UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL: PSICOLOGIA, DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

JOEL PINTO FARIAS JUNIOR

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: OS PROCESSOS UTILIZADOS PELO GESTORES NA RESSIGNIFICAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

SANTOS
2021

JOEL PINTO FARIAS JUNIOR

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: OS PROCESSOS UTILIZADOS PELOS GESTORES NA RESSIGNIFICAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Universidade Católica de Santos, como exigência parcial para o exame de qualificação do título de Mestre em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos.

SANTOS

2021

Farias Jr, Joel Pinto.

Comunicação Organizacional: Os Processos Utilizados pelos Gestores na Ressignificação de Conflitos no Ambiente de Trabalho. / Joel Pinto Farias Junior, 2021.

Orientadora: Professora Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos.

Dissertação para obtenção do grau de mestre do Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Universidade Católica de Santos, Santos, 2021.

1. Espaço de Escuta. 2. Comunicação Não-Violenta. 3. Conflitos. 4. Comunicação organizacional.

JOEL PINTO FARIAS JÚNIOR

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
OS PROCESSOS UTILIZADOS PELOS GESTORES NA RESSIGNIFICAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos

_____

Prof. Dr. Eduardo de Carvalho Martins

_____

Profª Dra. Luana Carramillo Going

Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas.
Área de Concentração: Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas.
Linha de Pesquisa: Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Socioeducacionais.

Dedico este trabalho a minha mãe, Zilda Moreira Farias, por ter me acompanhado nesta jornada, ter me incentivado a realizar este estudo, por nunca me fazer desistir e por ser sempre uma fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Ao Universo, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Joel Pinto Farias (*in memoriam*) e Zilda Moreira Farias, que sempre me incentivaram nos estudos, ensinando-me pelo exemplo.

À professora Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos**,** por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

Aos professores da Banca de Avaliação Prof. Dr. Eduardo de Carvalho Martins e Profª Dra. Luana Carramillo Going.

À minha querida amiga e mentora Aparecida Favoreto Markul, pelo incentivo a que eu realizasse esse mestrado e por me apresentar à Comunicação Não-Violenta.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como mestrando.

Agradeço especialmente à minha colega Cláudia Benitez Martinez dos Reis, que me fez enxergar a luz em meio a escuridão.

Aos meus colegas do grupo de práticas de Comunicação Não-Violenta da Unifesp, Campus Baixada Santista, que me proporcionaram momentos de amizade e aprendizados extremamente úteis na condução deste estudo.

Às pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, pelo incentivo e que certamente tiveram impacto na minha formação.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

“

Só quando se veem os próprios erros através de uma lente de aumento, e se faz exatamente o contrário com os outros, é que se pode chegar à justa avaliação de uns e de outros.

Mahatma Gandhi

FARIAS JR., Joel Pinto. **Comunicação organizacional: os processos utilizados pelos gestores na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho**. 2021. Dissertação para obtenção do grau de Mestre. Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas. Universidade Católica de Santos, Santos, 2021.

RESUMO

O presente trabalho teve como foco investigar os desafios vivenciados pelos profissionais gestores com conflitos no ambiente de trabalho quanto à forma de comunicação interpessoal, intrapessoal e sistêmica. Buscou-se analisar em que medida a utilização dos métodos atuais para se lidar com os conflitos pelos gestores tem contribuído para a ressignificação deles dentro do ambiente de trabalho. Foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo e a análise dos dados tem como delineamento a Análise de Conteúdo. O procedimento para a coleta de dados ocorreu por meio das entrevistas semiestruturadas com seis gestores de empresas de diversos ramos de atuação da Baixada Santista. Para a análise dos resultados, foram propostas quatro categorias: Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas, Categoria 2. Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente às necessidades da empresa, Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo e Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a Comunicação Não-Violenta. Como resultados verificou-se que, quanto à Categoria 1, os gestores foram capazes de identificar os conflitos em seus ambientes de trabalho e entre quem ocorrem os mesmos. Os conflitos podem ocorrer tanto entre os pares quanto entre líderes e liderados. Na Categoria 2, verificou-se que os gestores procuram dialogar com seus liderados para resolverem os conflitos, seja por meio de reuniões em equipe ou individuais. O diálogo se mostra como uma ferramenta importante para validar as necessidades e sentimentos dos funcionários. Nos resultados preliminares da categoria 3, verificou-se que o *feedback* tem sido a ferramenta mais utilizada pelos gestores para enfrentamento das situações que ocorrem na empresa, desde melhora nos procedimentos das atividades corriqueiras até à ressignificação de conflitos. Identificar e tratar adequadamente o cerne dos conflitos, contribui para a melhoria da produtividade dos funcionários. Como resultados, verificou-se que, quanto à Categoria 4, apenas um dos quatro entrevistados afirmou não conhecer a Comunicação Não-Violenta, os demais já conheciam e alguns já implantaram ou realizaram tentativas de implantação do processo nas empresas em que atuam. As empresas, de alguma forma, estão tentando criar espaços de escuta em suas dependências. Um sinal da permissão de que o colaborador expresse suas necessidades e sentimentos no ambiente de trabalho tem se mostrado válido para os objetivos das organizações. Como produto, pretendeu-se desenvolver um trabalho que possa colaborar, por meio da orientação dos profissionais atuantes nas organizações, pelo conhecimento da Comunicação Não-Violenta, a atuação em espaços de escuta com os colaboradores, levando-os em seus processos de decisão a refletir sobre as possíveis ressignificações de conflitos que ocorrem entre seus pares e subordinados.

Palavras-chave: Comunicação Não-Violenta. Conflitos. Comunicação Organizacional. Geração Z. Ambiente de trabalho.

FARIAS JR., Joel Pinto. **Organizational communication: the processes used by managers to redefine conflicts in the workplace**. 2021. Dissertation for obtaining a Master's degree. Professional Master in Psychology, Development and Public Policy. Catholic University of Santos, Santos, 2021.

ABSTRACT

The present work focused on investigating the challenges experienced by professional managers with conflicts in the workplace regarding the form of interpersonal, intrapersonal and systemic communication. We sought to analyze the extent to which the use of current methods to deal with conflicts by managers has contributed to their reframing within the work environment. An exploratory qualitative research was carried out and the data analysis is based on Content Analysis. The procedure for data collection took place through semi-structured interviews with six managers of companies from different branches of the Baixada Santista. For the analysis of the results, four categories were proposed: Category 1. Identification of conflicts by the managers and what are the types of conflictive situations, Category 2. What solutions are currently adopted to solve the conflicts and if the approaches used are attentive fully respond to the needs of the company, Category 3. If there are those who resolve conflicts and how this process takes place, and Category 4. If there is an initiative by the company to promote listening spaces among employees and if Non-Violent Communication is known . As a result, it was found that, as for Category 1, managers were able to identify conflicts in their work environments and among those who occur. Conflicts can occur both between peers and between leaders and followers. In Category 2, it was found that managers sought to dialogue with their followers to resolve conflicts, either through team or individual meetings. The dialogue proves to be an important tool to validate the employees' needs and feelings. In the preliminary results of category 3, it was found that feedback has been the tool most used by managers to cope with situations that occur in the company, from improvements in the procedures of routine activities to the reframing of conflicts. Properly identifying and addressing the core of conflicts contributes to improving employee productivity. As a result, it was found that, as for Category 4, only one of the four interviewees stated that they did not know Non-Violent Communication, the others already knew and some have already implemented or made attempts to implement the process in the companies in which they operate. The companies, in some way, are trying to create listening spaces in their dependencies. A sign of allowing employees to express their needs and feelings in the workplace has proven to be valid for the purposes of organizations. As a product, it was intended to develop a work that can collaborate, through the guidance of professionals working in organizations, through the knowledge of Non-Violent Communication, the performance in listening spaces with employees, taking them in their processes of decision to reflect on the possible reframing of conflicts that occur between peers and sub-boundaries.

Keywords: Nonviolent Communication. Conflicts. Organizational communication. Generation Z. Work environment.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Ago de 2010 até Jul de 2019 ..... **66**

Tabela 2. Respostas dos gestores à questão 1: “Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?” **79**

Tabela 3. Resposta dos gestores à questão 4: “As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa?” **101**

Tabela 4. Resposta dos gestores à questão 7: “Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?” **125**

Tabela 5. Resposta dos gestores à questão 8: “Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?” **136**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Respostas dos gestores à questão 1: “Com quem?” **79**
Quadro 2. Resposta dos gestores à questão 2: “Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?” **85**
Quadro 3. Resposta dos gestores à questão 3: “Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?” **92**
Quadro 4. Resposta dos gestores à questão 4: “As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa?” **101**
Quadro 5. Resposta dos gestores à questão 5: “Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?” **110**
Quadro 6. Resposta dos gestores à questão 6: “De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?” **117**
Quadro 7. Respostas dos gestores à questão 7: “Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento? **126**
Quadro 8. Respostas dos gestores à questão 8: “Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?” **137**

LISTA DE SIGLAS

CNV	Comunicação Não-Violenta
GMUD	Gestão de Mudanças
iGen	Geração Internet ou geração individualista
JR	Justiça Restaurativa
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Programa de Desenvolvimento Individual
TI	Tecnologia da Informação
Unifesp	Universidade Federal de São Paulo
UniSantos	Universidade Católica de Santos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 17

1. A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E AS COMPETÊNCIAS A ELA RELACIONADAS 21

1.1. A Comunicação Não- Violenta 21

1.2. Os julgamentos e a Comunicação Não-Violenta 23

1.3. A Comunicação Não-Violenta e as relações humanas 25

1.4. As quatro etapas do processo da Comunicação Não-Violenta 28

1.5. A importância da vulnerabilidade e da responsabilidade na Comunicação Não-Violenta 32

1.6. As competências relacionadas à Comunicação Não Violenta 34

A. Inteligência emocional 34

B. Empatia 35

C. Resiliência 38

2. O CLIMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 42

2.1. O bem-estar no ambiente de trabalho 42

2.2. A saúde mental do trabalhador 44

2.3. O clima organizacional e a prevenção de riscos psicossociais 46

2.4. A comunicação organizacional auxiliando a liderança 47

2.5. A importância do *feedback* como parte da comunicação organizacional 50

3. OS CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO 55

3.1. Os tipos de conflitos no ambiente de trabalho 56

3.2. A psicologia social, a subjetividade e os conflitos 60

3.3 Os conflitos intra e interpessoais no ambiente de trabalho 62

3.4. Artigos e pesquisas sobre Comunicação Não-Violenta e conflitos no ambiente de trabalho publicados no período de 2010 a 2019) 66

4. OBJETIVOS 73

4.1. Geral.....73
4.2. Específicos.....73
4.3. Problema.....73
4.4. Hipótese.....73

5. MÉTODO.....74
5.1. Participantes.....74
5.2. Instrumento.....75
5.3. Procedimento.....75
5.4. Categorias.....77

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....78
6.1. Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.....78
6.2. Categoria 2. Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente as necessidades da empresa.....92
6.3. Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo.....110
6.4. Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.....125

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....143

PRODUTO TÉCNICO: CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E3 - ESPAÇO DE ESCUTA EMPÁTICO.....148

INTRODUÇÃO.....154

1. CULTURA DE PAZ.....157

2. PROCESSOS CIRCULARES.....161

3. ADOLESCÊNCIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE O ADOLESCENTE VERSUS O ADOLESCENTE DA GERAÇÃO Z.....164
3.1 O adolescente na contemporaneidade: o jovem centennial ou da geração Z...168
3.2. Como se dá a comunicação dos jovens centennials e a relação com os transtornos mentais.....173

4. OBJETIVOS DO PROJETO 176
4.1. Objetivo Geral 176
4.2. Objetivos específicos 176

5. DESCRIÇÃO DE ALGUNS ASPECTOS DO PROJETO 177

6. PLANO DE AÇÃO.....179

CONSIDERAÇÕES FINAIS 184

REFERÊNCIAS BÁSICAS DO PRODUTO 186

REFERÊNCIAS DO PRODUTO PROPOSTO 187

REFERÊNCIAS.....191

GLOSSÁRIO.....197

APÊNDICES 201
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) 201
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com o Gestor.....204

ANEXOS 205
ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP 205
ANEXO B - Entrevista com o Gestor (G1).....209
ANEXO C - Entrevista com o Gestor (G2).....216
ANEXO D - Entrevista com o Gestor (G3).....226
ANEXO E - Entrevista com o Gestor (G4).....231

ANEXO F - Entrevista com o Gestor (G5) 241
ANEXO G - Entrevista com o Gestor (G6) 249

INTRODUÇÃO

O caminho para chegar até o mestrado de Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas inicia-se durante o período em que ministrava aulas para alunos do Ensino Superior, turmas de Administração de Empresas e Logística. Não era incomum, logo após as aulas, alunos me procurarem para fazerem perguntas pessoais a respeito de suas carreiras nas empresas em que trabalhavam. Eram alunos na faixa dos 18 a 25 anos que, não raramente, estavam em seu primeiro emprego, iniciando sua jornada profissional. Haviam deixado o Ensino Médio para trás quando a maioria só possuía responsabilidades acadêmicas, e se viam agora administrando uma carreira profissional aliada à escolha de um curso do Ensino Superior.

Nessas sessões de perguntas após as aulas, eram recorrentes inquietações como: “acho que o meu chefe não gosta de mim”; “estou tendo dificuldades em dizer aos meus superiores as minhas ideias, pois ninguém me ouve”; “acho que vou mudar de emprego pois não sou compreendido onde estou”. Nesses aconselhamentos meu papel era de acalmá-los, acolher suas inquietações, porém sem, de fato, dar-lhes uma resposta mais assertiva, algo que lhes pudesse ajudar realmente no enfrentamento de seus desafios profissionais.

Anos mais tarde, conheci a Comunicação Não-Violenta (CNV) por meio de uma amiga psicóloga que me recomendou o livro do psicólogo estadunidense Marshall Rosemberg (1934-2015), responsável por pesquisar e desenvolver o processo da CNV. Observei que tinha diante de mim um poderoso processo capaz de auxiliar nos conflitos não somente profissionais, mas nos de qualquer natureza de forma intrapessoal, interpessoal e sistêmica. Logo comecei a fazer cursos relacionados ao processo, incluindo um grupo de práticas de CNV na Unifesp, em Santos, no qual pude aprofundar junto a outros praticantes os conceitos da Comunicação Não-Violenta.

A partir desses primeiros estudos, percebi que a Comunicação Não-Violenta faz parte de um universo muito maior, chamado de Cultura de Paz e que envolve diversos conceitos de uso da não-violência sendo utilizados em diversas áreas. Além da Comunicação Não-Violenta, a Cultura de Paz compreende outras formas de ressignificação de conflitos como a Mediação de Conflitos, as Constelações Familiares e a Justiça Restaurativa (JR), processo este adotado pela prefeitura do Município de

Santos junto à Secretaria de Educação e que vem colhendo preciosos frutos auxiliando professores, funcionários e alunos no enfretamento de conflitos nas escolas. Conheci o processo da Justiça Restaurativa por meio de uma formação de facilitadores quando percebi que a JR possui uma relação muito próxima com a CNV e que, de fato, complementam-se, oferecendo um caminho muito rico para ser utilizado na ressignificação de conflitos.

Quando soube que estava sendo oferecido um mestrado em Psicologia na Baixada Santista, vi uma oportunidade para elevar meus estudos autodirigidos a um novo patamar, desta vez embasado nas teorias psicológicas e, por ser um mestrado profissional, teria que ser apresentado um produto, algo que pudesse ser, com efeito, aplicado na prática. Estava decidido: levaria as inquietações dos meus alunos (e, por que não dizer, as minhas também) para serem pesquisadas na universidade e, a partir desta etapa, poder desenvolver uma ferramenta que auxiliasse no difícil processo de adaptação a um novo ciclo de vida que se inicia quando o jovem faz a sua escolha profissional e ingressa no mercado de trabalho. Uma oportunidade de fornecer a esse jovem ferramentas amparadas pela Cultura de Paz que pudessem contribuir para um melhor desenvolvimento dele. O foco da pesquisa concentrou-se nos gestores e como eles percebem e lidam com os conflitos no ambiente de trabalho nas empresas e instituições de ensino atualmente.

