



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR "PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES"

DAIANY CRISTINA SILVA

**A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE CONTROLE DOS CONFLITOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

DAIANY CRISTINA SILVA

**A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE CONTROLE DOS CONFLITOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

DAIANY CRISTINA SILVA

**A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE CONTROLE DOS CONFLITOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^a. Msc. Edilene Maria da Conceição

Prof. Msc. Júnior Moura Malaquias

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e perseverança para superar as dificuldades, durante essa longa caminhada.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves, que dedicou seu tempo e compartilhou sua experiência para que minha formação fosse também um aprendizado de vida, com muita paciência, dedicação, preocupação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta pesquisa.

Aos professores Edilene Maria da Conceição e a todos os professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela capacitação, dedicação e preocupação em formarem profissionais que possam fazer a diferença no mercado de trabalho.

Aos meus familiares por acreditarem e se orgulharem de mim e aos meus colegas de trabalho, por ajudarem na realização desta pesquisa.

E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa a minha mãe Cida, minhas irmãs Amanda e Caroliny e meu cunhado Adriano, por estarem presentes em cada etapa de minha vida, que acompanharam cada dia dessa trajetória e por compreenderem meus dias de ausência.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse sonho.

*“Nada te perturbe nada te espante,
Tudo passa Deus não muda,
A paciência tudo alcança;
Quem Deus tem Nada lhe falta:
Só Deus basta.*

...

*Deseje as coisas celestes, Que sempre
duram;
Fiel e rico em promessas, Deus não muda.
Ama-o como merece Bondade imensa;
Quem Deus tem, mesmo que passe por
momentos difíceis;
Sendo Deus o seu tesouro, Nada lhe falta.
Só Deus basta!”*

SANTA TERESA D'ÁVILA

RESUMO

Este trabalho monográfico busca identificar de que forma a comunicação pode impactar nos conflitos organizacionais, visando obter resultados através de uma pesquisa na empresa. A comunicação é importante dentro da organização, pois quando bem realizada ela traz diversos benefícios de forma direta e indireta. O conflito não pode ser evitado e nem previsto, ele acontece, pois somos seres humanos e temos pensamentos diferentes e interesses diferentes. Assim, esta monografia apresentará um estudo de caso na empresa X, onde, através de aplicação de questionário aos colaboradores da mesma, foi possível abordar como a comunicação pode impactar nos conflitos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação; conflito; impactar; colaboradores; organização.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo	22
GRÁFICO 2 – Tempo de trabalho	23
GRÁFICO 3– Escolaridade	23
GRÁFICO 4– Comunicação clara e objetiva	24
GRÁFICO 5– Influência da comunicação	24
GRÁFICO 6– Instrumentos da comunicação	25
GRÁFICO 7– Comunicação virtual	25
GRÁFICO 8– A falta de comunicação gera conflito	26

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos de Barreiras	12
-------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ENTENDENDO A COMUNICAÇÃO	11
1.1 Conceitos e processo de formação	11
1.2 Tipos de comunicação	12
1.3 Importância da comunicação no ambiente de trabalho.....	13
2 CARACTERIZAÇÕES SOBRE CONFLITOS	16
2.1 Definindo o conflito	16
2.2 Tipologia e diferenças entre conflitos positivos e negativos	18
2.3 O papel dos gerentes no conflito	19
3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	21
3.1 Metodologias do estudo de caso	21
3.2 Histórico da empresa X	21
3.3 Análise e discussão dos dados	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
ANEXO 31	

INTRODUÇÃO

O tema abordado será sobre a comunicação e o conflito na empresa X, onde há um grande índice de conflitos entre os colaboradores e seus gestores.

O trabalho será de relevância para o curso de administração, pois se tornará fonte de pesquisas futuras para novos alunos e de forma social, o trabalho monográfico poderá servir como guia para administradores e empreendedores que estejam passando por dificuldades no controle de conflitos e falha na comunicação.

Desta forma, a monografia pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a comunicação pode impactar nos conflitos organizacionais?

A comunicação é uma ferramenta de extrema importância no ambiente de trabalho, pois, quando bem realizada, colabora para a realização das tarefas de forma assertiva. Da mesma forma, a ocorrência dos conflitos, que é um fator natural e inevitável na interação humana, influencia também o clima de trabalho.

Analisando que os conflitos podem ser positivos ou negativos, a comunicação pode influenciar e gerar soluções a tais, proporcionando um ambiente mais propício e mais adequado ao trabalho.

Nos últimos anos o surgimento de organizações se alavancou trazendo a tecnologia, diminuindo a comunicação e aumentando os conflitos. Assim, torna-se, cada vez mais necessário geri-los para que as pessoas e as organizações possam atingir seus objetivos e alcançar os resultados propostos.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como a comunicação influencia a gestão de conflitos nas organizações. Como objetivos específicos conceituará comunicação, apresentando seu processo de formação e tipos, evidenciará sua importância e impactos no ambiente de trabalho, definirá conflito, seu processo de criação e tipologia, diferenciará conflito funcional e conflito disfuncional e apresentará a influência dos conflitos no clima organizacional.

