

CAPÍTULO 12

GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NO CONTEXTO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM EMPRESA DE SORVETES



<https://doi.org/10.22533/at.ed.9471125180312>

Data de aceite: 23/05/2025

Brenda da Silva Pereira

Discente do Curso Superior de Psicologia
da Faculdade Católica de Rondônia

Jonatas Luiz dos Santos Lourenço

Discente do Curso Superior de Psicologia
da Faculdade Católica de Rondônia

Hélen Rimet Alves de Almeida

Doutora em Psicologia (UNIFOR/CE).
Docente do Curso Superior de Psicologia
da Faculdade Católica de Rondônia

RESUMO: O artigo aborda a gestão de conflitos e a comunicação assertiva no contexto da Psicologia Organizacional, a partir de uma experiência de estágio realizada em uma franquia de Sorvetes, localizada na Zona Sul de Porto Velho. A proposta central consistiu em compreender as dificuldades de comunicação e os conflitos internos que permeavam as relações entre a proprietária, os gerentes e os colaboradores, com o intuito de diagnosticar suas causas e propor estratégias que favorecessem a melhoria do ambiente organizacional. Utilizou-se a metodologia de relato de experiência, com abordagem qualitativa e descritiva, a partir da aplicação de

entrevistas semiestruturadas, questionários direcionados aos membros da equipe e análise documental. As informações obtidas permitiram identificar falhas na comunicação interna, ausência de escuta ativa, indefinição de papéis e resistência a feedbacks, elementos que contribuíram diretamente para o surgimento de conflitos interpessoais e prejuízos à produtividade. Com base nesse diagnóstico, foram desenvolvidas intervenções que incluíram dinâmicas de grupo, rodas de conversa e orientações sobre comunicação assertiva, com foco na integração, na mediação de conflitos e no fortalecimento de vínculos profissionais. As ações implementadas reforçaram a necessidade de criar espaços seguros para o diálogo, promover práticas colaborativas e estimular o uso de feedbacks construtivos como instrumentos de desenvolvimento organizacional. Os resultados indicaram melhorias significativas na qualidade das interações interpessoais, na clareza das comunicações e na redução de atritos internos, além do aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores. Conclui-se que a atuação do psicólogo organizacional, pautada em escuta qualificada e estratégias de comunicação, tem papel fundamental na promoção de um

clima organizacional saudável e no aprimoramento dos processos de trabalho, contribuindo para a eficiência e o bem-estar coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional. Comunicação Assertiva. Gestão de Conflitos. Relato de Experiência. Clima Organizacional.

INTRODUÇÃO

As transformações nas relações de trabalho, a crescente complexidade das estruturas organizacionais e o impacto direto das condições laborais na saúde mental dos trabalhadores têm exigido das instituições um olhar mais sensível e estratégico sobre as dinâmicas humanas no ambiente profissional. Nesse cenário, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) desponta como campo fundamental de estudo e intervenção, ao investigar fenômenos ligados ao comportamento organizacional, às relações interpessoais, à comunicação e à motivação no trabalho (ROTHMANN, 2017). A POT oferece subsídios teóricos e práticos para a compreensão da subjetividade no contexto organizacional, propondo estratégias de atuação voltadas à promoção do bem-estar, da produtividade e da saúde mental no ambiente laboral.

A atuação da POT busca contribuir para o equilíbrio entre os objetivos institucionais e as necessidades humanas dos trabalhadores, reconhecendo o trabalho como um dos principais eixos estruturantes da identidade adulta. Isso implica analisar como os aspectos organizacionais — como estrutura de poder, estilo de liderança, cultura e clima organizacional — influenciam a experiência subjetiva dos indivíduos, afetando diretamente sua motivação, autoestima e engajamento. Como apontam Miranda et al. (2021), a construção de ambientes laborais saudáveis depende da implementação de práticas institucionais que considerem as relações humanas como dimensões centrais da gestão. Nesse sentido, o papel do psicólogo organizacional vai além da gestão de pessoas convencional, atuando como agente de transformação institucional.

Entre os fatores que mais impactam a qualidade das relações no trabalho está a comunicação. A comunicação organizacional, quando efetiva, favorece o alinhamento de expectativas, a tomada de decisões compartilhada e a construção de vínculos de confiança. Por outro lado, a comunicação ineficaz — marcada por ruídos, omissões, autoritarismo ou ambiguidade — contribui para o surgimento de conflitos, desmotivação e queda no desempenho (CAVALCANTE, 2023). Nesse contexto, a comunicação assertiva destaca-se como competência essencial: trata-se da capacidade de expressar sentimentos, opiniões e necessidades de forma clara, objetiva e respeitosa, promovendo a escuta ativa e o respeito mútuo nas interações interpessoais.

