabilidade, Rodrigues (2008) afirma que o objetivo da comunicação é reconhecer e ser reconhecido como parceiro de troca. O autor também menciona que é porque podemos reconhecer e ser reconhecidos como idênticos e como diferentes, como amigos e como inimigos, que o vínculo, criado, mantido, perdido e recuperado pela comunicação, comporta inevitavelmente relações de poder e de conflito.

Mesmo com o avanço dos meios de comunicação, os conflitos gerados entre as pessoas continuam presentes. Por isso, o objetivo deste artigo é compreender como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Para atingir este objetivo, ele foi desdobrado em três objetivos específicos:

1. identificar as causas geradoras de conflito entre colaboradores na empresa em estudo;
2. analisar tipos de conflitos mais comuns entre as pessoas no contexto organizacional;
3. apresentar formas de comunicação que eliminem ou reduzam os conflitos nas organizações.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como suporte para o entendimento das definições de comunicação, sua origem, suas implicações ou limitações no ambiente organizacional, além de apresentar formas já exploradas por outros autores de como resolver e mitigar a geração de conflitos.

## 1 COMUNICAÇÃO VERBAL

Foi há várias centenas de milhares de anos que o homem começou a se comunicar. Segundo Cloutier (2005), isso aconteceu quando ele aprendeu a exteriorizar as suas necessidades, ideias e desejos. Ele faz gestos que ganham sentidos cada vez mais precisos, emite sons que passam a se articular e que, por fim, formam palavras. Para o autor, a palavra deixa de conhecer o limite dos gestos, até os ultrapassar, porque as combinações de sons que a palavra permite torna possível a expressão daquilo que até então era inexprimível.

## 2 LINGUAGENS

Bakhtin (1998) afirma que a linguagem não é um meio neutro que se torna fácil e livremente a propriedade intencional do falante, mas estaria povoada de intenções. Desse modo, a linguagem verbal é um assunto bastante complexo e uma das categorias centrais para investigar a sociedade e seus conflitos. Conforme Faraco e Tezza (1992), do ponto de vista científico, não há como dizer que uma forma linguística é melhor que outra, a não ser que se esqueça da ciência e adote-se o preconceito ou o gosto pessoal como critério. Entretanto, é fato que há uma diferenciação valorativa, que nasce não da diferença desta ou daquela forma em si, mas do significado social que certas formas linguísticas adquirirem nas sociedades.

Recentemente, o homem passou por outra mudança significativa no que tange a comunicação verbal, com o surgimento e popularização das novas tecnologias de comunicação e informação. Para Bauman (2001), estas tecnologias mudam não apenas a percepção de tempo, mas abrem novas formas de conectividade social.

### 3 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Terciotti e Macarenco (2013) afirmam que a comunicação não verbal se dá sem a participação da fala e da escrita. A comunicação não verbal é, portanto, constituída apenas de sinais não verbais que revelam as emoções dos envolvidos na comunicação face a face, por meio da linguagem corporal. A mensagem é transmitida através de expressões faciais, gestuais, movimentos e até tons de voz. É por meio dela que o corpo expressa reações claras sobre sentimentos, estado físico e mental. Muitos destes sinais são involuntários e podem revelar incoerência com o discurso verbal.

#### 3.1 LINGUAGEM CORPORAL

Quando se conversa com uma pessoa, deve-se saber que se está falando com o seu corpo todo. Por isso, para Medeiros e Tomasi (2009), o interlocutor deve se ocupar da comunicação não verbal para que não se frustrate. Os autores ainda afirmam que embora os gestos sejam decodificáveis com relativa facilidade, não têm significados universais.

Segundo Rector e Trinta (1986), as pessoas não se comunicam apenas por palavras, mas também por movimentos faciais e corporais, isto é, gestos, olhares entre outros. Para esses autores, a comunicação não verbal está dividida em categorias: ambiente ou espaço físico; forma de apresentação ou posição do corpo e postura.

### 4 COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO

Segundo Rosenberg (2006), é preciso reformular a maneira de expressar a mensagem, ouvir mais e procurar separar a avaliação da observação, pois quando são combinadas observações com avaliações, outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que é dito. O autor ainda afirma que para melhorar a comunicação é preciso exercitar a consciência, a responsabilidade e o envolvimento com as pessoas, o que significa melhorar a percepção interpessoal.

#### 4.1 PERCEPÇÃO INTERPESSOAL

O *coach* Hamilton Mitsumuni (2014), em seu *blog*, afirma que a comunicação interpessoal é um método que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Cada pessoa que se passa a considerar como interlocutor troca informações baseadas em seu repertório cultural, sua formação educacional, vivências, emoções, ou seja, toda a “bagagem” que traz consigo.

A comunicação, depois de corretamente transmitida ao seu interlocutor, deve ter um acompanhamento, para que o emissor saiba se está agindo de forma correta, ou se é necessário corrigir ou melhorar – esse processo chama-se *feedback* e contribui significativamente na percepção de possíveis ruídos existentes no processo de comunicação.

