

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DE CIDADE TIRADENTES  
Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Ana Caroline Marcicano  
Luzia Silva de Alencar  
Patrine Cardoso Pereira**

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA MITIGAÇÃO DE  
CONFLITOS**

**São Paulo  
2024**

**Ana Caroline Marcicano  
Luzia Silva de Alencar  
Patrine Cardoso Pereira**

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA MITIGAÇÃO DE  
CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Cidade Tiradentes, orientado pela Professora Vanessa Guimarães, como requisito parcial para obtenção do título em Recursos Humanos.

**São Paulo  
2024**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaríamos de agradecer umas às outras, pois sempre estivemos apoiando, ajudando e nos dando impulso. Sem esse trio, nosso trabalho não teria sido desenvolvido com tanto esforço e coragem. Apesar do cansaço e da rotina muitas vezes falar mais alto, sempre dávamos um jeito de dar nosso melhor.

Agradecemos em especial nossa orientadora Professora Lilian Rocha que foi muito essencial para nós, mesmo a gente sem experiência nenhuma em como fazer um TCC deu maior apoio para nós, por isso nossa gratidão principalmente pela sua competência e orientação durante o desenvolvimento.

Expressamos nosso reconhecimento a nossa orientadora Professora Daniele Claro, que passo uns meses com a gente também foi muito essencial nos ajudou a traçar caminhos, tirou nossas dúvidas.

Agradecemos em especial a nossa orientadora Professora Vanessa Guimarães Silva que está nos ajudando no final do nosso TCC.

Agradecemos aos nossos professores do curso também, pois sem vocês não teríamos chego até aqui com todos conhecimentos obtido.

Para finalizar agradecemos a ETEC Cidade Tiradentes –Extensão CEU Alto Alegre pela formação obtida e pela oportunidade de conhecer novas pessoas e aprendizado.

## **DEDICATÓRIA**

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus que nos permitiu chegar até aqui.  
Sem ele nada disso seria possível.

Nossas famílias que foram essenciais, que apesar das dificuldades sempre nos incentivaram, nos ajudaram e não nos deixarem desistir.

"O sucesso é a soma de pequenos  
esforços repetidos dia após dia."

(Robert Collier)

## RESUMO

A comunicação é essencial para a interação humana, permitindo a troca de ideias, sentimentos e informações, sendo fundamental para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Ela pode ser verbal ou não verbal e depende de elementos como emissor, mensagem, meio, receptor e feedback.

No ambiente organizacional, abordagens como a Comunicação Não-Violenta (CNV) promovem empatia e colaboração, enquanto a comunicação assertiva permite a expressão clara e respeitosa de ideias. Um bom clima organizacional e a gestão eficaz de conflitos são cruciais para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso das empresas, transformando desafios em oportunidades de aprendizado e inovação.

Além disso, a cultura do feedback fortalece as relações, melhora a comunicação interna e estimula o aprendizado contínuo. Empresas que investem em práticas de comunicação clara, feedback construtivo e resolução de conflitos criam ambientes colaborativos e produtivos, alcançando resultados sustentáveis e promovendo o crescimento organizacional e humano.

**Palavras-chaves:** Comunicação; Organizacional.

## ABSTRACT

*Communication is essential for human interaction, allowing the exchange of ideas, feelings and information, and is fundamental for personal and organizational development. It can be verbal or non-verbal and depends on elements such as sender, message, medium, receiver and feedback.*

*In the organizational environment, approaches such as Non-Violent Communication (NVC) promote empathy and collaboration, while assertive communication allows for the clear and respectful expression of ideas. A good organizational climate and effective conflict management are crucial to the well-being of employees and the success of companies, turning challenges into opportunities for learning and innovation.*

*In addition, a culture of feedback strengthens relationships, improves internal communication and encourages continuous learning. Companies that invest in clear communication practices, constructive feedback and conflict resolution create collaborative and productive environments, achieving sustainable results and promoting organizational and human growth.*

**Keywords:** Communication; Organizational.

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	JUSTIFICATIVA .....	8
1.2	PROBLEMÁTICA .....	8
1.3	HIPÓTESE .....	8
1.4	OBJETIVO GERAL.....	8
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.6	METODOLOGIA.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
2.1	COMUNICAÇÃO .....	9
2.2	COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA.....	11
2.3	COMUNICAÇÃO ASSERTIVA .....	13
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
2.5	CONFLITOS ORGANIZACIONAIS.....	19
2.5.1	Mitigação de Conflitos .....	21
2.5.2	Tipos de Conflitos.....	23
2.6	FEEDBACK .....	27
2.6.1	Efeitos do Feedback.....	29
2.6.2	Ausência de Feedback.....	29
2.6.3	Quais são os tipos de Feedback? .....	30
3	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	31
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS .....	35

# 1 INTRODUÇÃO

A comunicação não violenta é um modo de se expressar que prioriza o fortalecimento de laços e a continuidade de bons relacionamentos, a CNV promove um clima organizacional onde os funcionários se sentem valorizados e respeitados.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Atualmente muito se fala de conflito organizacional, sendo um dos assuntos discutidos no ambiente empresarial, os conflitos são comuns em qualquer ambiente organizacional e podem surgir de diversas fontes, com diferenças de opinião interesses conflitantes, falta de comunicação adequada, entre outros fatores. É importante compreender os tipos de conflitos presentes nas organizações, suas principais características e formas de resolução. um dos tipos de conflitos mais comuns nas organizações é o conflito interpessoal, que ocorre entre indivíduos ou grupos de pessoas este tipo de conflito pode surgir devido a divergências de valores, personalidades conflitantes ou competição Para resolver conflitos interpessoais, é fundamental promover a comunicação aberta e a busca por soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas, a comunicação assertiva é instrumento importante para mitigar conflitos, desta maneira é respeitável destacar a comunicação não violenta em um trabalho acadêmico de uma forma clara e objetiva.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

Qual influência da comunicação assertiva na mitigação de conflitos?

## 1.3 HIPÓTESE

- A comunicação assertiva tem suas formas como ideias, sentimentos e opiniões de maneira clara, direta e respeitosa tem uma habilidade fundamental para estabelecer relacionamentos saudáveis e eficazes.
- Quando os profissionais se comunicam de maneira assertiva, é possível evitar conflitos desnecessários e resolver problemas de forma mais eficaz.
- Por ser uma comunicação não violenta e assertiva, o clima fica mais harmonioso fazendo com que se tenha bons relacionamentos, deixando assim os funcionários mais motivados e com foco dentro do ambiente profissional.

## 1.4 OBJETIVO GERAL

Desenvolver a comunicação não violenta no âmbito empresarial.

## 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer uma pesquisa de clima para entender a comunicação entre colaboradores.
- Pesquisar o papel da empatia e da escuta ativa na prática da CNV.
- Analisar os tipos de conflitos, e dar feedback constante para a melhoria da comunicação não violenta.

## 1.6 METODOLOGIA

Foram realizadas pesquisas bibliográficas utilizando livros, artigos, revista e sites como fontes de informação. Além disso, foi conduzida uma pesquisa de onde. Foram elaboradas, serão elaborados questionários contendo perguntas fechadas para análise quantitativa e qualitativa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o processo de transmitir ideias entre duas ou mais pessoas, sendo fundamental e vital para os seres humanos. É fundamental porque toda a sociedade, desde a mais primitiva até a moderna, se baseia na capacidade do ser humano de compartilhar intenções, desejos, sentimentos, conhecimentos e experiências. É vital, pois a habilidade de se comunicar não apenas aumenta as chances de sobrevivência, mas sua ausência pode ser vista como uma forma de enfermidade. (Wright,1998)

A comunicação envolve um transmissor, um meio, uma informação, uma conexão entre o transmissor e o destinatário. Um impacto, um ambiente onde a comunicação ocorre, e uma variedade de coisas que se referem às vezes, há uma intenção ou um objetivo de comunicar ou receber. A comunicação pode ser qualquer uma dessas coisas ou todas elas, uma influência sobre os outros, uma interação com os outros, uma resposta aos outros. (McQuail; Windahl,1997)

Existe comunicação onde o sistema ou a origem influencia o outro, através do uso de sinais alternativos que podem ser enviados por um meio que os conecta. (Theodorson,1969)

Atualmente com a comunicação temos vários meios de se comunicar e com isso nós conseguimos obter soluções e meios eficaz para o sucesso em diversas esferas. No ambiente corporativo, uma comunicação clara e eficiente pode melhorar a colaboração, aumentar a produtividade e prevenir conflitos. No contexto educacional, promove a troca de conhecimento e facilita a aprendizagem. Em relacionamentos pessoais, é fundamental para o entendimento mutuo e a resolução de conflitos. “Conceito” o meio é a mensagem como os meios de comunicação moldam a percepção. (Mcluhan, 1934-2015)

A comunicação permite que troquemos informações e ideias, entendemos que a comunicação vai muito além das palavras ou de envolvimento linguístico e corporal. Assim como a comunicação é uma habilidade que necessita de pratica e atenção sendo essencial para o desenvolvimento e construção de diversas faces para a vida. (Mcluhan, 1934-2015)

Segundo o autor como Mcluhan (1934-2015), afirma que “O meio é a mensagem”, enfatizando que a forma como nos comunicamos pode influenciar a percepção da mensagem. Por exemplo, em uma conversa entre amigos, um sorriso ou um olhar pode transmitir mais do que mil palavras, reforçando a conexão emocional.

