

The background features a dark blue color scheme with various financial data visualizations. At the top, there is a candlestick chart with a white line graph overlaid. In the center, a person's hands are shown interacting with a tablet that displays a complex dashboard with multiple charts, including a line graph and a bar chart. A glowing blue line graph with circular markers is superimposed over the scene, extending across the width of the cover. The overall aesthetic is modern and tech-oriented, emphasizing data and business administration.

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Os paradigmas da administração: princípios e contextos

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!


Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

CAPÍTULO 2..... 25

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

CAPÍTULO 3..... 36

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

CAPÍTULO 4..... 50

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

CAPÍTULO 5..... 63

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>

CAPÍTULO 6..... 85

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

CAPÍTULO 7..... 97

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

CAPÍTULO 8..... 103

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

CAPÍTULO 9..... 112

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

CAPÍTULO 10..... 120

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

CAPÍTULO 11..... 131

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

CAPÍTULO 12..... 148

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

CAPÍTULO 13..... 159


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

CAPÍTULO 14.....	173
CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL	
Guilherme Dias Pereira	
Allef dos Santos Cavalcanti	
Hellen Xavier das Chagas	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514	
CAPÍTULO 15.....	185
CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS	
Renato Braga Fernandes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515	
CAPÍTULO 16.....	197
CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS	
Camila Moreira Almeida de Miranda	
Larissa Namie Sakamoto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516	
CAPÍTULO 17.....	211
ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO	
Rafael Ferreira Almeida	
Daniele Cristina Pereira Passos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517	
CAPÍTULO 18.....	229
MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
Alfonso Cano Lima	
Rosa Cortés Aguirre	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518	
CAPÍTULO 19.....	239
A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	
Tiago Ferreira Bezerra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519	
CAPÍTULO 20.....	256
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC	
Rolando Martínez Mora	
Rosina Pérez Sánchez	
Brenda Araceli Gallardo Infante	

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

SOBRE O ORGANIZADOR.....	266
ÍNDICE REMISSIVO.....	267

CAPÍTULO 19

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Data de aceite: 01/04/2022

Tiago Ferreira Bezerra

Faculdades Integradas de Garanhuns –
FACIGA
Garanhuns – Pernambuco

RESUMO: A comunicação é uma habilidade natural e essencial para o funcionamento de uma organização, sempre presente onde existir a relação humana. Outro elemento inevitável nas organizações é o conflito, que quando administrado corretamente, possibilita o desenvolvimento dos colaboradores e das organizações. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma instituição de educação profissionalizante presente em Garanhuns-PE, com unidades em todo Brasil. Os resultados obtidos demonstram que a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitará ao gestor uma compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para solucioná-lo.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação empresarial, gestão de conflitos, comunicação e conflitos.

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICTS

ABSTRACT: Communication is a natural and essential skill for the function in go fan organization, always present where verthereis a human relationship. Another inevitable element in organization sis conflict, which, when properly managed, enables the development of employes and organizations. The general objective of this work is to demonstrate that communication can be used as an organizational conflict management tool, through integrated management between theare as of communication andconflict management. The methodology used was the case study, carried out in a professional education institution present in Garanhuns-PE, with unitsthrough out Brazil. The results obtained demonstrate that communication must always be analyzed and executed efficiently through the most appropriate channels for the contexto fthe organization and, thus, will allow the manager a clear and objective understand in gof the factors that influence each conflict and the most appropriate strategy for solve it.

KEYWORDS: Business communication, conflict management, communication andconflicts.

INTRODUÇÃO

Comunicação e conflitos são dois elementos existentes e essenciais para todo sistema organizacional. A comunicação é importante para o bom relacionamento pessoal e a existência de um ambiente com diálogo e interação, no quala troca de informações,

COMMUNICATION AS A TOOL FOR

importantes para a execução dos processos e o alinhamento dos objetivos organizacionais, aconteça com eficiência e sinergia. Já os conflitos são elementos inevitáveis onde existir a interação humana, e quando administrados corretamente possibilitam o desenvolvimento pessoal e organizacional, além de contribuir para um ambiente dinâmico, criativo e inovador.

A pesquisa tem como foco principal de estudo a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais, uma vez que um processo comunicativo eficiente melhora os processos de gestão, além de facilitar a análise e a identificação dos conflitos, e assim definir a estratégia mais adequada com o contexto do problema. Demonstra também que os conflitos são importantes para as organizações e devem ser compreendidos como elementos de melhoria e desenvolvimento. Cada conflito apresenta características positivas e negativas e o que vai definir sua funcionalidade é forma como será gerido. Dessa forma, foi evidenciado de qual forma utilizar a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais?

