

## OS IMPACTOS DA LIDERANÇA E DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS EM UM EMPREENDIMENTO ORGANIZACIONAL

Luciana Cristina Dias<sup>1</sup>  
Regina Aparecida de Jesus<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo apresenta uma reflexão sobre a relação entre a gestão de conflitos e a comunicação, visando compreender como se dá esse processo dos elementos constituintes de um empreendimento organizacional que presta bens e serviços à comunidade. O trabalho mostra, através de entrevista semiestruturada, as análises de como os funcionários lidam com os conflitos e as relações de comunicação, seja ela verbal ou não verbal. A primeira parte consta de uma pesquisa bibliográfica, que busca o embasamento teórico. Na segunda parte, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa através do método de estudo de caso da empresa X e também a elaboração de um questionário semiestruturado para a análise de dados. Buscou-se compreender essencialmente as relações de gestão, conflitos, liderança e comunicação. Ainda em relação a última, verificou-se a influência desta sobre todas as atividades de liderança e que ela é fator relevante para a motivação de indivíduos inseridos numa empresa.

**Palavras-chave:** Liderança. Comunicação. Conflitos.

### ABSTRACT

This study presents a reflection on the relationship between conflict management and communication, aiming at understanding how this process takes place from the constituent elements of an organizational enterprise that provides goods and services to the community. The work shows, through a semi-structured interview, the analysis of how employees deal with conflicts and communication relations, whether verbal or nonverbal. The first part consists of a bibliographical research, which seeks the theoretical basis. In the second part, a qualitative research was carried out using the case study method of company X, as well as the elaboration of a semi-structured questionnaire for data analysis. The main objective was to understand management, conflict, leadership and communication relations, as well as the influence of the latter on all leadership activities and as a relevant factor for the motivation of individuals within a company.

**Keywords:** Leadership. Communication. Conflicts.

### INTRODUÇÃO

Num mundo em constante evolução em que a demanda por profissionais com formação e competências são cada vez mais requisitadas, deparamo-nos com um tema que parece cada dia mais presente nas pequenas e médias empresas: os conflitos advindos do papel de quem está na liderança e as falhas na comunicação.

Muitas pessoas falam indiscriminadamente em “empresas” ou “negócios” sem perceberem que estão lidando com pessoas que podem possuir diferentes padrões de comportamento, atitudes, procedimentos e maneiras de pensar. É exatamente por este aspecto

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves - UNIPTAN sanidias@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves- UNIPTAN reginajesus21@hotmail.com

que este trabalho se torna relevante, pois reflete acerca do quão é importante que os funcionários inseridos numa empresa sintam-se motivados e desenvolvam suas capacidades para que alcancem os objetivos e metas propostas pela instituição.

Por mais que as relações de trabalho possuam exigências distintas ao empresário e ao empregado, é necessário que se busquem em ambas as funções desenvolvimento de certas competências e habilidades comuns e principalmente relações interpessoais cordiais, pois estas permitem o diálogo entre os envolvidos no processo organizacional.

Surgem assim as seguintes questões: quais seriam os conflitos gerados pela falta de comunicação? Qual é o grau de impacto desta falta dentro de uma empresa?

Nesse contexto, busca-se um entendimento sobre como as atitudes, a comunicação e o comportamento dos indivíduos influenciam o ambiente profissional e garantem a sustentação da organização, visando principalmente à produção e, conseqüentemente, aos lucros.

O estudo levanta-se a possibilidade da comunicação positiva ser eficaz, porque ela pode influenciar benéficamente no comportamento de indivíduos nas relações interpessoais e porque ela revela de forma clara e cordial os tipos de conflitos e otimiza as trocas de informações dentro da organização.

Para demonstrar melhor como ocorreu a pesquisa e seus resultados, este trabalho foi dividido em três partes. Na primeira, são apresentados os pressupostos teóricos que se constituem principalmente de reflexões advindas dos autores como Silva *et al* (2011), Rosa (2016) e Robbins (2007), Souza & Carvalho (2011).

Na segunda parte, é abordada a metodologia investigativa que se deu, inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica, que buscou o embasamento teórico para estruturar o trabalho.

Na terceira parte do trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa através do método de estudo de caso da empresa X. Na coleta de dados da pesquisa, foi realizado um questionário semiestruturado sobre o tema “Gestão de Conflitos e Comunicação” com 30 funcionários em diferentes funções do corpo administrativo e operacional.

Já na última parte da pesquisa, consta a análise de dados individuais a partir das respostas ao questionário, a discussão e análise dos dados de maneira conjunta e as considerações finais.