Em um mundo cada vez mais conectado a comunicação se torna ainda mais relevante permitindo a troca de culturas e ideias. No entanto é importante estar ciente das dificuldades que pode surgir como ruídos, preconceito e diferenças culturas que podem dificultar a compreensão. Por isso, construir habilidades de comunicação ajuda a expandir seus conhecimento e relacionamentos, A comunicação é um emissor de mensagem, o canal, o receptor, e o Feedback. O emissor é quem a recebe. o canal é o meio pela qual a mensagem é enviada, que pode ser uma conversa face a face, um e-mail ou até mesmo uma rede social (SHANNON, C. E.; 1949).

A comunicação não verbal, que inclui gestos, expressões faciais e posturas também desempenha um papel crucial muitas vezes complementando ou até contradizendo a comunicação verbal. A escuta ativa é outro aspecto importante, pois envolve não apenas ouvir as palavras, mas compreender o contexto, o assunto e as emoções envolvidas. (GOLDMAN, A. "The Art of Active Listening", 2015).

A comunicação é o primeiro canal de transmissão e conhecimento levado ao homem, é a necessidade básica do ser humano e tão importante quanto a respiração, consciência e até própria vida, sociedade e comunicação são uma coisa só, pois não

existe sociedade sem comunicação e comunicação sem sociedade, ela está presente em todos os lugares, desde o ventre da mãe a criança se comunica, quando nasce em meio a família, assistindo televisão, na cozinha, no parque, na feira, no mercado, na escola, no estádio de futebol e em todos os lugares a comunicação está presente, desde os primeiros passos ela vem desenvolvendo – se entre o ser humano para um melhor conhecimento da comunicação pode contribuir para que muitas pessoas adotem uma posição mais crítica e exigente ao que deveria ser a comunicação na sua sociedade. Os meios de comunicação ajudam na tomada de decisão, oferecem oportunidades a todos os setores da população, estimulam o crescimento da consciência crítica e da capacidade de participação. (Edgar Morin, 2003)

Segundo Dante Diniz Bessa (2009), a comunicação é um processo em que as pessoas tornam comuns sentimentos, pensamentos e conhecimentos não apenas por que os transmitem e compartilham, mas porque integra umas com as outras. A comunicação é entendida como integração social.

Segundo Martino (2012), a comunicação é processo social básico de produção e do sentido através da materialização de formas simbólicas. Entende-se que a comunicação é uma conexão entre as pessoas, através dela os seres humanos partilham informações, emoções entre si, sem a comunicação cada um de nós seria um mundo isolado. A partir disso iremos apresentar os vários tipos de comunicação existentes.

## 2.2 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A comunicação não violenta promove um ambiente de diálogo aberto e honesto onde as pessoas são encorajadas a ouvir com empatia e a responder de forma que promove a compreensão mútua. Ao praticar a comunicação não violenta, muitas vezes é possível resolver conflitos de maneira mais colaborativa e encontrar soluções que atendam às necessidades de todos envolvidos. "Praticar a Comunicação Não Violenta pode transformar conflitos em oportunidades de colaboração e entendimento." (NVC, 2013).

O mundo em que vivemos é aquilo que fazemos dele. Se hoje é impiedoso, foi porque nossas atitudes o tornaram assim. Se mudarmos a nós mesmo, poderemos mudar o mundo, e essa mudança começará por nossa linguagem e nossos métodos

de comunicação (Marshall B. Rosenberg, 1999) A comunicação não violenta é baseada em quatro componentes principais:

- **Observação:** Descrever a situação de forma objetiva e sem julgamentos. É importante focar nos fatos e evitar interpretações ou avaliações. Por exemplo, ao invés de dizer “Você está sempre atrasado”, você pode dizer: “Notei que você chegou 30 minutos depois do combinado”.
- **Sentimentos:** Expressar o que você está sentindo em relação à situação observada. Em vez de assumir que você sabe o que o outro está sentindo, compartilhe suas próprias emoções. Por exemplo, “Eu me sinto frustrado quando você chega atrasado porque isso afeta meu planejamento”.
- **Necessidades:** Identificar e comunicar quais são as suas necessidades ou valores que estão por trás dos sentimentos expressos. Isso ajuda a esclarecer por que você se sente da maneira que se sente. “Eu preciso de pontualidade para poder organizar melhor meu tempo e cumprir meus compromissos”.
- **Pedidos:** Fazer um pedido claro e específico para atender à sua necessidade, sem exigir ou pressionar. Por exemplo, “Você poderia me avisar se perceber que vai se atrasar para que eu possa ajustar meu planejamento?”.

A comunicação não violenta promove um diálogo respeitoso e construtivo, ajudando a resolver conflitos e a fortalecer relacionamentos. Ao focar em sentimentos e necessidades, em vez de acusações, cria-se um ambiente mais acolhedor e colaborativo.

Digo isto, pois quando olhamos a fundo os caminhos (métodos) ou concepções em torno das relações e conflitos, e o que a CNV traz, nos vemos a refletir sobre quem somos e o que buscamos; “quem somos” não é uma essência metafísica, racional ideal e pronta, ou um falso ego idealizado, mas como nos relacionamos, como nos afetamos e atingimos outrem – bem como nosso ambiente vivo. Neste sentido, cabe bem a pergunta sobre qual o grau de consciência que possuímos a cada momento em que vivemos o mundo relações. (Marcelo L. Pelizzol, 2012)

Entender e adotar a Comunicação Não Violenta não é apenas uma técnica, mas um compromisso com uma forma mais humana e conectada de interagir ao focar na empatia, na clareza e na compreensão, podemos criar relações mais saudáveis e um ambiente mais pacífico, tanto em nossas vidas pessoais quanto profissionais. A comunicação não violenta nos lembra que, ao nos esforçarmos para compreender e ser compreendidos, contribuimos para um mundo mais harmonioso e solidário.

Na avaliação do workshop de comunicação não violenta para ativistas políticos uma participante compartilhou que ficou aliviada e esperançosa quando a raiva se extinguiu e o conflito se resolveu no passado sua forma sua forma agressiva de se comunicar a impedia um a ativista política e a agente de mudança eficaz. (Dra.dorothy J. Maver, 2002)

Para Rosenberg (2006), a CNV é a não-violência primária presente na essência humana, existente no coração dos indivíduos, é o estado essencialmente natural que todos os seres humanos trazem ao nascer, para ele, as pessoas não nascem violentas, as agressões de forma geral são estratégias desenvolvidas e praticadas por um povo que deseja atender as suas necessidades imediatas, estratégias estas que vem se agravando e perpetuando há algum tempo. Considerando que as necessidades humanas básicas são universais, as formas para satisfazer estas necessidades é que difere e desencadeia a violência ou não, a depender da cultura existente de uma determinada localidade.

Aplicar a Comunicação não violenta em empresa na sociedade e na vivencia tem sido uma jornada de aprendizado contínuo. A prática constante nos ajuda a lidar com conflitos de maneira mais construtiva, melhorando tanto nossas relações pessoais quanto profissionais. Em vez de buscar culpados ou defender nossos pontos de vista, tenho aprendido a ouvir com empatia e a expressar minhas necessidades de forma mais clara. "A Comunicação Não Violenta é uma maneira de se conectar de forma genuína com os outros, promovendo relações mais harmoniosas." (ROSENBERG, M. "Nonviolent: A Language of Life", 2003).