Assim o objetivo do artigo foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Como objetivos específicos foi articulado: apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

METODOLOGIA

A metodologia consistiu em uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em livros, artigos científicos e *sites*, que por sua vez permitiram que fosse compreendido com maior profundidade o tema abordado, além do estudo de caso realizado em uma instituição de educação profissional com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente na cidade de Garanhuns desde 1996. Os dados foram apurados numa perspectiva de análise quantitativa, através da aplicação de um questionário com 16 perguntas de múltipla escolha, usado como instrumento de coleta de dados. Dos 24 colaboradores efetivos da instituição, o questionário foi aplicado a 15, incluindo coordenadores, analistas, administrativo e instrutores. Dessa forma, a amostra foi definida a partir das respostas de 62,5 % da força de trabalho dessa instituição.

A pesquisa teve uma abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e resolução dos conflitos. A instituição foi escolhida por conveniência do pesquisador, já que atuou no local por dois anos como estagiário. A pesquisa foi permitida, desde que não sejam expostos o nome da instituição e nem o dos respondentes.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é uma habilidade natural presente na humanidade desde a existência, que possibilita a interação entre as pessoas e a troca de informações. Quando bem executada, contribui diretamente para um gerenciamento mais eficaz e o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com o da organização, podendo até ser utilizada como uma ferramenta de gestão para a solução de conflitos organizacionais.

Para usufruir dessa habilidade de maneira funcional, é necessário compreender o processo de comunicação que existe de forma implícita. Segundo Gil (2014, p. 72) “Cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Todavia é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as comunicações bem como as inter-relações que se processam entre eles”. O autor demonstra que a comunicação é um processo variável, no qual a forma como é realizada muda de acordo com a situação das partes, mas sempre existirão os mesmos elementos comuns que segundo ele são: o emissor, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador, o receptor, os ruídos e os *feedback*.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), no ambiente de trabalho, utilizar a comunicação formal pode ser uma atividade complexa, tendo em vista o grande número de pessoas com níveis hierárquicos, culturas, formações e opiniões diferentes, sendo necessária uma análise mais ampla do processo para definir quais os canais mais adequados para a prática da comunicação de acordo com o contexto da organização, além de entender em quais direções circulam as informações.

A comunicação organizacional pode circular em diferentes direções no ambiente organizacional, o que possibilita uma gestão mais integrada e participativa da equipe, além da interação entre os diversos departamentos para a tomada de decisão, como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 327) “a comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical, por sua vez, pode ser subdividida em comunicação para cima ou ascendente e comunicação para baixo ou descendente.

A comunicação tem forte impacto na interação da equipe de trabalho especialmente na busca de resultados e na melhor coesão do grupo, o que contribui para o engajamento e a motivação dos colaboradores, possibilitando um processo aberto de comunicação com transparência, objetividade e assertividade nos processos.

A comunicação organizacional exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar os públicos da organização e alinhar os objetivos individuais aos objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012).

Quando há um ambiente onde existe comunicação, o mesmo se torna transparente e aberto para a troca de ideias; todos podem mostrar suas competências e interagir no processo decisório, o que contribui para um clima organizacional funcional, uma vez que os gestores compartilham com todos os colaboradores as informações necessárias, o que

resulta na motivação e valorização da equipe.

As organizações que investem em uma comunicação eficaz evitam também a incidência de conflitos organizacionais, que são ocasionados por falhas no processo de comunicação, e podem utilizar a comunicação como uma ferramenta para identificação e solução de problemas. Dessa forma, pensar em comunicação organizacional nos remete a utilizar essa habilidade de maneira funcional, como uma ferramenta para a execução eficaz das atividades e o alcance de resultados extraordinários.

A comunicação organizacional é essencial para o bom relacionamento e o alinhamento dos objetivos com o público interno, externo, fornecedores e comunidade em volta, sendo que, o determinante para o sucesso do processo não é o que a organização comunica, mais como ela comunica, envolvendo um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna, como afirma Curvello (2012).

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos são elementos naturais sempre presentes onde existir a interação entre duas ou mais pessoas, principalmente dentro das organizações que reúnem uma diversidade imensa de colaboradores com culturas, valores e personalidade diferentes. Segundo Chiavenato (2010, p.455), “a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”, o que representa uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e desconfianças entre as pessoas. Essas situações conflituosas são inevitáveis e frequentes onde existir pessoas, sendo essencial para o desenvolvimento pessoal e organizacional saber lidar com os conflitos (BERG, 2012).