A realização deste estudo monográfico será através de uma pesquisa de campo do tipo estudo de caso, de natureza exploratória e caráter qualitativo, pois, não tem por objetivo criar padrões matemáticos, numéricos ou dados estatísticos. Objetiva, sim, colher dados para visualização do cenário organizacional da empresa e após, discuti-los e analisá-los. O estudo será dividido em duas partes, sendo a primeira uma revisão bibliográfica a partir de livros de gestão de pessoas, artigos

científicos, artigos de internet, sites especializados, periódicos, revistas e jornais, monografias, dissertações e teses sobre o assunto. Já a segunda parte será um estudo de caso na empresa X para verificação da comunicação como fator de conflitos, utilizando questionário estruturado aos colaboradores e, assim, possibilitando responder ao problema de pesquisa proposto.

O primeiro capítulo abordará o conceito, processos, tipos e a importância da comunicação perante o comportamento dos colaboradores dentro da organização.

Já o segundo capítulo definirá conflito sua tipologia e as diferenças entre conflitos positivos e negativos e a influência do mesmo no clima organizacional.

O terceiro capítulo apresentará o histórico da empresa X, a metodologia de trabalho e uma análise e descrição dos dados apurados na pesquisa.

1 ENTENDENDO A COMUNICAÇÃO

O primeiro capítulo abordará os conceitos, processos, tipos e a importância da comunicação perante o comportamento dos colaboradores dentro da organização.

1.1 Conceitos e processo de formação

A comunicação tem o papel de controle, motivação, expressão emocional e de informação entre os seres humanos e é muito importante dentro das organizações. É ela que transfere a mensagem para outra pessoa podendo ser compreendida de forma positiva ou negativa. Segundo França (2009, p. 141) nenhum grupo existe sem comunicação, na qual há transferência de significado entre seus membros.

Qualquer coisa que faça ou fale gera um tipo de comunicação então é necessário entender o que é comunicação. Segundo Gross (2011, s. p.) “Ato ou efeito de comunicar (se), ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta a informação transmitida; seu conteúdo, ato de conversar; conversação, colóquio.”

Em um grupo é necessário que haja uma boa comunicação, pois não é apenas o modo como falamos e sim o modo como é recebida que faz a diferença e esta quando mal feita ou má interpretada pode causar transtornos. Assim, Robbins (2008, p. 135) define comunicação como:

A transferência de significados entre seus membros. Apenas através dessa transferência é que as informações e as idéias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado; ela precisa ser compreendida.

Existe um processo para se chegar à comunicação formada por sete partes, sendo estes segundo Cavalcante (2008, p. 17):

Fonte (são pessoas, processos ou equipamentos fornecedores de mensagens.)

Transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal)

Canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);

Destino (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);

Ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem).

Capacidade, processo e técnicas de transmitir e receber idéias, mensagens, com vistas à troca de informações, instruções etc.: A comunicação é um pré-requisito para a formação e consolidação de uma sociedade.

Uma boa comunicação é aquela que tem o poder de motivação entre um grupo ou uma pessoa e tem o papel como facilitadora de tomada de decisões. Para Silva, (2014, s.p.) “A comunicação é essencial para nossa vida tanto pessoal quanto profissional, você não pode interagir, trabalhar ou fornecer serviços para outra pessoa sem que antes haja comunicação, sem um diálogo.”

No próximo subcapítulo serão abordados os tipos de comunicação

1.2 Tipos de comunicação

Na comunicação temos dois tipos a oral e a escrita, podendo ser auxiliadas por recursos visuais e linguagem corporal. A seguir conheceremos cada uma delas e suas funções.

a) Comunicação Oral

A comunicação oral tem uma elevada importância, pois além de domínio e necessário conhecer as palavras, o tom de voz e a forma como esta sendo falada. Isso porque quem não domina corretamente a linguagem dificultará o entendimento.

Segundo Maximiano (2004, p. 338),

A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom de voz e a correção da linguagem. Quem não fala direito, além de não se fazer entender, dificilmente conseguirá dominar os outros meios de comunicação.

b) Comunicação Escrita

A comunicação escrita é mais complexa e necessita de um maior conhecimento, pois está ligada a e-mails, documentações, mensagens de diversas maneiras que requerem cuidados ao serem transmitidas. É inevitável que a linguagem seja feita adequadamente para facilitar a compreensão do leitor. Ainda segundo Maximiano (2004 p. 338), “a comunicação escrita é muito mais complexa que a oral, porque envolve um segundo sistema de codificação, além da fala.”

c) Linguagem corporal

Já se sabe que todo nosso corpo tem o poder de comunicação os olhos, as mãos, os pés, as expressões faciais tudo isso tem um significado, por este motivo é necessário que as nossas comunicações orais estejam ligadas corretamente com a expressão para não obter duplicidade. Segundo Gil (2009, p. 82):

Todo corpo fala: os olhos, as mãos, os pés etc. Pode ocorrer, mesmo, que se diga uma coisa com a boca, mas os movimentos das mãos e a inclinação do corpo digam outra. Neste caso, é até provável que a linguagem do corpo seja mais sincera do que a expressa com as palavras. Por isso, ao se falar, principalmente para um grupo, convém cuidar também dos gestos, para que a comunicação seja harmoniosa.

É necessário que saibamos a forma de nos expressar e de comunicar para que não haja barreiras, ou seja, para que não ocorram obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Existem três tipos de barreiras; as barreiras pessoais, as físicas e as semânticas no quadro 1 a seguir entenderemos um pouco de cada tipo de barreira.