Do ponto de vista prático, pretende-se que este estudo seja útil à empresa “X”, fornecedora dos dados sobre as rotinas de trabalho.

Do ponto de vista acadêmico, tornar o estudo uma fonte bibliográfica e referencial para futuras pesquisas e artigos científicos como também ser um material de apoio para gestores e demais interessados no assunto abordado.

## **GESTÃO DE MUDANÇAS E CONFLITOS**

As mudanças e os conflitos ocorrem diariamente no interior das instituições organizacionais. Dessa maneira, a reflexão passa pela questão sobre como lidar com essas mudanças e conflitos. Segundo Robbins (2007, p.34): “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Através deste raciocínio, podemos acenar para a seguinte lógica: o primeiro passo é o conhecimento da situação, ou seja, quais razões estão explícitas ou implícitas em dada circunstância e que precisam ser alteradas/transformadas. Feito esse reconhecimento, é importante escolher como lidar com as circunstâncias e, principalmente, determinar quem serão os responsáveis pela condução do processo para que ele aconteça realmente. Concomitante a isso, é necessário relembrar e revisar, quando necessário, o objetivo, bem como a direção da mudança. Além disso, vale salientar que o monitoramento deve ser constante.

Berg (2012, p.18) afirma que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Em consonância com o autor, admite-se a importância do conhecimento, da informação e dos dados para a tomada de decisões e os processos de comunicação.

Antes de tomar uma decisão, é necessário organizar os dados relativos aos conflitos para melhor perceber os fatores que podem ou não intervir nesta mudança. Para isso, a comunicação (dentro de suas diversas perspectivas como ouvir, compreender e expressar) e o trabalho em equipe são essenciais para o crescimento de todos (seja na maturidade ou no bom clima organizacional) e para o estabelecimento de um pensamento comum que será a maneira de atingir-se um nível de qualidade superior.

Neste processo, a motivação exerce um papel de fundamental importância. O ser humano e seu comportamento não podem ser compreendidos sem a motivação:

[...] quem sempre viveu em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca

aprenderá a mudar e a inovar, como fazem as empresas excelentes do mundo industrializado. [...] para que a mudança seja dinamizada, é mister que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência (CHIAVENATO, 2003, p. 251).

Percebe-se então que há fatores internos e/ou externos para qualquer mudança que ocorra em uma organização. Independentemente do fator que suscitou a transformação, ela precisa ser gerenciada e, dependendo do que estiver envolvido, será necessário a designação de uma equipe que saiba “aprender a aprender” para implementá-la.

Para a sua real efetivação, é indispensável julgar muito bem o que se quer mudar e prever as consequências, já que uma alteração em um setor pode afetar outras áreas dentro da organização. Por isso, é necessário realizar um diagnóstico organizacional que deve ser o mais participativo possível para que todos sintam-se agentes da mudança e possam apontar onde ela deve ocorrer, indicando uma direção e uma estratégia para a sua realização. Durante todo este processo, deve ser realizado um monitoramento para verificação de que a mudança pretendida foi assimilada e que, portanto, poderá gerar aspectos positivos. (SOUZA & CARVALHO, 2011, p. 18).

## **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

A combinação entre a necessidade do conhecimento em curto prazo, as grandes transformações na estrutura social e a fluidez de informação, que são potencializadas pelo advento de novas tecnologias, reforça a teoria do capital humano. Tal teoria justifica as relações de poder e de exploração econômica permitindo que novas exigências sejam feitas aos trabalhadores.

Neste contexto, faz-se necessário que os trabalhadores desenvolvam novas qualificações e habilidades para estarem aptos para o mercado de trabalho. A liderança, a motivação e a comunicação são exemplos de fatores essenciais para o entrosamento entre os funcionários no ambiente em que estão inseridos e para o bem estar de cada indivíduo. (SOUZA & CARVALHO, 2011, p. 18)

Cada vez mais, as organizações demonstram interesse por profissionais que tenham o perfil para o trabalho em equipe e que sejam ágeis e eficazes, promovendo assim um melhor desempenho da organização.

Segundo Cury (2002, p. 468), “[...] liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto [...]”. Liderança e motivação são características que geram benefícios para os indivíduos e para grupos dentro da empresa.

De acordo com Rosa (2016), a motivação entre os colaboradores é um fator determinante para a sobrevivência das empresas e um desafio que os gestores enfrentam todos os dias. Os funcionários são motivados pela qualidade de seu trabalho e a relação que tem entre a equipe, sendo o suporte necessário para se obterem resultados positivos dentro das organizações.