Embora o foco da pesquisa seja a forma como os gestores hoje lidam com os conflitos laborais, a escolha por aplicar o projeto resultante deste estudo também nos jovens *centennials* (nascidos entre 1995 e 2012) foi considerada como fundamental pelas características que formam essa geração. Foi a primeira geração a ter acesso desde criança à *Internet* e que fez dos *smartphones* uma ferramenta importante de comunicação. Não por acaso, esses jovens foram batizados de nativos digitais por sua habilidade quase inata de interagir com as redes sociais e os meios digitais de comunicação e que, atualmente, encontram-se fazendo suas escolhas profissionais e disputando o concorrido mercado de trabalho em que as competências socioemocionais são muito valorizadas e desejadas pelos recrutadores.

Diante dos desafios cada vez maiores impostos aos novos profissionais, em que se cobram cada vez mais as *soft skills* para o mercado de trabalho, pareceu-me natural auxiliar tanto os demais colaboradores das organizações quanto os jovens

nesse árduo caminho de mudanças significativas e capacitá-los desde o início da jornada com as ferramentas adequadas para que eles possam se desenvolver e, quem sabe, encontrar, por eles mesmos, as próprias respostas para as suas inquietações.

Vê-se no estudo das práticas de CNV uma oportunidade para melhorar os ambientes em que existam relações humanas. No caso específico deste estudo, o ambiente de trabalho refere-se ao local onde passamos grande parte de nosso dia e temos que desenvolver formas de lidar com pessoas, as quais optamos em conviver conforme nossas escolhas profissionais e institucionais. Utilizando as técnicas de empatia e respeito às pessoas, acredito profundamente na transformação dos ambientes de trabalhos considerados muitas vezes estressantes pelas metas e pela competitividade inerentes.

Socialmente espera-se que este estudo contribua com sugestões e a verificação de que, mediante a utilização da Comunicação Não-Violenta no dia a dia do ambiente de trabalho, seja possível viabilizar alternativas para ressignificação dos conflitos organizacionais e, dessa forma, criar ambientes mais saudáveis do ponto de vista emocional, tornando os colaboradores mais felizes e mais produtivos, visto que, quando há a diminuição do estresse, observa-se um aumento da qualidade de vida e produtividade.

O estudo em questão é justificado pela importância de tornar os ambientes de trabalho mais saudáveis e que possam proporcionar resultados mais eficientes nas organizações e nas relações pessoais. Segundo Vitale (2018) ,a comunicação deve ser bem trabalhada para que aspectos positivos do conflito sejam extraídos e desenvolvidos. No decorrer do desenvolvimento humano, pode-se constatar que o conflito está inserido no contexto das relações interpessoais, de maneira que se torna necessário saber como melhor administrá-lo e não o eliminar, a fim de que se possa colher experiências positivas, que impliquem no desenvolvimento pessoal dos envolvidos.

Os diversos aspectos que traduzem o ambiente de trabalho em um local de competitividade acirrada, metas, objetivos e busca da perfeição constante tornam-no, por si só, um local propício a conflitos. Assim, faz-se necessário o fortalecimento das relações pessoais e o melhor entendimento do porquê as demandas do dia a dia precisam ser cumpridas, gerando, dessa forma, mais produtividade e harmonia, sendo

que é possível lidar com as emoções vivenciadas no trabalho e ainda manter a postura profissional que o cargo exige.

A partir dessas explanações, surgiu a motivação pelo tema deste trabalho, cujo objetivo foi levantar como os gestores lidam com a ressignificação de conflitos nas empresas e instituições educacionais e se elas utilizam algum processo para lidar com esses conflitos no dia a dia. O estudo pretendeu compreender os métodos utilizados atualmente para gestão de conflitos pelos gestores no ambiente de trabalho e se poderia haver a possibilidade de se propor aos colaboradores abertura para manterem relações interpessoais baseadas na empatia e com isso ajudar nos processos de ressignificação de conflitos.

Para o desenvolvimento do estudo, o trabalho foi dividido em alguns capítulos brevemente expostos a seguir.

O capítulo 1. aborda sobre “A Comunicação Não-Violenta e as Competências a ela relacionadas”, em que são destacadas quais são as competências socioemocionais desenvolvidas com a prática da CNV e de que forma elas podem ajudar nos relacionamentos interpessoais como a Inteligência Emocional, a Empatia e a Resiliência.

No capítulo 2. “O Clima e a Comunicação Organizacional”, são apresentados alguns conceitos sobre como o ambiente de trabalho se configura nas organizações. É abordado, também, o papel da comunicação nas corporações sobretudo a comunicação com o público interno.

No capítulo 3. “Os Conflitos no Ambiente de Trabalho”, foram abordados aspectos sobre as causas mais recorrentes de conflitos laborais, como também as estratégias comumente utilizadas para se lidar com eles, além do papel do líder/gestor na ressignificação dos conflitos laborais.

Os demais capítulos apresentam o desenvolvimento da pesquisa, destacando os objetivos, metodologia, resultados e discussão, bem como as considerações finais.

A relevância científica do trabalho está na possibilidade de produção e ampliação do conhecimento científico sobre o tema e suas derivações, assim como a divulgação dos resultados por meio de futuras publicações científicas.

1. A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E AS COMPETÊNCIAS A ELA RELACIONADAS

> Verifiquei ser enriquecedor abrir canais através dos quais os outros possam me comunicar os seus sentimentos, seus mundos perceptivos particulares. Consciente de que a compreensão compensa, procuro reduzir as barreiras entre os outros e mim, para que eles possam, se assim o desejarem, revelar-se mais profundamente (ROGERS, 1961, p. 36).

Carl Rogers (1902-1987), mentor de Marshal Rosemberg (1934-2015), idealizador da Comunicação Não-Violenta, acreditava que os "seres humanos necessitam de aceitação, e quando esta lhes é dada movem-se em direção à "autorrealização". Rogers, andava atribulado em seus questionamentos enquanto formulava suas teorias humanistas e temia que o seu envolvimento pessoal pudesse confundir os seus próprios sentimentos com os de outra pessoa "serei capaz de respeitar corajosamente meus próprios sentimentos, minhas próprias necessidades, assim como as da outra pessoa?", questionava-se. "Quando puder sentir livremente esta força de ser uma pessoa independente, então descobrirei que posso me dedicar completamente à compreensão e à aceitação do outro porque não tenho o receio de perder a mim mesmo" (ROGERS, 1961, p. 69-70).

Rogers acabou por encontrar as respostas que procurava e nessa busca formulou as teorias que consistem em seu livro "Torna-se pessoa". Neste livro, Rogers formulou as teorias sobre empatia, validação dos sentimentos, identificação de necessidades e a importância da comunicação nos relacionamentos interpessoais, bases utilizadas por Rosemberg para elaborar o processo da Comunicação Não-Violenta.

1.1. A Comunicação Não- Violenta

A Comunicação Não Violenta (CNV) baseia-se num processo de comunicação interpessoal que envolve também outras pessoas, além dos(as) inseridos(as) na comunicação. Foi elaborada por meio dos estudos do psicólogo norte americano Marshall Rosenberg (1934-2015). Sua pesquisa foi desenvolvida a partir da segunda metade do século XX e se baseou nos princípios das relações humanas: **como ouvir e como falar**.

Uma grande parte dos estudos de Rosemberg (2006) consiste na teoria humanista de Carl Rogers (1902-1987). O processo é baseado na comunicação para que as relações humanas sejam claras e compreendidas assim como o processo de diálogo se estabeleça efetivamente e, deste modo, surta efeito. Para que o processo da CNV tenha êxito, faz-se necessário o comprometimento de todos os envolvidos (CASTRO e MARTINS, 2015). Para tanto, é preciso que exista a corresponsabilização dos envolvidos dispostos a verdadeiramente quererem solucionar um determinado problema ou conflito. Para isso, a empatia é fundamental, pois somente nos colocando no lugar do outro, podemos enxergar o problema pelas lentes do(s) nosso(s) interlocutor(es).

Desde a infância aprendemos a julgar as pessoas. Rotular os outros passa a ser algo intrínseco à nossa educação. Ao darmos um rótulo a alguém, facilitamos a compreensão daquilo que é diferente de nós. A CNV ensina que o real processo de ressignificação de conflitos, por meio do diálogo, só ocorre quando aprendemos a distinção entre julgamentos, avaliações e observações abrindo, dessa forma, espaço para a empatia. A presença que a empatia requer não é fácil de manter (CASTRO e MARTINS, 2015).

> Essa abordagem conduz regular e rapidamente à descoberta da verdade, a uma apreciação realista das barreiras objetivas à comunicação. O abandono de um certo espírito de defesa por uma das partes leva a um abandono desse mesmo espírito pela outra parte, e a verdade é abordada mais de perto. Esse processo leva gradualmente a uma compreensão recíproca. A comunicação mútua tende a inclinar-se para a solução dos problemas, em vez de ser dirigida para o ataque de pessoas ou de grupos (ROGERS, 1961, p. 360-361).

Para Rogers (1961), a maior barreira à comunicação interpessoal é a nossa tendência muito natural para julgar, avaliar, aprovar ou desaprovar as afirmações de outra pessoa ou de outro grupo. Contudo eu posso julgar e avaliar sem perder minha capacidade de empatizar, ou seja, reconhecendo as diferenças entre meus gostos e valores, mas sabendo que eles não são fatos em si, apenas preferências pessoais. Sendo assim, não uso minha avaliação como obstáculo, mas como indício do que considero importante, deixando espaço para empatizar com o outro sem deixar de considerar meu processo de auto empatia.

1.2. Os julgamentos e a Comunicação Não-Violenta

Segundo Rosemberg (2006), o conceito de CNV propõe que, por meio da empatia, respeito e do não julgamento, consigamos enxergar a real mensagem que está por trás das palavras e ações das outras pessoas – e ainda dar nova significação à nossa própria fala. Rogers (1961, p. 360) nos diz que “a solução é fornecida pela criação de uma situação em que cada uma das partes atinja a compreensão da outra, a partir do ponto de vista da outra”. A empatia nos fornece subsídios para que consigamos uma conexão autêntica que pode ser alcançada na prática, “mesmo quando os sentimentos são intensos, por meio da influência de uma pessoa que procura compreender cada um dos pontos de vista com empatia e que, nesse caso, atua como catalisador para precipitar a ulterior compreensão” (ROGERS, 1961, p. 360).

Contudo é importante distinguir juízos de valor e julgamentos moralizadores, pois “todos fazemos juízos de valor sobre as qualidades que admiramos na vida” (ROSENBERG, 2006, p. 29). O que precisamos entender é que “os juízos de valor refletem o que acreditamos ser melhor para a vida. Fazemos julgamentos moralizadores de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com nossos juízos de valor (ROSENBERG, 2006, p. 29).

Devemos atentar ao fato de o julgamento não ser condenado ou considerado como algo nocivo aos relacionamentos, ao contrário, “deixar de avaliar os outros não é deixar de reagir. De fato, é mesmo possível que essa atitude liberte as reações: “Eu não gosto da sua ideia [...]; isto não é uma apreciação, é uma reação” (ROGERS, 1961, p. 383-384). Frequentemente, temos reações desse tipo, no entanto elas “revestem-se de uma diferença sutil, mas profunda, em relação ao seguinte juízo: “O que está fazendo é mau (ou bom) e esta qualidade é atribuída a você a partir de um ponto exterior” (ROGERS, 1961, p. 383-384).

A Comunicação Não-Violenta evangeliza que devemos ver as situações com outros olhos e que abandonemos os antigos padrões de defesa, para isso, devemos deixar o julgamento de lado para nos permitir, de fato, conectar-nos com o outro. “Quando alguém exprime um sentimento, uma atitude ou uma opinião, nossa tendência é quase imediatamente sentir: “Está certo”, “que besteira”, “não é normal”, “não tem sentido”, “não está certo”, “não fica bem”” (ROGERS, 1961, p. 35).

Tomando por base as duas afirmações dadas como exemplo por Rogers (1961), podemos identificar que a primeira admite ao indivíduo permanecer com suas próprias convicções de julgamento, contudo “ela não exclui a possibilidade de que seja eu que não possa apreciar uma coisa que é realmente muito boa” (ROGERS, 1961, p. 383-384).

Já a segunda afirmação, em que posso elogiar ou criticar, tende a submeter o outro ao arbítrio de externo. “Diz-se a ela que não pode se perguntar simplesmente se aquela obra é uma expressão válida de si próprio; o indivíduo deve preocupar-se com o que os outros pensam. Está desse modo sendo afastado da criatividade” (ROGERS, 1961, p. 383-384).

Esse julgamento que passa então a ser intrínseco aos indivíduos pertencentes à sociedade dificulta ou até mesmo impede que uma comunicação mais assertiva, do ponto de vista restaurativo, possa de fato acontecer. Ao não nos preocuparmos com os impactos que nossas palavras podem causar no outro, podemos criar ressentimentos que acabam por construir barreiras a um entendimento mútuo. “Essas distorções defensivas acabam por si mesmas com uma rapidez espantosa, quando as pessoas entendem que o único objetivo é compreender e não julgar” (ROGERS, 1961, p. 361).

Apesar de Rosemberg (2006, p. 60) considerar que “julgamentos, críticas, diagnósticos e interpretações dos outros são todas expressões alienadas de nossas necessidades”, ainda assim posso julgar alguém positivamente em função de alguma necessidade minha que esteja sendo atendida no momento. Para Rogers (1961, p. 50), “a relação é significativa na medida em que sinto um desejo contínuo de compreender – uma empatia sensível com cada um dos sentimentos e comunicações [...] como estes lhe parecem no momento”. Portanto “há também uma liberdade completa de qualquer tipo de avaliação moral ou diagnóstica, já que todas estas avaliações são, a meu ver, sempre ameaçadoras” (ROGERS, 1961, p. 50).

Quando estamos envolvidos em um conflito, não é incomum que nossas emoções fiquem sobressaltadas e com isso nossa predisposição a julgamentos também tende a se intensificar já “que a tendência para proceder a apreciações seja comum em quase todos os intercâmbios da linguagem, ela se intensifica imensamente nas

situações que envolvem profundamente sentimentos e emoções" (ROGERS, 1961, p. 355).

Não lidamos bem com as críticas que recebemos, porém utilizamos avaliações, interpretações e imagens para expressarmos nossas necessidades de forma indireta, entretanto, para quem ouve pode soar como crítica. Rosemberg (2006, p. 60) explica que “quando as pessoas ouvem qualquer coisa que soe como crítica, elas tendem a investir sua energia na autodefesa ou no contra-ataque”. Criticar não é uma boa estratégia para criar conexão compassiva com os outros, pois o efeito será o oposto do que desejamos. “Em vez disso, quanto mais diretamente conseguirmos conectar nossos sentimentos a nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagirem a estas com compaixão” (ROSENBERG, 2006, p. 60).

Entretanto, não aprendemos a pensar em termos de necessidades, sejam nossas ou dos outros. Pensamos, por hábito, no que há de errado com os outros sempre que nossas necessidades não são atendidas. “A avaliação dos outros não me serve de guia. Os juízos dos outros, embora devam ser ouvidos, e levados em consideração pelo que são, nunca me poderão orientar” (ROGERS, 1961, p. 40).

De acordo com Rogers (1961, p. 355), “quanto mais fortes forem os nossos sentimentos, com muito maior facilidade deixará de haver elementos comuns na comunicação”. Quando emitimos algum tipo de julgamento a alguém, podemos ou não expressar alguma necessidade nossa que não está sendo atendida.