Nas organizações não poderia ser diferente, “os conflito no ambiente organizacional são definidos como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas organizacionais” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.348) uma vez que, as divergências são ocasionadas pela ampla diversidade de culturas, objetivos e percepções que se chocam e, conseqüentemente, geram novos conflitos que jamais devem ser disfarçados ou sufocados.

Dessa forma, o objetivo principal da administração de conflitos é utilizar as divergências internas como uma ferramenta funcional, para a melhor solução dos problemas, e a geração de novas ideias para a organização. Busca exatamente implementar métodos que possibilitem o gerenciamento de cada situação conflituosas, de modo estratégico, diminuindo os impactos e extraindo benefícios de cada situação (CHIAVENATO, 2010).

Tem como propósito sanar as divergências existentes e introduzir em cada situação conflituosa uma comunicação aberta, com mais cooperação e a troca harmoniosa de opiniões entre os envolvidos, e assim o gestor conseguiu criar condições propícias para

a eficiência do gerenciamento, além de direcionar os conflitos organizacionais para soluções mais produtivas e benéficas.

Segundo Chiavenato (2010), os conflitos podem até ser utilizados como uma ferramenta de avaliação para a capacidade de solucionar problemas do sistema organizacional, o nível de comunicação interna e demonstrar os aspectos necessários para o alinhamento das opiniões e a harmonia organizacional dentro de cada contexto.

Para obter maior sinergia e funcionalidade de cada situação, as organizações estão criando departamentos específicos para, juntamente com os setores de recursos humanos, realizar a gestão dos conflitos internos, buscando sempre as melhores soluções funcionais e a criação de oportunidades internas, já que os conflitos podem impulsionar as mudanças necessárias, mas também estarão presentes os conflitos não funcionais que podem gerar prejuízos para a organização (BERG, 2012).

Nenhuma organização está isenta das situações conflituosas, esses conflitos quando são ignorados consomem energia e recursos organizacionais, mas quando são bem mediados potencializam a criatividade e a inovação das partes. Desta forma,

Os efeitos dos conflitos nas organizações podem ser positivos ou negativos, de forma nociva ou altamente hostil, e o resultado desses efeitos vai depender de como o conflito foi administrado.

A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

A comunicação é um processo necessário para o bom relacionamento entre as pessoas de um sistema organizacional, social ou familiar. Segundo Martinelle e Ghisi (2006), o bom funcionamento de qualquer sistema está relacionado à eficácia da comunicação estabelecida, assim a administração de conflitos também depende da qualidade do processo de comunicação.

Para o gestor identificar algum problema e intervir de maneira correta, ele pode utilizar a comunicação para agir pelo melhor caminho, tomar as decisões mais corretas, motivar a diversa força de trabalho, bem como gerenciar o processo de comunicação (SOUZA, 2014).

De acordo com (LACOMBE, 2005, p.239), “a comunicação, intercâmbio de informações e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”, pois as relações empresariais envolvem diversos aspectos do processo comunicativo e boa parte dos conflitos organizacionais resultam das falhas na comunicação.

Maximiano (2017) afirma que o processo de resolução e identificação de problemas internos e o aproveitamento de oportunidades envolvem uma sequência de etapas que são influenciadas pelo nível de comunicação. E assim surge a ideia de integração entre comunicação e gestão, a fim de enriquecer a criatividade e a inovação nas organizações.

Uma boa comunicação, no ambiente organizacional, requer um esforço permanente

da administração para desenvolver e disponibilizar as condições necessárias para a existência de um processo comunicativo eficiente, sem julgamento e filtragem. Isto requer habilidades para dar feedback e para ouvir o que os subordinados têm a dizer. Finalmente, é preciso não esquecer que a comunicação é um meio. A prioridade com a sofisticação da forma pode transformá-la num fim, tornando o conteúdo e o resultado a ser obtido secundários em relação à forma. (LACOMBE, 2005).

Robbins, Decenzo e Wolter (2014) alegam que a comunicação, quando bem executada, é a base para o processo de resolução de conflitos internos, uma vez que as divergências surgem mediante as desinformações e os mal entendidos entre os indivíduos. Dessa forma, os gestores precisam, acima de tudo, estimular o diálogo e o hábito da troca de informações no ambiente organizacional. Pois, o resultado de cada conflito está diretamente relacionado à maneira como foi administrado. Quando o gestor consegue fazer um planejamento prudente com relação ao processo de gestão, ele pode transformar o conflito em um aliado para o desenvolvimento, gerando inúmeros benefícios para a organização, além de processos inovadores e dinâmicos. O mais importante é que todas as ações sejam realizadas baseadas no respeito, confiança, cooperação e o diálogo aberto entre todos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada em uma instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação. A unidade de Garanhuns funciona desde 1996 e há exatamente 24 anos oferece os serviços de educação profissionalizante com cursos técnicos e livres em diversas áreas para a população de Garanhuns e das cidades vizinhas.