No fundo, a comunicação não violeta ensina a ver o outro como um parceiro na busca por soluções, em vez de um adversário. Essa mudança de perspectiva tem um impacto profundo em como eu me relaciono com os outros e como eu navego pelos desafios da vida cotidiana. "A Comunicação Não Violenta nos ensina a ver os outros como aliados na busca por soluções, em vez de adversários." (ROSENBERG, M. "Nonviolent Communication: A Language of Life", 2003).

## 2.3 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

**"A maneira como comunicamos com os outros e com nós mesmos determina a qualidade de nossas vidas."** – Tony Robbins - 1991. É uma habilidade fundamental para expressar ideias, necessidades e sentimentos de forma clara e respeitosa, sem ser passivo ou agressivo. Aqui estão alguns pontos-chave para praticar uma comunicação assertiva:

- Seja claro e direto expresse suas ideias de forma simples e objetiva, evitando rodeios. Use "eu" em vez de "você": Focar em suas próprias experiências ajuda a evitar que a outra pessoa se sinta atacada. Por exemplo, diga "Eu me sinto frustrado quando..." em vez de "Você sempre faz isso..."
- Escute ativamente demonstre interesse genuíno no que o outro está dizendo, fazendo perguntas e resumindo o que foi falado para mostrar compreensão. Mantenha a calma Controle suas emoções durante a conversa. Se necessário, faça uma pausa antes de responder.
- Seja respeitoso respeite as opiniões e sentimentos dos outros, mesmo que discorde. A assertividade não é sobre vencer uma discussão, mas sobre compartilhar suas ideias de forma honesta.
- Use linguagem corporal positiva: Mantenha contato visual, adote uma postura aberta e use um tom de voz firme, mas amigável.
- Pratique a empatia tente entender a perspectiva do outro e valide seus sentimentos, mesmo que não concorde.

**"A maneira como nos comunicamos com os outros e conosco mesmos determina a qualidade de nossas vidas."** – Tony Robbins, 1991. Dentre os vários problemas enfrentados no meio organizacional, as dificuldades com a comunicação é um dos mais comuns. Por exemplo:

- Uma reunião de feedback na qual o colaborador não aceita as críticas construtivas de seu superior, ou o chefe é muito agressivo no retorno sobre o desempenho do funcionário;
- Um colega que causa irritação com suas brincadeiras com as quais não sabemos lidar ou provocações que realizamos e consideramos inocentes, mas geram desconforto nos demais;
- Uma reunião em que não expresse minha opinião por receio, ou na qual fico disperso, incomodando os colegas e atrapalhando o ambiente de trabalho.

**"Se você não se comunica, não existe uma equipe."** – Patrick Lencioni, 2005. No mundo empresarial contemporâneo, a capacidade de se comunicar bem é considerada uma habilidade valiosa. Os fatores para essa valorização são muitos: complexidade social crescente, maciça presença de novos meios de comunicação,

equipes de trabalho que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade e muito estresse, entre outros.

Em virtude disso, muitas organizações têm buscado cada vez mais treinamentos focados no desenvolvimento da comunicação assertiva de seus profissionais. Técnicas para apresentação em público; comunicação voltada para liderança, ambientes multiculturais e reuniões; e uso de novas tecnologias são tópicos constantemente abordados.

**"Expressar sentimentos e necessidades com clareza é a base de relacionamentos saudáveis."** – Marshall B. Rosenberg, 2003. A comunicação assertiva é uma habilidade fundamental que impacta diretamente nossas interações no dia a dia, seja em ambientes pessoais ou profissionais. Ela se caracteriza pela capacidade de expressar opiniões, necessidades e sentimentos de forma clara e respeitosa, sem desrespeitar o espaço do outro.

Um dos principais aspectos da comunicação assertiva é o uso de declarações que começam com "eu". Essa técnica permite que falemos sobre nossas experiências e emoções sem acusar ou criticar os outros. Por exemplo, ao invés de dizer "Você nunca me escuta", podemos reformular para "Eu me sinto ignorado quando não sou ouvido". Essa mudança de abordagem promove um diálogo mais construtivo.

Além disso, a escuta ativa é uma parte essencial desse tipo de comunicação. Ouvir atentamente o que a outra pessoa tem a dizer, demonstrando empatia e compreensão, fortalece as relações e diminui a tensão em situações de conflito. Ao validarmos os sentimentos do outro, mesmo quando não concordamos, criamos um ambiente de respeito mútuo.

**"A assertividade é uma habilidade que se desenvolve com o tempo, exigindo autoconhecimento e prática."** – Marshall B. Rosenberg, 2003. A linguagem corporal também desempenha um papel significativo na comunicação assertiva. Manter um contato visual adequado, uma postura aberta e um tom de voz firme, mas amigável, pode fazer toda a diferença na forma como a mensagem é recebida.

Por fim, desenvolver a comunicação assertiva é um processo contínuo que exige prática e reflexão. Com o tempo, essa habilidade pode melhorar significativamente a qualidade das nossas interações, ajudando a prevenir mal-entendidos e a resolver conflitos de forma mais eficaz.

Seres humanos vivem por comunicação, não à toa que o mundo gira em torno de redes sociais, noticiários, revistas, entre outros meios que trazem à tona a importância de saber se comunicar. Uma comunicação assertiva é o que se mostra difícil, isso porque, por mais que a comunicação esteja no nosso dia-a-dia, as pessoas não sabem se comunicar de maneira eficiente. Nas empresas não é diferente. A informação muitas vezes se perde devido a não ser assertiva, ou seja, não ser clara e honesta. Pessoas tendem a adotar comportamentos defensivos ou mesmo agressivos para se comunicar, e isso pode gerar um estresse além de falhas na comunicação. Assertividade se mostra mais do que uma forma de se comunicar, é uma filosofia de vida. Uma empresa que consegue implantar isso na sua cultura, garante que suas informações serão transmitidas de um setor ao outro corretamente, facilitando a tomada de decisões. (Chiavone, 2019)

Ser assertivo envolve expressar suas necessidades e opiniões de maneira clara e respeitosa. Aqui estão algumas dicas práticas para desenvolver essa habilidade:

- **Use a linguagem "eu":** Fale sobre suas próprias experiências e sentimentos. Por exemplo, em vez de "Você não me ajuda", diga "Eu me sinto sobrecarregado e precisaria de mais ajuda".
- **Seja direto e claro:** Evite rodeios. Vá direto ao ponto ao expressar o que deseja ou precisa.
- **Pratique a escuta ativa:** Ouça atentamente o que a outra pessoa está dizendo. Isso demonstra respeito e ajuda a criar um diálogo mais aberto.
- **Mantenha a calma:** Se a conversa ficar intensa, respire fundo e mantenha a calma. Isso ajuda a controlar suas emoções.
- **Use um tom de voz firme, mas amigável:** Sua entonação deve refletir confiança, sem ser agressiva.
- **Reconheça o espaço do outro:** Mostre que você respeita a opinião da outra pessoa, mesmo que discorde. Frases como "Eu entendo seu ponto de vista" podem ajudar.
- **Pratique a empatia:** Tente se colocar no lugar do outro. Isso pode facilitar a compreensão mútua e a resolução de conflitos.
- **Prepare-se para feedback:** Esteja aberto a ouvir o que a outra pessoa tem a dizer e aceite críticas de maneira construtiva.
- **Estabeleça limites:** Seja claro sobre o que é aceitável para você e o que não é. Isso ajuda a manter relacionamentos saudáveis.
- **Pratique regularmente:** Quanto mais você se exercitar, mais natural se tornará a comunicação assertiva.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir disso explicamos alguns pontos da comunicação não violenta agora vamos apresentar um pouco da comunicação no clima organizacional, O Clima Organizacional, segundo Litwin e Stringer (1968), é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

As organizações são consideradas únicas, cada uma possui seus valores, crenças, e desenvolvem o seu próprio clima organizacional que é a forma como o ambiente e a cultura são entendidos pelos funcionários e que acaba influenciando no seu comportamento. Com a nova era globalizada sofrendo constantes transformações, é preciso que as empresas estejam preparadas para acompanhar essas mudanças na cultura e o no clima do ambiente de trabalho. "A cultura de uma organização é um sistema de significados compartilhados que afeta a forma como os membros interagem e se comportam." (Schein, E. H. "Organizational Culture and Leadership", 2010).