1.3. A Comunicação Não-Violenta e as relações humanas

Saber se relacionar com os outros é uma habilidade. Goleman (2011), se refere a essa habilidade como “aptidões pessoais” que são competências sociais utilizadas na relação com os outros. Ter deficiências nessas competências podem, segundo Goleman (2011, p. 152), conduzir “à inépcia no mundo social ou a repetidos desastres”. Quando existem falhas nessas aptidões pode significar que “mesmo aqueles que são considerados brilhantes do ponto de vista intelectual, naufraguem em seus relacionamentos, pareçam arrogantes, nocivos ou insensíveis”. Portanto, desenvolver essas habilidades nos ajuda nos relacionamentos interpessoais. “Essas aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os

outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, deixar os outros à vontade” (GOLEMAN, 2011, p. 152).

A Comunicação Não-Violenta trata das relações humanas lidando com conceitos enraizados na nossa cultura, ligados a sentimentos e emoções como opinião das outras pessoas, que pode tanto ser: características físicas ou pessoais; juízos de valores ou conceitos instituídos na sociedade (você é isso ou aquilo); manifestação de sentimentos e emoções sinceras ou não; na maneira de se fazer pedidos de desculpa e o perdão podendo ser sinceros ou não; e em relação a exigências e ameaças (CASTRO e MARTINS, 2015, p. 112).

“Enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos” (GOLEMAN, 2011, p. 154). A Comunicação Não-Violenta nos permite nos conectar verdadeiramente com nós mesmos e com as outras pessoas. Nesse processo de conexão, o outro também “aprende gradualmente que pode ser verdadeiramente aquilo que é, sem máscara nem fachada, uma vez que se sabe considerado como de valor, faça o que fizer” (ROGERS, 1961, p. 382-383).

Ao manifestarmos nossos sentimentos, incorremos no risco de criar atritos com os outros pois nem sempre estamos preparados para reagir de forma positiva aos sinais emocionais emitidos pelas pessoas. Privarmo-nos de revelar publicamente nossos sentimentos funciona como uma etiqueta informal que a sociedade pratica como forma de se proteger e um “um meio de assegurar que nenhum vazamento emocional perturbador vai prejudicar os relacionamentos” (GOLEMAN, 2011, p. 154).

Ao educar os sentimentos, as emoções são, ao mesmo tempo, o meio e a mensagem (GOLEMAN, 2011, p. 153). Segundo Castro e Martins (2015), para que ocorra a Comunicação Não-Violenta não é necessário que os envolvidos sejam apresentados previamente ao processo.

Quando falamos do emprego da CNV na comunicação intra e interpessoal, não se faz necessário que todos os envolvidos a conheçam para que se estabeleça o processo de comunicação: “as pessoas com quem estamos nos comunicando não

precisam conhecê-la, ou mesmo estar motivadas a se comunicar compassivamente conosco". Partindo do princípio de que devemos ser autênticos com nossos sentimentos para com nós mesmos e para com os outros, o processo da Comunicação Não-Violenta tende a transcorrer de forma natural. "Se nos ativermos aos princípios da CNV, motivados somente a dar e a receber com compaixão, [...] eles se unirão a nós no processo, e acabaremos conseguindo nos relacionar com compaixão uns com os outros" (ROSENBERG, 2006, p. 24). Seguir o processo da Comunicação Não-Violenta não garante que a conexão entre as partes ocorrerá em todos os casos. "Não estou dizendo que isso sempre aconteça rapidamente. Afirmo, entretanto, que a compaixão inevitavelmente floresce quando nos mantemos fiéis aos nossos princípios e ao processo da CNV" (ROSENBERG, 2006, p. 24).

Apesar de vivermos círculos relacionais cotidianos ainda violentos em que a raiva, a hipocrisia e o cinismo estão presentes, é justamente nesse contexto que a prática da Comunicação Não-Violenta se justifica e se faz necessária**.** Nosso repertório de palavras para rotular os outros costuma ser maior do que o vocabulário para descrever claramente nossos estados emocionais (ROSENBERG, 2006). Como todo processo que não nos é nato, a CNV deve ser vista com etapas que devem ser entendidas e postas em ação. A prática constante das etapas da CNV pode levar a uma compreensão melhor dos conceitos que permeiam a Cultura de Paz, como o compartilhamento, a harmonia entre os indivíduos, o respeito mútuo e outros.

Rosemberg (2006) destaca que podemos nos relacionar com os outros em três estágios: 1) Escravidão emocional; 2) "Ranzinza"; 3) Libertação emocional.

No primeiro estágio, "escravidão emocional" vemos a nós mesmos como responsáveis pelos sentimentos dos outros" (p. 65).

No segundo estágio, "Ranzinza", sentimos raiva; não queremos mais ser responsáveis pelos sentimentos dos outros. "Nessa fase, tomamos consciência do alto custo de assumir a responsabilidade pelos sentimentos dos outros e por tentar satisfazê-los em detrimento de nós mesmos" (p. 66).

No terceiro e último estágio, “Libertação emocional”, assumimos nossa responsabilidade por nossas intenções e ações. Ter em mente que a autenticidade na revelação de nossos sentimentos e da compreensão dos sentimentos alheios nos ajuda na conexão com os outros, “respondemos às necessidades dos outros por compaixão, nunca por medo, culpa ou vergonha”. A auto responsabilização compõe a Comunicação Não-Violenta ao propor que devemos aceitar a “total responsabilidade por nossas intenções e ações, mas não pelos sentimentos dos outros”. Essa auto responsabilização deve garantir que devemos ter “consciência de que nunca poderemos satisfazer nossas próprias necessidades à custa dos outros”. Rosemberg (2006) nos lembra em que nível de convívio a CNV quer nos ajudar a ter. “A libertação emocional envolve afirmar claramente o que necessitamos, de uma maneira que deixe óbvio que estamos igualmente empenhados em que as necessidades dos outros sejam satisfeitas” (p. 67).

1.4. As quatro etapas do processo da Comunicação Não-Violenta

Segundo Castro e Martins (2015), Rosemberg (2006) indica-nos que a comunicação precisa estar fundada na distinção entre observação e avaliação (primeiro componente da CNV), pois a Comunicação Não-Violenta “acarreta necessariamente que se separe observação de avaliação. Quando combinamos observações com avaliações, os outros tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos” (ROSENBERG, 2006, p. 40). A Comunicação Não-Violenta caracteriza-se por ser uma linguagem dinâmica em que as generalizações perdem sentido. O que temos, de fato, são observações feitas de modo específico que encontram sentido dentro de um tempo e um contexto determinados. Essa observação se atenta apenas para os fatos observáveis sem julgamentos. Esse fator é importante para que a conexão empática se estabeleça, pois para considerarmos que “uma pessoa seja “plenamente aceita”, e nesta aceitação não há nenhum julgamento, somente compaixão e solidariedade, o indivíduo está apto a se ver consigo mesmo, a desenvolver a coragem de abandonar suas defesas e encarar seu eu verdadeiro” (ROGERS, 1961, p. 329).

Após o processo de observação dos fatos sem julgamentos, discriminações ou preconceitos de espécie alguma podemos ter a possibilidade de identificar os

sentimentos que estão presentes ou ausentes e que nos darão pistas para a identificação das necessidades não atendidas já que, segundo Rosemberg (2006, p. 60), “expressamos nossas necessidades indiretamente, através do uso de avaliações, interpretações e imagens, é provável que os outros escutem nisso uma crítica”. Como forma de proteção emocional, “quando as pessoas ouvem qualquer coisa que soe como crítica, elas tendem a investir sua energia na autodefesa ou no contra-ataque”. E como a identificação de necessidades não costuma fazer parte de nosso processo educacional, “infelizmente, a maioria de nós nunca foi ensinada a pensar em termos de necessidades”. Já que “estamos acostumados a pensar no que há de errado com as outras pessoas sempre que nossas necessidades não são satisfeitas”.

Durante o processo de observação, devemos ficar atentos à identificação dos nossos sentimentos. Temos uma dificuldade em identificá-los, pois não aprendemos isso em nosso processo de educação. Costumamos ter um rico vocabulário para rotular os outros e um repertório pobre para nomear o que sentimos. “Nosso repertório de palavras para rotular os outros costuma ser maior do que o vocabulário para descrever claramente nossos estados emocionais” (ROSENBERG, 2006, p. 45).

O segundo passo no processo da Comunicação Não-Violenta diz respeito à expressão dos sentimentos. Para isso, Rosemberg (2006) propõe que nos familiarizemos com um vocabulário de sentimentos para que possamos identificar e nomear com mais facilidade, clareza e de forma específica nossas emoções. Desse modo, nos conectar melhor com os outros. “Ao nos permitirmos ser vulneráveis por expressarmos nossos sentimentos, ajudamos a resolver conflitos” (p. 54).

O terceiro fator importante na compreensão e desenvolvimento da CNV é responsabilidade pelo que sentimos. Afinal, “o que os outros fazem pode ser o estímulo para nossos sentimentos, mas não a causa.” Dessa forma, “somos levados a aceitar a responsabilidade pelo que fazemos para gerar os nossos próprios sentimentos” (p. 57).

Segundo Rosemberg (2006, p. 58), podemos receber mensagens negativas de quatro formas: 1) Culpando a nós mesmos; 2) Culpando os outros; 3) Escutando os nossos próprios sentimentos e necessidades; 4) Escutando os sentimentos e necessidades dos outros.

Na primeira opção, “escolhemos essa alternativa a um grande custo para nossa autoestima, pois ela nos conduz a sentimento de culpa, vergonha e depressão.” (p. 57).

Na segunda opção, culpamos o interlocutor “quando recebemos mensagens assim e culpamos o interlocutor, é provável que sintamos raiva.”

Na terceira opção, “Ao focarmos a atenção em nossos próprios sentimentos e necessidades, nos conscientizamos de que nosso atual sentimento de mágoa deriva da necessidade de que nossos esforços sejam reconhecidos.”

Por fim, na quarta opção, “aceitamos a responsabilidade, em vez de culpar outras pessoas por nossos sentimentos, ao reconhecermos nossas próprias necessidades, desejos, expectativas, valores ou pensamentos.”

O quarto componente da CNV é o pedido. “Devemos expressar o que estamos pedindo, e não o que não estamos pedindo” (ROSENBERG, 2006, p. 72). A clareza no pedido deve ter foco naquilo que almejamos, que queremos que aconteça. Desse modo, “além de utilizarmos uma linguagem positiva, devemos evitar frases vagas, abstratas ou ambíguas e formular nossas solicitações na forma de ações concretas que os outros possam realizar (ROSENBERG, 2006, p. 74). Rosenberg chama isso de “linguagem de ações positivas”.

A Comunicação Não-Violenta tem como um de seus princípios que as necessidades dos envolvidos no processo sejam atendidas. Caso isso não ocorra, podemos “depois de expressarmos o que estamos observando, sentindo e precisando, fazemos então um pedido específico: pedimos que sejam feitas ações que possam satisfazer nossas necessidades” (ROSENBERG, 2006, p. 72).

Ainda segundo o autor, os pedidos do que realmente queremos devem ser formulados em linguagem clara e com ações concretas. O autor ressalta que os pedidos devem sempre vir acompanhados de sentimentos e necessidades com o risco de soarem como exigências. “Quanto mais claros formos a respeito do que queremos obter, mais provável será que o consigamos” (ROSENBERG, 2006, p. 77).

Para enfatizar ainda mais a questão da clareza no pedido, pode ser recomendável – porém não obrigatório – realizar uma checagem daquilo que foi dito por parte de quem recebeu a mensagem “para ter certeza de que a mensagem que enviamos é a mesma que foi recebida, podemos pedir ao ouvinte que a repita para nós”. Esse processo é importante, pois, “como sabemos, a mensagem que enviamos nem sempre é a mensagem que é recebida” (ROSENBERG, 2006, p. 78).

Rosemberg (2006, p. 78) alerta que em alguns momentos podemos nos valer de pistas verbais para termos uma indicação de que fomos devidamente entendidos. Caso isso não seja o suficiente para termos certeza de que foi devidamente compreendido aquilo que dissemos “precisamos ter uma maneira de solicitar claramente uma resposta que nos diga como a mensagem foi ouvida, de modo que corrija qualquer mal-entendido.”

Podemos utilizar palavras ou frases de checagem do que nós dissermos para verificarmos se o interlocutor entendeu a mensagem que queríamos transmitir. Pode ser, tendo como exemplo, uma pergunta como “Está claro?” ou “Sim, eu entendi”. Essas frases de confirmação ajudam no processo da Comunicação Não-Violenta e podem ser complementadas pedindo aos outros que repitam com suas próprias palavras aquilo que entenderam. “Temos então uma oportunidade de reformular partes de nossa mensagem de modo que resolva qualquer discrepância que possamos ter notado no retorno que recebemos” (ROSENBERG, 2006, p. 78).

Para tanto, é importante que expressemos apreciação quando o interlocutor tentar atender ao nosso pedido, solicitando a repetição do que lhe foi dito. Pode acontecer, em alguns casos, do ouvinte não querer colaborar repetindo o que ouviu, nesse momento devemos demonstrar empatia. Isso deve ocorrer, por exemplo, ao explicarmos ao outro que ele repita nossas palavras “deixando claro que não estamos testando sua capacidade auditiva, e sim nos certificando de que nos expressamos com clareza” (ROSENBERG, 2006, p. 79).

Confundir pedidos com exigências pode ser um equívoco comum se não tomarmos o cuidado de deixar claro que não haverá julgamentos ou punição ao interlocutor caso não atenda nossos pedidos. A livre e espontânea vontade deve prevalecer sempre que um pedido for feito. Isso ajuda que o interlocutor confie em nós se souber

que deve atender ao nosso pedido somente se puder fazê-lo por vontade própria. Para Rosemberg, compreender que a Comunicação Não-Violenta tem o compromisso de melhorar os relacionamentos e que o processo ajude a satisfazer a necessidade de todos, então, passa a haver uma confiança de que nossas solicitações devem ser consideradas pedidos e não exigências.

1.5. A importância da vulnerabilidade e da responsabilidade na Comunicação Não-Violenta

> É uma verdadeira meta que se atinge quando compreendemos que em certas relações, ou em determinados momentos dessas relações, podemos nos permitir, com segurança, mostrar interesse pelo outro e aceitar estar ligado a ele como a uma pessoa por quem temos sentimentos positivos (ROGERS, 1961, p. 69).

Na Comunicação Não-Violenta, “quanto mais formos capazes de relacionar nossos sentimentos às nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagir compassivamente” (ROSENBERG, 2006, p. 59). Devemos fazer distinção ao nos responsabilizarmos pelos nossos sentimentos, devemos fazê-la por sermos sinceros e honestos conosco e evitar atribuir o que sentimos a outras pessoas. “Expressar o porquê sentimos algo aprofunda a consciência de nossa própria responsabilidade” (ROSENBERG, 2006, p. 60). “A habilidade no manejo dessas estratégias e a escolha do momento adequado para utilizá-las é um fator de inteligência emocional” (GOLEMAN, 2011, p. 153).

Demonstrar vulnerabilidade para revelar nossas emoções exige determinação de nossa parte. Rogers (1961, p. 357-358) descreve que “em primeiro lugar, é preciso coragem, qualidade que a grande maioria [das pessoas] não poderia ouvir; seríamos compelidos a avaliar, porque ouvir poderia ser demasiado perigoso”. Saber ouvir não compreende apenas ouvir com atenção e empatia, mas também estar ciente que ouviremos falas carregadas de emoção. “E essa tendência para reagir a qualquer afirmação carregada de emotividade fazendo uma apreciação a partir do nosso próprio ponto de vista é [...] a maior barreira à comunicação intersubjetiva” (ROGERS, 1961, p. 357-358).