## 4.2 RUÍDOS

O ruído é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar danos ou desvios na mensagem. Os ruídos podem ser resultados de elementos internos e externos.

Para Rector e Trinta (1986), existem quatro tipos de ruídos de comunicação: físico (de origem externa), fisiológico, psicológico e semântico.

O físico, de origem externa, acontece quando algo atinge o interior do indivíduo, tendo como origem fatores que o rodeiam, por exemplo, a interrupção sofrida por alguém durante a leitura de um livro. O ruído fisiológico está presente em questões que bloqueiam a comunicação, a sensação de dor em algum local do corpo seria um exemplo desse tipo de ruído.

Existe, ainda, o ruído psicológico, isto é, aquele pensamento que não sai da cabeça do indivíduo, dificultando a atenção em alguma mensagem que está sendo propagada. E, por fim, o ruído semântico, aquele que ocorre ao se ouvir algo que possui um significado diferente, como quando a mensagem que está sendo transmitida possui muitos termos técnicos. Por exemplo: quando uma pessoa leiga em oceanologia está assistindo uma palestra sobre o assunto, ele tende a se deparar com terminologias que nunca ouviu, tornando o seu entendimento prejudicado devido ao conhecimento limitado sobre o assunto.

## 4.3 PERCEPÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Thomas (1990 apud MCINTYRE, 2007), o conflito é o processo que começa quando uma das partes envolvidas nota que a outra a afetou ou a afetará de forma negativa. Além disso, essa definição tem três características: o conflito tem que ser percebido, do contrário não existe conflito; tem que existir uma interação; tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Thomas (1990 apud MCINTYRE, 2007) ainda afirma que o conflito não é estático, é um processo ou é uma sequência de acontecimentos.

Segundo Rondeau (1996), existem vários autores que abordam os conflitos organizacionais na evolução do pensamento administrativo e cada escola desse pensamento tem uma forma particular de contribuir com a análise do conflito. Os quatro principais modelos para compreensão da organização e seu processo de funcionamento diante do conflito são: modelo racional, modelo de relações humanas, modelo político e modelo sistêmico. Quanto ao diagnóstico do conflito, Rondeau (1996) aponta três níveis de análise: análise estrutural do conflito; análise dinâmica do conflito; análise diacrônica do conflito.

## 4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Dias (2004), independentemente de qual for a definição de cultura organizacional, a cultura oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e reações que guiam as tomadas de decisões e outras atividades dos participantes em uma organização. É possível compreender que a cultura é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais.

Robbins (2000) cita as sete características básicas, que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização, facilitando o entendimento e compreensão da cultura em que está inserida: grau de inovação e assunção de riscos, grau de atenção aos detalhes, grau de orientação para os resultados, grau de orientação para as pessoas, grau de orientação para as equipes, grau de agressividade e grau de estabilidade.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este artigo, utilizou-se o método de pesquisa aplicada, que tem por objetivo, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), a compilação e utilização dos resultados obtidos em situações reais, a fim de solucionar e resolver problemas. Nesta linha, Freitas et al. (2000) afirmam que a pesquisa aplicada busca a comprovação ou rejeição de hipóteses que foram sugeridas pela teoria, e conseqüentemente sua aplicação conforme as necessidades das pessoas.

A equipe optou por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), tem por objetivo descrever minuciosamente todos os aspectos relacionados ao tema estudado.

Para uma maior compreensão referente à pesquisa escolhida, podemos estabelecer uma comparação entre os dois tipos de pesquisa e suas diferenças quanto aos objetivos. Malhotra (2006) apresenta alguns pontos para esta diferenciação no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Diferença entre pesquisa exploratória e descritiva

	Exploratória	Descritiva
Objetivos	Descobrir ideias e percepções	Descrever características ou funções do mercado
Características	Flexível	
	Versátil	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas
	Muitas as vezes o ponto de partida de toda a concepção de pesquisa	Concepção pré-planejada e estruturada
Métodos	Entrevistas com especialistas	Dados secundários
	Levantamento – piloto	Levantamentos
	Dados secundários	Painéis
	Pesquisa qualitativa	Dados de observação e outros dados

FONTE: Malhotra (2006, p. 100 – adaptado)

### 5.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados envolve a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e os dados a serem coletados. A coleta dos dados para este artigo foi realizada através de uma pesquisa de campo, por meio de questionários aplicados aos colaboradores de uma empresa de logística de transportes, na região metropolitana de uma cidade no sul do Brasil, cujo nome se dá por *Empresa X*.

### 5.1.1 Caracterização da Amostra

Os questionários foram aplicados na Empresa X entre os dias 15 e 28 de outubro de 2014, sendo que 69 colaboradores receberam os materiais (“Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e “Questionário”) para serem preenchidos; 59 deles entregaram os documentos às pesquisadoras, conforme se observa na TAB. 1.