Garanhuns conta com uma população estimada de 139.788 mil habitantes segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE(2020). Fica localizada na mesorregião do agreste, a 230km da capital Recife, ocupando uma área de 458.550km². Conta também com o público das cidades vizinhas, 32 municípios, que procuram a cidade pelo seu diversificado comércio e a diversidade de serviços.

O questionário foi aplicado a 15 colaboradores efetivos da instituição, sendo 73% do sexo feminino e 24% do sexo masculino. Em seguida foi identificado que a maioria apresenta mais de 5 anos de serviço e 27% dos colaboradores estão na instituição há mais de 10 anos. Do total de pesquisados, 73% são pessoas acima de 30 anos de idade, ou seja, são pessoas que estão construindo uma carreira nessa instituição de educação técnica e profissionalizante.

4 - Quanto satisfeito você está com o seu trabalho?

15 respostas

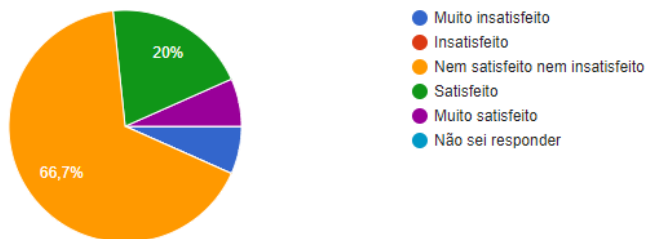


Gráfico 1 – Satisfação com o trabalho.

Em relação à satisfação dos colaboradores com o trabalho, 66,7% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, o que significa que a maioria dos colaboradores estão felizes por estarem empregados, mas insatisfeito com seu trabalho, mediante alguns fatores internos. Isso é lamentável para a instituição, uma vez que a insatisfação presente na maioria dos colaboradores acarreta uma série de comportamentos indesejáveis e geradores de impactos negativos sobre a organização (SENA, 2014).

Sobre a percepção dos colaboradores com relação ao processo de comunicação organizacional, os canais utilizados e a troca de informações entre a equipe, os pesquisados responderam:

5 - Como você avalia o processo e os canais de comunicação utilizados nessa instituição?

15 respostas

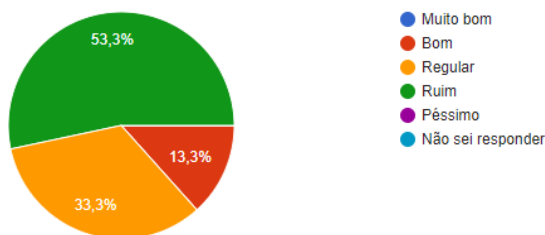


Gráfico 2 – Processo e canais de comunicação.

6 - Em termos de comunicação organizacional, como você avalia a troca das informações institucionais entre seu colegas?

15 respostas

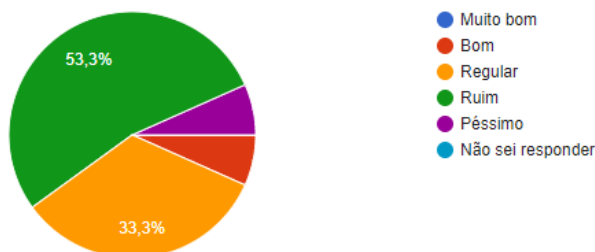


Gráfico 3 – Troca de informações institucionais.

Ao analisar os gráficos 2 e 3 percebe-se que 53,3% dos colaboradores afirmaram que o processo de comunicação na instituição e os canais utilizados para a realização do processo comunicativo acontece de forma ruim. Ou seja, com falhas, e isso está refletindo diretamente na forma como as informações institucionais são transmitidas, como demonstra o gráfico 2, no qual a maioria dos colaboradores responderam que o processo de troca das informações institucionais também é ruim. Assim, fica claro que as falhas de comunicação existentes nesta instituição estão causando impactos negativos na transmissão das informações. Segundo Montana e Charnov (2010), a falta de entendimento das decisões decorrem das falhas no processos de troca de informações, e isso pode gerar sérios desentendimentos entre os departamentos.

7 - Como você avalia a liberdade de expressão e o dialogo com a direção dessa instituição?