Por isso, as empresas tendem a buscar e cultivar pessoas que combinem com o clima do ambiente de trabalho da organização, O qual possui relevante importância na busca de melhor desempenho que é essencial em um mercado cada vez mais competitivo o clima organizacional da empresa com base nas dimensões referentes ao clima organizacional relacionados com a mudança organizacional, estresse, liderança e motivação. Um dos conceitos de cultura organizacional mais referenciado e considerado por todos como o mais completo, é o apresentado por Schein (1997: 12):

"A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas".

Importante inferir na afirmação de Schein, a possibilidade da existência de subculturas numa mesma organização, face aos pressupostos de determinado grupo político ou formação profissional. "Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir."

O que acontece é que umas facilitam o atingir dos objetivos desejados, produzem satisfação e adesão, outras impedem e potenciam a conflitualidade improdutiva. Umam permitem o desenvolvimento da inteligência e da inovação e outras são castradoras do desenvolvimento humano”. Jorge Marques. Conforme citado por Teixeira et al. (2005), Johann (2004) aborda a questão da cultura corporativa “como algo que pode ser modelado e gerenciado com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho da empresa”. Ainda segundo Teixeira et al. (2005), a cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral, requer ações estratégicas de médio a longo prazo para ser mudada.

Um bom clima organizacional é fundamental para o sucesso de qualquer organização, ele impacta diretamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores, o que, por sua vez, afeta a produtividade e a qualidade do trabalho. Quando o clima é positivo, os funcionários tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com suas funções e com os objetivos da empresa de suas vidas além disso, um ambiente de trabalho positivo contribui para a redução do turno ver e melhora a imagem da empresa, tornando-a mais atraente para novos talentos. Organizações que investem em entender e melhorar seu clima organizacional geralmente experimentam um aumento na lealdade dos funcionários e melhores resultados gerais. Os indivíduos ligam-se à organização, mediante o desempenho de papéis, e pelo desempenho desses papéis atribuem significado a si próprios e reafirmam os valores da organização. (Bruke e Tully, 1977).

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

Boldrini (2008), citado por Santos Jr, et Al., estabelece as variáveis que compõem o clima organizacional: (1) Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes. (5) Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do Trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da Empresa para Resultados. (13) Vitalidade Organizacional. (14) Ética e Responsabilidade Social. (15) Qualidade e

Satisfação dos clientes internos e externos. (16) Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico.

Para construir e manter um clima organizacional saudável, é essencial que a liderança esteja atenta às necessidades e preocupações dos colaboradores. A comunicação aberta e honesta, o reconhecimento do trabalho bem feito e a criação de um ambiente colaborativo são fatores chave para promover um bom clima, tornando-a mais atraente para novos talentos. Organizações que investem em entender e melhorar seu clima organizacional geralmente experimentam um aumento na lealdade dos funcionários e melhores resultados gerais. "Organizações que se preocupam com seu clima organizacional tendem a apresentar maior lealdade e desempenho dos funcionários." (Schneider, B.; Macey, W. H. "The Human Side of Enterprise", 2012).

## 2.5 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Por muito tempo, o conflito foi considerado um fator prejudicial ao ambiente organizacional. No entanto, devido à crescente complexidade das organizações modernas, a constante mudança no cenário e o avanço das teorias organizacionais, como a Teoria Estruturalista, a percepção sobre o conflito passou por uma transformação significativa. Nos últimos 30 anos, o conceito de conflito tem sido abordado sob diversas perspectivas. Diversos autores, como Carvalho (1998), Quinn et al. (2003), Motta (2004), Carvalhal, André Neto e Andrade (2006), Chrispino (2007) e McIntyre (2007), destacam que o conflito é uma parte natural das relações humanas.

Considerando que as organizações reúnem pessoas com experiências, personalidades e objetivos variados em torno de metas comuns, é bastante comum que surjam conflitos de diferentes origens e intensidades. Assim, ao longo do tempo, foram desenvolvidas várias abordagens para a gestão de conflitos, com o objetivo de permitir que as organizações maximizem os benefícios desse fenômeno ou o minimizem quando ele se torna um obstáculo aos processos de gestão. Quando as pessoas colaboram dentro de uma empresa, o trabalho pode fluir de maneira harmoniosa ou enfrentar dificuldades. Segundo Griffin (2007, p. 450), o conflito é definido como um desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas, podendo gerar efeitos negativos como discórdia e antipatia, ou efeitos positivos, como a motivação para aprender e buscar novos desafios. Rahim (2001) observa que muitas empresas rejeitam o conflito, considerando-o uma situação

negativa. Robbins et al. (2010) veem o conflito como uma questão de percepção: um indivíduo pode ter oposições, interagir de maneira distinta ou não compartilhar os mesmos princípios ou expectativas, ultrapassando limites.

Por sua vez, Chiavenato (2010) descreve o conflito como uma situação de desconfiança, discordância e confronto de ideais ou opiniões. Marras (2009) argumenta que o conflito surge de uma disputa entre interesses pessoais e organizacionais, e que somente uma comunicação eficaz pode mitigar ou melhorar as consequências negativas do conflito, como a redução da produtividade, a queda da motivação, a deterioração da qualidade dos resultados, o clima organizacional e alterações no comportamento. Mallory (1997), destaca que conflitos são inevitáveis em qualquer ambiente e que é essencial aprender a gerenciá-los, transformando os aspectos negativos em oportunidades construtivas e positivas.

A promoção do equilíbrio, da harmonia e do amadurecimento entre as partes envolvidas também é crucial. Em vez de encarar o conflito como um confronto entre pessoas, as organizações o veem como uma chance para crescimento, exigindo um gerenciamento cuidadoso. Ahrens (2012) considera o conflito uma oportunidade de desenvolvimento para a organização, pois ele pode gerar novas opiniões, expressões e possibilidades. Ainda segundo Ahrens (2012), "o que torna o conflito negativo não é a diferença de opinião, mas sim a nossa reação a ela".

É importante notar que a diversidade de comportamentos, atitudes, valores, metas e interesses entre as pessoas faz com que as empresas precisem adotar estratégias eficazes para gerir conflitos. O conflito torna-se prejudicial quando os valores e objetivos individuais superam a visão e as metas da organização. A natureza positiva ou negativa do conflito depende da forma como é abordado: o diálogo, a diversidade e a inovação podem criar interações produtivas com o ambiente, permitindo a gestão de situações e ideias divergentes.

Além disso, a presença de diferentes gerações nas empresas atuais (baby boomers, geração X, Y e Z) também pode gerar conflitos de relacionamento. As empresas precisam constantemente atualizar as competências e acompanhar as inovações corporativas. Moreira (2012) aponta que "o maior desafio dos líderes é criar um ambiente que promova a tolerância e a convivência entre pessoas que seguem diferentes paradigmas". Montana e Charnov (2010, p. 348) definem o conflito no ambiente organizacional como a divergência entre duas ou mais partes sobre a melhor forma de alcançar os objetivos da organização.

Robbins et al. (2010) acrescentam que os conflitos podem estar relacionados ao desempenho, às tarefas, aos relacionamentos interpessoais e aos processos. Um líder eficaz na resolução de conflitos é alguém que possui habilidades de comunicação sólidas e, conseqüentemente, a capacidade de ouvir atentamente, compreender as perspectivas e preocupações de todas as partes envolvidas e articular ideias de maneira clara é fundamental, um líder deve criar um ambiente no qual as pessoas se sintam à vontade para expressar suas opiniões e emoções, criando um espaço seguro para o diálogo e a negociação (Fernandes; Souza Júnior; Moraes, 2020).

Beserra e Macedo (2020, p. 145) afirmam que o conflito sempre esteve presente nas organizações, é algo nato de toda e qualquer relação interpessoal, ele pode estimular o crescimento da equipe e conseqüentemente das organizações, quando é gerenciado de forma positiva, aproveitando e intensificando os pontos que servem para o crescimento da equipe como todo.

### **2.5.1 Mitigação de Conflitos**

"A mediação é um processo onde um terceiro neutro facilita a comunicação entre as partes em conflito, ajudando-as a encontrar soluções mutuamente aceitáveis." (MOORE, C. W. "The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict", 2014). mediação de conflitos é um método onde um mediador neutro auxilia as partes envolvidas a resolverem suas disputas de maneira colaborativa e produtiva. O objetivo é alcançar um acordo satisfatório para todos, sem depender de uma decisão imposta por um juiz ou árbitro.