TABELA 1 – Questionários entregues e aplicados na Empresa X

Cargos	Questionários entregues	Questionários devolvidos
Operacional	28	20
Administrativos	21	21
Gestão	20	18
Total	69	59

FONTE: Os autores (2014)

Em outubro de 2014 a empresa em questão tinha 540 colaboradores distribuídos em suas sete unidades no Brasil. A pesquisa foi aplicada em duas unidades, o que representa 336 funcionários, sendo que 59 deles participaram da pesquisa, ou seja, a amostra corresponde a 18% dos funcionários.

Entre os 336 funcionários, 226 têm cargo operacional, 77 cargo administrativo e 33 cargo de gestão. Ou seja, 67%, 23% e 10%, respectivamente. Diante disso, a amostra atingiu 6% dos funcionários com cargos operacionais, 6,3% com cargos administrativos e 5,4% com cargos de gestão.

Nessas duas unidades, percebe-se que 33% dos colaboradores são do sexo feminino e 67% do sexo masculino. Na amostra em questão, 36% são do sexo feminino e 64% do sexo masculino, ou seja, há pouca diferença entre a realidade da empresa e a amostra da pesquisa no que diz respeito ao sexo dos funcionários.

Os colaboradores participantes da pesquisa têm idade entre 18 e 54 anos, conforme TAB. 2.

TABELA 2 – Faixa etária dos colaboradores participantes da pesquisa da Empresa X

Idade	Qtd	%
Entre 18 e 29 anos	19	32%
Entre 30 e 39 anos	27	46%
Entre 40 e 49 anos	11	19%
Entre 50 e 54 anos	2	3%
Total	59	100%

FONTE: Os autores (2014)

Com relação ao tempo de empresa, a maioria dos colaboradores operacionais é mais nova na organização. 30% dos colaboradores têm entre um mês a 11 meses, e 35% entre um ano a dois anos e nove meses. Entre três anos a quatro anos e 11 meses de empresa, estão 15% dos colaboradores, da mesma forma que os funcionários de cinco anos a nove anos e 11 meses de empresa. Apenas 5% têm entre 10 a 15 anos de empresa.

Ao verificar toda a amostra, percebe-se que 17% da empresa têm menos de um ano e 10% tem 10 anos ou mais de empresa, conforme sugere a TAB. 3.

TABELA 3 – Tempo de empresa dos colaboradores participantes da pesquisa da Empresa X

Tempo de empresa	Qtd	%
1 mês a 11 meses	10	17%
1 ano a 2 anos e 9 meses	16	27%
3 anos a 5 anos	17	29%
5 anos a 9 anos e 11 meses	10	17%
10 anos a 15 anos	6	10%
Total	59	100%

FONTE: Os autores (2014)

Diante da análise geral da amostra, percebe-se que 46% tem ensino superior completo, incompleto ou está cursando, ou pós-graduação completa, incompleta ou está cursando. O resumo da escolaridade de todos participantes está na TAB. 4.

TABELA 4 – Escolaridade dos colaboradores participantes da pesquisa da Empresa X

Escolaridade	Qtd	%
Ensino fundamental completo	1	2%
Ensino médio incompleto ou cursando	1	2%
Ensino médio completo	28	47%
Curso técnico completo	2	3%
Ensino superior incompleto ou cursando	7	12%
Ensino superior completo	14	24%
Pós-graduação incompleta ou cursando	2	3%
Pós-graduação completa	4	7%
Total	59	100%

FONTE: Os autores (2014)

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O método utilizado para verificar os resultados foi análise estatística. Para cada pergunta, foi verificada a Mediana e a Moda. Tendo o Coeficiente de Variação como base o valor 0, esse valor mostra o grau de assertividade nas respostas dos colaboradores, apontando que não teve variação significativa nas respostas.

### 6.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

A seguir, os quadros 2 a 6 demonstram as análises individuais para perguntas objetivas.

QUADRO 2 – Análise da questão 1 – Geral

Continua

Você acredita que a comunicação influencia no surgimento de conflitos? Assinale com "X" a sua resposta.	
Média	4,20



Você acredita que a comunicação influencia no surgimento de conflitos? Assinale com "X" a sua resposta.	
Mediana	4,00
Moda	5,00
Coeficiente de Variação	0,23

FONTE: Os autores (2014)

Resultado da questão 1: Conclui-se que nessa empresa a maioria dos funcionários se mostrou positiva quanto à relação do conflito com a má comunicação, concordando com a pergunta. Isso se explica com 77% de certeza com base no coeficiente de variação.