“A partir do momento em que as pessoas começam a conversar sobre o que precisam, em vez de falarem do que está errado com as outras, a possibilidade de

encontrar maneiras de atender às necessidades de todos aumenta enormemente". (p. 61). "A influência de uma atitude desse gênero, compreensiva da situação, desempenha papel de catalisador no grupo e permite que os seus membros se aproximem cada vez mais da verdade objetiva implícita na relação" (ROGERS, 1961, p. 358). Procedendo-se dessa forma, torna-se mais fácil estabelecer a comunicação mútua e a possibilidade de um acordo entre as partes.

A Comunicação Não-Violenta norteia-se pela clareza e objetividade no processo comunicacional. O elo para que a comunicação autêntica ocorra em sua plenitude é a empatia, que pode ser um reconhecimento verbal ou não-verbal daquilo que dissemos constatando se, realmente, foi compreendido pelo outro. Devemos procurar ser autênticos ao pedirmos uma reação honesta a quem nos ouve sobre o que comunicamos. "Ou ainda podemos estar pedindo uma ação que satisfaça a nossas necessidades. Quanto mais claros formos a respeito do que queremos da outra pessoa, mais provável será que nossas necessidades sejam atendidas (ROSENBERG, 2006, p. 78).

A Comunicação Não-Violenta não deve ser encarada como forma de manipulação. Para Rosemberg (2006) "o objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos" (ROSENBERG, 2006, p. 87). Rogers (1961, p. 38) constata que a manipulação não ajuda no relacionamento interpessoal "é esta a razão por que me sinto cada vez menos inclinado a remediar as coisas a todo custo, a estabelecer objetivos, modelar as pessoas, manipulá-las e impeli-las no caminho que eu gostaria que seguissem." E completou "sinto-me muito mais feliz simplesmente por ser eu mesmo e deixar os outros serem eles mesmos".

Esse processo leva gradualmente a uma compreensão recíproca. "A comunicação mútua tende a inclinar-se para a solução dos problemas, em vez de ser dirigida para o ataque de pessoas ou de grupos" (ROGERS, 1961, p. 361).

1.6. As competências relacionadas à Comunicação Não Violenta

A.Inteligência emocional

Goleman (2001) cita a Inteligência Emocional como a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos, assim como os dos outros, além de nos auto motivar e ser capaz de conduzir bem as nossas emoções tanto internamente como em nossos relacionamentos, utilizando para isso os sentimentos como norteador do pensamento e da ação.

As demonstrações de emoção do ser humano podem causar um impacto imediato. A regra aprendida pela criança sobre suas emoções, por vezes, é algo como "disfarce seus verdadeiros sentimentos para não magoar alguém que você ama; demonstre, em vez disso, um sentimento falso, porém menos ofensivo". Tais regras para expressar emoções são mais do que parte de um manual de boas maneiras sociais e ditam como nossos sentimentos se refletem em outra pessoa. Seguir bem essas regras é produzir o impacto ideal; não as seguir, ou segui-las de forma canhestra, implica gerar uma devastação emocional (GOLEMAN, 2011, p. 153).

Emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir. Já o *Oxford English Dictionary* define, em seu estado mais literal, como "qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado" (GOLEMAN, 2011, p. 340).

Ainda, segundo o autor, um princípio básico da interação entre as pessoas são as emoções, pois elas são contagiantes. E esse contágio emocional ocorre de maneira sutil partindo de um intercâmbio subentendido que ocorre na interação entre as pessoas. Essa interação implícita entre os seres humanos nos permite captar os modos uns dos outros que ocorre de maneira velada da psique humana e que podem ser algumas vezes tóxicas e em outros casos revigorantes. "Esse intercâmbio emocional se dá, em geral, de forma sutil, quase imperceptível; a maneira como um vendedor nos diz "obrigado" pode fazer-nos sentir ignorados, ressentidos, ou ser de fato um agradecimento e dar mostras de consideração" (GOLEMAN, 2011, p. 154).

Se examinarmos as competências que as organizações em todo o mundo determinaram ser as que identificam seus principais líderes, descobriremos que os indicadores de QI e aptidões técnicas caem para o final da lista quanto mais alto for o cargo. (O QI e as aptidões técnicas são fortes indicadores de excelência em empregos menos qualificados).

Pela definição, inteligência envolve equilíbrio e conhecimento de causa, fatores fortemente vinculados à capacidade de liderança, cujos processos principais de gestão de pessoas envolvem a capacidade de negociação, de influenciar e de cativar membros das equipes de trabalho, utilizando-se de padrões linguísticos, lógico e de relacionamento interpessoal para atingir essas pessoas (GOLEMAN, 2001).

Pescosolido (2002) defende a ideia do gerente emocional que vem a ser aquele que gerencia as emoções como uma evolução do processo de liderança. Para isso o autor argumenta que o gerente auxilie a sua equipe a resolver seus problemas com sabedoria, controlando suas reações de acordo com as situações indicando uma evolução no processo de liderança. Pirola-Merlo, *et al.*, (2002) dizem que um importante elemento capaz de afetar a performance de uma equipe de trabalho é por meio de uma liderança inspiradora, utilizando a afetividade como mecanismo de gerenciamento das emoções.

B. Empatia

> Sempre que encontro alguém que, num dado momento, compreende uma parte de mim mesmo, chego sempre a um ponto em que sei que deixou de me compreender… O que eu procuro tão desesperadamente é alguém que me compreenda (ROGERS, 1961, p. 70-71).

A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio (GOLEMAN, 2011, p. 133).

Segundo Rosemberg (2006, p. 90), “a empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”. A empatia tem um significado muito maior do que simplesmente estar no lugar do outro. Ela implica um relacionamento com os outros que só acontece quando conseguimos nos livrar de preconceitos e julgamentos a respeito deles (p. 90). Além do que “se procura ver a ideia e a atitude expressas pela

outra pessoa do seu ponto de vista, sentir como ela reage, apreender o seu quadro de referência em relação àquilo sobre que está falando” (ROGERS, 1961, p. 355).

Ainda, segundo Rogers (1961, p. 359), suas pesquisas mostram “que uma abordagem empática provoca uma maior aceitação de uns pelos outros e contribui para atitudes que são mais positivas e mais suscetíveis de conduzirem a soluções”.

Na CNV, a empatia requer o que se chama de “qualidade de presença”, que consiste em dar plena atenção à escuta do outro. Esta atenção dedicada não é algo fácil de se oferecer já que “estamos acostumados a dar conselhos ou encorajamento ao nosso interlocutor o que caracteriza um ruído na comunicação e que se pode chamar de “bloqueadores de empatia”” (ROSENBERG, 2006, p. 90).

Essa qualidade de presença se dá quando, ao ouvimos com atenção, conseguimos mais compreensão. E é nesse momento que ocorre a comunicação autêntica. “Isso quer dizer que se procura ver a ideia e a atitude expressas pela outra pessoa do seu ponto de vista, sentir como ela reage, apreender o seu quadro de referência em relação àquilo sobre que está falando” (ROGERS, 1961, p. 355-356).

Rosemberg (2006) lista os principais bloqueadores ou obstáculos para que a empatia ocorra: a) aconselhar, b) competir pelo sofrimento, c) educar, d) consolar, e) contar uma história, f) encerrar o assunto, g) solidarizar-se, h) interrogar, i) explicar-se e j) corrigir (p. 91).

Embora escutar e ouvir tenham semelhança em significado, em relação à CNV possuem suas diferenças. Ouvir é dar atenção a; atender; perceber (som, palavra) pelo sentido da audição; escutar. Escutar é estar consciente do que está ouvindo; ficar atento para ouvir; dar atenção a.

O autor ainda nos avisa que “quando estamos pensando a respeito das palavras de alguém, escutando como elas se relacionam com nossas teorias, estamos olhando para as pessoas, mas não estamos com elas”. Na Comunicação Não-Violenta, usamos da empatia para gerar essa escuta ativa. “O ingrediente-chave da empatia é a presença: estamos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo pelo que ela está passando”. Também procuramos diferenciar empatia e solidariedade:

“essa qualidade de presença distingue a empatia da compreensão mental ou da solidariedade”. Essa distinção entre esses conceitos nos ajuda a discernir os sentimentos, pois “embora possamos ocasionalmente escolher nos solidarizarmos com os outros ao sentir o que eles sentem, é útil ter consciência de que quando estamos oferecendo nossa solidariedade, não estamos oferecendo nossa empatia” (p. 92).

Ainda, como demonstração de empatia ao interlocutor, a CNV nos permite como opção checar se quisermos ter mais clareza sobre o que está sendo dito e, assim, verificarmos se o que nos foi falado foi realmente compreendido segundo o sentido que o emissor da mensagem quis dar. A checagem pode ser feita de várias formas, como a paráfrase que utiliza perguntas demonstrando o entendimento do significado da mensagem e estimulando correções, se necessárias, por parte do emissor. Há outras formas de checagem como, por exemplo, checagem dos sentimentos e checagem das necessidades. Nesses casos, não há paráfrase, há tentativas empáticas de se conectar com os sentimentos do outro**.** As questões podem ser a) O que os outros estão observando; b) Como os outros estão se sentindo e quais as necessidades que estão gerando esses sentimentos e c) O que os outros estão pedindo (p. 94).

> Se sou capaz de ouvir o que ele pode me dizer, se sou capaz de compreender como isso lhe parece, se sou capaz de ver o que isso significa para ele, se sou capaz de sentir a sua reação emocional perante tal coisa, nesse caso estou libertando nele poderosas forças de transformação (ROGERS, 1961, p. 356).

Contudo, ao fazermos as perguntas de paráfrase para verificarmos o real significado dela e para identificarmos os sentimentos e necessidades do outro, a CNV nos propõe como opção revelar os nossos próprios sentimentos e necessidades que estarão evidenciados nas perguntas. Ao fazermos as perguntas de paráfrase, poderemos estimular a empatia no nosso interlocutor. Desta forma, repetindo as informações recebidas no diálogo e pontuando com perguntas que tentem identificar as necessidades e sentimentos do outro, reforçamos o conceito de que o estamos compreendendo e reforçamos a conexão com ele (ROSENBERG, 2006, p. 95). Além de perguntas, podemos expressar empatia pelo outro ao nos expressarmos pelo silêncio (uma característica do estar presente), pela expressão facial e pela linguagem corporal.

Saber expressar os sentimentos é considerado uma competência muito importante. Entender a forma como as pessoas se expressam emocionalmente está relacionado a como as pessoas controlam as emoções. Para Goleman (2011, p. 151), “poder exercer controle sobre as emoções do outro é a essência da arte de relacionar-se.” Para tanto, o autor destaca que duas aptidões são necessárias: o autocontrole e a empatia (GOLEMAN, 2011, p. 152).

A empatia propicia aos envolvidos uma oportunidade para exercitarem a compreensão. Quando as partes em disputa se apercebem de que estão sendo compreendidas, de que alguém vê como a situação aparece para cada uma delas, as afirmações tornam-se menos exageradas e menos defensivas, e deixa de ser necessário manter esta atitude de “eu tenho 100% razão e você está 100% errado” (ROGERS, 1961, p. 358).

C. Resiliência

Resiliência significa voltar ao estado normal, e é um termo oriundo do latim *resiliens*. Resiliência possui diversos significados para a área da psicologia, administração, ecologia e física. Resiliência é a capacidade de voltar ao seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum.

Na área da psicologia, a resiliência é a capacidade de uma pessoa lidar com seus próprios problemas, vencer obstáculos e lidar com a pressão, seja qual for a situação. A teoria diz que resiliência é a possibilidade do indivíduo de tomar uma decisão quando tem a chance de tomar uma atitude que é correta, e ao mesmo tempo tem medo do que isso possa ocasionar.

Batista e Oliveira (2008 apud JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, p. 22, 2015) definem a resiliência como “a capacidade (percebida pelo indivíduo) de lidar com problemas de forma proativa, autônoma e determinada, buscando alternativas juntamente com a confiança em si mesmo”. Tendo sido descrita como um prenúncio de como o indivíduo pode se adaptar a situações hostis de vida, felicidade e recuperação a situações traumáticas tanto no trabalho como na vida pessoal.

A definição de resiliência remete a uma adaptabilidade do sujeito diante situações de risco, adversidade ou de estresse. Esses termos são comumente citados

quando se propõe uma conceituação de resiliência e os três termos são referências a experiências negativas, o que dificulta a distinção entre eles. Um dos fatores que dificultam a distinção entre esses termos reside na interpretação das situações, pois um evento que pode ser considerado perigoso para um indivíduo pode significar apenas uma adversidade para outro já que não podemos evitar as experiências nocivas. Implica-se aí, uma visão subjetiva da situação pelo indivíduo. Desse modo, tanto a percepção, a interpretação e o sentido que se atribuem ao evento causador do estresse passa por uma visão subjetiva que irá considerar a situação como adversidade ou não e impactará a condição e a intensidade percebida do estresse (IRIGARAY, PAIVA e GOLDSCHMIDT, 2017).

Soraggi e Paschoal (2012) confirmam a importância, para pesquisadores e gestores, de se investigar a interação entre variáveis pessoais e organizacionais presentes na própria ambientação de trabalho. Com base nessa perspectiva, aparece como importante construto a ser pesquisado como antecedente do bem-estar no trabalho a noção de resiliência, que resultou de estudos que procuraram focalizar aspectos saudáveis dos indivíduos, conferindo-lhes um caráter de ajustamento e adaptação ao longo de seu desenvolvimento. Assim, é possível inserir o interesse pelo estudo da resiliência como um dos fenômenos indicativos de uma vida saudável em virtude de sua contemplação de comportamentos mais adequados à sobrevivência do indivíduo.

No âmbito dos estudos a respeito da motivação no ambiente de trabalho, a resiliência pode “proporcionar condições em um grupo de trabalho [...] que sejam seguidas de uma produtividade, originalidade e moral cada vez maiores” (ROGERS, 1961, p. 395). A resiliência pode ser estimulada quando aliada à autonomia na execução das atividades laborais, pois ajuda a criar uma conexão maior entre os integrantes do grupo, aumentando o engajamento e a cooperação. Estudos de Coch e French, de Nagle e de Katz, Macoby e Morse mostram que “em geral que quando os trabalhadores [...] participam do planejamento e das decisões, quando os supervisores são sensíveis às atitudes dos mesmos, e quando a supervisão não é suspeitosa ou autoritária, a produção e o moral aumentam” (ROGERS, 1961, p. 395).

Entretanto se os colaboradores não tiverem a oportunidade de experenciarem a autonomia na execução de suas atividades laborais pode “proporcionar as condições que levam à baixa produtividade e baixo moral, já que as condições inversas

produzem um efeito contrário", pois "as condições de liderança que serão seguidas de desenvolvimento da personalidade nos membros de um grupo, assim como de um incremento na produtividade, originalidade e maior espírito de grupo" (ROGERS, 1961, p. 395).