Conforme Silva (2011), nas organizações há uma preocupação com a motivação humana. Para isso, algumas teorias buscam explicar como as pessoas agem de uma maneira específica para atingirem seus objetivos. Elas passam a buscar mais conhecimento através de estudos especializados e treinamentos, utilizando todo o seu potencial para conseguirem realizar seus sonhos e obterem um futuro próspero.

Já Rosa (2016) aponta teorias que definem os fatores motivacionais conhecidas como: hierarquia das necessidades e teoria dos dois fatores. Surge da primeira, a categorização das necessidades humanas em cinco aspectos: fisiológica ou básica; segurança; participação; estima; autorrealização. A importância dessa teoria é evidente, pois empresas utilizam esses conceitos para explicar a motivação dos seus funcionários.

Morgan (1996, p. 47) mostra exemplos de maneiras como as organizações satisfazem os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow (1943):

- a) Autorrealização - Encorajamento ao completo comprometimento do empregado. Trabalho se torna uma das principais dimensões de vida do empregado.
- b) Autoestima - Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. Trabalho que valorize a identidade pessoal. Reconhecimento pelo bom desempenho (promoções e condecorações).
- c) Sociais - Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas. Possibilidade de atividades sociais e esportivas. Reuniões sociais fora da organização.
- d) Segurança - Seguro-doenças e planos de aposentadoria. Segurança no emprego. Divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.
- e) Fisiológicas - Salário e benefícios. Segurança e condições agradáveis no emprego.

Conforme o autor, não é apenas a atividade exercida pelo empregado que poderá mostrar o seu desempenho, mas sim todo o ambiente, os colegas e as ações dentro da instituição que poderão influenciar no comprometimento do trabalhador.

Segundo Peixoto (2011), quando pessoas estão desmotivadas e sem incentivos para trabalhar, pode haver uma série de transtornos para as empresas, como diminuição no rendimento e execução não satisfatória de tarefas. Por isso, líderes são almejados, pois poderão identificar as necessidades, ouvir sugestões, delegar autoridade e dividir o poder.

## **GESTÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO**

Faz-se necessário pensar neste capítulo sobre gestão e comunicação por serem de suma importância dentro de uma organização. Devem ser refletidos, analisados e compreendidos por poderem suscitar inúmeros conflitos, já que é bastante comum que existam questionamentos dos funcionários em relação às empresas (sejam elas de médio ou grande porte), empreendimentos ou mesmo negócios que com um mínimo de organização de estrutura para oferecer bens e serviços.

Dois questões centrais conduzirão a abordagem desses elementos: a) o papel da gestão na condução da comunicação; b) a importância da comunicação nas instituições organizacionais.

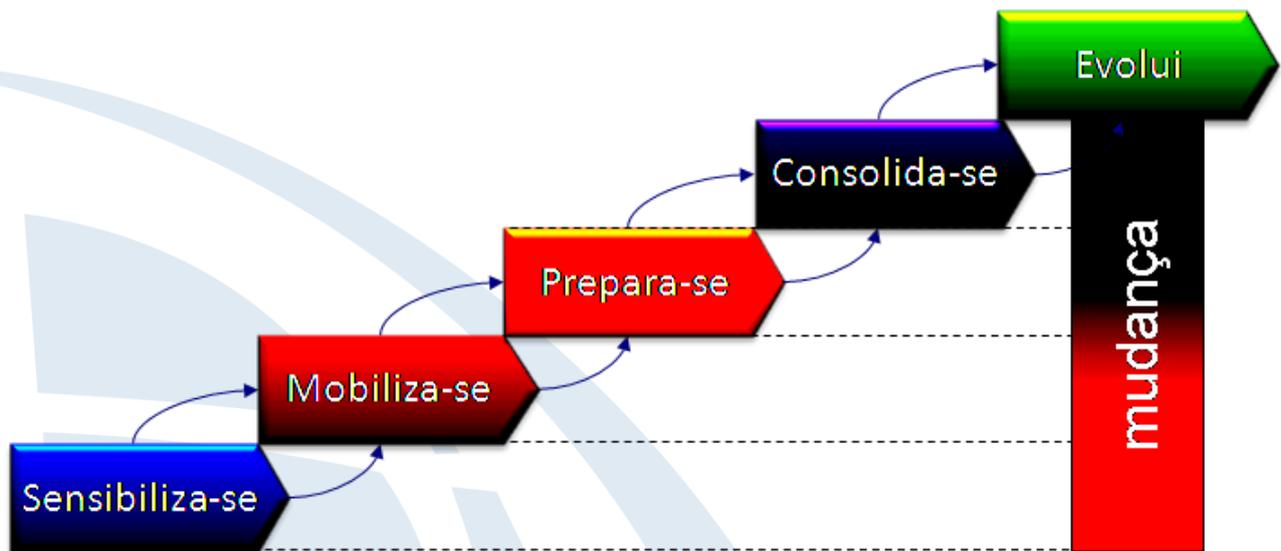
A liderança já vem sendo discutida em diversos estudos que refletem sobre e/ou identificam como os valores e objetivos de um líder influenciam no comportamento. Há ainda, relacionado a tal perspectiva, um reconhecimento de que o ambiente interfere nas atitudes e, por extensão, na cultura organizacional. O líder que influenciará o comportamento irá automaticamente fazer o mesmo no ambiente e conseqüentemente na empresa como um todo.