Ferreira et al. (2006) ressaltam que a qualidade da comunicação entre líderes e equipes influencia diretamente a motivação e o engajamento organizacional. Ambientes que estimulam o diálogo e o feedback construtivo tendem a apresentar maior coesão

grupal, senso de pertencimento e menor índice de rotatividade. Quando a comunicação é negligenciada, as organizações tornam-se mais vulneráveis a conflitos mal geridos, perda de produtividade e adoecimento psíquico dos trabalhadores. Esse cenário demonstra a urgência de se investir em práticas comunicacionais eficazes e humanizadas como parte integrante das políticas organizacionais.

Outro ponto crucial para o desenvolvimento de ambientes organizacionais saudáveis é a gestão de conflitos. Em muitas empresas, especialmente de pequeno porte, os conflitos interpessoais não são verbalizados nem tratados de forma ética e transparente. Frequentemente, manifestam-se por meio de tensões silenciosas, atitudes defensivas, retraimento emocional e boatos que corroem a confiança entre os membros da equipe. Miranda et al. (2021) defendem a importância de se criar espaços institucionais de escuta e mediação, nos quais as divergências possam ser acolhidas e elaboradas coletivamente. Essa abordagem amplia o potencial transformador dos conflitos, que passam a ser vistos como oportunidades de crescimento institucional e desenvolvimento de competências socioemocionais.

A motivação no trabalho é outro eixo central das análises da POT. Teorias clássicas como as de Maslow (1954) e Vroom (1964) oferecem importantes contribuições para entender como os indivíduos se engajam nas atividades laborais com base em fatores como segurança, pertencimento, reconhecimento e possibilidade de autorrealização. Ambientes que valorizam a participação, o reconhecimento simbólico e as oportunidades de crescimento favorecem a construção de um vínculo positivo com o trabalho. Já contextos marcados por sobrecarga, desvalorização e ausência de escuta tendem a gerar sentimento de frustração, apatia e desejo de desligamento da organização.

Entretanto, observa-se que, em empresas de pequeno porte — como a que será analisada neste artigo — práticas como escuta estruturada, comunicação transparente, reconhecimento profissional e gestão participativa ainda não estão institucionalizadas. Em geral, prevalecem estruturas hierárquicas rígidas, relações informais, liderança autoritária ou paternalista e acúmulo de funções. Tais características comprometem o clima organizacional, dificultam a cooperação entre os setores e impactam negativamente a motivação dos colaboradores. Estudos como o de Leite et al. (2024) apontam que a atuação do psicólogo organizacional nesses contextos é desafiadora, exigindo criatividade, escuta qualificada e capacidade de mediação entre os interesses dos gestores e as necessidades dos trabalhadores.

Diante desse panorama, este artigo tem como objetivo relatar uma experiência de estágio supervisionado em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizada em uma unidade de franquia de sorvetes, localizada na capital de Rondônia. A intervenção teve como foco principal diagnosticar falhas na comunicação interna, compreender a origem dos conflitos interpessoais e desenvolver estratégias para fortalecimento da comunicação assertiva e promoção da escuta ativa. A proposta partiu do reconhecimento de que intervenções simples, mas bem fundamentadas, podem provocar transformações significativas no cotidiano institucional e na qualidade das relações de trabalho.

A relevância desta pesquisa reside na articulação entre teoria e prática, propondo uma análise situada da realidade de uma pequena empresa, onde as relações são atravessadas por dinâmicas familiares, ausência de políticas de gestão de pessoas e baixa institucionalização dos processos. Além disso, o estudo contribui para o campo da POT ao demonstrar como ações pontuais, planejadas a partir de referenciais teóricos sólidos, podem resultar em ganhos significativos no clima organizacional e na coesão das equipes. Também reforça o papel estratégico do estágio supervisionado como espaço de formação crítica e intervenção ética por parte dos futuros psicólogos.

Por fim, espera-se que este relato de experiência possa inspirar estudantes, profissionais e gestores a refletirem sobre a importância de construir práticas organizacionais mais dialógicas, participativas e humanizadas. O fortalecimento da escuta institucional, o desenvolvimento de competências comunicacionais e a valorização simbólica dos trabalhadores são caminhos promissores para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e produtivos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste artigo ancora-se em eixos centrais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), abordando o clima organizacional, a comunicação assertiva, a gestão de conflitos e a motivação no trabalho. Essa base conceitual é construída a partir da literatura especializada, permitindo a estruturação do problema de pesquisa, o desenvolvimento da análise institucional e a sustentação das intervenções propostas no campo de estágio. O presente referencial também visa demonstrar que a problemática identificada — a ineficiência comunicacional e os conflitos interpessoais — encontra respaldo em produções acadêmicas relevantes, exigindo abordagens fundamentadas e metodologias sensíveis à realidade institucional.