QUADRO 1 TIPOS DE BARREIRAS

Humanas	Físicas	Semânticas
Limitações pessoas	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagens
Emoções	Falhas mecânicas	Significados de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significados de símbolos
Sentimentos pessoas	Distancia	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: Chiavenato (2008 p. 80)

A importância do conhecimento das barreiras está na facilidade de evitá-la, assim melhorando a convivência entre os seres humanos.

O subcapítulo a seguir falará sobre a importância da comunicação no ambiente de trabalho.

1.3 Importância da comunicação no ambiente de trabalho

Em uma organização é necessário que se tenha habilidade na forma de falar e expressar, principalmente dos gestores de pessoas, isso porque eles estarão sempre se comunicando seja em uma entrevista de admissão ou em outros tipos de fatores. Segundo Maximiano (2004 p. 349), “os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados”. Para Gil (2009 p. 71):

Comunicar-se contribui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas.

Para uma comunicação eficaz dentro de uma organização é necessário saber com quem fala, quando ouvir, o tom de voz correto a usar e o momento correto para motivar um subordinado. Isso porque a comunicação tem um forte poder nas organizações e quando mal expressas podem causar danos nas organizações. Segundo Pinto (2009 s. p.):

A comunicação interna precisa ser vista dentro de conceitos estratégicos, desempenhando a função de coordenar o processo de formulação das mensagens que a corporação transmitirá a todos os seus públicos, especialmente quando se tratar dos temas sensíveis.

A comunicação dentro da empresa tem funções:

1. Fator Estratégico: Ocorre quando há uma troca de conhecimento, criando uma linguagem única e compreensível e onde todos têm a liberdade de expressão.
2. Fator de Integração: É o incentivo a trocas de experiências e conhecimentos onde os funcionários começam a participar dos objetivos e metas da empresa.
3. Fator de Motivação e Satisfação: Quando os funcionários têm a liberdade de expressão e participação.

Entendemos então que a comunicação interna é muito importante em uma organização para que não ocorram falhas nos processos. Segundo Pimentel (2014 s. p.)

Para que as ações de comunicação integrada sejam eficazes, é imprescindível que os gestores, líderes e alta direção acreditem na área e invistam nela. Caso o apoio não exista, a comunicação torna-se meramente operacional, sem impactos positivos ou contribuição para os resultados buscados pela organização.

Com o avanço da tecnologia a comunicação nos ambientes de trabalho passou a ter uma influência muito grande e a fazer a diferença, pois é a responsável pelas tomadas de decisões e informações corretas. A comunicação quando bem desenvolvida influencia nas motivações, expectativas e objetivos pessoais, ajudando no desenvolvimento empresarial.

A comunicação quando má feita pode ocasionar falhas ou barreiras nas organizações causando falência ou desestruturação. Para isso é necessário que identifiquemos algumas falhas tais como:

- a) Falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as de características cognitivas de cada indivíduo;
- b) Falta de *feedback* sobre o serviço realizado, causando desmotivação;
- c) Preconceito com colegas de trabalho;
- d) Falta de humildade para aceitar que idéias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos.

Muitas vezes essas falhas acontecem sem mesmo serem percebidas, provocando maiores ruídos, por isso uma boa saída é investir melhor na comunicação permitindo que colaboradores e subordinados possam se comunicar com mais facilidade.

Sendo assim, no próximo capítulo serão abordadas caracterizações sobre conflitos.

2 CARACTERIZAÇÕES SOBRE CONFLITOS

Já no segundo capítulo definiremos conflito, sua tipologia e as diferenças entre conflitos positivos e negativos e a influência do mesmo no clima organizacional.

2.1 Definindo o conflito

Conflito pode ser conceituado como diferenças de opiniões, objetivos e interesses, isso acontece entre duas pessoas ou grupo podendo levar a varias conseqüência, isso faz parte da nossa natureza não podendo ser evitada, somos seres de opiniões diferentes. Segundo Chiavenato (2010, p. 455) “o conflito é inerente á vida de cada individuo e faz parte inevitável da natureza humana”.

Por sermos seres diferentes o conflito não ocorre casualmente ou acidentalmente, ele ocorre por algum fator no qual um grupo ou duas pessoas não compartilham da mesma opinião causando um desconforto entre os demais. Segundo Robbins (2008 p. 191) “podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”.

O conflito busca conseguir vantagens e recompensas, e para isso ele busca prejudicar alguém para sim satisfazer sua necessidade. Assim Bernardes e Marcondes (2005, p. 38) afirmam. “Conflito é o processo de procurar obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores.”

Como se trata de seres humanos os conflitos tem suas fases e essas quando descobertas a tempo podem ser evitadas. Os conflitos possuem alguns níveis na qual podem ajudar aos administradores a controlares e detectarem os mesmos. Segundo Chiavenato (2010 p. 403) “Cada conflito é um conflito. Além das diferentes características, também existem diferentes níveis de gravidade.”

O conflito pode ocorrer em três tipos de gravidades, sendo estes o conflito percebido, o conflito experienciado e o conflito manifestado. Segundo Chiavenato (2010, p. 455):

Conflito percebido: ocorre quando as partes 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.

Conflito experienciado: Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra.