Sendo assim, a atuação da gestão determinará o sucesso ou o fracasso da organização. É crucial que sejam estabelecidas as relações entre o papel da gestão e a comunicação. Mas antes disso, é melhor entender o que é a liderança e quais as características do líder em uma organização para delimitar sua área de atuação.

Segundo Hunter (2004, p.23), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Dessa forma, o papel de liderança deve permear a competência e a habilidade de motivar aqueles que estão sobre sua responsabilidade, bem como persuadi-los e estimulá-

los, principalmente através da comunicação, a aplicar suas capacidades para o sucesso da organização.

Este processo pode estar relacionado a uma mudança organizacional (ilustrada pelo esquema abaixo) que requer planejamento de ações com o engajamento de todos os envolvidos no processo feitas através de uma comunicação eficiente que permita o acompanhamento das ações, a troca de informações e a cooperação no processo.



Fonte: VARGAS, 2012.

Figura 1 – Esquema da mudança organizacional

Ainda sobre o aspecto liderança, são feitos dois questionamentos: Quais são as características que diferenciam um líder? Como um gestor utiliza suas características para orientar o trabalho dentro de uma organização?

Para serem respondidas as questões acima, serão utilizadas algumas das características definidas por Hesselbein (1996, p. 251). Os líderes são:

- a) Imbuídos de humor e humildade e por natureza inclinada a tratar com igualdade as pessoas nas organizações, sem sorrir ao mesmo tempo em que dão pontapés.
- b) Conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar.

- c) Bastante curiosos e acessíveis de modo que os outros se sentem seguros ao oferecerem um feedback honesto e novas ideias.
- d) Compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio.
- e) Proativos, revelando não um desejo de se mover apenas por mover, mas de forma determinada em direção a uma meta clara com inexorável resolução.

Para Hunter (2004, p.53), o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor”.

Nesse sentido, seria mais comumente assertivo educar pessoas sobre mudança e conflitos usando discussões, apresentações, memorandos, relatórios, vídeos de simulação, entre outros. Envolvimento e comunicação são essenciais para ajudar a lidar com as adversidades diárias. De acordo com o minidicionário Aurélio:

[...] a comunicação é o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ ou sistemas convencionados, a mensagem recebida por esses meios, a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas. (FERREIRA, 2004, p.53).

Chiavenato (2003, p.109) enfoca comunicação como um processo ativo, dinâmico que envolve duas ou mais pessoas: “as pessoas não vivem isoladas e nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação”.

Partindo desse pressuposto, serão apresentados outros conceitos relacionados à comunicação com uma perspectiva semelhante, a de que ela é a base para as pessoas interagirem umas com as outras, possibilitando novas relações.

Para Bordenave (2008, p. 36), a comunicação “serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e as realidades que as rodeiam”. O processo de comunicação é considerado fundamental para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento das negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho. Através dela é possível haver a coordenação entre os setores de trabalhos e a eficácia do processo decisório dentro do planejamento organizacional, criando e sustentando valores, conhecimento e gerenciamento da experiência dentro da instituição.

Liderança e comunicação constituem-se em processos, são dinâmicas e podem sofrer alterações de acordo com o contexto, e são de certa forma, relacionamentos, pois têm origem nas pessoas.

Ainda sobre esse aspecto:

Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas. (BORDENAVE, 2008, p.36).

Por conseguinte, os processos e as interações de comunicação devem ser analisados para que se tenha o real nível do desenvolvimento desse fator. As experiências nas organizações aparecem dos relacionamentos das pessoas entre si, considerando que, os seres humanos são dependentes das práticas que mesmo criam. Daft (2008, p.8) afirma:

[...] a base financeira da economia atual é a informação, e não as máquinas ou fábricas [...] o fator primário de produção passa a ser conhecimento, a isso os gerentes precisam responder por meio do aumento do poder dos funcionários. Funcionários e não o maquinário de produção, possuem o poder e o conhecimento necessários para fazer com que a empresa continue competitiva. Passa a ser fundamental o desenvolvimento de estudos que permeiem a vida organizacional, o que torna a relação organização e a comunicação um objeto de estudo e interpretações.