Psicologia Organizacional e Clima de Trabalho

A POT é uma subárea da Psicologia que investiga os fenômenos humanos no contexto das organizações. Conforme Rothmann (2017), a atuação do psicólogo organizacional deve abranger o entendimento das dinâmicas grupais, da cultura institucional e das relações de poder e comunicação, tendo como finalidade o bem-estar do trabalhador e a eficiência dos processos institucionais. A atuação ética e reflexiva nesse campo exige escuta qualificada, análise crítica e comprometimento com a construção de ambientes laborais saudáveis e inclusivos.

Entre os principais elementos estudados na POT está o clima organizacional. De acordo com Miranda et al. (2021), o clima organizacional é resultado das percepções compartilhadas sobre o ambiente de trabalho, sendo influenciado por fatores como liderança, comunicação, reconhecimento e justiça institucional. Um clima favorável potencializa a motivação, o engajamento e o desempenho, ao passo que um clima deteriorado promove adoecimento emocional, rotatividade e conflitos silenciosos.

No contexto de micro e pequenas empresas, como é o caso deste estudo, o clima organizacional é profundamente impactado pelas atitudes da liderança e pela ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas. Isso torna a atuação do psicólogo organizacional ainda mais estratégica, exigindo sensibilidade para identificar padrões informais de comunicação, normas implícitas e fatores de tensão grupal.

Comunicação Assertiva como Ferramenta Estratégica

A comunicação é uma das dimensões mais sensíveis e complexas das relações humanas no trabalho. Cavalcante (2023) define a comunicação assertiva como a capacidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de forma clara, objetiva e respeitosa. A assertividade se diferencia tanto da comunicação passiva quanto da agressiva, constituindo-se como uma postura de equilíbrio entre firmeza e empatia.

Nos ambientes organizacionais, a assertividade favorece o alinhamento de expectativas, o fortalecimento dos vínculos profissionais e a prevenção de conflitos. Ferreira et al. (2006) observam que líderes que exercem uma comunicação aberta e baseada no feedback positivo são percebidos como mais justos e acessíveis, estimulando o engajamento das equipes e a construção de ambientes de confiança.

Em organizações com comunicação informal e verticalizada, como identificado no estágio relatado, há grande risco de mal-entendidos, omissões e rupturas relacionais. A falta de escuta ativa e de canais institucionais de diálogo promove um ambiente de insegurança e silenciamento, que favorece a manutenção de conflitos implícitos e o distanciamento entre os setores. A implementação de práticas comunicacionais conscientes, como oficinas, rodas de conversa e dinâmicas de escuta, contribui para a ressignificação dos vínculos e para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa.

Gestão de Conflitos e Cultura Institucional

A gestão de conflitos é um dos pilares fundamentais da POT. Rothmann (2017) afirma que os conflitos, embora inevitáveis, podem ser encarados como oportunidades de transformação e amadurecimento institucional. No entanto, quando ignorados ou mal conduzidos, eles tendem a gerar tensão crônica, desconfiança e desgaste emocional nas equipes.

A cultura institucional — ou seja, o conjunto de valores, normas e práticas compartilhadas — determina a forma como os conflitos são percebidos e enfrentados. Miranda et al. (2021) destacam que culturas autoritárias e hierárquicas inibem a manifestação dos conflitos, enquanto culturas participativas os acolhem como parte do processo de crescimento coletivo. O psicólogo organizacional, nesse cenário, atua como facilitador de espaços de escuta, promovendo mediações e estratégias de convivência mais saudáveis.

As rotinas administrativas dentro das organizações apresentam desafios particulares para a atuação da Psicologia Organizacional, especialmente quando se trata da articulação entre produtividade e bem-estar. Leite et al. (2024) destacam que a rigidez dos processos operacionais, aliada à sobrecarga de demandas e à ausência de escuta institucional, tende a gerar desgaste emocional e desmotivação entre os colaboradores. Esses autores enfatizam a importância de ações integradas que considerem a complexidade das relações interpessoais no ambiente administrativo e proponham estratégias de cuidado, mediação e reorganização de fluxos de trabalho. Essa abordagem contribui para ampliar a compreensão do papel da POT em setores muitas vezes invisibilizados no discurso da gestão estratégica.

No campo de estágio relatado, os conflitos se manifestaram de maneira silenciosa, por meio de comportamentos defensivos, omissões, resistências e queixas indiretas. A ausência de canais formais de escuta institucional e a informalidade nas práticas de gestão impediam o enfrentamento ético dos problemas relacionais, o que gerava insatisfação, desmotivação e baixa cooperação entre setores. A inserção da Psicologia nesse contexto possibilitou o mapeamento dessas tensões e a proposição de intervenções centradas no diálogo e no reconhecimento.