15 respostas

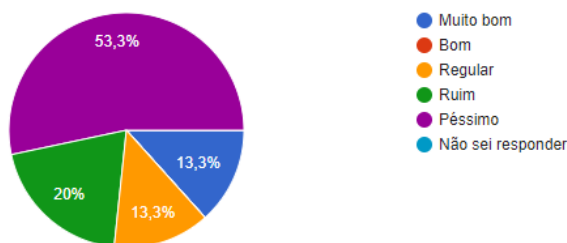


Gráfico 4 – Liberdade de expressão e dialogo perante a direção.

Um ponto muito importante da pesquisa foi analisar como os colaboradores avaliaram

a liberdade de expressão e o diálogo com a direção dessa instituição - algo essencial para uma gestão democrática e a satisfação dos colaboradores em qualquer empresa. Somando o percentual de péssimo (53,3%) com o percentual de ruim (20%), fica evidente que 73,3% dos colaboradores não estão satisfeitos com a liberdade para expressar suas opiniões, ideias e percepções ou reivindicar algum processo diante da alta administração. Ou seja, fica claro que as falhas no processo de comunicação e outras atitudes que contribuem com a insatisfação dos colaboradores - gráfico 1, partem diretamente da própria direção/gestão dessa instituição, e de acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a má comunicação entre a gestão e os colaboradores de uma instituição pode retardar a colaboração, além de estimular o mal-entendido.

8 - Como você avalia o estilo de gestão nessa instituição?

15 respostas

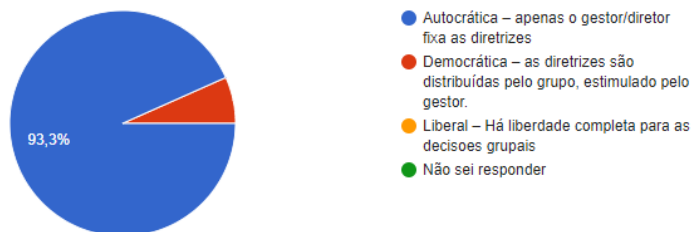


Gráfico 5 – Estilo de gestão.

Partindo para a análise do estilo de gestão, 93,3% dos colaboradores avaliaram o estilo como Autocrático, ou seja, a grande maioria afirma que não existe um espaço para opinar e expressar as ideias, como demonstra o gráfico anterior. Segundo eles, as decisões são estabelecidas unicamente pela direção/gestão sem diálogo e a oportunidade para decisões grupais, conforme afirma Lacombe (2005), o estilo autocrático indica que existe pouca interação entre as chefias e os colaboradores. E esse tipo de gestão não tende a motivar os empregados e nem integrá-los à organização.

Em relação aos processos de gestão de conflitos e as estratégias de resolução os colaboradores afirmaram, conforme o gráfico 6.

9 - Como você avalia os processos de gestão de conflitos?

15 respostas

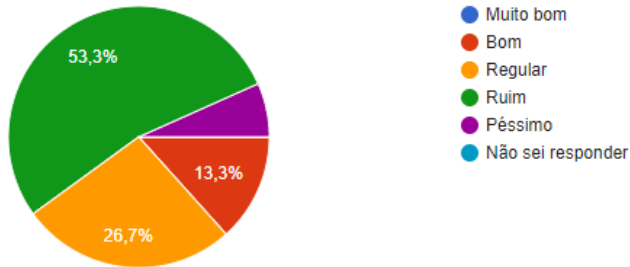


Gráfico 6 – Processo de gestão de conflitos.

10 - Como você avalia as estratégias utilizadas para a identificação e a resolução de problemas nessa empresa?

15 respostas

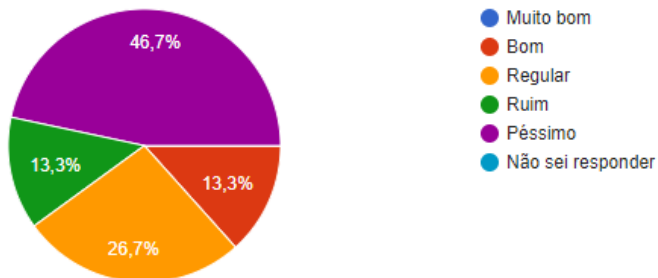


Gráfico 7 – Estratégias de resolução de conflitos.

Como visto anteriormente, nesta instituição existem falhas no processo de comunicação, além de um espaço limitado para o diálogo e a expressão dos colaboradores diante da alta administração da unidade – e essa cultura já vem desde os cargos de diretoria e gerência, algo lamentável para uma instituição de formação profissional com mais de 70 anos de atuação.