A resiliência não deve ser entendida como uma característica constante do sujeito, "se as circunstâncias mudam a resiliência se altera. Isto quer dizer que, como o elástico, metáfora usada para a resiliência, a atitude resiliente pode trazer ganhos, mas também perdas para o indivíduo-trabalhador" (POLETTO e KOLLER, 2006, p. 24). Algumas dessas perdas podem ser entendidas como fatores de risco que estão presentes no ambiente econômico, psicológico e familiar e que são considerados como elementos que possam vir a causar danos sociais. Os fatores de risco podem ser utilizados também para reunir eventos que podem significar ameaças, sofrimentos, perigos e rupturas externas e que alguns autores denominam como "experiências estressantes" ou "condições adversas". (TABOADA, LEGAL e MACHADO, 2006 apud IRIGARAY, PAIVA e GOLDSCHMIDT, 2017, p. 393)

Esses fatores de risco que impactam a resiliência podem ser classificados como crônicos ou agudos e envolvem condições de pobreza, rupturas na família, vivência de algum tipo de violência, doença no próprio indivíduo ou em sua família e perdas importantes. "Adversidade é o termo associado a um estado de angústia ou sofrimento derivado de infortúnio, trauma, dificuldade, mudança, um acontecimento trágico ou a um evento positivo". (RUTTER, 1999; LUTHAR, CICCHETTI e BECKER, 2000; TUGADE e FREDRICKSON, 2004; DENHARDT e DENHARDT, 2010 apud IRIGARAY, PAIVA e GOLDSCHMIDT, 2017, p. 393)

Conforme Carmello (2008 apud IRIGARAY, PAIVA e GOLDSCHMIDT, 2017, p. 394), é possível obter um conjunto de características ou atributos inerentes a pessoas resilientes em 80% dos estudos referentes ao tema e que, segundo o autor, o mais relevante não é possuir as características inerentes à resiliência, mas entender como elas se manifestam diante das situações desafiadoras. O autor elenca ainda "sete características que são ativadas nos enfrentamentos e situações adversas, possibilitando melhores resultados: protagonismo, criatividade, gosto por mudanças, autoeficácia elevada, senso de humor e equilíbrio emocional" (CARMELLO, 2008 apud IRIGARAY, PAIVA e GOLDSCHMIDT, 2017, p. 394).

A resiliência, entretanto, pode ser entendida como um mecanismo de defesa ou de encarar os desafios tanto no espaço pessoal como no profissional, conceito esse que passa a compor a subjetividade do sujeito. “Quando se pensa na complexidade do comportamento humano, em suas reações, em suas satisfações e insatisfações, em suas fragilidades e medos que tensionam o aparelho psíquico do sujeito” (VIEIRA e OLIVEIRA, 2017, p. 415). O indivíduo para se manter no controle das situações e enfrentar as situações desafiadoras do quotidiano, pode se utilizar desses mecanismos de defesa consciente ou inconscientemente de maneira natural e intuitiva em suas relações humanas tanto na vida pessoal como no ambiente laboral.

Não obstante, o esforço cobrado do indivíduo para a manutenção contínua do equilíbrio emocional e resiliente, quando diante de situações adversas, independente se são relacionadas ao ambiente interno do trabalho ou ao ambiente externo, costuma ser excessivo. Esse nível de esforço pode ser ainda mais elevado quando o indivíduo se vê inserido em um cenário organizacional competitivo e se o espírito de coletividade já estiver debilitado pelo sistema que induz a uma alta produtividade e vise potencializar o lucro a curto prazo (VIEIRA e OLIVEIRA, 2017, p. 415).

De acordo com Faria (2004, p. 214), “a pressão imposta pelos novos padrões de competitividade, produtividade e lucratividade vai estabelecer também novos mecanismos de opressão, controle e sofrimento”. O conceito de resiliência deve ser abordado a partir do universo subjetivo do indivíduo. Não obstante, há, por parte das organizações, uma apropriação do termo, assim como de outros, para se manterem competitivas e produtivas no mercado. Segundo Soboll (2008 apud VIEIRA e OLIVEIRA, 2017, p. 410), “salienta-se ainda que resiliência é um conceito que se desenvolve e se torna parte do contexto organizacional. Em outras palavras, o termo compete a uma nova competência que tem como intuito fazer o sujeito trabalhar de forma mais flexível”.

2. O CLIMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

> Uma boa comunicação, uma comunicação livre, dentro ou entre as pessoas, é sempre terapêutica (Carl Rogers).

O ambiente de trabalho, assim como a sociedade de uma maneira geral, vem sofrendo diversas alterações com o passar do tempo "(fusões, privatizações, terceirização, entre outras), exigindo do trabalhador diversos tipos de adaptações, como a dependência da tecnologia e a flexibilidade de atividades e competências" (GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN e OLIVEIRA, 2015, p. 20).

Algumas teorias foram examinadas a fim de se encontrar aspectos positivos do ambiente de trabalho. Seligman e Csikszentmihalyi (2000), por exemplo, resgataram e consolidaram o conceito de psicologia positiva inicialmente proposto por Maslow (1908-1970) e que tem por propósito uma mudança de foco. "Sua preocupação é reparar os desvios estruturais ou individuais para aquele cujo enfoque é a construção de características positivas e o entendimento das condições que promovem a saúde e a prosperidade humana" (JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, 2015, p. 20).

Para Dejours (1992, p. 75), entende-se por relação do trabalho "todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores - e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis".

2.1. O bem-estar no ambiente de trabalho

Muito se tem discutido na literatura a respeito do bem-estar no trabalho com importantes avanços da presunção de que tanto o bem-estar como o mal-estar estruturam-se de formas diferentes, porém relacionados e tendo precedências e consequências diferentes.

Ferreira, Souza e Silva (2012 apud JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, p. 20, 2015) destacam quatro modelos de diferentes autores a respeito do bem-estar no trabalho. O primeiro deles se refere a Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004), que apresentam o bem-estar ocupacional como "um conceito multidimensional associado à avaliação positiva de características afetivas, motivacionais, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas inerentes ao ambiente de trabalho".

O modelo de Joy e Wilson (2003) é apresentado pelas autoras como o segundo modelo que “consideraram o bem-estar no trabalho composto por aspectos físicos, mentais e emocionais que agem de forma sinérgica” (JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, 2015, p. 20).

Schulte e Vainio (2010) é o terceiro modelo citado por Ferreira, Souza e Silva (2012 apud JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, p. 20, 2015) que defenderam “ser o bem-estar no trabalho composto pela percepção da qualidade de vida nesse ambiente”. Defendida pelos autores, a satisfação do colaborador advém de sua percepção em relação à qualidade de vida que experencia em sua atividade laboral e na vida de uma forma geral.

Como quarto e último modelo, Ferreira, Souza e Silva (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, BONITO SILVESTRIN et al, 2015, p. 20) destacam Siqueira e Padovam (2008), que “sustentam que o bem-estar no trabalho consiste em um construto psicológico associado aos vínculos afetivos positivos que o empregado mantém com seu trabalho e sua organização”.

A preocupação com o bem-estar no ambiente de trabalho é um tema recorrente em estudos acadêmicos muito em função de suas consequências na qualidade de vida do trabalhador, principalmente em relação à produtividade no trabalho.

De acordo com Harter, Schmidt, & Keyes (2002), o aumento da qualidade de vida e desempenho no trabalho está relacionado com a presença de estados emocionais e avaliações positivas dos trabalhadores e sua relação com o ambiente laboral.

> O termo Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzido por Louis Davis, de UCLA, Los Angeles, em contribuição à escola sociotécnica, no início da década de 1970. Embora não haja um consenso conceitual, todos os trabalhos apontam a QVT como uma reação ao taylorismo e instrumento de humanização no trabalho, bem-estar e participação dos colaboradores no processo decisório, com origem na abordagem comportamental (VELOSO, SCHIRRMEISTER e FRANÇA, 2007, p. 4).

Bem-estar do trabalhador, produtividade e lucratividade evoluem juntos e possuem a tendência de aumentar segundo Keyes, Hysom e Lupo (2000 apud GOMIDE

JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21), que afirmam também “ser recíproca a influência entre esses fatores, ou seja, o bem-estar do trabalhador afeta os resultados da organização, que também podem ser um dos causadores do bem-estar”.

Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21) destacam que alguma variáveis “confirmaram ser preditoras do bem-estar no trabalho, como oportunidades de controle, autonomia, sobrecarga de trabalho, percepções de justiça, configurações de poder e suporte organizacional”.

Harter, Schmidt e Keyes (2002 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, p. 21, 2015) reforçam a ideia de que “maiores níveis de satisfação com o ambiente de trabalho, desenvolvimento pessoal por meio da atividade e relações amistosas no trabalho estão positivamente relacionados a níveis mais altos de lealdade, lucratividade, produtividade e retenção”.

2.2. A saúde mental do trabalhador

Segundo Rocha (2017, p. 7), “a importância em se ter um ambiente equilibrado, onde a comunicação flua em harmonia, deve-se ao crescente número de afastamento laboral nas organizações.”

Segundo o 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade (2017) divulgado pela Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, evidenciou que, no Brasil, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de incapacidade para o trabalho, totalizando 668.927 casos, cerca de 9% do total de auxílios-doença e aposentadorias por invalidez concedidos em uma análise entre os anos de 2012 a 2016. Para Dejours (1992, p. 49), “o cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta sobretudo do estado dos trabalhadores taylorizados”.

Ainda, segundo o Boletim, evidências demonstram que os riscos psicossociais (como insegurança no emprego, baixo controle sobre a atividade, altas demandas e desequilíbrio entre esforço e recompensa), assim como o estresse relacionado ao trabalho são relacionados aos riscos vinculados ao adoecimento mental à organização, ao desenho, às condições e às relações do trabalho. Dejours (1992, p. 49) destaca que “a vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de

anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo”.

Dejours (1992, p. 49) alerta para as condições de trabalho que sem os insumos e infraestrutura adequados podem causar prejuízo ao trabalhador. Além disso, o ambiente laboral deve ser benéfico também para a saúde mental do colaborador. Sem as condições adequadas as consequências podem ser negativas causando queda na produtividade do indivíduo ou mesmo o afastamento dele, pois “executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo”.

Conforme Rocha Sobrinho e Porto (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21), foram feitas investigações a respeito da saúde mental do trabalhador. “Essas investigações focalizavam-se prioritariamente na análise dos traços que predispunham os trabalhadores a vivenciarem o estresse no trabalho, operacionalizado por meio de indicadores de depressão, de ansiedade e de insatisfação no trabalho”. O bem-estar no trabalho foi conceituado tendo por base dois enfoques abordados a seguir.

O primeiro enfoque foi como uma manifestação ou avaliação afetiva das características do trabalho, “cujo ponto central seria o balanço, ou equilíbrio, entre as avaliações positivas e negativas feitas pelo indivíduo. Se o balanço for positivo, fica evidenciado o bem-estar; se negativo, é constatada sua ausência”. Trata que a qualidade de vida do trabalhador é considerada sinônimo de bem-estar no trabalho, não havendo diferenças entre os termos em que se avalia a qualidade de vida no trabalho sob o ponto de vista de avaliações contínuas que o colaborador concebe a respeito de sua atividade laboral e da corporação em que atua. A qualidade de vida no ambiente laboral é analisada neste enfoque como o “balanço entre vivências positivas (bem-estar no trabalho) e vivências negativas (mal-estar no trabalho)”, mediante esse enfoque “o que caracterizaria a boa qualidade de vida no trabalho (se vivências positivas prevalecessem) ou a má qualidade de vida no trabalho (o oposto)”. (FERREIRA, 2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21).

O segundo enfoque, conforme Rocha Sobrinho e Porto (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21), “trata o bem-estar no trabalho como um conjunto de avaliações positivas sobre seus aspectos, como motivação, ambientação, remuneração e outros.”

2.3. O clima organizacional e a prevenção de riscos psicossociais

Um dos fatores que podem contribuir como um termômetro de como os conflitos podem se desencadear dentro do ambiente laboral é o clima organizacional da instituição. Para Souza (1978 apud ROCHA, 2017, p. 22), “a eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais, favorecendo a produtividade.”

Ainda, em concordância com Chiavenato (2012 apud ROCHA, 2017, p. 22), reforça o conceito do clima e o efeito que ele causa na motivação, “ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem consequências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam vencer certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas - quando positivas - tendem a aumentar a motivação das pessoas”.

Nesse aspecto, a prevenção se torna um fator chave para lidar com riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Dentre medidas preventivas para lidar com esses transtornos, a instituição recomenda a adoção de diversas ações aos empregadores. Algumas delas já utilizadas em outras atividades no ambiente de trabalho, como tratar de implementar medidas de identificação e gerenciamento de riscos coletivos, adotar medidas coletivas e individuais de prevenção e controle, treinar e incentivar os trabalhadores a ter maior habilidade de enfrentamento por meio do incentivo ao controle dos indivíduos sobre suas tarefas e melhorar a qualidade da comunicação organizacional. “Estabelecer um clima em que a avaliação exterior esteja ausente. Quando deixamos de formular juízos sobre outra pessoa, a partir do nosso próprio centro de avaliação, estamos favorecendo a criatividade”. (ROGERS, 1961, p. 383)

2.4. A comunicação organizacional auxiliando a liderança

> Se o líder é aceitador, tanto dos sentimentos dos membros do grupo quanto de seus próprios sentimentos; se é compreensivo com os outros de uma maneira sensivelmente empática; se permite e encoraja a livre discussão; se delega responsabilidade ao grupo; então há evidência de crescimento de personalidade nos membros do grupo e o grupo funciona mais efetivamente, com maior criatividade e melhor espírito (ROGERS, 1961, p. 395).

A comunicação está tão presente e intrínseca no quotidiano das pessoas que elas não percebem o seu grau de importância. Nas organizações assume um papel fundamental para a obtenção de metas e objetivos. Contudo, cada público dentro da empresa demanda formas adequadas de abordagem e até de vocabulário. Dependendo do grau de escolaridade e cultura dos funcionários, fazem-se necessário adaptações na forma para que o conteúdo da mensagem seja interpretado corretamente e o cerne da comunicação seja estabelecido e compreendido. O objetivo último da comunicação é que todos aqueles que sejam alvo dela a compreendam sem dúvidas ou com erros de interpretação (FACCIO, 2019).

O ato de se comunicar se torna rotineiro e acaba por ser absorvido pelo hábito diário de nos relacionarmos. Perdemos as contas de quantas vezes por dia interagimos mediante o uso, principalmente, da comunicação verbal. Berlo (1972 apud FACCIO, 2019, p, 9) destaca que a comunicação é semelhante a um processo de negociação em que os interlocutores almejam algo em troca com a mensagem transmitida. O objetivo é que a mensagem produza uma reação em quem a recebe e que ideias ou conceitos sejam propagados surtindo efeito.

Podemos observar que, nas empresas, pode haver pessoas que se comunicam por meio de críticas que não são construtivas, provocações, acusações, rótulos, boatos e julgamentos que podem esconder sentimentos que vão além do fato comunicado, como estresse, sobrecarga, vulnerabilidade e frustração. “Ao liderar uma equipe é comum nos depararmos com situações inesperadas e problemas de relacionamento entre os integrantes da equipe e até mesmo com os pares de outros setores” (CORREA, 2016, p. 2).

Nesses casos, por exemplo, “podemos interpretar nossos colegas de trabalho como irresponsáveis quando eles não desempenham suas tarefas do jeito que preferiríamos que eles fizessem” (ROSENBERG, 2006, p. 61). Segundo o autor, isso acontece quando se está acostumado a analisar e culpar uns aos outros ao invés de expressarem com clareza aquilo que precisam.

No caso de estarmos nos expressando para um grupo de pessoas, precisamos ser claros em relação a que padrão de resposta desejamos obter, com risco de estarmos tomando o tempo do grupo e tornando a reunião improdutiva. Para Rogers (1961, p. 358), “embora a intensidade das emoções torne muito mais difícil compreender um opositor, [...] um determinado tipo de moderador [...] neutro, compreensivo e com uma função de catalisador, pode superar esse obstáculo num pequeno grupo.

Para que a mensagem seja compreendida e faça sentido ao interlocutor precisa ser planejada de ponta a ponta. Berlo (1972 apud FACCIO, 2019, p, 9) demonstra que para que uma mensagem seja eficaz é necessário saber quem está comunicando, por que, com quem, o quê além de se considerar uma devolutiva (*feedback*). “Assim, tem-se o modelo de comunicação proposto por Berlo: emissor; codificação; mensagem; canal; decodificação; receptor; ruído; *feedback*” (FACCIO, 2019, p. 9).

Alves e Rosa (2012, 2017 apud FACCIO, 2019, p. 9) destacam que a comunicação se torna imprescindível para a tomada de decisão em uma organização e como forma de correção de procedimentos no ambiente laboral, além de ser inerente ao ser humano e de suma importância nas relações humanas. Já para Robbins (2010 apud FACCIO, 2019, p. 9), as quatro funções básicas da comunicação em um grupo ou organização são: o controle, a motivação, a expressão emocional e a informação.