QUADRO 3 – Análise da questão 3 – Geral

Verbal – As habilidades de comunicação interpessoal podem ser classificadas em verbais (fala) e não verbais (posturas, gestos, expressões faciais etc.). Entende-se que algumas das principais habilidades de comunicação são: iniciar e encerrar conversação, fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, dar e receber <i>feedbacks</i> . Diante disso, como você avalia a sua habilidade em comunicação? Assinale com "X" a sua resposta.		Não verbal – As habilidades de comunicação interpessoal podem ser classificadas em verbais (fala) e não verbais (posturas, gestos, expressões faciais etc.). Entende-se que algumas das principais habilidades de comunicação são: iniciar e encerrar conversação, fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, dar e receber <i>feedback</i> . Diante disso, como você avalia a sua habilidade em comunicação? Assinale com "X" a sua resposta.	
Média	4,15		3,59
Mediana	4,00		4,00
Moda	4,00		4,00
Coeficiente de Variação	0,21		0,20

FONTE: Os autores (2014)

Resultado da questão 3: Os colaboradores da empresa apresentam uma pequena diferença entre a habilidade de comunicação verbal e não verbal, sendo que no geral são mais habilidosos quanto à comunicação verbal que à comunicação não verbal. Isso se explica com 98% de certeza com base no coeficiente de variação para a comunicação verbal e 80% para não verbal.

QUADRO 4 – Análise da questão 4 – Geral

Verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com os membros da equipe (seus pares) ? Assinale com "X" a sua resposta.		Não verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com os membros da equipe (seus pares) ? Assinale com "X" a sua resposta.	
Média	4,37		4,02
Mediana	4,00		4,00
Moda	4,00		4,00
Coeficiente de Variação	0,11		0,20

FONTE: Os autores (2014)

Resultado questão 4: Os colaboradores da empresa apresentam uma pequena diferença entre a habilidade de comunicação verbal e não verbal, sendo que no geral são mais habilidosos quanto à comunicação verbal que à comunicação não verbal com os membros da equipe. Isso se explica com 89% de certeza com base no coeficiente de variação para a comunicação verbal e 80% para não verbal.

QUADRO 5 – Análise da questão 5 – Geral

Verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com o seu gestor? Assinale com “X” a sua resposta.		Não verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com o seu gestor? Assinale com “X” a sua resposta.	
Média	4,38		3,78
Mediana	0,08		0,10
Moda	4,00		4,00
Coeficiente de Variação	0,11		0,17

FONTE: Os autores (2014)

Resultado questão 5: Houve uma divisão significativa com relação à comunicação com seu gestor, com isso conclui-se que a empresa a maioria dos funcionários acredita que tem uma comunicação boa com gestor. Isso se explica com 89% de certeza com base no coeficiente de variação para a comunicação verbal e 83% para não verbal.

QUADRO 6 – Análise da questão 6 – Geral

Verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com outros gestores? Assinale com “X” a sua resposta.		Não verbal – Com base no conceito de habilidades de comunicação interpessoal (citado na questão 3), como você avalia a sua comunicação com outros gestores? Assinale com “X” a sua resposta.	
Média	3,83		3,39
Mediana	4,00		4,00
Moda	4,00		4,00
Coeficiente de Variação	0,13		0,25

FONTE: Os autores (2014)

Resultado questão 6: Houve uma divisão significativa quando o assunto é a comunicação com outros gestores, com isso conclui-se que na empresa a maioria dos funcionários acredita ter uma comunicação boa com gestores de outras áreas. Isso se explica com 87% de certeza com base no coeficiente de variação para a comunicação verbal e 75% para não verbal.

## 6.2 ANÁLISE QUALITATIVA

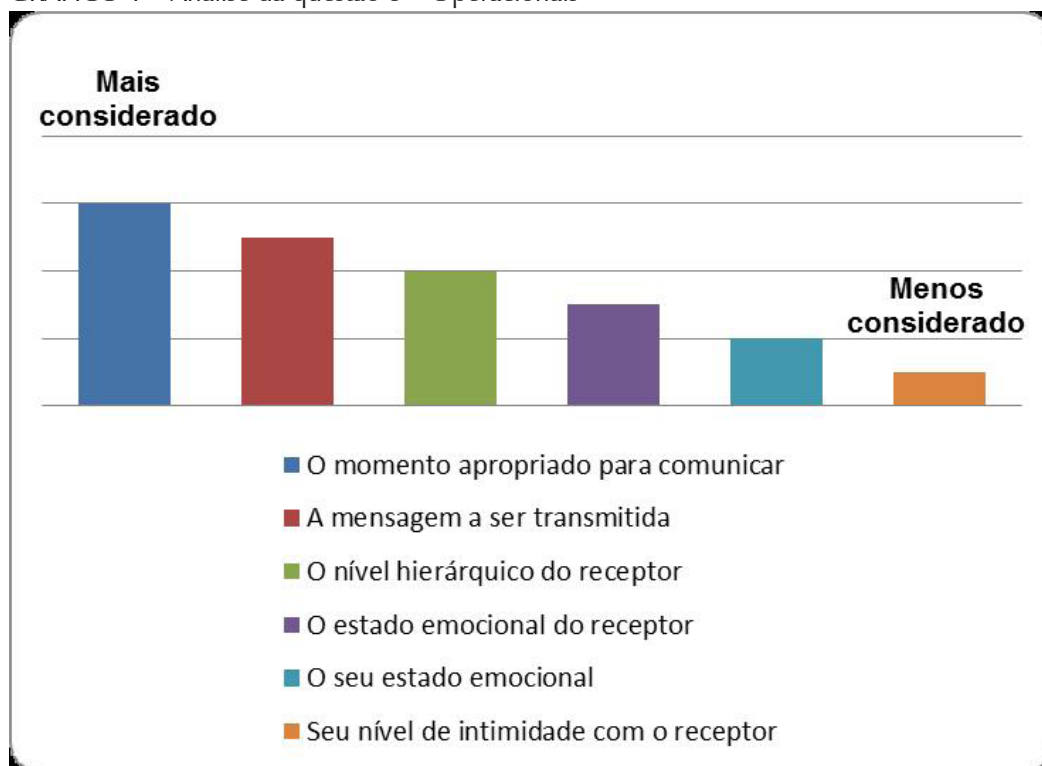
Ao analisar a questão discursiva nº 1, “Caso concorde (parcialmente ou totalmente), de que forma a Comunicação influencia no surgimento de conflitos?”, percebe-se que nos três níveis hierárquicos a falta