Os comportamentos que as pessoas adotam durante os conflitos são definidos como estilos de resolução de conflito (Missotten et al., 2018). A literatura tem apontado quatro comportamentos diferentes que adolescentes e pais podem usar quando ocorrem os conflitos (Branje et al., 2009): (a) Resolução Positiva, que envolve a tentativa de entender a perspectiva do outro e utilizar táticas de raciocínio para resolver a situação; (b) Resolução Agressiva, que diz respeito a comportamentos abusivos, irritadiços, defensivos ou ainda de perda de autocontrole; (c) Afastamento, que trata dos comportamentos referentes à evitação do problema como, por exemplo, quando o indivíduo recusa-se a discutir o assunto e afasta-se do outro parceiro; (d) Conformidade, que se refere à aceitação da resolução do outro sem afirmar a própria posição.

Conflitos são inevitáveis, mas isso não precisa ser algo ruim. O especialista em carreira Geoffrey James aponta que no ambiente de trabalho, os conflitos são benéficos uma vez que “sem os mesmos não há progresso.” Em contrapartida, a McKinsey afirma que em 2016, 62% dos colaboradores foram tratados de forma rude por colegas de trabalho. Conflitos sempre existiram e sempre vão existir, mas como fazer a gestão de conflitos, mitigá-los, ou melhor, tirar algum proveito deles?

Acredita-se que os conflitos ocorrem quando há um desacordo fundamental entre duas ou mais partes devido a interesses, valores ou necessidades diferentes. Esse conflito pode ser latente, não resolvido ou se manifestar claramente quando se torna uma disputa explícita. A violência é apenas uma das formas de manifestação do conflito.

"Um conflito é uma situação em que duas ou mais partes percebem suas metas como incompatíveis, levando a um estado de tensão." (Kahn, R. L.; M. L. "Conflict: The Management of Organizational Conflict", 1975) O conflito se caracteriza por uma situação que permanece não resolvida e que não pode ser solucionada por meios convencionais de diálogo entre as partes interessadas. Além disso, pode levar a expressões abertas de hostilidade, agressão ou ao bloqueio do engajamento de partes externas. As ferramentas que discutiremos são úteis em casos onde o conflito já se manifestou ou onde há sinais de que pode evoluir para uma situação mais grave.

Os conflitos podem ter origens tanto construtivas quanto destrutivas e podem ser resolvidos de maneiras que também sejam construtivas ou destrutivas. Embora uma disputa seja um possível resultado de um conflito, outras alternativas incluem reconciliação, evasão ou um acordo. Responder ao conflito de maneira oportuna e construtiva pode levar a resultados mais positivos. "Responder a um conflito de maneira oportuna e construtiva pode resultar em soluções que beneficiem todas as partes envolvidas." (Wilmot, W. W.; Hocker, J. L. "Interpersonal Conflict", 2011).

As formas de responder a um conflito podem variar bastante. Algumas respostas podem ajudar a resolver as diferenças entre as partes, enquanto outras podem intensificar o conflito. Abaixo estão os tipos comuns de gerenciamento de conflitos:

- **Controladora:** Esta abordagem é marcada pelo uso de força e agressividade, normalmente adotada quando o conflito é visto como uma disputa entre um vencedor e um perdedor. Pode intensificar o conflito se a parte derrotada se sentir ressentida, ferida ou tentar retaliar mais tarde.

- **Evasiva:** Nesta abordagem, uma ou mais partes se afastam física ou emocionalmente do conflito para evitar causar mais danos. Esse estilo pode resultar em um conflito não resolvido.
- **Acomodação:** Aqui, há uma ênfase em manter relacionamentos, levando ao ignorar ou minimizar o desacordo. As visões conflitantes não são discutidas, e prevalece uma mentalidade de "paz a qualquer custo", sem resolver o conflito de fato.
- **Acordo:** Embora frequentemente utilizada, essa abordagem oferece uma solução temporária em vez de uma resolução definitiva. Pode deixar as partes insatisfeitas e com uma sensação de perda. Além disso, alcançar um acordo com alguns grupos pode criar problemas com outras partes que percebem uma injustiça.
- **Reconciliação:** Esta abordagem envolve a resolução de disputas diretamente pelas partes envolvidas, sem a intervenção de um terceiro, como um mediador. As partes trabalham juntas para resolver suas diferenças com base em uma compreensão compartilhada dos fatos e regras, buscando estabelecer uma base para futura colaboração.
- **Solução de Problemas:** Este processo é fundamentado no respeito e no consenso mútuos, com o objetivo de encontrar soluções que beneficiem todas as partes. Embora possa ser demorado, é a abordagem mais eficaz para alcançar soluções justas e duradouras, oferecendo benefícios significativos para todas as partes envolvidas. Falamos da mitigação de conflitos agora vamos explicar um pouco dos tipos de conflitos.

### 2.5.2 Tipos de Conflitos

"Diversas técnicas e estratégias podem ser utilizadas para lidar com conflitos, mas a compreensão de sua natureza é fundamental." (Thomas, K. W. "Conflict and Conflict Management", 1992). O conflito é uma parte essencial tanto na nossa vida pessoal quanto no ambiente organizacional. Ele é inevitável e, por mais que tentemos eliminar, não conseguiremos eliminá-lo completamente. Atualmente, muitos profissionais estão divulgando técnicas e estratégias para lidar com conflitos. No entanto, o mais importante é entender a natureza dos conflitos, saber a sua extensão e avaliar como estamos preparados para enfrentá-los.

"O conflito surge da incompatibilidade de interesses, objetivos e valores entre as partes, resultando em uma competição por recursos ou reconhecimento." (Deutsch, M. "The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes", 1973). Uma análise cuidada das definições anteriores permite verificar a centralidade atribuída às ideias de incompatibilidade, ir reconciliação, obstrução de alcance de objetivos ou redução de eficácia. Constituindo o fio condutor em que as mesmas assentam, este facto acentua a convergência conceptual a que já aludimos e, ao remeter para a noção de competição e para a metáfora do jogo, permite compreender a razão pela qual, na literatura da especialidade e sobretudo na prática quotidiana, os conceitos de conflito e de competição, embora distintos, são várias vezes utilizados como sinónimos.

"No contexto da competição, o objetivo é frequentemente a vitória sobre o outro, que é visto como um adversário." (Deutsch, M. "Cooperation and Competition", 1973). A competição implica uma oposição de objetivos entre as partes, de tal forma que a probabilidade de uma parte atingir um objetivo decresce quando a probabilidade da outra parte aumenta. O objetivo do jogo é vencer, derrotando o outro, que assume o estatuto de adversário ou opositor. Numa situação conflitual, pelo contrário, vencer pode significar "ganhar em conjunto".

"Os conflitos afetivos se referem a relações interpessoais, enquanto os conflitos substantivos estão relacionados às questões de tarefa do grupo." (Guetzkow, H.; Gyr, J. "Conflict in Organizational Groups", 1954). O conflito pode ocorrer mesmo quando não existe uma incompatibilidade de interesses: dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objetivos sejam comuns.

"Conflitos podem ser analisados sob duas dimensões principais: a dimensão tarefa, que envolve questões relacionadas ao trabalho, e a dimensão afetiva, que diz respeito a relações interpessoais." (Pearson, C. M.; Ensley, M. D.; Amanson, M. "The Role of Communication in Conflict Management", 2002). Na literatura da especialidade é comum a distinção entre duas dimensões dos conflitos que, embora diferenciadas, se inter-relacionam: a dimensão tarefa e a dimensão afetiva (Pearson, Ensley & Amanson, 2002). Assim, Guetzkow e Gyr (1954) sugerem a existência de conflitos "afetivos" e de conflitos "substantivos", sendo os primeiros relativos às relações interpessoais e os últimos às tarefas do grupo. Coser (1956), na mesma linha, distingue os "conflitos orientados para os objetivos" dos "conflitos emocionais".

"Conflitos de processo surgem quando há desacordo sobre como uma tarefa deve ser realizada, incluindo questões sobre a distribuição do trabalho e responsabilidades entre os membros da equipe." (Jehn, K. A. "A Multidimensional Theory of Conflict in Work Teams", 1997). Mais recentemente, num estudo qualitativo com seis equipas de trabalho, Jehn (1997) acrescenta uma dimensão à tipologia tradicional, os conflitos de processo, que emergem quando existe uma incompatibilidade de perspectivas relativamente à forma como a tarefa deve ser concretizada, nomeadamente, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo.