É impossível atingir a perfeição no processo de comunicação. Por isso mesmo, constitui-se como uma das principais fontes de conflitos interpessoais no trabalho, garante Robbins (2010 apud FACCIO, 2019, p. 9); mas que pode ser amenizada com a escolha adequada do canal de comunicação, uma escuta empática e a utilização do *feedback* para torná-la mais efetiva pois “ao ouvir com maior atenção os sentimentos interiores, com menos espírito de avaliação e mais de aceitação de si, encaminha-se também para uma maior congruência” (ROGERS, 1961, p. 81).

Goleman (2001) destaca a importância da comunicação interpessoal como uma das inteligências múltiplas que devemos desenvolver para obtermos sucesso. Rosa (2017 apud FACCIO, 2019, p. 9) ressalta o *feedback* como uma importante ferramenta para balizar o que foi dito e o que foi entendido que, para a autora, alicerça a boa comunicação e o bom relacionamento interpessoal. Contudo, o *feedback* requer habilidades de comunicação interpessoal para que o efeito seja positivo, como a utilização da empatia, já que "uma compreensão empática desse tipo – compreensão com uma pessoa, não sobre uma pessoa – é um modo de contato eficaz que pode provocar importantes alterações na personalidade" (ROGERS, 1961, p. 356).

A comunicação é uma fase fundamental no processo de formação da cultura organizacional, pois ela se dá a partir do relacionamento entre as pessoas. A cultura organizacional se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. "Relacionamento é comunicação e a personalidade da organização também se dá a partir da interação de seus integrantes conforme os grupos se desenvolvem, transformam e incorporam a cultura organizacional constata Marchiori" (2009 apud FACCIO, 2019, p. 11).

A cultura organizacional "constitui elemento essencial para a construção de um universo simbólico que, associado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os colaboradores aos princípios e objetivos centrais da organização" (VARJÃO; ESTENDER, 2016 apud FACCIO, 2019, p. 12). Contudo, se a organização possuir uma cultura organizacional burocrática pode significar um empecilho para a comunicação organizacional segundo Garrido (2009 apud FACCIO, 2019, p. 12), pois, conforme o autor, dificulta o entendimento por parte dos colaboradores da instituição como um todo.

"A comunicação é o espelho da cultura organizacional, pois vai refletir no processo de gerenciar, se as lideranças não têm comunicação eficaz" (VARJÃO; ESTENDER, 2016 apud FACCIO, 2019, p. 11-12). Todos esses processos passam evidentemente pelas mãos dos gestores, que devem zelar para que a comunicação organizacional ocorra de forma eficiente, pois cabe a eles com sua "própria atitude, criar uma segurança na relação, o que torna mais possível a comunicação. Uma sensibilidade na compreensão" (ROGERS, 1961, p. 36).

2.5. A importância do *feedback* como parte da comunicação organizacional

> Se me permito realmente compreender uma outra pessoa, é possível que essa compreensão acarrete uma alteração em mim. E todos nós temos medo de mudar [...] não é fácil permitir a si mesmo compreender outra pessoa, penetrar inteiramente, completa e empaticamente no seu quadro de referência. É mesmo uma coisa muito rara (ROGERS, 1961, p. 35).

O *feedback* funciona como um método avaliativo de desempenho com o propósito de se medir por meio de parâmetros objetivos, claros e aferíveis comportamentos e ações dos colaboradores sem a necessidade de se expressar sentimento ou emoção. “No ensino e na administração, construímos todo tipo de métodos de avaliação e daí que, mais uma vez, a pessoa seja encarada como um objeto” (ROGERS, 1961, p. 69).

Rosemberg (2006, p. 164) considera os julgamentos, tanto positivos quanto negativos, como “comunicação alienante da vida” já mencionado neste estudo. Entretanto, para o autor, os elogios podem ser falsos motivadores de produtividade no ambiente de trabalho. Os julgamentos alienantes a que Rosemberg (2006) se refere são os elogios como “Parabéns, você fez um bom trabalho!” ou “Muito bem, seu trabalho ficou melhor desta vez do que na versão anterior”.

Esse tipo de congratulação não traduz com precisão o que o colaborador de fato realizou e não fornece substrato suficiente para que o elogio/julgamento seja considerado como uma avaliação válida para o crescimento do profissional, pois são vagos e imprecisos, não contemplando as ações concretas executadas pelo subordinado. “Acredito que quem recebe esse tipo de elogio de fato trabalha mais — mas só inicialmente. Uma vez que eles percebam a manipulação por trás da apreciação, sua produtividade cairá”. (ROSENBERG, 2006, p. 164)

> Na maior parte das fases da nossa vida – em casa, na escola, no trabalho – achamo-nos dependentes das recompensas e dos castigos que são os juízos dos outros. [...] Tais juízos fazem parte da nossa vida, desde a infância até a velhice. Creio que têm uma certa utilidade social em instituições e em organizações tais como as escolas e as profissões. (ROGERS, 1961, p. 72)

Os benefícios de se ter um sistema formal de avaliação na organização são notáveis visto que “se torna uma atividade padronizada, que gera indicadores importantes para a tomada de decisões quanto às políticas de desenvolvimento de pessoas”

(TAVARES e TAVARES, 2017, p. 22). A avaliação por *feedback* pode ser considerada um espaço de escuta dentro das organizações. Um espaço em que o colaborador possa falar e ouvir. “A ausência de *feedback* torna a comunicação deficiente e geradora de conflito, de um modo em geral as pessoas não se comprometem em dar retorno, seja por falta de familiaridade ou negligência” (CORREA, 2016, p. 2).

O *feedback* deve ser considerado um processo de comunicação, em que líder e liderado possam dialogar a respeito do desempenho individual do colaborador, do setor onde atua e da organização de uma maneira geral (TAVARES e TAVARES, 2017). Para que o processo de *feedback* ocorra de maneira adequada, é necessário que seja uma via de duas mãos em que o compartilhamento de informações seja bilateral e que os envolvidos estejam abertos não somente a falar, mas a ouvir e receber críticas e sugestões dos colaboradores.

O principal objetivo do *feedback* é ampliar a consciência e redirecionar as escolhas da pessoa que o recebe, pois provê informações necessárias para a reflexão e possíveis mudanças (PIERUCCINI, 2002 apud TAVARES e TAVARES, 2017, p. 24). O entendimento do colaborador em relação a um processo de avaliação de desempenho deve ser percebido como positivo e que implicará em crescimento profissional. “O efeito no indivíduo que apreende esta atitude é o de levá-lo a sentir-se num clima de segurança” (ROGERS, 1961, p. 382-383).

O *feedback,* embora seja considerado uma forma eficaz de avaliação e encorajamento dos colaboradores, pode tanto trazer benefícios inequívocos para o indivíduo e para a organização como causar o efeito contrário, criando resistência à mudança e contribuindo para a deterioração do clima organizacional. “A avaliação é sempre uma ameaça, cria sempre uma necessidade de defesa, significa sempre que uma determinada parte da experiência deve ser negada à consciência” (ROGERS, 1961, p. 383).

Consoante Bandura (1991 apud TAVARES e TAVARES, 2017, p. 24), ao receber uma avaliação positiva o colaborador experencia sentimentos agradáveis os quais associa aos atingimentos de objetivos. Esses objetivos, por sua vez, são estimulados por novas conquistas proporcionando um ciclo virtuoso de estímulo e bem-estar. “O

feedback positivo eleva o senso de autoeficácia, estimulando novos esforços na conquista de objetivos".

A avaliação negativa não obrigatoriamente teria um efeito danoso ou deletério. Apesar de sentimentos desagradáveis possam ser experenciados, ao receber um *feedback* negativo podendo ser desmotivador, o efeito também pode ser a ampliação dos esforços individuais na busca pelo crescimento e o atingimento de metas e objetivos almejados. "Estar atento com os sentimentos e tudo que possa estar vinculado às necessidades de cada pessoa faz com que nos tornemos mais propensos a conectarmos com o outro" (CORREA, 2016, p. 2).

Não há, entre os autores, um consenso que determine que tipo de *feedback* (positivo ou negativo) seja o melhor método a ser implementado por uma organização, pois dependerá, sobretudo, da reação que o indivíduo denotará ao recebê-lo. Diversos fatores podem influenciar no recebimento de uma avaliação por *feedback,* entre eles as crenças e valores do indivíduo, bem como a sua forma de pensar e lidar com metas e objetivos que lhe serão propostos.

Alexander (2006 apud TAVARES e TAVARES, 2017, p. 25) sustenta que a forma que o colaborador reagirá a um *feedback* determinará se ele buscará uma mudança de comportamento ou não. "Há colaboradores que apresentarão sentimentos negativos após uma crítica e irão resistir à mudança comportamental, resultando em perdas para a empresa, pois podem vir a ter atitudes negativas e queda na motivação".

Alguns colaboradores tenderão a modificar seus comportamentos para que não mais recebam novas críticas, portanto cabe ao líder a identificação de perfis de personalidade que possam ser dirigidos *feedbacks* positivos ou negativos, pois vai depender do contexto em que se encontra o colaborador para que o formato adequado de avaliação seja utilizado. Para Rogers (1961, p. 35), "nossa primeira reação à maior parte das afirmações que ouvimos das outras pessoas é uma avaliação imediata, é mais um juízo do que uma tentativa de compreensão".

Lidar com pessoas exige algumas habilidades interpessoais importantes. Uma das competências indispensáveis a quem exerce um cargo de liderança é a empatia, pois "quanto mais um indivíduo é compreendido e aceito, maior sua tendência para abandonar as falsas defesas que empregou para enfrentar a vida, maior sua tendência

para se mover para a frente” (ROGERS, 1961, p. 44). Além disso, os líderes que aplicam os métodos de avaliação de desempenho precisam ter em mente alguns conceitos importantes para que o processo seja executado de forma producente “como foco em resultados, saber ouvir, dar e receber *feedback*, reflexão e percepção do outro, conviver com as diferenças e saber compartilhar opiniões” (CORREA, 2016, p. 2).

O papel do líder nesse processo é crucial, pois ele será o agente facilitador desse progresso já que “desenvolvendo essas habilidades o líder estará preparado inclusive para gerenciar situações que venham a desencadear problemas emocionais” (CORREA, 2016, p. 2). Além do que, um líder visto como agregador e colaborativo obtém maior produtividade e engajamento de seus liderados, já que “existem administradores que procuram estabelecer com o seu pessoal relações que promovam o crescimento, enquanto outros não se interessam por esse objetivo” (ROGERS, 1961, p. 56).

A falta de habilidades de comunicação por parte do líder pode gerar prejuízos ao grupo sobre o qual exerce a liderança. Rogers (1961, p. 396) identificou em suas pesquisas quando “o grupo que havia recebido uma avaliação de suas capacidades mostrou uma diminuição em flexibilidade e uma significativa diminuição em capacidade de continuar a ter um raciocínio abstrato”.

Embora se tenha o entendimento de que o *feedback* negativo possa vir a contribuir para a mudança de comportamento do colaborador, aplicá-lo de forma inadequada pode causar distorções nos membros do grupo: “tornaram-se mais rígidos, ansiosos e desorganizados em seu pensamento, em contraste com o grupo de controle” (ROGERS, 1961, p. 396).

Modelos de avaliação de desempenho amplamente difundidos e aplicados nas empresas também ocorrem em outros ambientes e que ministrados de forma equivocada podem vir a denotar efeitos semelhantes aos observados nos ambientes de trabalho, como a desmotivação e a debilidade da criatividade. Rogers (1961, p. 396) faz um alerta ao fato de que se pode “notar que essa avaliação – experienciada pelo grupo como de certo modo ameaçadora – parece muito semelhante às muitas avaliações efetuadas em nossas escolas e universidades sob o pretexto de educação”.

Para Rogers (1961, p. 382-383) “quando um líder “ou qualquer outra pessoa com uma função de facilitar o crescimento sente profundamente que o indivíduo é um valor específico e original, seja qual for a sua condição presente ou o seu comportamento, está favorecendo a criatividade”. A despeito da forma de avaliação de desempenho adotado na organização, um fator deve ser levado em consideração: a comunicação deve ser franca e com empatia acerca do desempenho de forma que o processo de mudança de comportamento ocorra com eficiência e que, a partir disso, novas competências e habilidades para que o crescimento do colaborador, bem como o da organização, de fato ocorra. “uma abordagem empática provoca uma maior aceitação de uns pelos outros e contribui para atitudes que são mais positivas e mais suscetíveis de conduzirem a soluções” (ROGERS, 1961, p. 359).

Mediante o exposto, entende-se que uma comunicação organizacional aplicada por meio do *feedback* precisa, em primeiro lugar, contemplar o indivíduo e não somente o seu ambiente de trabalho. Em vista disso, “se a aceitação, a empatia e a consideração positiva constituem as condições necessárias e suficientes para o crescimento humano, então elas devem da mesma forma estar presentes nas relações de ensino, amizade e da vida familiar” (ROGERS, 1961, p. 7).

3. OS CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

> A não-violência e a cobardia não têm nada a ver uma com a outra. Acredito que um homem armado dos pés à cabeça seja um cobarde no seu coração. A posse de armas pressupõe um factor de medo, para não dizer de cobardia. Mas a verdadeira não-violência é impossível sem a posse de uma autêntica ausência de medo. (...) A não-violência nunca deveria ser utilizada como escudo da cobardia. É uma arma destinada aos valentes (Mahatma Ghandi).

Os conflitos são parte inerente dos relacionamentos humanos. Conviver em sociedade implica, em algum momento, identificarmos e/ou evidenciarmos nossas necessidades e com isso estaremos expostos ao conflito. Os conflitos, embora possam e devam ser vistos sob a ótica positiva, por permitirem a identificação e correção de procedimentos organizacionais e administrativos, nem sempre são interpretados dessa forma. Para a Comunicação Não-Violenta, o conflito está nas estratégias para se atender às necessidades pessoais. Em nossa sociedade o que nos ensinam é focar nas estratégias e não nas necessidades.

Do mesmo modo, Bacal (2004) destaca que os conflitos organizacionais não precisam ser agressivos; entretanto, para que sejam produtivos, a natureza do conflito precisa ser de amplo conhecimento dos envolvidos, o que é passível de ser feito se houver um gerenciamento adequado da situação conflitiva.

Já para Rahim (2002), os conflitos organizacionais se não forem devidamente identificados e diagnosticados, podem ser percebidos como nocivos às organizações, com a possibilidade de se produzir um ambiente de trabalho disfuncional originado por situações adversas e sentimento de insegurança por parte dos indivíduos.

Se as pessoas não tiverem a percepção que estão envolvidas em um conflito, ele não existirá. “Se ninguém tiver noção de sua existência, costuma-se estabelecer que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação” (FERREIRA, 2010, p. 69). A partir da percepção desses fatores, o conflito fica estabelecido. “Quando estou vivenciando uma atitude de irritação para com outra pessoa e não tomo consciência dela, a minha comunicação passa a encerrar mensagens contraditórias” (ROGERS, 1961, p. 68).

Bacal (2004) destaca que o conflito visto pelo lado positivo pode servir como um estímulo aos integrantes da corporação para promover seus conhecimentos e habilidades, além de auxiliar para a inovação em processos laborais nas organizações. “O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros” (GOLEMAN, 1999 apud FERREIRA, (2010), p.71).

3.1. Os tipos de conflitos no ambiente de trabalho

Robbins (2002, p. 373) se refere ao conflito disfuncional como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Em vista disso, o conflito pode ser considerado um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações.