de respeito às opiniões diferentes, a comunicação mal elaborada e a má interpretação são itens relevantes para o surgimento e conflitos. Além dessas respostas, outras citadas são a linguagem inadequada, o uso de termos técnicos e a comunicação agressiva como possíveis geradores de conflitos.

Na questão nº 2, “Quais as formas de comunicação mais utilizadas por você? Numere de 1 a 8, sendo 1 a forma que você mais utiliza e 8 a que você menos utiliza”, para todos os níveis hierárquicos a forma de comunicação mais utilizada é a comunicação verbal e a menos utilizada é a opção “outras”, seguida de “cartas”. Para os participantes de nível operacional, seguida da fala, as próximas formas de comunicação mais utilizadas são: aplicativos de conversação (*WhatsApp, Messenger* etc.); redes sociais; comunicação não verbal; SMS; *e-mail*. Com base na análise, é possível perceber que para gestores o *e-mail* é a segunda forma de comunicação mais usada, o que demonstra a importância dessa ferramenta para esse nível hierárquico. Colaboradores administrativos também utilizam o *e-mail*, mas para o nível operacional trata-se de uma forma de comunicação pouco utilizada.

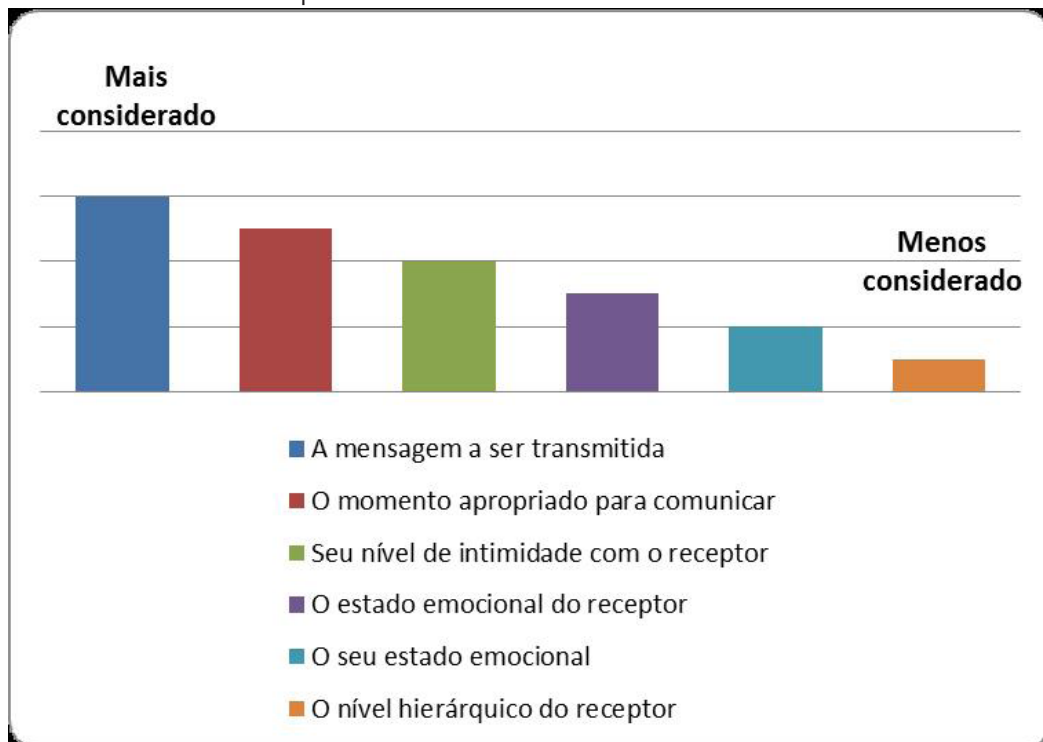
Ao verificar a questão nº 8, “Ao se comunicar você considera: Assinale de 1 a 6, sendo 1 a forma que você mais considera ao se comunicar e 6 a que você menos considera”, percebe-se que para os participantes de nível administrativo e de gestão o que eles mais consideram ao se comunicar é “a mensagem a ser transmitida” seguida de “o momento apropriado para comunicar”. Enquanto para os participantes operacionais essa ordem se inverte: primeiro consideram “o momento apropriado para comunicar” depois “a mensagem a ser transmitida”. Pode-se afirmar que “o seu estado emocional” é pouco considerado por todos participantes ao se comunicarem. Os resultados foram apresentados nos gráficos a seguir.