Em ambientes onde não existe uma comunicação eficiente, desenvolver e aplicar políticas de gestão de conflitos pode ser um processo sem resultados satisfatórios. Dessa forma, conforme demonstra o gráfico 6, apenas 13,3% disseram bom, 26,7% regular e, a maioria 53,3% avaliaram os processos de gestão de conflitos da instituição como

ruins, e conseqüentemente, as estratégias utilizadas para a identificação e a resolução de problemas no ambiente de trabalho foram: 46,7% como péssimo e 13,3% ruim, ou seja, 60% dos colaboradores não aprovam as políticas nem as estratégias utilizadas para a resolução dos conflitos na instituição. Sempre que um gestor aplica uma política de resolução de conflito ele estará fazendo uso da comunicação, assim é importante manter na organização um processo comunicativo eficiente (MARTINELLI; GHISI, 2006).

11 - Como você avalia o clima organizacional dessa instituição?

15 respostas

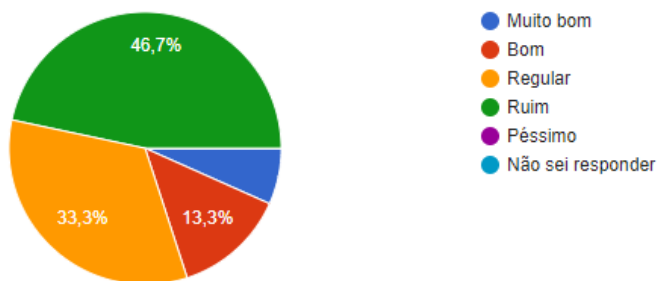


Gráfico 8 – Clima organizacional.

Em relação ao clima organizacional da instituição, ou seja, à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, de acordo com as variáveis citadas anteriormente - o processo de comunicação, a liberdade de expressão, o modelo de gestão, as estratégias de resolução de problemas e outros aspectos como a satisfação dos colaboradores com o trabalho, abordado no gráfico 1. Identificou-se que 46,7% avaliaram o clima organizacional como ruim, enquanto 33,3% responderam regular e apenas 13,3% dos pesquisados afirmaram que o clima é bom. Pode-se concluir, a partir dos resultados apurados nesse item, que a maioria dos pesquisados avaliaram o clima organizacional da instituição como ruim e isso é prejudicial para a eficiência da mesma e o bem estar dos colaboradores, visto que, segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional representa o grau de satisfação dos membros de uma organização com aspectos técnicos, afetivos ou emocionais e reflete diretamente nas relação de trabalho entre os colaboradores, superiores e clientes.

12 - Como é o seu relacionamento individual com sua equipe ?

15 respostas

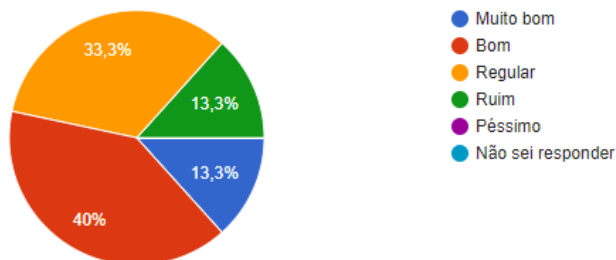


Gráfico 9 – Relacionamento individual.

No que diz respeito ao relacionamento individual entre os colaboradores, essencial para a diminuição de conflitos internos e a troca de informações, 40% dos pesquisados responderam bom; 33,3% afirmaram regular, e 13,3% disseram ruim. Logo, percebe-se que na instituição a maioria dos colaboradores buscam manter um bom relacionamento com os colegas, dessa forma, a maior parte dos conflitos na instituição não estão relacionados com problemas interpessoais, que segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), as influências interpessoais partem de fatores históricos, de educação, experiência e a formação que molda cada indivíduo em uma personalidade única. “Alguns tipos de personalidade atraem-se, outros são como água e óleo – não se misturam” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p.439).

Partindo para a análise dos fatores geradores de conflitos na instituição – algumas condições que tendem a contribuir para as divergências entre os colaboradores e o surgimento dos conflitos organizacionais, conforme o gráfico abaixo.

13 - Qual destes fatores você identifica como o principal causador dos problemas nessa instituição?

15 respostas

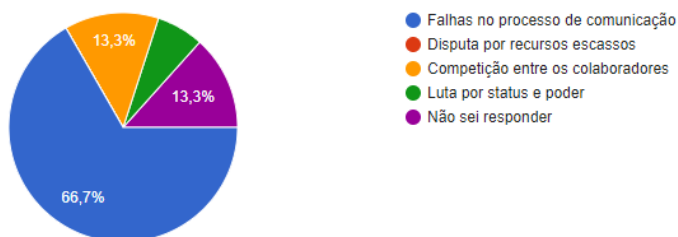


Gráfico 10 – Fatores causadores dos problemas internos.