Conflito manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

Conhecidas como antecedentes dos conflitos as diferenças de papel, diferença de objetivos, compartilhamentos de recursos e interdependência de atividades são alguns recursos que levam ao conflito. A seguir veremos um pouco desses antecedentes.

a) Ambigüidade de papel

Quando ocorrem incertezas sobre o que estão fazendo e se estão compatíveis com o seu trabalho. Segundo Chiavenato (2010, p. 456), “quando as expectativas poucas claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis”.

b) Objetivos concorrentes

Em empresas grandes há diferenciações de setores, funções, objetivos e opiniões. Chiavenato (2010, p. 456) diz que “como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos”.

c) Recursos compartilhados

Ocorre quando há compartilhamento entre grupos e alguns saem prejudicados. Segundo Chiavenato (2010, p. 456) “os recursos organizacionais são limitados e escassos.”

d) Interdependência de atividades

Neste caso é quando uma atividade só pode ser finalizada com sucesso se outra dependente também se faz. Para Chiavenato (2010, p. 457) “as pessoas de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos.”

No próximo subcapítulo serão abordadas as tipologias e diferenças entre conflitos positivos e negativos.

2.2 Tipologia e diferenças entre conflitos positivos e negativos

O conflito consiste de vários tipos e níveis, há o interno e o externo e seus níveis de gravidade, estes, quando reconhecidos a tempo evitam maiores dilemas. Segundo Chiavenato (2010 p. 454) “há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (interpessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.”

Há alguns estágios na comunicação no qual podemos identificar seu grau de gravidade. Conflito percebido, o conflito experienciado e o conflito manifestado. Existem também os conflitos positivos e os negativos, conceituaremos um pouco sobre eles.

- a) Conflitos positivos: São os que estimulam interesses na busca da eficácia na realização das tarefas, na correção dos problemas mais sérios e no aumento da coesão intergrupar. Os conflitos positivos podem trazer pontos positivos e estimular mais os colaboradores.
- b) Conflitos negativos: disputas entre os componentes, falta de comunicação, falta de sintonia entre o grupo.

Segundo Robbins (2008 p. 196):

A interação entre um comportamento de conflito aberto e os comportamentos para a administração dos conflitos gera conseqüências, elas podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando prejudicam os resultados.

Os conflitos positivos podem trazer pontos positivos e estimular mais os colaboradores, fazendo com que eles se identifiquem e estimulem as energias, já os negativos podem provocar desinteresse pela organização, desgastes emocionais e fracasso nos trabalhos em grupo. Segundo Chiavenato (2008, p. 379) “o conflito pode ter resultados construtivos ou destrutivos para as partes envolvidas, seja elas pessoas, grupos ou organizações.”

Para que um conflito traga benefícios para a organização é preciso que um bom administrador saiba identificar e transformar o conflito negativo em positivo. Para Candelário (2013 s. p):

A administração dos conflitos torna-se então indispensável, sendo assim caracterizam-se conflitos construtivos aqueles que de alguma forma eleva o conhecimento de si mesmo, levando os envolvidos a resolverem um problema que foi aberto à tenda a ser solucionado e nesse contexto é possível analisar novas competências que antes não estavam claras, traçar novos perfis profissionais dentro da própria equipe, aumentando o interesse dos envolvidos em relação ao assunto desenvolvendo suas capacidades de tomada de decisão.

Contudo, o conflito se bem analisado pode trazer benefícios para a organização, mas para que isso aconteça é necessário que haja um bom gestor e uma boa comunicação e que estes saibam transformar o conflito negativo em positivo.

No próximo subcapítulo falaremos sobre o papel dos gerentes nos conflitos.

2.3 O papel dos gerentes no conflito

Sabemos que é necessário um responsável para analisar os comportamentos dos colaboradores sejam eles de qualquer área. De acordo com Jacomini (2011, p. 4),

Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno em primeiro lugar, porque este é o público responsável pela sustentação da organização, pois é por meio do desempenho de sua função que a organização alcança seus objetivos e metas.

Em empresas grandes verificamos que em cada setor contém um gerente, isso ocorre para a facilitação no controle dos conflitos e manter a empresa organizada. Para Lakatos (1997, p. 116) “O gerente pode desempenhar o papel de solucionador do conflito ou ser parte dele”.

Nas empresas os gerentes podem ser a peça chave do conflito, isso porque ele exerce um cargo que pra muitos significa poder. Poucos são os gerentes que sabem se posicionar diante de seu cargo, pois muitos usam do cargo pra expressar poder e a superioridade diante dos outros. Para Paixão (2012 s. p):

O poder é um fenômeno intrigante, complexo e oculto. Ele está presente nos setores públicos e privados, com fins lucrativos ou não, em situações de trabalho voluntário e trabalho remunerado.

Os gerentes podem aplicar algumas estratégias que podem controlar os conflitos. Essas medidas podem ser tomadas antes que o conflito já tenha começado ou no período em que ele ainda está ativado. A seguir apresentaremos os tipos de medidas que podem ser tomadas para corrigir um conflito.

É necessária primeiramente a identificação do fator que esta levando ao conflito, e qual a variável que ele está relacionado, se é a tecnologia, os sentimentos ou os preceitos, só depois de verificado teremos como identificar qual forma alcançaremos a solução. Para Bernardes e Marcondes (2005, p. 39),

O primeiro passo é reconhecer a existência do conflito ente os grupos, por exemplo, entre os operários e a direção durante uma greve, e o segundo é identificarem o peso de cada uma das três variáveis culturais, o que Dara a idéia de dificuldade para chegar a uma solução.