GRÁFICO 1 – Análise da questão 8 – Operacionais



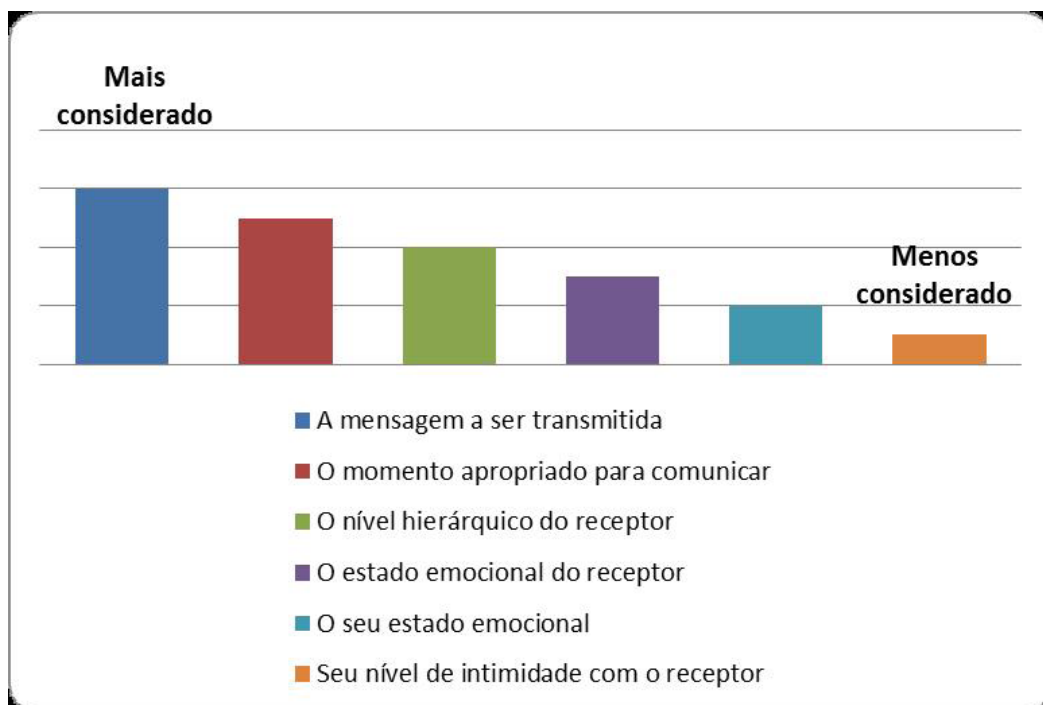
FONTE: Os autores (2014)

GRÁFICO 2 – Análise da questão 8 – Administrativos



FONTE: Os autores (2014).

GRÁFICO 3 – Análise da questão 8 – Gestores



FONTE: Os autores (2014)

Com relação à questão nº 9, “Quais os ruídos que você percebe na empresa. Numere de 1 a 4, sendo 1 o ruído mais presente e 4 o menos presente”, percebe-se que para todos os colaboradores pesquisados, indiferentemente do nível hierárquico, o ruído mais presente é o físico e o menos presente é o semântico. Para os colaboradores administrativos e gestores, o segundo ruído mais presente é o psicológico, enquanto para os operacionais é o fisiológico.

Sobre a questão nº 10 “Quais suas sugestões para evitar as falhas ou ruídos de comunicação dentro da empresa?”, os participantes conseguiram sugerir alternativas para evitar as falhas ou ruídos de comunicação dentro da empresa, considerando os quatro tipos de ruídos (físico, fisiológico, semântico e psicológico).

Entre as sugestões, seriam considerados local e momento adequado para comunicar; conversar pessoalmente para evitar e esclarecer dúvidas; promover treinamentos com objetivo de valorizar; ensinar termos técnicos; trabalhar autoestima e respeito ao outro; incentivar os estudos; fazer uso de uma comunicação clara, objetiva e acessível; compartilhar, mesmo informações óbvias, com todos os envolvidos; ter boa alimentação; dormir bem; utilizar equipamentos de proteção individual (EPI) para evitar ruídos físicos; utilizar aplicativos de conversação corporativa; evitar falar alto e bater coisas e instituir ginástica laboral.