Apesar do clima organizacional ser intangível, ele pode ser percebido na organização por intermédio dos comportamentos e atitudes demonstrados por seus colaboradores a fim de que a empresa tenha critérios para aprimorar o ambiente interno e fazer correções no intuito de identificar e solucionar a causa de insatisfações dos funcionários que venham a prejudicar a produtividade e os resultados da corporação. Como já foi tratado neste estudo, um dos fatores que influenciam nas relações de trabalho ocorre pela subjetividade do indivíduo, quer seja nas suas motivações, interesses, valores ou o seu modo de se relacionar com os demais. Cada sujeito é singular e é essa singularidade que afetará o grupo ao qual pertence (DOS SANTOS e ABELLA, 2017).

> Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. [...] como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição [...] conflito é a condição geral do mundo animal [...] requisitos básicos da vida humana são variáveis graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, ou, pelo menos, devido a alguns mecanismos ou regras de conduta que imponham ordem e acomodação (CHIAVENATO, 1998, p. 469).

Para entender melhor os conflitos organizacionais, é importante entender como eles são compreendidos e divididos. Para Burbridge (2012 apud RODRIGUES GONÇAVES e GONÇALVES RODRIGUES, 2015, p. 5) os conflitos podem ser entendidos como internos e externos, sendo o conflito interno considerado o mais complexo, pois

tem origem nas relações interpessoais de departamentos, seções que fazem parte da mesma organização. Já os conflitos externos ocorrem entre organizações diferentes e é mais fácil de ser identificado.

De acordo com Azevedo (2015), verifica-se a ideia de que os conflitos fazem parte do desenvolvimento da empresa, portanto estão inseridos nela e os divide em funcionais e disfuncionais. Para o desenvolvimento de uma tarefa, verifica-se que o conflito se caracteriza como parte do processo, melhorando dessa forma os objetivos da organização como, por exemplo, em relação ao debate em que a livre troca de ideias é incentivada e propicia maior possibilidade de consenso. Já o conflito disfuncional é mais presente no dia a dia das organizações por se caracterizar como problemas de relacionamentos interpessoais e por tarefas (RODRIGUES GONÇALVES e GONÇALVES RODRIGUES, 2015).

O conflito disfuncional pode ocorrer nos relacionamentos entre pessoas, grupos ou organizações podendo ser entre duas ou mais partes ao mesmo tempo e cabe aos gestores identificá-los e gerenciá-los. O sucesso na ressignificação de conflitos vai depender de quão ágil for a organização para localizá-los e agir no sentido de compreendê-los. “Conflito é a oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos” (WAGNER E HOLLENBECK, 2009 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 221).

Chiavenato (2009, 2010 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 221-222) classifica os conflitos nas organizações em três condições. A primeira delas ocorre por diferenciação de atividades ou maior especialização. Ela acontece com a modernização dos processos gerenciais que as organizações vêm empregando nos últimos anos, com a adoção de equipes mais diversas e multidisciplinares, com maior grau de especificação. Desta forma, promove uma visão diferenciada entre os integrantes do grupo que passam a ver as questões por meio de perspectivas diferentes com linguagens e objetivos próprios que acabam por deflagrar conflitos.

Segundo Chiavenato, a segunda condição que desencadeia conflitos refere-se aos recursos compartilhados. Estes ocorrem por escassez de recursos normalmente limitados e que precisam ser compartilhados por diversos setores. Nesse contexto, se

um determinado setor aumentar o consumo desses recursos, pode gerar um desequilíbrio em sua utilização, causando a sensação de injustiça com o favorecimento de determinado setor em detrimento de outro, o que provoca divergências entre os grupos.

A terceira condição geradora de conflitos nas organizações, segundo Chiavenato, são as atividades interdependentes que são reflexos da cooperação (ou falta dela) entre os setores da empresa, pois em uma organização é comum que as atividades laborais sejam codependentes, ou seja, um colaborador poderá depender da execução da tarefa do colega de trabalho para dar sequência à sua própria tarefa. Nesse sentido, se um funcionário não se sentir contemplado pela colaboração dos colegas, podem ocorrer situações conflitivas.

Já em relação aos tipos de conflitos encontrados nas empresas, Chiavenato (2004) destaca os conflitos internos, os conflitos entre indivíduos, os conflitos entre indivíduos e grupos, os conflitos somente entre grupos e os conflitos entre organizações.

Os conflitos internos são aqueles que o sujeito tem consigo mesmo. Ocorrem no âmbito intrapessoal quando o indivíduo se vê diante de duas ou mais opiniões e precisa tomar uma decisão em relação a elas.

No caso dos conflitos entre indivíduos, Chiavenato destaca que ocorrem quando a personalidade dos envolvidos é apontada como a causa do embate. Os conflitos entre indivíduos e grupos são desencadeados por discordância a respeito de normas de comportamento do grupo ou quando os envolvidos não compartilham os mesmos valores que estão presentes na cultura organizacional, podendo colocá-los em atrito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

Os conflitos entre grupos para Chiavenato são inevitáveis pela conjunção de dois fatores considerados básicos, que são a competição por recursos escassos e pelos estilos de gerência diversificados e requeridos com intuito da operação dos diversos setores da empresa ocorra. No caso dos conflitos entre organizações, ocorrem

por questões de mercado. Cada empresa busca um melhor posicionamento no mercado disputando a atenção dos consumidores, o que leva ao conflito entre os concorrentes (CHIAVENATO 2004 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 222).

Portanto, entende-se que os conflitos estão ligados às experiências de vida, personalidade, interesses e objetivos individuais. Esses fatores que compõem a subjetividade dos indivíduos também são os fatores que os geram, pois os objetivos individuais divergem e tornam os conflitos inevitáveis. Nesse sentido, compreender o conflito é essencial para que este seja produtivo. Essa compreensão vai depender de como o conflito será gerenciado, pois isso condicionará a compreensão das consequências advindas como positivas ou negativas.

Desse modo, os conflitos precisam ser administrados sendo um processo fundamental para que a ressignificação possa ocorrer. Cabe ao gestor, primordialmente, esse papel seguindo alguns princípios, como “ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 223).

Além desses princípios básicos, os gestores podem lançar mão de algumas estratégias de ação elencadas por Spagnol et al. (2010 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 223) para lidar com os conflitos no ambiente de trabalho, como a estratégia de confrontação, a estratégia de compromisso, a estratégia de abrandamento, a estratégia de competição e a estratégia de colaboração.

A estratégia de confrontação preconiza a ressignificação do conflito por meio de uma abordagem franca entre as partes envolvidas. A estratégia de compromisso, por sua vez, utiliza o auxílio de uma terceira pessoa que conduzirá a negociação. A respeito desse tipo de estratégia “podemos compreender muito mais adequadamente os sentimentos de uma pessoa que nos odeia quando as suas atitudes nos são cuidadosamente descritas por uma terceira pessoa neutra, do que quando olha para nós de punhos cerrados’ (ROGERS, 1961, p. 360).

A estratégia de abrandamento procura ressignificar os conflitos mediante a busca pela identificação dos interesses comuns com o intuito de minimizar as diferenças entre os envolvidos na situação conflitiva. A estratégia de competição busca satisfazer apenas uma das partes ao atender às necessidades às custas dos demais envolvidos no conflito, o que não se traduz em uma tática positiva por causar um efeito de injustiça. “Atribuo um enorme valor ao fato de poder me permitir compreender uma outra pessoa” (ROGERS, 1961, p. 35). Por fim, a estratégia de colaboração prega que os envolvidos no conflito auxiliem-se mutuamente trabalhando em conjunto para se chegar a um consenso.

Independentemente da estratégia escolhida, o gestor deve ter em mente que tipo de situação conflitiva está ocorrendo para determinar que tipo de estratégia poderá ser utilizada. Deve ter urgência na tomada de decisão, determinar quão importante é a questão desencadeadora do conflito, a maturidade dos envolvidos entre outros fatores para se obter um bom diagnóstico de como deve proceder.

3.2. A psicologia social, a subjetividade e os conflitos

Quando se fala em conflitos interpessoais em sociedade, faz-se necessário falar de subjetividade. Segundo González Rey (2012, p. 125), “a subjetividade permite uma reconstrução não só da psique individual, como também das várias formas de produção psíquica, próprias dos cenários sociais em que vive o homem, assim também como da própria cultura.”

Ainda, segundo González Rey (2012, p. 125)

> A subjetividade é inseparável das necessidades que ela gera no curso de sua história e, portanto, em nível subjetivo, é impossível existir um reflexo objetivo de alguma coisa que não dependa das necessidades do sistema que reflete, necessidades que se expressam tanto em sujeitos concretos, como naqueles espaços sociais em que as pessoas se relacionam.

Nesse contexto, “a subjetividade não é o oposto do objetivo, é uma qualidade da objetividade nos sistemas humanos produzidos culturalmente” (GONZÁLEZ REY, 2012, p. 125).

Quando abordamos o tema do indivíduo em sociedade, devemos levar em conta o seu lugar no ambiente. Tanto o indivíduo modifica o ambiente como o ambiente também é modificado por ele. Conforme González Rey (2012), “a subjetividade não é um sistema racional. Sua organização e desenvolvimento não estão subordinados à razão humana, embora se expressem nela e sejam influenciados por ela.” (p. 130).

Entendendo por esta lógica, compreende-se que o conceito de subjetividade pode também englobar o conceito de liberdade. O economista e filósofo indiano Amartya Sen (2011) prega a liberdade como desenvolvimento:

> A liberdade é valiosa por pelo menos duas razões diferentes. Em primeiro lugar, mais liberdade nos dá mais oportunidade de buscar nossos objetivos — tudo aquilo que valorizamos. Ela ajuda, por exemplo, em nossa aptidão para decidir viver como gostaríamos e para promover os fins que quisermos fazer: avançar. Esse aspecto da liberdade está relacionado com nossa destreza para realizar o que valorizamos, não importando qual é o processo através do qual essa realização acontece. Em segundo lugar, podemos atribuir importância ao próprio processo de escolha. Podemos, por exemplo, ter certeza de que não: estamos sendo forçados a algo por causa de restrições impostas por outros. A distinção entre o “aspecto de oportunidade” e o “aspecto de processo” da liberdade pode ser significativa e também de longo alcance (SEN, 2011, p. 262-263).

Fazendo um paralelo entre o conceito de liberdade de Sen (2011) e o psicólogo estadunidense Marshall Rosenberg (1934-2015), criador do processo da Comunicação Não-Violenta, vemos como a responsabilização corrobora com a liberdade pregada por Sen (2011). Rosenberg (2006, p. 58) reflete sobre a liberdade na forma de responsabilização pelos próprios atos pois quando “aceitamos a responsabilidade, em vez de culpar outras pessoas por nossos sentimentos, ao reconhecermos nossas próprias necessidades, desejos, expectativas, valores ou pensamentos.”

Amartya Sen (2011) complementa ao discorrer sobre a real liberdade que deveríamos exercer na vida em sociedade.

> Devemos examinar, nesse contexto, se a capacidade de uma pessoa para levar o tipo de vida que valoriza deve ser avaliada apenas pela alternativa da culminação com a qual ela realmente acabaria, ou através do uso de uma abordagem mais ampla, que leve em conta o processo de escolha envolvido, em especial as alternativas que ela também poderia escolher, dentro de sua aptidão real para fazê-lo (SEN, 2011, p. 264-265).

Tomando como base as colocações de González Rey e Amartya Sen, propõe-se uma abordagem do tema – os conflitos intra e interpessoais no ambiente laboral.

3.3 Os conflitos intra e interpessoais no ambiente de trabalho

Os conflitos podem se originar nas relações intrapessoais, interpessoais e sistêmicas nos ambientes laborais, principalmente quanto à forma de comunicação. Segundo Rocha (2017, p. 13), “a comunicação intrapessoal é o nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas”.

Grande parte das pessoas passa boa parcela de suas vidas em ambientes laborais. Dentro deste palco, torna-se natural profusão de conflitos oriundos das interações entre os atores atuantes nesses ambientes.

“A comunicação e as interações pessoais constroem a realidade das organizações por meio de significados e símbolos compartilhados, ou seja, significados criados a partir dessas interações por meio do compartilhamento de novos significados”. (KUNSCH, 2014 apud ROCHA, 2017, p.17). Analisando por essa perspectiva, embora interpretativa, percebe-se que as interações no ambiente de trabalho acabam por valorizar as pessoas e criar espaços de diálogo.

Diante deste cenário, a Comunicação Não-Violenta pode vir a contribuir como um recurso de apoio socioemocional dando suporte por meio de mecanismos para se lidar com os conflitos.

Segundo Rocha (2017, p. 7), a CNV parte da perspectiva de que é por meio da comunicação que expressamos nossos sentimentos e que por sua vez são originados a partir de nossas necessidades. Caso esses sentimentos não forem positivos, o desempenho das atividades inerentes ao cargo poderá ser afetado e isso acabará por causar impacto no clima organizacional.

O desempenho do colaborador é profundamente impactado pela comunicação desenvolvida no ambiente de trabalho, onde se passa boa parte do dia e esse fator influenciará todos os demais processos e atividades laborais. Para Gil (1994 apud

ROCHA, 2017, p. 7), “se essas oito ou mais horas puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e consequentemente mais envolvidas com a qualidade”.

A forma de ressignificação de conflitos pode e deve ser incentivada pela organização; contudo, para que isso ocorra, é necessário que se modifique a cultura da empresa. Algumas organizações tradicionais e mais conservadoras ainda resistem em implementar espaços que visem o bem-estar dos funcionários além da questão física (espaços de lazer, entretenimento, descanso etc.). É importante que visem também o bem-estar emocional. Segundo Rocha (2017, p. 7), as organizações não costumam levar em consideração o comportamento humano em suas visões de mundo, tirando-o do seu enfoque básico “ou seja, encontram-se amarradas na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária e por uma prática operacional centrada nas tarefas e nas técnicas institucionalizadas.”

A implementação de espaços de escuta, onde os funcionários possam ter a oportunidade de se colocarem e serem ouvidos, pode proporcionar melhorias tanto na convivência entre os pares como também na produtividade, o que impactaria diretamente na lucratividade da empresa.

A comunicação intrapessoal é tão importante quanto a comunicação interpessoal. A Comunicação Não-Violenta não somente incentiva o desenvolvimento da empatia com os outros como também promove o autoconhecimento, desenvolvendo, também, a auto empatia (comunicação intrapessoal), com objetivo de tornar as nossas escolhas mais bem aceitas por nós mesmos ao invés da autopunição, em que o erro jamais pode ser perdoado e falhas não são toleradas. Segundo Rosenberg (2006, p. 120), “como desejamos que todos os nossos atos levem ao enriquecimento de nossa vida, é fundamental saber como avaliar os eventos e condições de maneira que nos ajudem a aprender e a fazer escolhas duradouras que sirvam a nossos propósitos.” Rosemberg (2006) constata que fomos ensinados a nos avaliar e a nos julgar com frequência, o que nos leva ao ódio por nós mesmos e menos ao aprendizado.

A falta de liberdade em expressar sentimentos e emoções no contexto do trabalho cria dificuldades sobretudo na comunicação entre os funcionários e precisa ser incentivada nos ambientes laborais. A crescente pressão por resultados e metas a serem cumpridas tem um efeito “rolo compressor” na saúde do trabalhador tanto física

quanto emocionalmente. Assim, se faz necessário que se leve em consideração o processo de subjetividade desse trabalhador e seu significado na sociedade.

> As posições racionais do ser humano são, na realidade, produções de sentido, na medida em que se organizam sobre a base dos interesses e necessidades relacionados aos contextos desde os quais atua, e a partir de suas histórias nesses contextos. Isso situa no centro da potencialidade mobilizadora da razão uma emocionalidade comprometida com uma história e com uns valores que não são iguais para cada nação, grupo social, família ou pessoa que se situam em culturas diferentes. A razão está subordinada a uma produção histórica de sentidos e não ao contrário. Precisamente, é essa uma das características do funcionamento subjetivo humano que tanto dificulta a solução de conflitos em qualquer grupo ou sociedade humana (GONZÁLEZ REY, 2012, p. 130).