Motivação no Trabalho e Reconhecimento Profissional

A motivação é um conceito chave para a compreensão da dinâmica organizacional e da performance dos trabalhadores. Para Maslow (1954), a motivação está relacionada à hierarquia das necessidades humanas, que se manifestam em diferentes níveis: fisiológico, segurança, pertencimento, autoestima e autorrealização. No ambiente de trabalho, essas necessidades traduzem-se em condições salariais adequadas, estabilidade, relações interpessoais positivas, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional.

Já Vroom (1964), por meio da Teoria da Expectativa, afirma que o engajamento do trabalhador está diretamente relacionado à expectativa de que seu esforço resultará em desempenho satisfatório, o qual será recompensado de forma justa. Quando há coerência entre esforço, desempenho e recompensa, a motivação tende a se fortalecer; caso contrário, surgem frustrações, sentimento de impotência e desengajamento.

Ferreira et al. (2006) reforçam a importância do reconhecimento nas práticas de liderança. Em contextos onde o feedback é inexistente, punitivo ou injusto, os colaboradores sentem-se invisibilizados e desvalorizados, o que compromete seu vínculo com a instituição. Por isso, práticas simbólicas de valorização, como elogios públicos, murais de reconhecimento e escuta empática, são estratégias fundamentais para a manutenção da motivação e do senso de pertencimento.

Durante o estágio, a ausência de reconhecimento institucional foi identificada como uma das principais fontes de insatisfação entre os colaboradores. A implementação de um mural de elogios e de rodas de conversa com foco na valorização interpessoal produziu

efeitos positivos imediatos, contribuindo para o fortalecimento das relações e a reconstrução da autoestima grupal. Esses resultados evidenciam que ações simples, quando planejadas e fundamentadas, podem ter impacto significativo na qualidade do clima organizacional.

Práticas Contemporâneas em POT

Diante das transformações recentes no mundo do trabalho, a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem sido convocada a repensar suas práticas interventivas em contextos de maior vulnerabilidade estrutural. Tavares et al. (2024) destacam que, em organizações com baixa formalização de processos, o papel do psicólogo passa a incluir não apenas a escuta institucional, mas também a mediação de práticas gerenciais que impactam diretamente o bem-estar coletivo. Essa atuação exige sensibilidade para lidar com contradições cotidianas e para construir estratégias dialógicas adaptadas à cultura local da organização.

Outro ponto são os achados recentes de Silva e Cardoso (2024) que reforçam a importância da percepção dos próprios trabalhadores sobre as práticas institucionais adotadas. Em sua análise, os autores identificaram que colaboradores que se sentem escutados e reconhecidos demonstram maior engajamento e menor resistência à mudança. Esse dado reforça a relevância de intervenções baseadas em escuta ativa, comunicação assertiva e valorização simbólica — elementos que estiveram no centro das ações desenvolvidas durante o estágio descrito neste artigo.

Por fim, nessa perspectiva, Ferreira et al. (2025) discutem temas emergentes na área, destacando a importância da saúde mental, diversidade e inclusão nas organizações. Nesse contexto, Molinetti et al. (2025) apresentam estratégias práticas para a promoção da saúde mental no trabalho, evidenciando a necessidade de programas específicos adaptados às realidades organizacionais. Essas contribuições reforçam a importância de integrar abordagens humanizadas e estratégias de bem-estar nas práticas de POT.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como um relato de experiência com abordagem qualitativa, natureza exploratória e delineamento descritivo. Esse tipo de investigação é amplamente adotado na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), sobretudo em contextos de estágio supervisionado, pois permite a articulação entre a teoria e a prática profissional por meio da sistematização crítica das vivências no campo (NEVES, 1996).

A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2024, em uma unidade da franquia de sorvetes, localizada na cidade de Porto Velho, estado de Rondônia. A empresa estudada pertence ao ramo alimentício e possui uma estrutura organizacional de pequeno porte, com cerca de 15 colaboradores, atuando em funções operacionais

(atendentes e auxiliares de produção), administrativas (caixa, estoquista) e gerenciais (supervisão interna e proprietária-gerente).

A escolha da empresa como campo de estágio deveu-se à parceria estabelecida com a Faculdade Católica de Rondônia, que viabilizou o desenvolvimento das atividades sob supervisão direta de docente responsável pela área de Psicologia Organizacional. A carga horária total do estágio foi de 40 horas, divididas em visitas semanais à organização, com atuação direta dos estagiários em contato com todos os níveis hierárquicos da empresa.