O conflito não é gerado do nada ele apresenta algumas fases onde se forem reconhecidas podem ser evitadas. Segundo Mendonça (2011, s.p)

Fases do conflito:

1. Fase inicial: Antes de tratar um conflito é necessário saber se as Pessoas envolvidas estão conscientes dos problemas e dispostas a despende Os esforços necessários para buscarem a solução.
Nesta fase geralmente temos consciência escassa do problema, indisposição Para tratá-lo, os esforços estão dispersos e falta disposição para defrontar-se.
 - ◆Levantar os indícios, dados e fatos pertinentes, e discuta com as pessoas envolvidas;
 - ◆Mostre às pessoas envolvidas os benefícios potenciais do tratamento do problema;
 - ◆Ouça atentamente, encoraje-as, desfaça as defesas e as resistências.Tendo conseguido a adesão significativa, o conflito está maduro e pronto para ser tratado, passe então para a fase seguinte.
2. Fase Decisiva: Esta é a fase decisiva na administração de conflitos, fique atento aos seguintes itens:
 - ◆Provoque a explicitação dos termos do conflito, faça aparecerem às queixas. Peça dados e fatos e evite avaliações precipitadas;
 - ◆Evidencie as posições diante do problema, quais as prioridades, pretensões, divergências, riscos e temores;
 - ◆Faça um diagnóstico do problema, estabelecendo as causas, fontes, implicações e alternativas de ação.Aqui geralmente surgem:
 - ◆Informações divergentes devido a mal-entendido, linguagens, enfoques e percepções diferentes do problema;
 - ◆Valores e interesses conflitantes (o que é bom para um não o é para o outro);
 - ◆Estados emocionais alterados (cabeças quentes);
 - ◆Jogo de poder (um pode, ou pensa que pode mais do que o outro);
 - ◆Questões irrelevantes que pouco ou nada contribuem ou tem a ver com o problema;

- ◆Planeje e implemente as ações indicadas, monitorando continuamente os efeitos emocionais e medindo as tensões.

Feito isto passe a fase seguinte.

3. Fase de Manutenção: Esta é a fase de acompanhamento e avaliação,

Observe:

- ◆Faça o controle das medidas acertadas;

- ◆Verifique os resultados alcançados e divulgue os sucessos.

- ◆Verifique os desvios e promova a redefinição e as correções de rumo.

- ◆Faça com que os envolvidos realmente o processo e identifiquem novas oportunidades para administração de conflitos.

As três formas para se solucionar um conflito, segundo Bernardes e Marcondes (2005, p. 40),

Negociação: Consiste no processo de os conflitantes sentarem-se em mesa de negociação a fim de alcançarem a um acordo que beneficiem ambos os lados. Isso a deveria ser buscado na organização, mas geralmente as partes já partem para discutir nas Juntas de Conciliação e Julgamento na Justiça, sabidamente de pouco sucesso na resolução dos conflitos.

Mediação: Falhando a negociação, resta solicitar a uma terceira pessoa para que intervenha restabelecendo as comunicações interrompidas pelo primeiro passo na escala do conflito e fornecendo alternativas para que os dois grupos em litígio ainda saiam ganhando.

Arbitragem: É o terceiro passo dado quando os dois anteriores falham, caracterizando-se por entregar a pendência a um terceiro, que dá ganho de causa a um e derrota o outro, dentro do chamado “jogo de soma zero”.

Não adianta ficar discutindo tentando achar uma forma de solucionar um conflito, isso porque a pessoa em conflito perde a lucidez e argumentos com lógicas podem não dar certo. Podemos então perceber que o conflito esta em todas as partes e que não acontecem por acaso e sim por incompatibilidade de pensamentos e objetivos de duas pessoas ou grupos e que quando se tem um bom gestor o conflito pode ser solucionado ou até mesmo evitado.

No terceiro capítulo, apresentaremos um estudo de caso da empresa X onde os assuntos comunicação e conflito serão abordados.

3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

E por fim, no terceiro capítulo, será apresentado um estudo de caso que abordará o histórico da empresa, a metodologia, análise e discussão dos dados obtidos.

3.1 Metodologias do estudo de caso

Foi aplicado um questionário a 09 funcionários da empresa X, com 14 perguntas, referentes à comunicação e conflito com o objetivo de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica, em relação à atual situação da empresa em questão. Foram respondidos 07 questionários, em um prazo de duas semanas.

Assim, esta pesquisa se caracteriza como sendo de caráter qualitativo e exploratório, pois não tem por objetivo, criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, discutir e analisar o cenário de atuação e comportamento organizacional da empresa X. Para Marconi e Lakatos (2000, p. 45) “O método científico é um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais (a) se propõe os problemas científicos e (b) colocam-se à prova as hipóteses científicas”.

3.2 Históricos da empresa X¹

A empresa X pertence ao comércio de artigos de papelaria, comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática, reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos, aluguel de máquinas e equipamentos para escritório e prestação de serviço de reprodução de cópias xerográficas de São João del Rei e iniciou suas atividades em 2003, conta com boa estrutura e profissionais qualificados: laboratório próprio, equipamentos para venda e locação e cópias xerográficas. Com essa estrutura, somada à credibilidade no mercado e à qualidade de seus produtos, permitem à empresa atender o maior número de clientes na cidade e regiões.

¹ O Histórico da Empresa X foi obtido através de entrevista com o proprietário da empresa.