Em consonância com o autor, empresas que buscam entender os funcionários tendem ao destaque. Estudos relativos à felicidade vêm sensibilizando economistas e levando-os a descobrir como o emocional pode afetar o desempenho das pessoas nas organizações. Com isso a empresa que se preocupa com o bem estar e a saúde dos seus funcionários têm naturalmente conquistado ambientes internos mais saudáveis e de maior engajamento.

Para isso, as organizações deveriam repensar comportamentos em relação a funcionários e comunidade na área de comunicação. O fluxo de informações não flui livremente nas empresas, atrapalhando o senso crítico e se torna a grande carga informacional no trabalho, ou seja, não transcende para o patamar da comunicação.

A comunicação interna está embasada em redes formais ou informais com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas.

Hoje, percebe-se que a comunicação interna tem se embasado muito na comunicação de fatos ocorridos nas organizações, o que é imprescindível para estabelecer estratégias para minimizar os efeitos negativos que possam ser gerados dentro da organização.

Demonstrar os efeitos e conceitos de uma comunicação unificada dentro da organização é essencial para administração da empresa. Para coordenar uma companhia, é indubitável a necessidade de um preparo para a troca de informações dentro dela.

## **UMA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE COMUNICAÇÃO E CONFLITOS DA EMPRESA X**

Na empresa X (assim denominada neste artigo com o intuito de preservar sua identidade original), impactos negativos gerados pelo próprio ambiente de trabalho e rotina de comunicação interna tem sido observados, não necessariamente pela falta de competência profissional de seus colaboradores. Tal fato indica a necessidade de reavaliar o processo de comunicação e gestão organizacional de modo a não afetar os funcionários e sua produtividade.

O que se nota na empresa X é a falta de diálogo entre funcionários e seus supervisores (alta direção que é composta pelo síndico, tesoureiro e secretário) e a grande burocracia para resolver qualquer tipo de problema. A gestão é centralizada, não dando os departamentos uma autonomia de resolver problemas básicos e rotineiros. Em contrapartida, são muitos cargos de comissões opinando na gestão organizacional, dificultando as decisões, pois cada um expõe seu ponto de vista e a alta administração considera apenas o que é relevante aos seus interesses.

Outro aspecto importante é que nem sempre os instrumentos de comunicação são de aplicação trivial, ou nem mesmo se conhece a eficiência e eficácia dos mesmos dentro da organização/administração da empresa.

Neste capítulo, consta primeiramente a análise dos questionários, respondidos individualmente por cada funcionário, que nortearam a pesquisa. Em seguida, é mostrada uma compilação dos dados obtidos, considerando toda a amostra.

Considerando os conflitos existentes na empresa X, buscou-se, através de uma entrevista semiestruturada avaliar as relações comportamentais e de comunicação de indivíduos inseridos na organização.

A empresa, objeto de nosso estudo, está localizada em São João del Rei, Minas Gerais, e conta hoje com 34 funcionários, alguns afastados por licenças ou de férias. O empreendimento é do ramo de imóveis, conservação de condomínio.

Foram entrevistados trinta desses funcionários, sendo vinte e sete (27) do sexo masculino e três (03) do feminino. A idade varia entre 20 e 60 anos, sendo que 12 funcionários estão na faixa entre 30 e 40 anos; 06 funcionários entre 20 e 30 anos; 06 entre 40 e 50 anos; 02 entre 50 e 60 anos; 02 de 60 a 70 anos. A maioria dos funcionários concluiu o Ensino Médio.

Alguns funcionários não opinaram em algumas questões, o que justifica os gráficos em anexos.

Ao serem questionados sobre como é o processo de comunicação no seu ambiente de trabalho, e quais os meios você utiliza para se comunicar com a administração do local onde você trabalha? Alguns funcionários não quiseram responder e outros marcaram mais de um item, portanto há um número superior de respostas em relação ao número de entrevistados. E suas respectivas respostas serão demonstradas nos gráficos 1 e 2 que está no anexo (página 15).

Para a pergunta que se refere ao gráfico 3 (página 16): “Com qual área da empresa você tem maior dificuldade de se comunicar?” A maioria das respostas apontou o contador da empresa, na opção outros, como o fator para o qual doze funcionários apresentam dificuldade de se comunicar. E apenas um 01 funcionário opinou que não há nenhuma área que apresente dificuldade para comunicação.