A população da pesquisa corresponde ao total de colaboradores da unidade, abrangendo tanto os profissionais em funções operacionais quanto os cargos de gestão. A amostragem foi intencional e não probabilística, envolvendo todos os funcionários que se disponibilizaram a participar voluntariamente das atividades. Dos 15 colaboradores existentes, 12 participaram ativamente das ações desenvolvidas, incluindo entrevistas, dinâmicas de grupo e rodas de conversa. A diversidade de cargos e funções dos participantes contribuiu para uma compreensão mais ampla da dinâmica organizacional.

Para a coleta de dados, foram utilizados múltiplos instrumentos qualitativos, com o objetivo de capturar diferentes dimensões do clima organizacional, das relações interpessoais e dos estilos comunicacionais. Os principais instrumentos aplicados foram:

1. Observação participante: Os estagiários acompanharam a rotina dos setores durante as visitas, registrando interações espontâneas, comportamentos grupais, práticas comunicacionais e reações dos colaboradores. Os dados foram sistematizados em diário de campo, com anotações realizadas imediatamente após cada visita.

2. Entrevistas semiestruturadas: Foram realizadas entrevistas com a proprietária, o gerente e cinco colaboradores, com base em um roteiro previamente elaborado. As perguntas abordaram a percepção dos participantes sobre o clima organizacional, comunicação interna, gestão de conflitos e reconhecimento profissional. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente transcritas para análise.

3. Questionários informais: Aplicou-se um instrumento com perguntas abertas sobre percepção do ambiente de trabalho, práticas de valorização e comunicação. O questionário foi respondido de forma anônima pelos colaboradores que preferiram esse formato à entrevista direta.

4. Dinâmicas de grupo: Foram conduzidas dinâmicas com foco na escuta ativa, reconhecimento interpessoal, expressão de sentimentos e prática da comunicação assertiva. As atividades buscaram estimular a reflexão sobre as relações no ambiente de trabalho, bem como promover integração e empatia entre os membros da equipe.

5. Rodas de conversa: Realizadas semanalmente, com duração média de 40 minutos, com a participação da equipe completa ou setores específicos. As rodas abordaram temas como convivência, gestão emocional e feedback.

Os dados obtidos por meio das entrevistas, observações e dinâmicas foram organizados em categorias temáticas, previamente definidas a partir da fundamentação teórica: (1) clima organizacional; (2) comunicação interna; (3) conflitos interpessoais; (4) práticas de reconhecimento e motivação. A análise foi realizada de forma descritiva e interpretativa, considerando a frequência, recorrência e intensidade dos relatos, além da triangulação entre os diferentes instrumentos utilizados.

A análise seguiu uma lógica hermenêutica, visando compreender o sentido das falas e comportamentos no contexto institucional. Os dados foram apresentados em forma de síntese narrativa e categorizados com base nos referenciais teóricos de Rothmann (2017), Miranda et al. (2021), Cavalcante (2023) e Ferreira et al. (2006), que fundamentam os eixos de análise deste trabalho.

Todas as atividades foram conduzidas de acordo com os princípios do Código de Ética Profissional do Psicólogo. Os participantes foram informados sobre os objetivos do trabalho, os procedimentos a serem realizados e a garantia de sigilo e voluntariedade. As entrevistas foram gravadas mediante consentimento. As observações foram realizadas de forma respeitosa, sem exposição dos participantes e com foco no ambiente institucional.

A metodologia adotada mostrou-se eficaz para a identificação dos problemas comunicacionais e relacionais da organização, bem como para a proposição de intervenções alinhadas às necessidades institucionais. Ao valorizar a escuta, a observação e o envolvimento direto com o campo, o método permitiu não apenas diagnosticar, mas também intervir de forma ética e transformadora, reafirmando o compromisso social da Psicologia com ambientes laborais mais justos e humanizados.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Apresentação da Instituição

A experiência de estágio supervisionado foi realizada em uma unidade de uma franquia de sorvetes, localizada na cidade de Porto Velho, Rondônia. A empresa atua no ramo de alimentação e faz parte de uma rede de franquias de sorvetes do país. A unidade observada possui aproximadamente 15 colaboradores, distribuídos entre as funções de atendentes, auxiliares de produção, gerentes e uma proprietária que exerce função administrativa e de liderança direta.

A estrutura física da loja é dividida em dois ambientes principais: a área de atendimento ao público e a área interna, onde são realizados os processos de preparo e higienização. A gestão é centralizada, com a proprietária tomando a maior parte das decisões operacionais, administrativas e de pessoal, o que influencia diretamente na dinâmica das relações hierárquicas e no clima organizacional.

Durante a fase inicial do estágio, observou-se que, apesar de o ambiente apresentar uma atmosfera acolhedora ao cliente, internamente havia dificuldades significativas de comunicação entre os setores e sinais de tensão nas relações interpessoais. A ausência de canais formais de escuta e a informalidade excessiva nas interações cotidianas dificultavam o alinhamento de metas, o reconhecimento dos esforços individuais e a mediação de conflitos emergentes. Além disso, a sobreposição entre vínculos pessoais e profissionais, típica de pequenas empresas, contribuía para a ambiguidade de papéis e insegurança nas tomadas de decisão.