3.3 Análise e discussão dos dados

Para se concluir o estudo de caso, presente nesta monografia, foi realizado uma pesquisa com os colaboradores da empresa X, a partir de um questionário (em anexo). Após o questionário ter sido respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de todos os colaboradores da referida empresa.

Verifica-se, que dentro de uma organização, a comunicação é de extrema importância, pois é através dela que se pode evitar e identificar o conflito. Desta forma, a pesquisa tem o intuito de saber o que cada colaborador pensa a respeito da influência comunicação, na empresa X.

A pergunta 01e 02 foi referente à identificação e a data de nascimento dos colaboradores, não sendo necessária análise destes dados.

O gráfico 1 mostra que neste comercio as mulheres são a maioria.



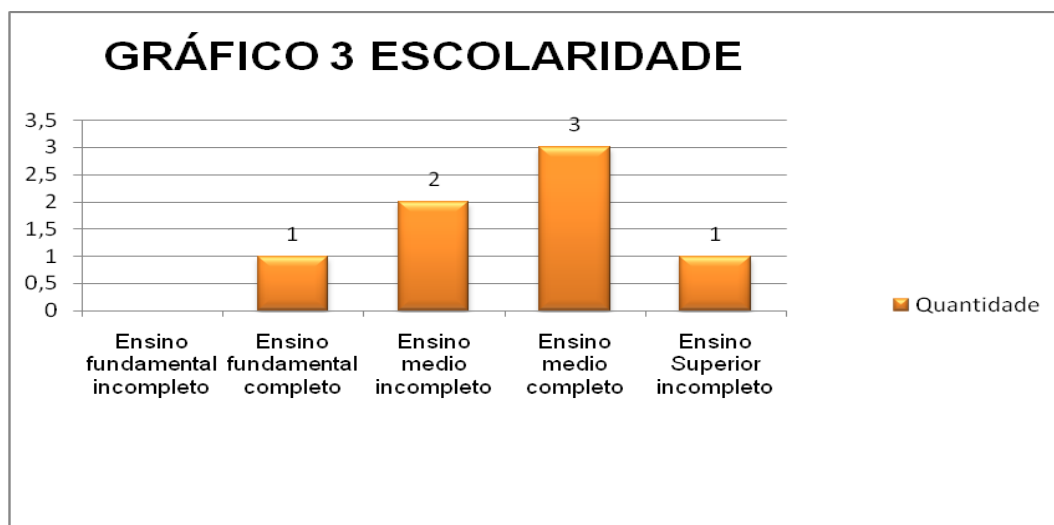
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 2 trás uma analise onde a maioria dos funcionários trabalham à mais de dois anos mostrando assim que o clima organizacional não é considerado ruim.



Fonte: Dados da pesquisa.

A escolaridade dos funcionários pode perceber que a maioria tem ensino médio.



Fonte: dados da pesquisa.

Na questão 06 perguntou-se, o que para eles era comunicação. Como respostas obtiveram-se: dois responderam que era a maneira de expressar o pensamento; um disse que a comunicação seria manter um dialogo constante entre os demais; um disse que a comunicação é uma forma de evitar conflito; outro que é a ação de transmitir uma mensagem ou até recebê-la; um que é uma forma de entendimento entre vários setores e outro que é a forma de conversar com várias pessoas através de vários recursos.

No gráfico 4 nota-se que a empresa utiliza de uma comunicação de forma clara e objetiva fazendo com que todos possam entender as coisas e assim evitar conflitos dentro da empresa.



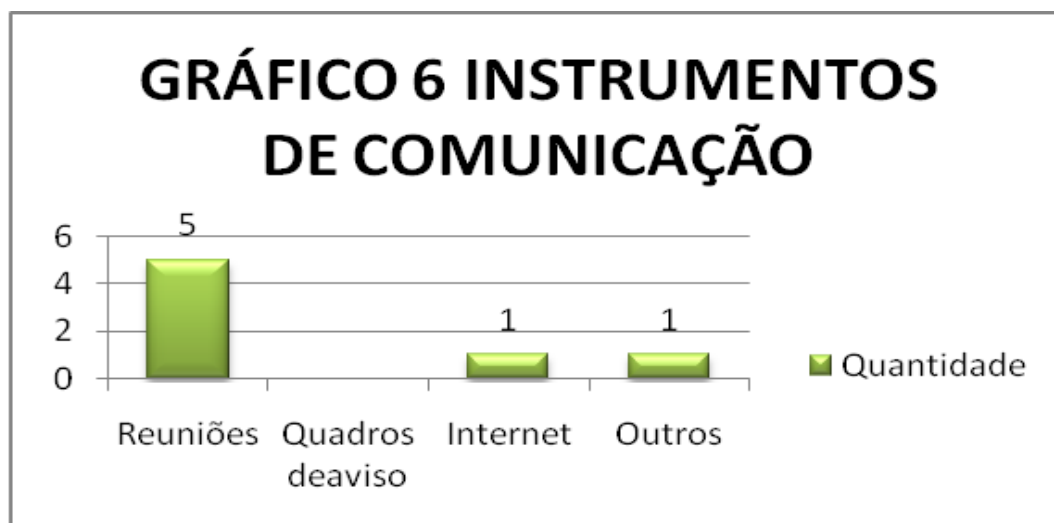
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 5 representa a influencia da comunicação dentro da organização onde nota-se que os funcionários percebem que a comunicação é muito importante dentro da organização para evitar conflitos.