"Conflitos de processo emergem quando há divergências sobre como a tarefa deve ser realizada, incluindo a distribuição do trabalho e responsabilidades." (Jehn, K. A. "A Multidimensional Theory of Conflict in Work Teams", 1997). Por considerarmos que os conflitos de processo são, em última análise, conflitos de tarefa e porque a visão dos conflitos enquanto fenómeno bidimensional é convergente com os modelos conceptuais na linha dos quais nos situamos – nomeadamente a abordagem aos grupos/organizações desenvolvida pelo Tavistock Institute e a teoria de desenvolvimento grupal de Wheelan – inserimo-nos na perspectiva anterior e utilizamos a tipologia bidimensional. O efeito que os conflitos

No meu entendimento a análise examina como conflito e competição são frequentemente confundidos, embora sejam conceitos distintos. Na competição, os objetivos das partes se opõem diretamente, de modo que o sucesso de uma parte diminui as chances da outra ter sucesso. Por outro lado, no conflito, é possível "ganhar juntos", mesmo quando há desacordos sobre métodos ou aspectos específicos.

Além disso, os tipos de conflitos exploram as diferentes dimensões dos conflitos. Segundo a literatura, há duas dimensões principais: a dimensão tarefa e a dimensão afetiva. Conflitos de tarefa envolvem divergências sobre como realizar uma tarefa, enquanto conflitos afetivos estão ligados às relações pessoais. Guetzkow e Gyr, por exemplo, diferenciam entre conflitos "afetivos" e "substantivos", e Coser faz uma distinção entre "conflitos orientados para os objetivos" e "conflitos emocionais".

Jehn adicionou uma terceira dimensão, os conflitos de processo, que ocorrem quando há desacordo sobre a forma de executar uma tarefa, como a distribuição do trabalho e das responsabilidades. O texto adota uma visão bidimensional, considerando os conflitos de processo como uma subcategoria dos conflitos de tarefa,

o que está em linha com modelos teóricos como a abordagem do Tavistock Institute e a teoria de desenvolvimento grupal de Wheelan.

"O conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra a afetou de maneira negativa ou que pode afetá-la dessa forma." (Thomas, K. W. "Conflict and Conflict Management", 1992). Os conflitos fazem parte do ser humano, e cada vez mais têm se tornado presente em ambientes empresariais. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Berg (2012) afirma que a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. O presente artigo abordará o conflito organizacional, seus tipos e consequências, com foco nos desafios da liderança no gerenciamento destes problemas.

"Conflitos mal gerenciados podem levar a uma queda na produtividade e a um ambiente de trabalho desestruturado." (De Dreu, C. K. W.; van Vianen, A. E. M. "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Teams", 2001). Um conflito mal gerenciado gera consequências negativas no ambiente de trabalho, podendo ocasionar perdas na produtividade, clima organizacional desestruturado entre outros efeitos, e os caminhos como são administrados determinam seu desfecho.

Tendo em vista que os conflitos devem ser uma oportunidade de crescimento e fonte de novas ideias, quando mal coordenados, a liderança perde a chance de tornar os problemas em soluções. Por este motivo a liderança deve estar preparada para gerenciar os conflitos. Por mais esforços que o líder realize em extinguir por completo os conflitos dentro de uma equipe, é necessário que ele tenha a consciência de que eles são inevitáveis.

"Gerenciar conflitos de maneira eficaz é fundamental para prevenir que se tornem destrutivos e impactem negativamente o ambiente de trabalho." (De Dreu, C. K. W.; van Vianen, A. E. M. "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Teams", 2001). É crucial encontrar maneiras eficazes de gerenciar conflitos para evitar que eles se tornem negativos. O líder de uma equipe desempenha um papel fundamental como intermediador dos conflitos e deve estar à frente para transformá-los em oportunidades de crescimento. Para entender melhor como a liderança lida com os conflitos no ambiente organizacional, foi realizado um questionário em uma

empresa de Taubaté, São Paulo. O objetivo desse questionário foi avaliar como a equipe percebe o comportamento do líder diante dos conflitos diários.

"Os líderes enfrentam diversos desafios ao mediar conflitos, incluindo a necessidade de equilibrar as emoções e os interesses das partes envolvidas." (Fisher, R.; Ury, W. "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In", 1981). Com base nas informações coletadas, buscamos identificar os desafios enfrentados pelos líderes e a eficácia deles na mediação dos conflitos. A partir disso, pretendemos sugerir melhorias para tornar o gerenciamento de conflitos mais eficaz e satisfatório para toda a equipe. O estudo tem como objetivo geral apresentar os desafios que os líderes enfrentam na intermediação de conflitos organizacionais e propor melhorias. Entre os objetivos específicos, estão: definir os conceitos, tipos e causas dos conflitos; identificar a importância do líder e os desafios na gestão de conflitos; avaliar a eficiência dos líderes na mediação dos conflitos com base no questionário; e sugerir metodologias para melhorar o gerenciamento de conflitos por parte da liderança.

## 2.6 FEEDBACK

A cultura do feedback e a comunicação não-violenta trabalham juntas para promover a empatia e o diálogo construtivo em todas as esferas da vida. Essa abordagem parte do pressuposto de que todos têm necessidades que precisam ser atendidas, e a maneira como expressamos essas necessidades influencia a qualidade das nossas relações. "A cultura do feedback, quando implementada corretamente, não apenas melhora a comunicação, mas também fortalece as relações dentro de uma equipe." (Edmondson, A. "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth", 2019). O feedback é uma das ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, a forma como é dado pode ser altamente impactante na relação entre as pessoas. É aí que entra a comunicação não-violenta, uma abordagem que visa promover a empatia e o diálogo construtivo.

A cultura do feedback e comunicação não-violenta é uma abordagem que busca promover a empatia e o diálogo construtivo em todas as esferas da vida. Essa abordagem parte do pressuposto de que todos têm necessidades que precisam ser atendidas e que a forma como expressamos essas necessidades pode ser altamente impactante na relação entre as pessoas. Dessa forma, a comunicação não-violenta

busca estabelecer uma relação de respeito e diálogo entre as pessoas, independentemente da situação.

"A comunicação não-violenta oferece uma estrutura para expressar necessidades e emoções de maneira clara e respeitosa, promovendo um diálogo construtivo." (Rosenberg, M. B. "Nonviolent Communication: A Language of Life", 2003). O feedback é uma ferramenta muito importante no clima organizacional, no entanto a maneira que você dá o feedback conta muito na maneira na relação com as pessoas e na cultura organizacional como um todo, por isso que a cultura do feedback e comunicação não-violenta é tão importante nas empresas. Ao promover uma cultura de diálogo construtivo e empatia, é possível melhorar a relação entre as pessoas e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho.

Para aplicar a cultura do feedback e comunicação não violenta na vida pessoal e profissional é importante seguir alguns passos simples. Em primeiro lugar é preciso estar consciente das suas próprias necessidades e emoções em uma determinada situação. Em segundo lugar é preciso ser capaz de expressar essas necessidade e emoções de forma clara e objetiva sem julgamento.

Em terceiro lugar é preciso estar aberto ao diálogo construtivo e a escuta com empatia por fim é preciso estar disposto para agir com a necessidade de outras pessoas, sem perde de vista a necessidade de nossas vidas.

A cultura do feedback e comunicação não-violenta é uma abordagem poderosa para promover a empatia e o diálogo construtivo em todas as esferas da vida. Ao adotar essa abordagem, podemos melhorar a qualidade das nossas relações interpessoais, promover a resolução de conflitos, desenvolver habilidades de liderança, melhorar a produtividade e promover a autoconsciência e autogestão. Ao implementar esses princípios em nossa vida pessoal e profissional, podemos criar um ambiente mais positivo e construtivo para nós mesmos e para aqueles ao nosso redor. (André Luis, 2023)

A comunicação não violenta (CNV) é uma ferramenta valiosa que pode aprimorar significativamente o processo de feedback nas organizações. Compreendendo suas quatro fases (observação, sentimento, necessidade e pedido) podemos transformar a comunicação em uma prática mais construtiva e empática. A fase de observação nos permite relatar fatos sem julgamentos, criando um ambiente seguro. Em seguida, a identificação dos sentimentos proporciona uma dimensão emocional que humaniza a interação. A fase de necessidade é crucial para alinhar as

expectativas e entender as motivações de ambas as partes, enquanto o pedido, formulado de maneira clara e específica, orienta o caminho a seguir e estabelece um plano de ação. Ao integrar esses elementos, garantimos um feedback mais eficaz, que não apenas melhora as relações interpessoais, mas também promove um clima de colaboração e crescimento contínuo. (Bernardo Leite, 2003 - 2005)

### **2.6.1 Efeitos do Feedback**

A implementação de um feedback bem estruturado traz vários benefícios importantes. Em primeiro lugar, melhora a gestão de pessoas e equipes, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo. Além disso, facilita o monitoramento do desenvolvimento dos colaboradores, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos da organização.