Os gráficos 4 e 5 relativos às questões: “Você prefere se comunicar com seus amigos de serviços através de quais dos meios abaixo?”; “Você passa recado para seus colegas e/ou superiores?” Para a primeira pergunta, os funcionários também indicaram mais de uma resposta. Já na segunda pergunta nota-se que a maioria respondeu que sim, passa os recados; 02 pessoas disseram que às vezes; uma prefere usar o telefone e avisar, conforme pode ser notado pelos gráficos que estão em anexo (página 16).

Ao serem questionados: “Você tem hábito de anotar recados?” e sobre “De qual maneira você transmite um recado ou ordem de alguém?”. Encontramos as seguintes respostas: na primeira pergunta, percebe-se que a maioria tem o hábito de anotar os recados. E na segunda observa-se que há opção pela grande maioria na utilização das tecnologias. Em outros, foram citados rascunhos, aplicativos de mensagens via celular, bilhetes, livro de

ocorrências ou até mesmo pedaço de papel. Que serão mais detalhadas nos gráficos 6 e 7 que seguem em anexo (páginas 16 e 17).

Diante da pergunta: “Os conflitos são existentes em qualquer segmento social. Em sua empresa, qual o conflito é mais comumente observado?” Obtivemos as seguintes respostas: os funcionários, em sua maioria, direcionam os conflitos existentes na empresa às reclamações dos condôminos. O segundo mais votado refere-se às mudanças de regras. E novamente, o contador aparece em outros como sendo a razão de conflitos. Segue ilustrado no gráfico 8 em anexo (página 17).

Para a pergunta: “A comunicação em grande massa, em pequenas e médias empresas, visando uma maneira mais eficaz, deve ser feita através dos seguintes métodos...”. E ainda na mesma questão foi perguntado: “Qual deles é empregado de forma mais recorrente em sua empresa? Caso nenhum destes seja utilizado, qual é o método utilizado em sua empresa para a comunicação?” As respostas giraram em torno da comunicação verbal direta e através do rádio. A grande maioria, 18 pessoas, associou a comunicação às discussões dirigidas que, segundo elas, seriam as reuniões. Para detalhar melhor segue em anexo o gráfico 9 (pagina 17).

Finalmente, com a pergunta: “Resuma com uma só palavra, em sua opinião, o método para que uma empresa consiga fazer seus funcionários serem capazes de repensar a sua ação/atuação na organização, estando dispostos a reaprender mecanismos para atingir metas, objetivos individuais e coletivos e a transformar as dificuldades e conflitos em oportunidades.”; surgiram às seguintes respostas que estão ilustradas no gráfico 10, em anexo (página 17).

Os números coletados nesta questão apontam que alguns funcionários ainda percebem a necessidade de reuniões, cujo objetivo é o diálogo, a comunicação para os possíveis conflitos existentes na empresa. Alguns funcionários não opinaram nesta questão.

Ao analisar as respostas dos funcionários da empresa, podemos concluir que os conflitos existentes não são muitos, mas diante de uma resposta regular para o processo de comunicação, percebemos que há algumas reflexões pertinentes a serem feitas.

Como já foi mencionada anteriormente, a importância da comunicação precisa ser compreendida por todos, pois ela é essencial para que seja estabelecido o bem estar coletivo dos funcionários e, por consequência, a empresa consiga superar dificuldades e alcançar o sucesso. Quando há falhas na comunicação, não há como serem transmitidos os objetivos, os

anseios e até mesmo a busca de solução para os conflitos, bem como se estabelecer a cultura e princípios da organização.

As respostas mostram que o conflito apontado pelos funcionários gira em torno das reclamações dos condôminos. Sendo uma empresa que lida com imóveis, segurança e administração de imóveis, as reclamações vão surgir a cada momento.

É preciso uma liderança que saiba lidar com estes conflitos através do diálogo e comunicação com seus funcionários e que estes possam atender com mais eficiência aos proprietários dos imóveis.

Outro conflito apontado foi com relação ao funcionário que é responsável pela contabilidade da empresa. Não foram apontados e nem abordados quais os problemas relacionados a ele. No entanto, quando sabemos qual o trabalho de um contador, podemos levantar hipóteses que os conflitos sejam relacionados ao setor de economia e produtos de serviço.

Nesse caso, há uma necessidade real dos funcionários em participar de discussões dirigidas acerca dos problemas diretamente ligados à contabilidade. As falhas resultantes da comunicação em um empreendimento tendem a tornar a equipe desmotivada e comprometer o envolvimento organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao considerar uma empresa como uma organização que oferece bens e serviços à comunidade, percebe-se que o papel da liderança é essencial e que associado a ele tem-se a comunicação.