Fonte: Dados da pesquisa

A questão 09 foi referente à quais instrumentos de comunicação são utilizados na empresa, como mostra o gráfico a seguir.



Fonte: Dados da pesquisa

Podemos notar que o instrumento de comunicação utilizado pela empresa X é são as reuniões.

A questão 10 referia-se, se os colaboradores consideram importante que a organização disponha de meios para realizar comunicação virtual, como mostra o gráfico 7 a seguir.



Fonte: Dados da pesquisa

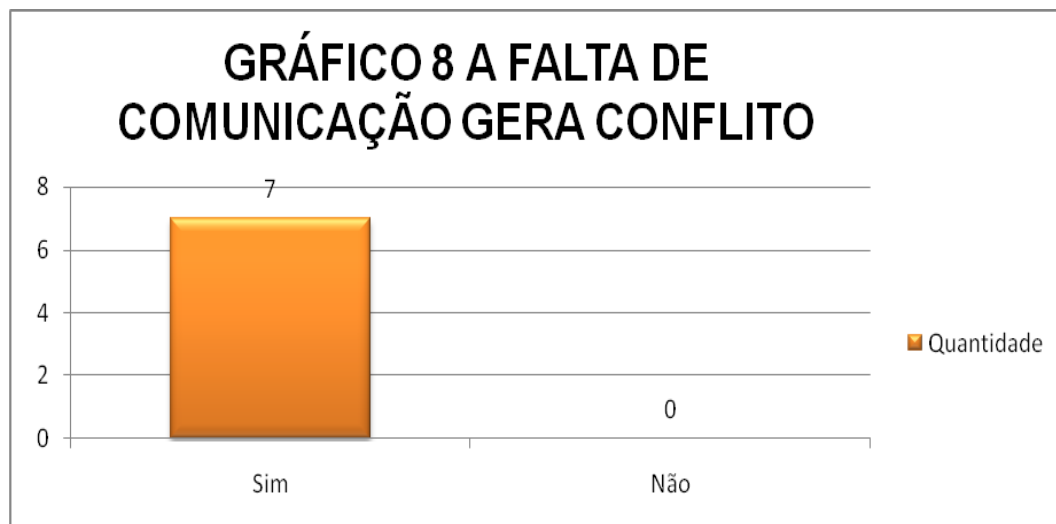
Pode-se notar que a maioria dos colaboradores consideram a comunicação virtual como um fator importante para melhor comunicação já que é feita em tempo real, porém alguns dos colaboradores ainda não reconhecem a importância do mesmo, mas não sabem explicar o por que.

Na questão 11, questionou-se sobre o que os colaboradores entendem de conflito. Um disse que é o confronto de pensamento, três que é a falta de comunicação e outros três que são as diferenças de opinião e interesses.

A pergunta 12 foi referente à opinião dos colaboradores se os conflitos podem ser positivos ou apenas negativos, onde quatro responderam que sim, que o conflito pode ser tanto positivo quanto negativo, isso vai depender do gerador do conflito e os outros três responderam que não, que o conflito ocorre somente negativamente.

A questão 13 abordou para os colaboradores o que pode gerar um conflito, quatro responderam que ocorre pelas falhas e falta de comunicação e três disseram que acontece através dos interesses diferentes.

A pergunta 14 aborda na opinião dos colaboradores se a falta de comunicação pode gerar conflito, como mostra o gráfico a seguir.



Analisando o gráfico 8 podemos identificar que os colaboradores sabem identificar o gerador de conflito e a importância da comunicação como intermediário dos conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho percebemos que a falta de comunicação pode gerar conflitos podendo este ser de caráter positivo ou negativo.

A comunicação tem um papel de controle, motivação entre os seres humanos e é muito importante dentro das organizações. Tem uma influência muito relevante para o reconhecimento do conflito e a forma como ele deve ser evitada.

O conflito é a diferença de pensamento e objetivos entre duas pessoas ou um grupo isso porque o ser humano tem pensamentos e comportamentos diferentes. Este conflito pode ser positivo ou negativo podendo provocar várias consequências para a empresa.

Este estudo buscou responder o problema de pesquisa, verificando de que forma a comunicação pode impactar nos conflitos organizacionais, através de pesquisas feitas na empresa X. Assim pôde ser percebido que a comunicação é muito importante dentro das organizações e que ela pode impactar de forma positiva ou negativa nos conflitos.

Analisando o estudo de caso citado nesta monografia, pode se perceber que os colaboradores sabem o que é a comunicação, sua importância e a influência dentro das organizações, percebendo assim que a comunicação dentro da empresa, é feita de forma clara e objetiva.

É necessário que haja um gestor capacitado e que saiba reconhecer os tipos de comunicação e de conflito para que a identificação possa ser rápida e eficaz evitando maiores problemas para a empresa.

O conflito também foi bem reconhecido pelos colaboradores que sabem que existem dois tipos de conflitos o positivo e o negativo e que um gerente quando bem estruturado pode evitar os conflitos.

Por fim, foi possível observar durante a pesquisa que, para obter uma boa comunicação dentro da empresa é necessário que ela seja clara e objetiva para que não haja ruídos e evite conflitos nas organizações.

Com os variados tipos de recursos de comunicação existentes nos últimos anos foi possível verificar que a comunicação está ficando cada dia mais difícil o que pode trazer prejuízos para a organização.