Por fim, percebe-se, que indiferentemente do nível hierárquico ou grau de escolaridade, os participantes apresentaram coerência em suas respostas e vários aspectos das questões discursivas apareceram em mais de um questionário, o que pode indicar que os participantes têm boa percepção da realidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao retomar a intenção deste estudo, que tem por objetivo principal compreender como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional, observa-se que ela foi atendida em seus objetivos específicos, isto é, identificar as causas geradoras de conflito entre colaboradores na empresa em estudo, analisar tipos de conflitos mais comuns entre as pessoas no contexto organizacional e apresentar formas de comunicação que eliminem ou reduzam os conflitos nas organizações.

A identificação das causas geradoras de conflitos na empresa, no estudo, foi possível por meio da apuração dos resultados dos questionários aplicados a uma amostra de seus funcionários.

Ao confrontarmos as causas apuradas com as hipóteses apresentadas no projeto completo, observa-se que a falta de assertividade, o uso inadequado das informações, os variados ruídos de comunicação e os preconceitos hierárquicos podem ser confirmados por meio da análise qualitativa dos resultados. Quando os funcionários pesquisados nos três níveis hierárquicos citaram a falta de respeito às opiniões diferentes, a comunicação mal elaborada, a má interpretação, a linguagem inadequada, o uso de termos técnicos e a comunicação agressiva como motivos relevantes para o surgimento de conflitos.

Os tipos de conflitos mais comuns entre as pessoas no contexto organizacional foram esclarecidos pelas análises da percepção dos tipos de ruídos que mais interferem na comunicação. A análise também demonstrou que o estado emocional é pouco considerado pelos participantes ao se comunicarem, mas a maioria se autoavalia habilidosa nessa competência, considerando o seu próprio estado emocional menos relevante do que do outro. Um contrassenso frente aos resultados de que o ruído psicológico é o segundo mais percebido pelos participantes da pesquisa e que entre as sugestões apresentadas para diminuir os ruídos de comunicação figuram várias propostas que envolvem fatores emocionais.

Percebe-se que os colaboradores, de modo geral, concordam que a comunicação influencia no surgimento de conflitos. No entanto, ao avaliar a própria habilidade de comunicação, esses colaboradores não reconhecem que apresentam essa deficiência. Também confirma essa análise o fato de que a maior parte dos funcionários avaliou de modo positivo a própria comunicação interpessoal com relação aos seus pares, na equipe, com o seu e outros gestores ou subordinados.

Ao longo do período da pesquisa, também foi confirmado que os avanços dos meios de comunicação e o aumento do uso das novas tecnologias não minimizaram os conflitos gerados entre as pessoas em um ambiente organizacional, trazendo apenas uma nova realidade. Tal realidade foi explorada nas bibliografias de Guimarães (2013) e Bauman (2001), bem como verificada na análise dos resultados, quando, apesar da confirmação do aumento no uso do *e-mail* e da solicitação de aplicativos de conversação corporativa, recomenda-se conversar pessoalmente para uma comunicação mais eficiente.

Por meio da análise dos resultados qualitativos, confirmamos ainda a proposição dos autores Fiorelli (2008), que firmam que a comunicação é um reflexo dos mecanismos de pensamento envolvidos na emissão e recepção dos estímulos, sejam eles verbais ou não, e está relacionada à experiência, conceitos, preconceitos e intenções das pessoas, ou seja, é influenciada pelo contexto e história de vida de cada um.

A comunicação e a emoção influenciam-se mutuamente. Diante disso, pode-se dizer que a emoção interfere na intenção do comunicador e na compreensão do receptor durante a comunicação. Desse modo, os ruídos de comunicação contribuem para o surgimento, ampliação e manutenção de conflitos. Ao passo que uma comunicação adequada pode mitigar e contribuir na solução de conflitos.

Os aspectos emocionais podem ser considerados relevantes no processo de comunicação porque do mesmo modo que existem culturas organizacionais, existem culturas individuais. Cada receptor e emissor tem seu repertório cultural exclusivo e, portanto, transmitirá a informação segundo seu conjunto de particularidades onde agirá da mesma maneira, isso é, segundo o seu próprio filtro cultural. Sendo assim, esses choques culturais explicariam que quando é falado algo e outra pessoa não compreende o que foi transmitido, ou quando se tem a certeza de que não foi recebida a mesma informação que o gestor ou outros colaboradores, ou quando há a sensação de que o outro não compreendeu nada daquilo que foi passado. Desse modo, a mensagem a ser transmitida e a escolha do momento adequado para se comunicar, que aparecem como fatores mais considerados pelos funcionários pesquisados, passariam necessariamente pelos filtros culturais e emocionais.

Uma das finalidades deste artigo é também apresentar formas de comunicação que minimizem os conflitos no ambiente organizacional, contudo percebe-se que não são apenas formas ou métodos de comunicação que podem minimizar estes conflitos, mas condutas comportamentais.