A comunicação se torna mais fluida, o que ajuda no alinhamento em torno dos resultados desejados. Com um processo de feedback organizado, posso delegar tarefas com mais controle e confiança, liberando tempo para focar em atividades mais estratégicas e elaboradas.

Por fim, essa prática não só melhora os resultados da equipe, mas também valoriza meu perfil profissional, destacando minhas habilidades de liderança e gestão.

### **2.6.2 Ausência de Feedback**

Por outro lado, é importante considerar o que acontece quando o feedback está ausente ou mal administrado. Isso pode afetar negativamente a autoestima dos colaboradores e da equipe, gerando insegurança e incertezas.

A falta de feedback também pode abrir espaço para conflitos e problemas de relacionamento. Como resultado, a produtividade geral diminui, e eu me vejo gastando tempo "apagando incêndios" e resolvendo conflitos, em vez de cultivar um ambiente colaborativo.

Essa situação compromete meu desempenho como gestor e afeta minha imagem profissional.

O feedback é uma ferramenta poderosa que, quando utilizada de forma adequada, pode transformar o ambiente de trabalho, promovendo a melhoria contínua e um clima organizacional saudável. É um investimento no desenvolvimento tanto dos colaboradores quanto da própria organização, resultando em melhores resultados e maior satisfação no trabalho.

### 2.6.3 Quais são os tipos de Feedback?

**1. Feedbacks construtivos (positivo e negativo):** os feedbacks positivo e negativo têm como objetivo destacar as qualidades e pontos de melhoria dos profissionais, o que abrange comportamentos, habilidades e atitudes (CHA).

- **Com fazer um feedback positivo?** O feedback positivo é uma forma de reforçar um comportamento que desejamos que se repita. Por meio dele, ressaltamos ações e desempenhos que tiveram um resultado positivo.
- **Como fazer um feedback negativo?** Os feedbacks negativos precisam ser feitos com muita cautela para não ofender, menosprezar ou até mesmo desmotivar o colaborador. Portanto, é relevante entender o motivo antes de tirar conclusões sobre algo, para não dar o feedback com base em “achismos”.

**2. Feedbacks desconstrutivos (insignificante e ofensivo):** O insignificante é um tipo de feedback vago, genérico e que não fala muita coisa para quem está o recebendo. Ele é aquele tipo de comentário que você recebe e se pergunta “ok, mas o que foi que eu fiz mesmo?”.

**3. Feedback SCI:** O Feedback SCI é um modelo estruturado composto por três etapas: a situação, o comportamento e o impacto.

**4. Feedback 360:** Nesse modelo são dispostos os pontos de vista de diversas frentes: colaborador para colaborador, gestor para colaborador e do colaborador para si mesmo.

**5. Feedback sanduíche:** O Feedback Sanduíche é dividido em três camadas: elogio, pergunta e ação.

**6. Feedback Canvas:** Por outro lado, o Feedback Canvas é voltado para a avaliação de equipes. Por meio dele, são feitas análises individuais de cada membro do grupo.

**7. O Feedback Kudos:** Se baseia na entrega de cartões com comentários positivos para os colaboradores. Essa prática garante o reconhecimento e faz com que os colaboradores continuem empenhados nas tarefas.

**8. Feedback Wall:** No caso do Feedback Wall, os avaliadores são os colaboradores e a avaliada é a própria empresa. Um quadro é dividido em duas partes:

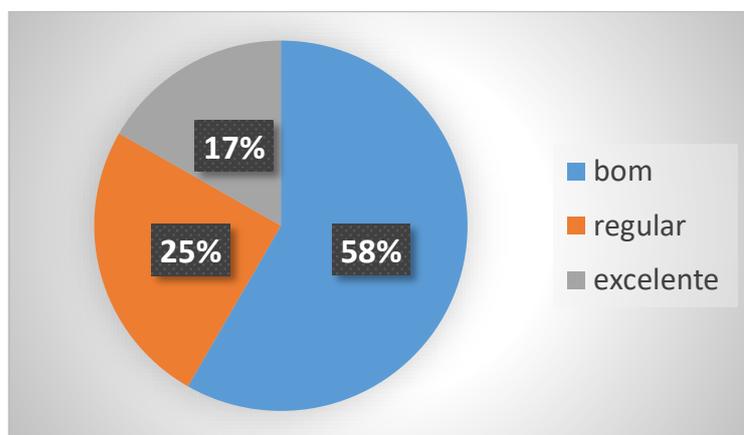
uma para os colaboradores colocarem pontos positivos e a outra para os pontos de melhoria.

### 3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a melhoria do clima organizacional e seus impactos no desempenho dos colaboradores, abrangendo aspectos como comunicação, aprendizado, trabalho em equipe e aperfeiçoamento dos relacionamentos interpessoais. A pesquisa também visou compreender como essas melhorias podem reduzir a rotatividade de colaboradores e promover o bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

**Gráfico 1:** Representa a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional da empresa. A maior parte, com 58,33%, considera a cultura como “boa”, enquanto 25% avaliam como “regular” e 16,67% como “excelente”.

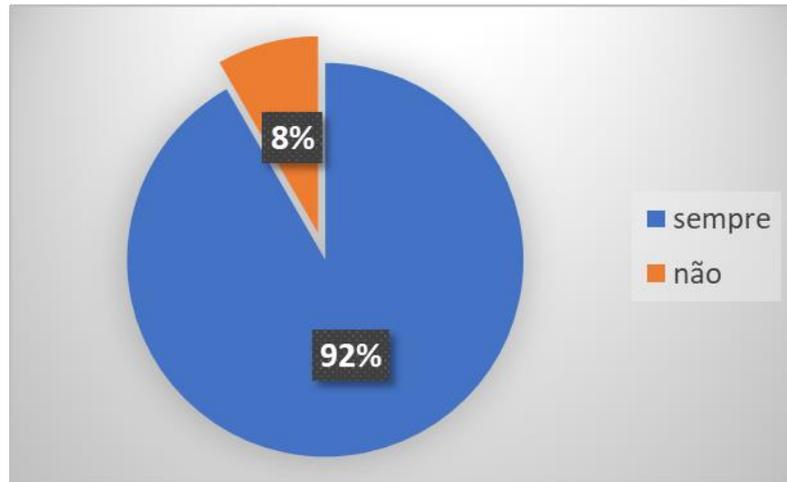
#### ***“1. Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como?”***



Essa distribuição indica uma percepção predominante positiva, com alguns colaboradores enxergando pontos de melhoria.

**Gráfico 2:** Representa que a maioria dos funcionários (aproximadamente 91,7%) acredita que a empresa possui uma boa imagem internamente e apenas 8,3% dos funcionários respondem de forma negativa.

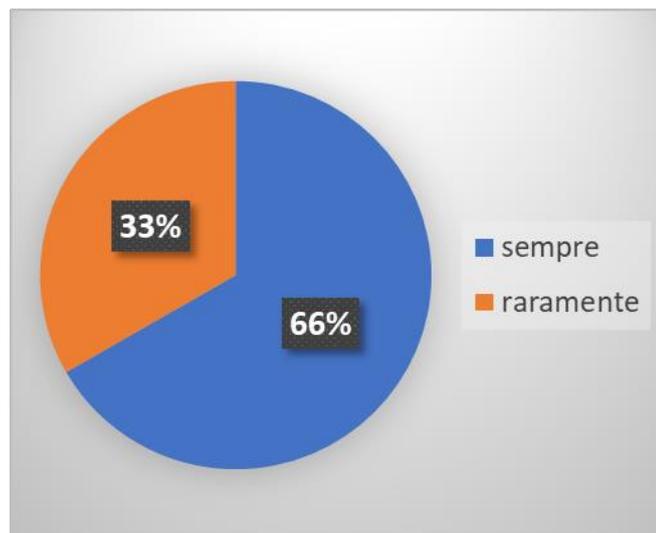
#### ***“2. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?”***



Esse resultado sugere que a empresa desfruta de uma boa imagem entre seus colaboradores, pois a aprovação é bastante alta. Esse tipo de dado pode indicar um ambiente de trabalho positivo e uma percepção de satisfação geral.