O perfil da equipe era predominantemente jovem, com baixo tempo de permanência na função e elevada rotatividade. Esse fator, aliado à carência de práticas estruturadas de integração e de desenvolvimento profissional, comprometia a coesão grupal e o engajamento. A ausência de treinamentos sistemáticos, reuniões de equipe e avaliações periódicas indicava uma lacuna na gestão de pessoas, o que se refletia em desmotivação e baixo senso de pertencimento por parte de alguns colaboradores.

Atividades Realizadas no Campo

O estágio foi desenvolvido em três etapas principais: diagnóstico organizacional, elaboração do plano de intervenção e implementação das ações propostas. As atividades tiveram como base as diretrizes do estágio supervisionado da Faculdade Católica de Rondônia e foram orientadas por princípios éticos da prática psicológica e pelas demandas identificadas no campo.

Na fase de diagnóstico, foram realizadas observações sistemáticas das rotinas de trabalho, focando nas interações entre setores, na postura da liderança e nos comportamentos grupais recorrentes. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com a proprietária e com os gerentes, com o objetivo de compreender as percepções da liderança sobre o clima organizacional e as práticas de gestão existentes. Também foram aplicados questionários informais com os colaboradores, abordando aspectos como comunicação, integração, motivação e percepção de conflitos.

A análise dos dados revelou um cenário de comunicação verticalizada, ausência de feedback estruturado, baixa participação dos colaboradores nas decisões e escassez de práticas de valorização institucional. Com base nesse diagnóstico, foi elaborado um plano de intervenção com foco no fortalecimento da comunicação assertiva, no estímulo à escuta ativa e na construção de espaços coletivos de expressão.

As intervenções realizadas incluíram oficinas sobre estilos comunicacionais, com atividades práticas para identificação dos modos de se comunicar (assertivo, passivo, agressivo e passivo-agressivo), dinâmicas de grupo com foco no reconhecimento interpessoal e na integração entre setores, e rodas de conversa sobre a importância do diálogo e do respeito nas relações de trabalho. As atividades foram planejadas considerando a rotina da empresa, buscando interferir minimamente na operação do negócio e respeitar o ritmo dos colaboradores.

Uma das dinâmicas realizadas, intitulada “Quem sou eu na equipe?”, teve como objetivo promover o reconhecimento do papel de cada colaborador dentro do funcionamento coletivo da empresa. A atividade despertou reflexões sobre pertencimento, valorização e interdependência. Outra ação significativa foi a criação de um mural de elogios e sugestões, que se tornou um espaço simbólico de escuta e reconhecimento entre os membros da equipe.

As rodas de conversa foram estruturadas em torno de temas relevantes identificados nas entrevistas e nos questionários: escuta ativa, convivência no ambiente de trabalho, gestão emocional e feedback. A condução desses encontros priorizou a horizontalidade, garantindo que todos os colaboradores pudessem se expressar livremente, e valorizando as experiências individuais como fonte de aprendizado coletivo.

Durante a execução das atividades, observou-se um aumento gradual na participação dos colaboradores e na disposição para o diálogo. Alguns funcionários que inicialmente se mostravam retraídos passaram a contribuir com ideias e sugestões. A liderança, por sua vez, demonstrou interesse em aprender novas formas de se comunicar e conduzir os processos de gestão, ainda que com algumas resistências pontuais.

As atividades foram sistematicamente registradas em diário de campo, com anotações sobre a receptividade, as reações dos participantes e os desafios enfrentados. Esses registros permitiram a avaliação contínua das estratégias e o ajustamento das ações conforme as necessidades emergentes. O acompanhamento próximo da supervisão acadêmica foi fundamental para a reflexão crítica sobre as práticas adotadas e para o fortalecimento do compromisso ético com o processo de estágio.

De forma geral, as atividades realizadas no campo possibilitaram a vivência concreta das competências previstas para a formação em Psicologia Organizacional, incluindo a capacidade de escuta, análise institucional, intervenção ética e trabalho em equipe. Além disso, o estágio evidenciou o potencial transformador de ações simples, porém intencionais, voltadas à promoção de um ambiente de trabalho mais humano, participativo e saudável.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com a execução do plano de intervenção foram organizados em quatro categorias temáticas, construídas com base nas análises qualitativas dos dados coletados: percepção do clima organizacional, padrões comunicacionais, mudanças comportamentais e perspectivas de consolidação. Esses dados foram extraídos por meio de observações, entrevistas, dinâmicas e rodas de conversa, e analisados com base nos objetivos do estágio e nos eixos teóricos previamente definidos. A discussão dos resultados é realizada em diálogo com a literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Clima Organizacional e Sensações Subjetivas

Os dados iniciais revelaram que o clima organizacional era permeado por tensões interpessoais, baixa motivação, ausência de reconhecimento e insegurança nos processos comunicacionais. A carência de canais formais de escuta institucional gerava distanciamento entre setores e dificultava a cooperação. A Tabela 1 apresenta as principais percepções levantadas durante as entrevistas com os colaboradores.