No decorrer do estudo monográfico foi possível perceber o quanto a importância da comunicação não é muito clara, pois encontrei dificuldades em encontrar livros e artigos que pudessem dar maiores detalhes sobre o assunto, não somente sobre a comunicação, pois tive dificuldades de encontrar pesquisas sobre conflitos, porém a comunicação por ser a peça chave em uma relação entre seres humanos deveria obter maiores informações.

Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de base para outros estudos bem como no incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Sociologia aplicada à Administração**. 7. Ed. Saraiva. 2005

CANDELÁRIA, Renata. **Os impactos dos conflitos organizacionais e sua perspectiva**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-dos-conflitos-organizacionais-e-sua-perspectiva/73904/>. Acesso em: 28 dez. 2014

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceito, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GROSS, Daniele. **Comunicação conceitos iniciais**. Disponível em: http://danielegross.com.br/site/Alumni/Fiam_Faam/Comunicacao_e_Midia/ComunicacaoConceitosIniciais.pdf. Acesso em: 15 jan. 2015

JACOMINI, Juliana. **O papel da comunicação nas organizações**. Disponível em : http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf . Acesso em: 15 jan. 2015

LAKATOS, Eva. **Sociologia da Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A ,1997

LETTIERI, Flávio. **Como gerenciar conflitos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-dos-conflitos-organizacionais-e-sua-perspectiva/73904/>. Acesso em: 28 dez. 2014

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, Mário. **Administração de conflitos.**"Onde há pessoas há conflitos."Disponível em : <http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/Adm-de-conflitos.pdf> . Acesso em: 28 dez. 2014

PAIXÃO, Rute.**O Exercício do poder dentro das organizações**.Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-exercicio-do-poder-dentro-das-organizacoes/66447/> Acesso em: 28 dez. 2014

PIMENTEL, Isabela. **A comunicação como desafio organizacional**.Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-comunicacao-como-desafio-organizacional/82513/>. Acesso em 28 dez. 2014

PINTO, Elen Sallaberry. **O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial.Comunicação Organizacional**, 2009

<<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>. Acesso 19 jan. 2015

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2008.

SILVA, Elisangela Da. **Comunicação: fator que define o sucesso ou fracasso de uma empresa**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/comunicacao-fator-que-define-o-sucesso-ou-fracasso-de-uma-empresa/82285>. Acesso em: 28 dez. 2014

VENTURA, Rui. **Comunicação ou a falta dela**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-ou-a-falta-dela/82044/> Acesso em: 28 dez. 2014

ORNELLAS Associados. **Processo da comunicação**. Disponível em:

<<http://www.jfpr.jus.br/arquivos/office/0bb1788777b0056d8ed3e710778dbcae.pdf>> . Acesso em: 28 ago. 2014.

ANEXO

QUESTÕES

1. Nome: _____
2. Data de Nascimento: _____
3. Sexo:
 - 3.1. ☐ Masculino
 - 3.2. ☐ Feminino
4. Há quanto tempo trabalha na empresa?
 - 4.1. ☐ Até um ano (inclusive)
 - 4.2. ☐ Acima de um ano a dois anos (inclusive)
 - 4.3. ☐ Acima de dois anos a cinco anos (inclusive)
 - 4.4. ☐ Acima de cinco anos
5. Escolaridade:
 - 5.1. ☐ Ensino fundamental incompleto (até antiga 4ª série)
 - 5.2. ☐ Ensino fundamental incompleto (Da antiga 4ª série até 8ª série sem formar)
 - 5.3. ☐ Ensino fundamental completo
 - 5.4. ☐ Ensino médio incompleto (antigo 2º grau)
 - 5.5. ☐ Ensino médio completo (antigo 2º grau)
 - 5.6. ☐ Ensino Superior incompleto
 - 5.7. ☐ Ensino Superior completo
 - 5.8. ☐ Pós-graduação
 - 5.9. ☐ Mestrado/Doutorado
6. Para você o que é comunicação?

7. A comunicação, na organização, acontece de forma clara e objetiva?

7.1. ☐ Sim

7.2. ☐ Não

8. Em sua opinião, de que formas a comunicação pode influenciar no ambiente organizacional?

8.1. ☐ Melhora o relacionamento interno

8.2. ☐ Aperfeiçoa a gestão da empresa

8.3. ☐ Melhora os resultados da empresa

8.4. ☐ Gera maior comprometimento entre os colaboradores

8.5. ☐ Gera sinergia entre os diversos cargos da organização

8.6. ☐ reduz falhas de atividades e processos

8.7. ☐ Melhora a relação entre colaboradores e cargos de chefia

8.8. ☐ Outros pontos – Especificar:

9. Quais instrumentos de comunicação são utilizados na empresa:

9.1. ☐ Reuniões

9.2. ☐ Quadros de avisos

9.3. ☐ Intranet

9.4. ☐ Internet

9.5. ☐ Outros instrumentos – Especificar:

10. Você considera importante que a organização disponha de meios para realizar comunicação virtual?

10.1. ☐ Sim

10.2. ☐ Não

11. Para você o que conflito?

12. Em sua opinião, os conflitos podem ser positivos ou apenas negativos?

Justifique.

13. Pra você o que pode gerar um conflito? Por que?

14. Em sua opinião a falta de comunicação pode gerar conflito? Por que?

14.1. () Sim

14.2. () Não