**Gráfico 3:** Representa que a maioria dos entrevistados, 66,67%, respondeu que as orientações sobre o trabalho são “sempre” objetivas, o que indica que a comunicação é clara e direta para a maior parte dos funcionários. Por outro lado, uma pequena parcela de 33,4% apresenta uma percepção diferente, dividida entre “quase sempre” e “raramente”.

***“3. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são objetivas?”***

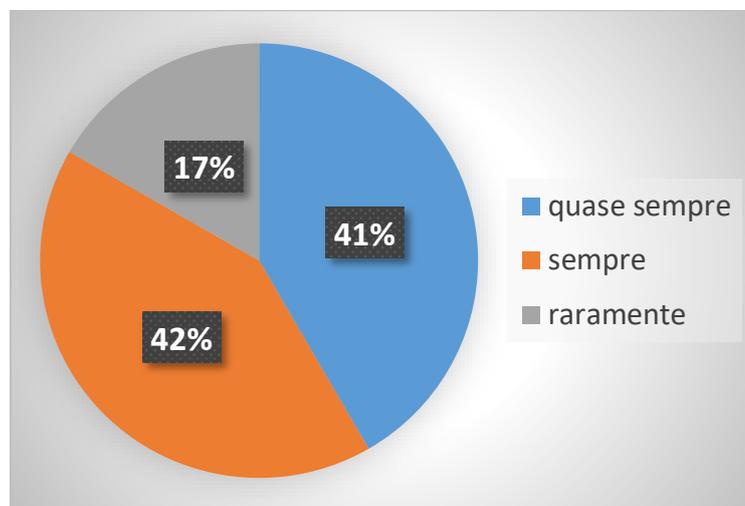


Esse último grupo sugere que, para uma parcela dos funcionários, as instruções nem sempre são suficientemente objetivas, o que pode impactar o desempenho e a compreensão das tarefas. Esse resultado aponta para a

necessidade de verificar e, se necessário, ajustar a clareza das orientações oferecidas para melhorar a experiência de todos os funcionários.

**Gráfico 4:** A maioria (83,34%) dos entrevistados indicou que pontos divergentes são debatidos antes de tomar decisões com regularidade, seja quase sempre ou sempre. Isso pode indicar uma tendência positiva na cultura da equipe para resolver conflitos por meio de discussões.

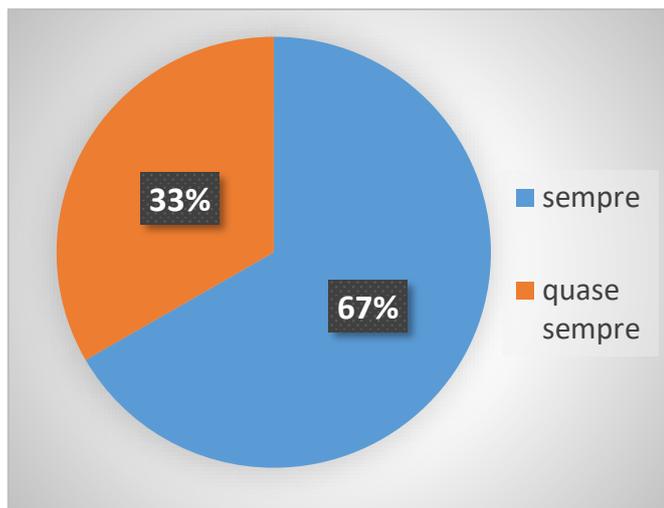
***“4. Na sua equipe de trabalho pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?”***



Os 16,67 % que responderam raramente mostram que ainda há espaço para melhorar a integração dos pontos de vista divergentes.

**Gráfico 5:** A maioria significativa (66,67%) afirmou que o trabalho em equipe é sempre incentivado, indicando que a empresa valoriza a colaboração. Combinando com os que responderam quase sempre, tem um total de 100%, sugerindo que a cultura de trabalho colaborativa é uma prioridade na organização.

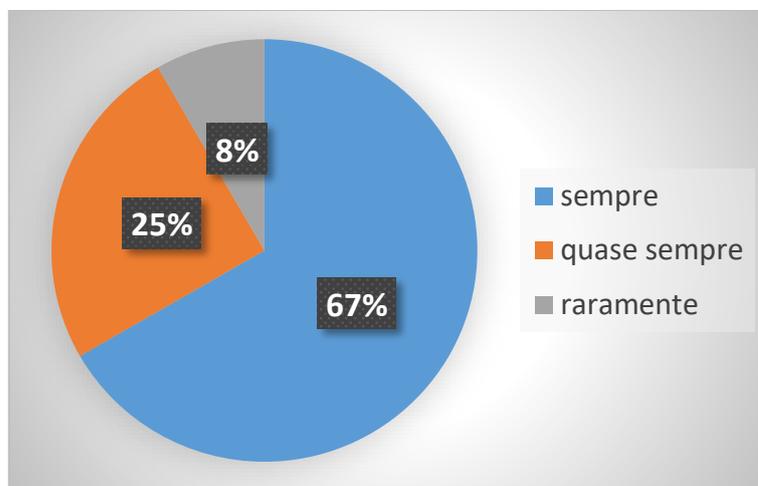
***“5. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?”***



Embora o índice seja muito positivo a diferença entre “sempre” e “quase sempre” aponta que o incentivo pode variar entre equipes ou situações.

**Gráfico 6:** A maioria (91,67%) dos entrevistados avalia o clima da equipe como sempre ou quase sempre bom, indicando um ambiente saudável e produtivo.

***“6. O clima de trabalho da minha equipe é bom?”***



O dado de “raramente” merece atenção, pois mesmo sendo minoria, pode revelar problemas pontuais que se não tratados, podem crescer e impactar o ambiente geral.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, podemos destacar como é importante uma comunicação positiva e assertiva no clima organizacional. dessa melhoria no desempenho dos colaboradores,

com foco em aspectos como comunicação, aprendizado, trabalho em equipe e aperfeiçoamento dos relacionamentos interpessoais. Além disso, a pesquisa buscou compreender como essas melhorias podem contribuir para a redução da rotatividade de colaboradores e para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi conduzida em uma organização de médio porte e adotou uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa. Para coleta de dados foi aplicado um questionário para os funcionários de todos os setores, levando uma análise abrangente com os proprietários da empresa sobre o clima organizacional.

Os resultados indicaram que a melhoria na comunicação interna, o estímulo ao aprendizado contínuo, a promoção do trabalho em equipe e o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais têm um efeito positivo no desempenho dos colaboradores, além de contribuir para a redução da rotatividade e o aumento do bem-estar organizacional.

## REFERÊNCIAS

(Deutsch, 2003) Dimas, I. D., Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada, *Psychologica*, 38, (103-109) Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada Isabel Dórdio Dimas\*, Paulo Renato Lourenço\*\* & José Miguez.

Bernardo Leite. Autor dos livros: *Dicas de Feedback 1* (5ª. edição) e *Dicas de Feedback 2*

CHIAVONE, Rafael Spera. **Gestão de feedback nas organizações**: um estudo sobre a eficácia da comunicação organizacional. 2019. Disponível em: [http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/MBADHG\\_1.16\\_Rafael-Spera-Chiavone.pdf](http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/MBADHG_1.16_Rafael-Spera-Chiavone.pdf). Acesso em: 10 out. 2024.

DENOUNCEFY. **5 dicas para mitigar comportamentos prejudiciais**. Disponível em: <https://denouncefy.com/5-dicas-para-mitigar-comportamentos-prejudiciais/>. Acesso em: 10 out. 2024.

Dra.dorothy j. maver diretora executiva de the peace alliace e the peace alice foundation professora de cultura de paz defensora de existência de um departamento de paz no estado unidos. Disponível em: [www.thepeacealice.org](http://www.thepeacealice.org). Acesso em: 10 out. 2024

Marcelo L. Pelizzoli<sup>1</sup> (Artigo Publicado em Pelizzoli, M.L. (org.) Diálogo, mediação e cultura de paz. Recife: Ed. da UFPE, 2012

MEREO. **Feedback nas empresas**. Disponível em: <https://mereo.com/blog/feedback-nas-empresas/#:~:text=O%20conceito%20de%20feedback%20%C3%A9,e%20como%20pode%20melhor%C3%A1%2Dla>. Acesso em: 10 out. 2024.