Aspecto observado	Frequência nas falas	Efeitos percebidos
Falta de reconhecimento	Alta	Desmotivação, queda no engajamento
Comunicação ineficiente	Alta	Mal-entendidos, retrabalho, tensão relacional
Liderança centralizadora	Média	Insegurança, baixa autonomia
Relações interpessoais frágeis	Média	Isolamento, dificuldade de cooperação

Tabela 1 – Percepções recorrentes sobre o ambiente organizacional

Comunicação Assertiva e Dinâmica Interpessoal

As observações indicaram que o padrão comunicacional predominante era reativo, centrado em ordens verticais e com escassa abertura ao diálogo. As oficinas realizadas permitiram identificar os estilos comunicacionais dos colaboradores, criando espaços para a reflexão sobre os impactos de cada estilo na rotina de trabalho. O Tabela 2 ilustra os estilos comunicacionais identificados na equipe.

Estilo Comunicacional	Frequência
Passivo	5
Agressivo	2
Passivo-agressivo	3
Assertivo	2

Tabela 2 – Estilos comunicacionais predominantes entre os colaboradores

Mudanças Percebidas Após as Intervenções

A partir da terceira semana de intervenção, foi possível observar mudanças na postura dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à participação nas rodas de conversa, ao aumento do número de sugestões espontâneas e à intensificação do uso do mural de elogios. A Tabela 3 resume as transformações relatadas pelos participantes.

Dimensão	Exemplos observados	Percepção de impacto
Participação ativa	Maior envolvimento nas rodas e reuniões	Elevado
Reconhecimento interpessoal	Elogios entre pares, maior valorização mútua	Elevado
Relação com a liderança	Maior abertura ao diálogo e à escuta	Moderado
Organização das tarefas	Redução de conflitos operacionais	Moderado

Tabela 3 – Transformações observadas após as intervenções

Consolidação e Sustentabilidade das Práticas

Apesar dos resultados positivos, foi identificada a necessidade de institucionalização das práticas para garantir sua continuidade. A maioria das ações dependia da presença dos estagiários e da supervisão docente, o que representava um risco à sustentabilidade das mudanças. A Tabela 4 apresenta uma análise SWOT das práticas implementadas.

Pontos Fortes	Oportunidades
Engajamento crescente da equipe	Desenvolvimento da liderança
Boa aceitação das intervenções	Criação de canais estruturados de escuta

Tabela 4 – Análise SWOT das práticas intervencionistas

Para que os ganhos obtidos sejam mantidos, é necessário que a empresa crie mecanismos permanentes de escuta e valorização, além de investir na capacitação da liderança para conduzir práticas de mediação e gestão de pessoas. Como afirma Vroom (1964), a motivação é sustentada por sistemas claros de esforço, desempenho e recompensa. A ausência de um plano institucionalizado pode comprometer os avanços alcançados, limitando os efeitos das ações a curto prazo.

A análise dos dados permite concluir que as intervenções realizadas geraram impactos positivos na comunicação, na integração e na motivação da equipe. Contudo, a efetividade a longo prazo dependerá do compromisso da gestão em consolidar as mudanças e fomentar uma cultura organizacional pautada na escuta, no reconhecimento e na colaboração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa alcança os objetivos propostos ao demonstrar, por meio de um relato de experiência fundamentado na Psicologia Organizacional e do Trabalho, que é possível promover mudanças significativas nas relações interpessoais e na comunicação interna de uma pequena empresa. A intervenção realizada em uma empresa de franquia

de sorvetes permitiu diagnosticar falhas estruturais na dinâmica organizacional e propor estratégias viáveis e acessíveis para qualificar o clima institucional e fortalecer o engajamento dos colaboradores.

As atividades conduzidas pelos estagiários — entre elas, rodas de conversa, oficinas temáticas e dinâmicas de valorização simbólica — mostraram-se eficazes na mobilização da equipe e na construção de um ambiente mais aberto ao diálogo, à escuta e à colaboração. As melhorias observadas na postura dos colaboradores, no envolvimento com as atividades e na disposição para interagir com a liderança evidenciam que ações bem planejadas, mesmo que simples, são capazes de gerar impactos significativos quando ancoradas em referenciais teóricos sólidos.