Percebe-se que das principais causas citadas no gráfico, como as causadoras dos problemas na instituição, 6,7% dos pesquisados afirmaram ser a luta por status e poder; 13,3% disseram que os conflitos partem da competição entre os colaboradores e a maioria, 66,7%, alegaram que os problemas estão relacionados às falhas no processo de comunicação. Com isso a incidência dos conflitos aumenta, além de tornar mais difícil o processo de identificação e solução dos problemas na instituição.

Dessa forma, tendo em vista o resultado do gráfico 2, no qual 53,3% dos pesquisados classificam o processo de comunicação na instituição como ruim, fica claro que um dos principais problemas é a forma como a instituição está realizando a comunicação, tendo em vista o modelo de gestão autocrática (gráfico 6) e o espaço limitado para diálogo com os diretores e gestores (gráfico 4). Fica evidente que a comunicação acontece de forma descendente e unilateral, ou seja, apenas os diretores/gestores definem os processos, regras e diretrizes sem analisar as percepções dos subordinados e nem disponibilizar um espaço para reivindicação. Assim, a própria gestão dificulta a comunicação bilateral - entre os líderes e os subordinados, além de conduzir a instituição com processos burocráticos, sem transparência e interação nos processos decisórios.

14 - Na sua avaliação, a quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho é?

15 respostas

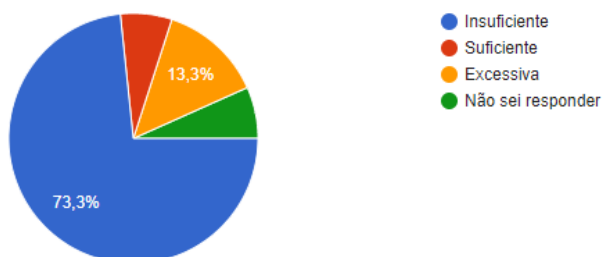


Gráfico 11 – Quantidade de informações no ambiente de trabalho.

Quando perguntados sobre a quantidade de informações recebidas no ambiente de trabalho, 73% responderam insuficiente, 6,7% suficiente e 13,3% relataram que é excessiva. Percebe-se que existe problemas na forma como as informações estão sendo transmitidas - conforme demonstra o gráfico 6. Dessa forma, a quantidade de informações para a execução dos processos não é suficiente, falta transparência e não existe uma relação sinérgica entre os líderes e os subordinados o que impacta, de modo geral, em todo processo de comunicação, na falta de interação entre a equipe para a melhor coesão

e na troca das informações, e essas situações “além de causar prejuízos em relação a consecução dos objetivos, acabam gerando conflitos entre as partes” (GIL, 2014, p.74).

15 - Como você avalia a pratica de feedbacks da gestão nessa instituição?

15 respostas

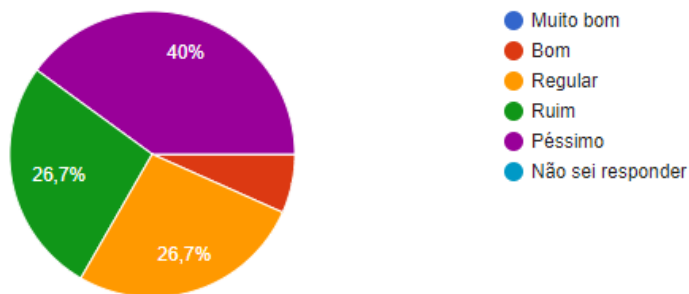


Gráfico 12 – Prática de *feedbacks*.

Sabe-se que a prática de *feedback* é algo essencial para toda organização. Por meio dele é possível realizar a avaliação de desempenho, aprimorar os processos, alinhar objetivos e até desenvolver colaboradores através de um retorno positivo ou negativo sobre suas ações. De acordo com o questionamento referente à prática de *feedbacks* da gestão na instituição, 6,6% avaliaram esse processo como bom; 26,7% afirmaram ser regular, 26,7% disseram ser ruim e 40% alegaram que o processo de *feedback* é péssimo. Portanto a maioria dos colaboradores - 66,7% não aprovam a forma como a instituição realiza os *feedbacks*. Segundo Lacombe (2005), a boa comunicação é essencial para o alcance dos resultados desejados, e uma forma de procurar obter a comunicação eficiente é realizar a prática da retroinformação, isto é, o uso de *feedback*.