Esta é a principal ferramenta que o gestor necessita para transmitir suas metas, anseios, expectativas e retornos à sua equipe. Por este motivo, é fundamental que o líder domine a habilidade, seja verbal ou não-verbal, formal ou informal e busque a eficácia em todo processo de comunicação que aconteça dentro da organização.

Para que haja essa comunicação assertiva, o gestor, que é o líder de uma equipe, deve estar preparado inclusive com uma formação que possa atender aos seus funcionários e aos proprietários das casas, que são de sua responsabilidade. A sua capacidade de liderar deve permear a confiança, a valorização, o comprometimento e principalmente o diálogo com seus funcionários, proporcionando a coletividade.

Através da informação e da comunicação, os conflitos podem ser amenizados e o compartilhamento de questões organizacionais poderá trazer conhecimentos até então não

discutidos. Conscientes desta necessidade, os líderes podem se inspirar e praticar os princípios de amor e respeito ao próximo dentro da própria organização.

Ao termino dessa pesquisa, tem-se como resultado a consolidação quantitativa dos pontos a serem discutidos dentro da empresa para uma eficácia maior em sua rotina. Sendo assim, o objetivo do artigo ser uma informação útil a empresa foi alcançado. O outro aspecto proposto inicialmente, de ser um material de consulta àqueles que se interessam pelo tema da importância da liderança e da comunicação na gestão de conflitos dentro de uma empresa, também foi alcançado ao apontar autores que levantam questionamentos sobre o tema e fornecer os resultados de uma pesquisa que confirmam a teoria.

## REFERÊNCIAS

ARGENTINI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.69.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, Antônio **Organizações e métodos: uma visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**. Curitiba: Positivo, 2004

FRIEDRICH, T. L.; WEBER, M. A. L. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. Disponível em: <[http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, R. H. R. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, set. 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf)> Acesso em: 31 mai. 2017.

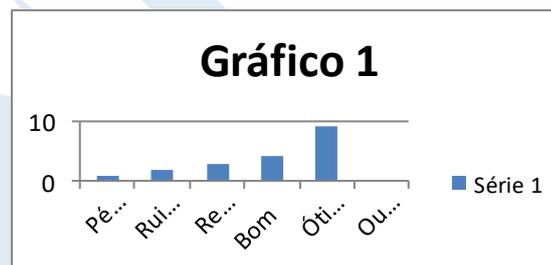
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SILVA, C. M. C. *et al.* (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**. v. 13, n. 13, p. 195 – 206. Disponível em: <[http://castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17\\_RobertaeCaroline\\_ProfRuiz\\_VF.pdf](http://castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_RobertaeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf)> Acesso em: 01 mai. 2017.

SOUZA, Marcos Sávio & CARVALHO, Luiz Fernando de. **Gestão de Mudanças e Conflitos**. São João Del Rei: UFSJ, 2011.

VARGAS, Emiliana. **Mudança Organizacional**. Disponível em: <[http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.com.br/2012/10/mudanca-organizacional\\_28.html](http://desenvolvimentoorganizacionalepessoal.blogspot.com.br/2012/10/mudanca-organizacional_28.html)>. Acesso em: 10 out. 2017.

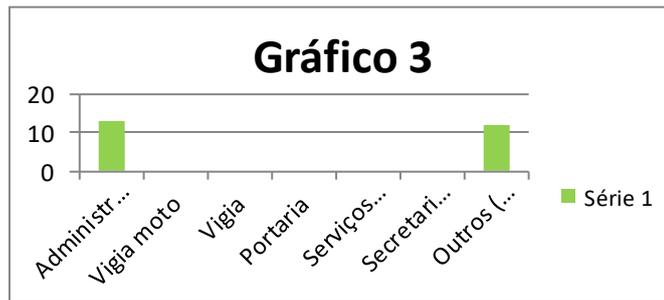
## ANEXOS



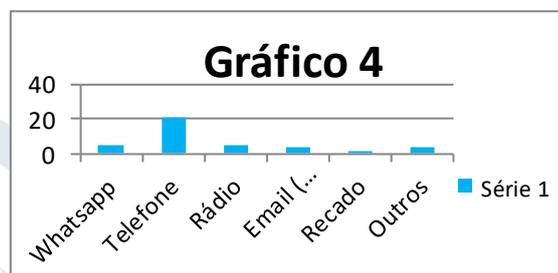
**ANEXO A** – Gráfico 1 com as informações sobre “como é o processo de comunicação no seu ambiente de trabalho?”