A análise dos dados coletados por meio de entrevistas, observações e questionários revelou um ambiente inicialmente marcado pela centralização das decisões, comunicação verticalizada, ausência de práticas sistemáticas de reconhecimento e dificuldade de cooperação entre setores. Esses fatores contribuíam para um clima organizacional desfavorável, caracterizado por desmotivação, insegurança e retraimento relacional. Ao longo da intervenção, no entanto, observou-se uma mudança progressiva no engajamento dos trabalhadores, maior clareza nos papéis e mais abertura para o enfrentamento de questões anteriormente evitadas.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa reforça a importância do estágio supervisionado como espaço privilegiado de formação crítica e reflexiva para os estudantes de Psicologia. O estágio permite o contato direto com a complexidade dos contextos organizacionais, o exercício da escuta ética e a construção de intervenções que respeitam a singularidade de cada instituição. Além disso, oferece uma oportunidade concreta de atuação socialmente comprometida, alinhada aos princípios da ética profissional e da promoção da saúde no trabalho.

A experiência relatada contribui também para o campo da POT ao apresentar uma proposta intervenciva aplicável a micro e pequenas empresas, segmento que, embora represente a maior parte das organizações no Brasil, ainda carece de políticas estruturadas de gestão de pessoas e de atenção à saúde mental no trabalho. O estudo amplia o repertório de estratégias viáveis para contextos com baixo grau de formalização institucional, demonstrando que a construção de práticas participativas não depende apenas de recursos financeiros, mas de intencionalidade, diálogo e sensibilização dos agentes envolvidos.

As principais contribuições teóricas deste trabalho residem na validação da comunicação assertiva como ferramenta promotora de bem-estar organizacional e no reconhecimento simbólico como mecanismo de fortalecimento de vínculos. As contribuições práticas incluem a elaboração de um plano de intervenção aplicável, com ações adaptáveis a outras realidades organizacionais semelhantes, e a sistematização de um processo formativo baseado na análise institucional crítica.

As limitações desta pesquisa dizem respeito ao tempo reduzido de atuação em campo e à dependência das ações em relação à presença dos estagiários e da supervisão acadêmica. Embora os resultados tenham sido positivos, não foi possível avaliar sua manutenção a longo prazo. Recomenda-se, portanto, que futuras intervenções contem com acompanhamento contínuo, maior envolvimento da liderança na concepção das ações e avaliação sistemática dos efeitos obtidos.

Por fim, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram integralmente atingidos. As intervenções demonstraram ser eficazes na melhoria da comunicação, no fortalecimento das relações interpessoais e no estímulo ao reconhecimento simbólico. A hipótese de que a comunicação assertiva e a escuta ativa promovem transformações positivas no ambiente de trabalho foi confirmada. A pesquisa evidencia que a Psicologia Organizacional, quando aplicada de forma ética, técnica e sensível ao contexto, constitui uma poderosa aliada na construção de ambientes laborais mais justos, saudáveis e colaborativos.

REFERÊNCIAS

- CAVALCANTE, A. C. Comunicação assertiva: uma competência essencial para ambientes organizacionais saudáveis. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, v. 18, n. 2, p. 45–57, 2023.
- FERREIRA, Maria Cristina et al. **Temas Emergentes em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Editora Enterprising, 2025.
- FERREIRA, M. C.; ALBUQUERQUE, F. J. B.; GUIMARÃES, T. A. Feedback e motivação no trabalho: o papel da comunicação nas organizações. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 6, n. 2, p. 49–62, 2006.
- LEITE, Jéssica Pinheiro et al. Psicologia do trabalho e seus desafios nas rotinas administrativas dentro das organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 4, p. 506-520, 2024.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1954.
- MIRANDA, D. R.; CAVALCANTE, A. C.; MOURA, L. F. Clima organizacional e gestão de conflitos: reflexões a partir da Psicologia do Trabalho. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 22–39, 2021.
- MOLINETTI, Constância Tamires da Silva et al. As estratégias da Psicologia Organizacional e do Trabalho para a promoção de saúde mental nas relações laborais. **Anais do EVINCI - UniBrasil**, 2025.
- NEVES, J. G. O estágio em Psicologia Organizacional: desafios e possibilidades. **Cadernos de Estágio em Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 67–74, 1996.
- ROTHMANN, S. Intervenções psicosociais nas organizações: promoção da saúde e do bem-estar no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, n. 2, p. 11–25, 2017.
- SILVA, Luisa Aliboni de Toledo e; CARDOSO, Hugo Ferrari. A percepção de graduandos sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 44, p. e259633, 2024.
- TAVARES, Cesar Augusto Mauloni et al. Competências de gestão empresarial diante dos desafios atuais na tomada de decisão. **Caderno PAIC**, 2024.
- VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.