Por fim, foi questionado aos colaboradores se eles acreditavam que a comunicação, se executada com eficiência, ou seja, de forma bilateral e democrática, com diálogo, interação e um espaço disponível para os colaboradores expressarem suas opiniões, percepções e reivindicações diante da direção/gestão, seria a ferramenta para diminuir o nível dos problemas e solucionar os conflitos na instituição e 100% dos pesquisados afirmaram que sim – a comunicação é a ferramenta.

Portanto, através da pesquisa foi possível observar que nessa instituição predomina um modelo autocrático de gestão, sem liberdade de expressão e pouca transparência nas informações. Com isso, existe um processo de comunicação falho que acontece em uma única direção – de cima para baixo. Percebe-se também que os conflitos sofrem influência das falhas de comunicação e da própria gestão, tendo em vista a forma autocrática como acontecem os processos e o diálogo reduzido entre os gestores e os subordinados que,

de forma implícita, apresenta uma relação autoritária do tipo “eu mando e você obedece”.

Com isso, o clima organizacional nessa instituição é considerado ruim, tendo em vista o modelo de gestão, a quantidade insuficiente de informações e as falhas no processo de comunicação que, de acordo com a pesquisa, foi apontado como o principal fator causador dos problemas, além de dificultar os processos de gestão de conflitos e as estratégias de solução, que também foram avaliadas como ruins. Dessa forma, foi possível observar que esses fatores estão causando a insatisfação nos colaboradores, que demonstraram estar felizes por ter um emprego, mas insatisfeito com o trabalho.

Por fim, foi observado também que a prática de *feedback* da gestão com os subordinados, que é essencial para a melhoria do desempenho dos colaboradores, não acontece de maneira satisfatória, e que apesar de todos os problemas existentes, a relação individual entre os colaboradores é considerada boa, ou seja, os conflitos não estão relacionados a problemas interpessoais. Então, fica claro que a maioria dos conflitos na instituição sofre influências das falhas de comunicação e do modelo autocrático de gestão, que dificulta a liberdade de expressão e o diálogo. Para concluir, verificou-se que 100% dos pesquisados acreditam que a comunicação aberta, eficiente e democrática seja a solução para reduzir e solucionar os conflitos na instituição.

CONCLUSÃO

A comunicação é essencial para o funcionamento de qualquer sistema organizacional e as empresa que investem nesse aspecto desenvolvem os processos com mais assertividade, diálogo e interação. Representa um fator essencial para um ambiente sinérgico e alinhado, no qual a comunicação pode ser utilizada como um ferramenta de gestão e solução dos conflitos organizacionais, que existem em toda organização e, quando administrados corretamente, possibilitam o desenvolvimento da equipe, além de processos inovadores, criativos e dinâmicos.

O objetivo do trabalho foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Evidenciando também apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

Comunicação é um elemento essencial para o desenvolvimento da organização, sendo possível utilizar como uma ferramenta para administrar os conflitos. Uma vez que a comunicação possibilita a troca de informações e através dessa interação, é possível identificar quais fatores são responsáveis por determinado conflito e qual a estratégia mais adequada para a resolução funcional do problema.

Os resultados do trabalho foram obtidos através de um estudo de caso em uma

instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente em Garanhuns desde 1996. O estudo foi realizado através de um questionário, abordando questões sobre o processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e solução dos conflitos, o qual, possibilitou observar com profundidade como os colaboradores avaliaram o modelo de comunicação e as estratégias de solução de conflitos, além de identificar que a própria gestão da unidade estava contribuindo para a insatisfação da equipe e o surgimento de conflitos.

Diante do contexto apresentado, com relação ao uso da comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais e os resultados da pesquisa, é perceptível que, em organizações onde a comunicação é executada de forma falha existe a maior influência para o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Da mesma forma, nos ambientes onde existem uma comunicação eficiente, com diálogo e interação entre os colaboradores, as práticas de gestão de conflitos apresentam resultados satisfatórios e positivos.

Dessa forma, pode-se concluir que um fator influencia o outro e a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitar ao gestor a compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para o processo de solução, evitando desperdício de tempo, energia e obtendo sempre os melhores resultados para a organização.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL A. C. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. 15. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/garanhuns/panorama>. Acesso em 18 maio 2020.

LACOMBE F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINELLI D. P.; GHISI F. A. **Negociação aplicações práticas de um abordagem sistêmica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**: a revolução urbana digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTANA P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER R. M. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SENA N. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações** – 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. Acesso em 24 abr. 2020.

SOUZA D. **A comunicação na administração de conflitos**-2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos>. Acesso em 10 abr. 2020.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

E

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

F

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

G

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

H

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

I

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

T

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

U

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

V


Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226





Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br


 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)


 www.facebook.com/atenaeditora.com.br





Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br