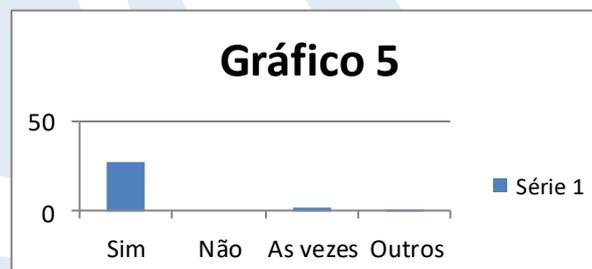
**ANEXO B** – Gráfico 2 com as informações sobre “quais os meios você utiliza para se comunicar com a administração do local onde você trabalha?”



**ANEXO C** – Gráfico 3 com as informações sobre “Com qual área da empresa você tem maior dificuldade de se comunicar?”



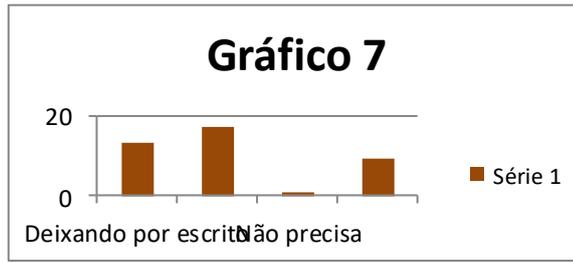
**ANEXO D** – Gráfico 4 com as informações sobre “Você prefere se comunicar com seus amigos de serviços através de quais dos meios abaixo?”



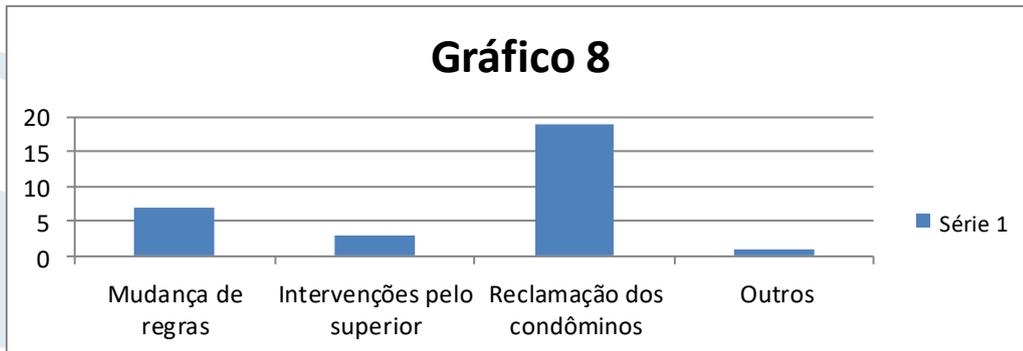
**ANEXO E** – Gráfico 5 com as informações sobre “Você passa recado para seus colegas e/ou superiores?”



**ANEXO F** – Gráfico 6 com as informações sobre “Você tem hábito de anotar recados?”



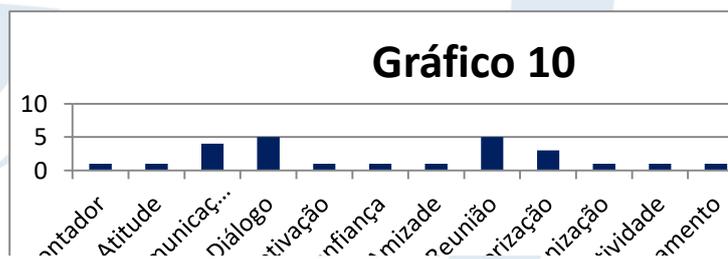
**ANEXO G** – Gráfico 7 com as informações sobre “De qual maneira você transmite um recado ou ordem de alguém?”



**ANEXO H** – Gráfico 8 com as informações sobre “Os conflitos são existentes em qualquer segmento social. Em sua empresa, qual o conflito é mais comumente observado?”



**ANEXO I** – Gráfico 9 com as informações sobre “A comunicação em grande massa, em pequenas e médias empresas, visando uma maneira mais eficaz, deve ser feita através dos seguintes métodos...”



**ANEXO J** – Gráfico 10 com as informações sobre “Resuma com uma só palavra, em sua opinião, o método para que uma empresa consiga fazer seus funcionários serem capazes de repensar a sua ação/atuação na organização, estando dispostos a reaprender mecanismos para atingir metas, objetivos individuais e coletivos e a transformar as dificuldades e conflitos em oportunidades.”