Como método, pode-se recomendar a utilização da comunicação presencial sempre que possível. A fim de realizar uma comunicação assertiva quando emissor, também é recomendado evitar o uso de termos técnicos, e caso seja imprescindível utilizá-los, deve-se explicar o significado no primeiro momento em que o termo for utilizado. Ainda enquanto emissor, recomenda-se o uso adequado das informações. A informação é um recurso que quando escasso pode limitar as ações, mas quando usado em excesso prejudica a clareza e a objetividade.

Outra recomendação é a de procurar minimizar os ruídos físicos que possam estar presentes no momento da comunicação, como conversar ao telefone próximo a sons altos ou com o aparelho emitindo

um som muito baixo ou com interferências de sinal. Nesse sentido, recomenda-se ainda o cuidado com a escolha do local em que será realizada a comunicação.

Por fim, recomenda-se ao emissor um acompanhamento da mensagem transmitida, para que ele saiba se está agindo de forma adequada, ou se é necessário corrigir ou melhorar, esse processo chama-se *feedback* e contribui significativamente na percepção de possíveis ruídos existentes no processo de comunicação.

Enquanto receptor, a forma de comunicação recomendada é a escuta ativa, postura receptiva, e o cuidado para também minimizar os ruídos físicos presentes no momento da comunicação. Ao receptor, também é recomendado oferecer *feedbacks* sempre que possível.

Enquanto empresa, a recomendação é oferecer oportunidades para que os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, possam desenvolver e aprender estas e outras técnicas para realizarem uma melhor comunicação, além da capacitação adequada para a utilização de termos técnicos e aprendizado das competências técnicas inerentes às atividades desenvolvidas. Ainda enquanto organização, outra recomendação é o oferecimento de um ambiente e equipamentos de trabalho que minimizem os ruídos na comunicação, como falta de luminosidade, más condições de higiene e excesso de barulho ou sons altos. Para minimizar ruídos fisiológicos e psicológicos, a organização pode ainda oferecer ginástica laboral, creches e convênios para questões de saúde.

Para as condutas comportamentais, as recomendações são as mesmas para emissor e receptor. Recomenda-se a ambos ter atenção quanto à incoerência entre comunicação verbal e não verbal. Sinais como desinteresse, preconceito e agressividade podem ser percebidos e causar equívocos ou desconfortos. Recomenda-se, ainda, ter atenção aos ruídos fisiológicos e psicológicos para evitar realizar a comunicação em oportunidade inadequada. Nesse sentido, é preciso **autoconhecimento** para identificar as próprias limitações, **empatia** para perceber as limitações do outro e **autocontrole** para respeitar e considerar tais ruídos.

O distanciamento consciente de preconceitos e afinidades é outra recomendação comportamental, pois em um ambiente organizacional as referências pessoais devem ser em relação ao cargo ou à função e não às pessoas. Para a organização, a recomendação é oferecer oportunidades para que os profissionais de todos os níveis hierárquicos possam desenvolver o autoconhecimento e as competências comportamentais, como acompanhamentos de *coach*, treinamentos e atendimentos psicológicos.

Assim sendo, o estudo apresentado serve como base informativa para ilustrar e exemplificar as diversas hipóteses de como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional, e apresenta o investimento no desenvolvimento da competência da comunicação e autoconhecimento, em todos os níveis hierárquicos da organização, como sugestão para minimizar os conflitos no ambiente organizacional, confirmando mais uma das hipóteses apresentadas no projeto completo: a de que muitos profissionais precisam desenvolver tal competência.



## REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, M. **Questões de literatura e de estética**. São Paulo: UNESP, 1998.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. São Paulo: Zahar, 2001.
- CLOUTIER, J. **A era de Emerec ou a comunicação áudio-scripto-visual na hora dos self-media**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, R. **Sociologia e administração**. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2004.
- FARACO, C. A.; TEZZA, C. **Prática de texto**. 6. ed. São Paulo: Vozes, 1992.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, jul./dez. 2000.
- GUIMARÃES, S. E-mail eficaz. **Academia do tempo**. 2013. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/e-book-e-mail-eficaz.html>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- <[http://www.academiadotempo.com.br/ead/arquivos/eBook\\_01.pdf](http://www.academiadotempo.com.br/ead/arquivos/eBook_01.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007.
- MEDEIROS, J. B.; TOMASI, C. **Comunicação empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para a sua condução. São Paulo: Atlas, 2007.
- MITSUMUNI, H. T. **Percepção interpessoal**. Disponível em: <<http://hmcoaching.blogspot.com.br>>. Acesso em: 29 maio 2014.
- RECTOR, M.; TRINTA, A. R. **Comunicação não verbal**: a gestualidade brasileira. São Paulo: Vozes, 1986.
- ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, A. D. Comunicação, conflito e poder. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6., 2008, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2008. Disponível em: <[http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/es\\_001.pdf](http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/es_001.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- RONDEAU, A. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.
- TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.