González Rey (2012, p. 131) continua: “um dos aspectos essenciais da reivindicação do sujeito é justamente essa tensão entre a subjetivação individual e a pressão social.”

Segundo Curvello (2012 apud ROCHA, 2017, p. 9), “o macroambiente, no qual a comunicação organizacional se encontra, sofre forte influência psicológica, social e cultural, interferindo no processo comunicativo.” Prossegue ainda dizendo que “essas influências [...] abrem espaço para falhas na comunicação, contaminação do clima e enraizamento, ao longo do tempo - sem diagnóstico e devidas providências -, na cultura da organização.”

Segundo Wels (2005 apud ROCHA, 2017, p. 13), o que dá base para todas as outras formas de comunicação é a abordagem intrapessoal. A comunicação intrapessoal é o “nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas”.

Ainda, de acordo com a autora, “esse processo interno de pensamento é desenvolvido por meio do autoconhecimento, em que valores, convicções, crenças e princípios são refletidos externamente na comunicação e relacionamento comportamental” (ROCHA, 2017, p. 13).

Para Kunsch (2002 apud KUNSCH, 2017, p.13), “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome

informações. Esta comunicação vai depender muito da capacidade de cada um, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo".

De acordo com Correa (2016 apud ROCHA, 2017, p. 16), "a maioria das crises de gestão nas organizações, de conflitos interpessoais, de imposição de ações e da falta participativa da equipe na tomada de decisões são problemas que líderes enfrentam quando não desenvolvem empatia, nem interação com suas equipes."

> Os grupos e nações em conflito têm histórias diferentes, memórias diferentes e valores diferentes sobre os mesmos fatos. Tudo isso é acompanhado de uma emocionalidade que, em sua integração inseparável com os processos simbólicos produzidos em cada espaço social, determina o sentido subjetivo dessas histórias. Essas, por sua vez, não irão mudar graças a meros argumentos racionais, pois cada racionalidade terá em sua base uma produção diferente de sentidos. As negociações só são possíveis através de grupos de diálogo, capazes de produzir contradições cuja solução seja impossível apenas com a ajuda das atuais representações e crenças sobre as quais se situam os representantes de cada grupo em conflito no começo do diálogo. A efetividade de um processo de negociação começará quando os representantes dos grupos em conflito forem capazes de elaborar novas opções, diferentes daquelas com as quais tinham chegado à negociação. E que sejam também capazes de dialogar sobre elas, gerando novas representações que não eram visíveis no começo de sua atividade. Esse é o único processo capaz de produzir novos sentidos e de criar um verdadeiro caminho de integração entre grupos humanos em conflito (GONZÁLEZ REY, 2012, p. 131).

É nesse cenário que o estresse e a violência podem ser desencadeados. "A CNV refere-se à violência como qualquer forma de comportamento ou comunicação que possam ser sentidos com raiva, desrespeito, discriminação, exclusão, etc" (ROCHA, 2017, p. 9).

Segundo González Rey (2012), a discussão "racional" pode até colocar algum grupo ou pessoa que esteja em conflito em uma posição superior às demais em função de seus argumentos forem de qualidade ou tiverem poder de convicção. Contudo, ela não conseguirá exercer qualquer influência de mudança nas emoções do outro, já que a sustentação de seu diálogo apoia-se em uma organização de sentidos em que o outro – "o derrotado" – não faz parte, pois foi definida a partir de uma forma de poder onde isso não ocorre.

Quando se tem grupos de tensão, o verdadeiro diálogo pode significar o caminho autêntico para uma nova produção de sentidos. “Todo grupo de poder tenta legitimar sua posição com relação aos demais através de uma racionalidade que é, sobretudo, uma produção retórica apoiada em uma posição de poder” (GONZÁLEZ REY, 2012, p. 131).

Rogers (1961) cita o princípio da responsabilização, em que assumimos o comprometimento por nossos atos e sentimentos e que pode ser, por exemplo, exercido na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho. “O que aconteceria se um conflito de trabalho entre operários e patrões seguisse esse caminho [da responsabilização], de modo que os trabalhadores, sem estarem necessariamente de acordo com a direção, pudessem formular corretamente o ponto de vista desta?”.

Ainda segundo o autor propõe-se que “os patrões, sem aprovarem a posição dos trabalhadores, fossem capazes de expor o problema destes de uma forma que considerassem correta” (ROGERS, 1961, p. 357). Isso significaria que se estabelecera uma real comunicação e que se poderia praticamente garantir que se chegaria a uma solução razoável.

3.4. Artigos e pesquisas sobre Comunicação Não-Violenta e conflitos no ambiente de trabalho publicados no período de 2010 a 2019

Tabela 1. Ago de 2010 até Jul de 2019

Artigo:	FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho: O Papel do Líder Como Gerente das Emoções do Grupo. **Caderno UniFOA**, Rio de Janeiro, Ago (2010).
Tema:	O propósito principal deste artigo é investigar o papel da liderança na administração de conflitos, objetivando analisar como este processo é percebido pelos colaboradores, e os impactos dessas atitudes para o desempenho organizacional.
Objetivos:	Mapear eventos relacionados ao surgimento do processo de conflito em suas raízes organizacionais e suas respectivas consequências.
Palavras-chave:	Gestão de Pessoas. Liderança. Conflito.
Resultados:	Os resultados sugerem que a capacidade da liderança, enquanto gestor das emoções do grupo, é fator fundamental para o sucesso das organizações e para a melhoria do relacionamento funcional, estando diretamente associada à capacidade do líder enquanto gestor organizacional.

Artigo:	ECCO, I.; M. ALLEGRETTI PALUDO, ; NOGARO,. Mediação e Comunicação Não-violenta: Perspectiva na Orientação Educacional. **Revista de Ciências Humanas**, Fredererico Westphalen, RS, v. 13, n. 21, p. 61-78, set (2012).
Tema:	Este estudo é resultado de uma pesquisa bibliográfica descritiva sobre a temática conflito e mediação, o qual buscou oportunizar reflexões acerca de como a mediação pode contribuir para a resolução de conflitos, melhorando as relações interpessoais.
Objetivos:	Os objetivos deste artigo se dão pela necessidade de abarcar maiores conhecimentos a respeito do tema diante dos dilemas enfrentados na profissão de educar.
Palavras-chave:	Mediação. Escola. Conflito. Empatia. Ética
Resultados:	Com resultados apresentados nesse artigo conclui-se que a importância da mediação de Conflitos vai muito além da simples atuação no sentido de apaziguar os ânimos mais exacerbados de estudantes, pois transpassa a condição de lenitivo das atuações sociais e se insere no âmago do entendimento que o indivíduo tem de si. O Mediador pode, e deve, atuar como um propiciador de elementos de compreensão, por meio da Comunicação Não-Violenta (CNV), da empatia e de outras ferramentas que facilitem a quem está sofrendo o conflito poder utilizar-se do mesmo como uma oportunidade de crescimento e de consciência a respeito de si e do seu entorno, provocando a reflexão para posturas que o levem a se constituir num verdadeiro cidadão deste mundo em permanente transformação. Assim, a inserção da mediação no ambiente escolar reforça em cada educador a certeza de que pode desempenhar o papel de educador como mediador, não apenas do conhecimento, mas da paz como sentimento e como prática.

Artigo:	CASTRO, D. B. D.; DE MELO MARTINS, P. F. Correlações entre a Justiça Restaurativa e a Comunicação-Não Violenta com a Educação. **ESMAT**, Palmas, TO, v. 7, n. 9, p. 107-142, Jan-Jun (2015).
Tema:	O tema deste artigo são as relações entre a Justiça Restaurativa (JR) e a Comunicação Não Violenta (CNV) em todos os setores sociais, mas com especial atenção para a sua utilização no ambiente escolar.
Objetivos:	O presente artigo objetiva analisar a relação entre a Justiça Restaurativa (JR) e a Justiça Retributiva (JR), sob o olhar da Comunicação Não Violenta (CNV). Esta análise se faz presente porque as premissas fundamentais da Justiça Restaurativa podem ser alocadas em situações cotidianas de foro mais casual, mas sem que ocorram todos os aspectos da formalidade jurídica.

Palavras-chave:	Comunicação Não Violenta. Direitos Humanos. Educação. Justiça Restaurativa.
Resultados:	A partir das observações sobre a Justiça Restaurativa e a Comunicação Não Violenta, podemos destacar uma conclusão dentre tantas outras apresentadas. Ao ocorrer o envolvimento das práticas relacionais, vê-se a necessidade de agir em conjunto, pois, ao compartilharmos decisões e angústias, os(as) envolvidos(as) sentem-se como comunidade e como seres humanos. A proposta mais enfatizada por todos(as) aqueles(as) que defendem a Justiça Restaurativa e a Comunicação Não Violenta é a prática do senso de coletividade; este precisa ser visto e revisto constantemente, mais ainda, ser respeitado. A Justiça Restaurativa representa um novo agir social, apresenta a possibilidade da promoção de resolução de conflitos em outra esfera relacional. A possibilidade de se construir um referencial que se contraponha ao existente (Justiça Retributiva) e consolide a democracia participativa. Poderá vir a se tornar um determinante importantíssimo para todos(as) os(as) brasileiros(as).

Artigo:	JÚNIOR, S. G.; BONITO SILVESTRIN, ; DE FÁTIMA OLIVEIRA,. Bem-Estar no Trabalho: o Impacto das Satisfações com os Suportes Organizacionais e o Papel Mediador da Resiliência No Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 15, n. 1, p. 19-29, jan-mar (2015). ISSN ISSN 1984-6657.
Tema:	O bem-estar no trabalho tem ganhado bastante visibilidade na literatura concernente à área da psicologia organizacional e do trabalho pela sua importância como variável que, se bem compreendida, pode conferir aos trabalhadores melhores condições de trabalho e até de vida.
Objetivos:	Este trabalho tem por objetivo principal testar o poder mediacional da resiliência no trabalho na relação entre as satisfações com os suportes organizacionais e o bem-estar no trabalho.
Palavras-chave:	bem-estar no trabalho; suportes organizacionais; resiliência.
Resultados:	Quatro hipóteses explicativas podem ser aventadas. A primeira diz respeito à natureza das variáveis pesquisadas. Satisfação (no trabalho ou com suportes) é uma variável de caráter afetivo ou atitudinal, enquanto resiliência é, essencialmente, uma variável de caráter avaliativo, portanto, cognitivo. A segunda hipótese explicativa para os resultados encontrados diz respeito à temporalidade das variáveis investigadas como preditoras. Satisfações são variáveis temporais sujeitas a mudanças conforme as condições externas aos indivíduos. Por outro lado, resiliência, como assumida neste estudo, é definida como variável com características estáveis, pouco influenciada por condições externas ao indivíduo, cuja avaliação tende a ser minimamente atemporal. A terceira hipótese explicativa para os resultados

	deste estudo refere-se ao posicionamento das variáveis antecedentes do modelo. Há algum tempo, a literatura vem demonstrando que cognições antecedem aos afetos (Gomide & Hernandes, 2005; Gondim & Siqueira, 2004; Siqueira, 1995), e o posicionamento dos antecedentes no modelo proposto inverte essa lógica. Assim, o modelo proposto posiciona afetos (satisfações) como antecedentes de uma cognição (resiliência). Como o modelo não se confirmou, parecem se reafirmar os achados anteriores relatados. A quarta hipótese explicativa também remete a achados anteriores da literatura, que têm afirmado que variáveis pessoais, quando comparadas a variáveis organizacionais, têm poder preditor menor para variáveis relacionadas a ambientes organizacionais (por exemplo, desempenho). Essa hipótese parece estar confirmada por este estudo. Por fim, sugere-se a ampliação do escopo deste estudo, tanto na investigação de novas variáveis na pesquisa dos antecedentes de bem-estar no trabalho como na investigação de um contingente mais amplo de trabalhadores.

Artigo:	BARROS, I. L.; R. RABBANI JALALI,. Comunicação Não-violenta Como Perspectiva Para a Paz. **Ideias & Inovação,** Aracajú, v. 2, n. 3, p. 67-76, Setembro (2015).
Tema:	O tema deste artigo é a trajetória da Comunicação Não-Violenta como perspectiva para uma cultura de paz.
Objetivos:	Este artigo tem o objetivo de revisar a trajetória da Comunicação Não-Violenta como perspectiva para uma cultura de paz. Busca justificar a sua prática por revelar a dimensão da violência gerada em decorrência da maneira de comunicação existente entre as pessoas, povos e nações na atualidade e por preocupação dos países em promover a paz.
Palavras-chave:	Comunicação Não-violenta. Educação para a Paz. Cultura de Paz.
Resultados:	Os resultados da pesquisa revelam que, de acordo com os autores pesquisados, é possível uma cultura de paz, todos propõem mudanças individuais capazes de se expandir para outras áreas de convivência social, esta temática vem sendo discutida mundialmente como tentativa de construção de um mundo mais pacificador. Neste contexto, o público jovem tem se destacado por considerar que os problemas sociais nos aspectos políticos e ambientais desse surgimento capitalista vem destruindo a humanidade, atingindo especialmente essa faixa etária na qual é atribuído o futuro de cada nação. Nesta perspectiva a comunicação não violenta poderia ser utilizada como um instrumento como possibilidade de promoção da paz.

Artigo:	MARTINOT, A. F.; C.B. DO PRADO FIEDLER,. A Importância da CNV – Comunicação Não Violenta na Realização do Processo de Autoconhecimento. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 11, n. 1, p. 58-77, (2016).
Tema:	o presente estudo apresenta a CNV como uma escolha que pode proporcionar ao indivíduo a condição de construção de relações de confiança com o próximo nos seus contextos afetivo, familiar, profissional e social.
Objetivos:	O presente trabalho visa elucidar como a CNV - Comunicação Não Violenta contribui na realização e na concretização do processo de autoconhecimento.
Palavras-chave:	Comunicação não violenta. Humanismo. Autoconhecimento.
Resultados:	A CNV é um convite a cada um de nós para que busquemos realmente esta Luz nas comunicações da nossa vida. A busca desta Luz em nós mesmos envolve a busca pelo autoconhecimento, que por sua vez implica em uma atitude diária de atenção vigília, observação e percepção em relação a nós mesmos, aos nossos pensamentos, às nossas atitudes, às nossas palavras, à nossa conduta e à nossa postura perante a vida. Ao nos propormos a esta busca, passamos a tomar consciência da nossa realidade de ação e interação com o mundo ao nosso redor, ampliando a nossa percepção em relação ao outro e também em relação a nós mesmos. Esta atitude progressivamente tem uma ação libertadora, pois à medida que vamos aumentando o nosso grau de consciência, amenizamos a necessidade de defesa e abrimos o caminho para a possibilidade de transformações e aprendizados. Mergulhamos dentro de nós mesmos e expandimos a manifestação do nosso eu verdadeiro. Em outras palavras, tornamo-nos capazes de atingir um conhecimento verdadeiro do qual nos fala Santo Agostinho e de nos conectarmos às nossas potencialidades.

Artigo:	MARTINS, A. P.; DE BARROS TAVARES, M. Comunicação Não-Violenta e Função Política: Convergências e Possibilidades. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Curitiba, p. 1-15, Setembro (2017).
Tema:	O artigo propõe a relação entre a comunicação não-violenta (ROSENBERG, 2006) com a teoria da função política (SIMÕES, 2009), a partir da palestra ministrada por Jorge Hoelzel, conselheiro de administração da Mercur.
Objetivos:	O presente artigo tem como objetivo principal estudar a relação entre os componentes da comunicação não-violenta (CNV)4 e alguns dos constructos apresentados por Simões (2009) em sua

	teoria sobre a função política. Além disso, pretende expor o conceito da CNV e mapear o case apresentado por Jorge Hoelzel Neto no TEDx Laçador, em 2014.
Palavras-chave:	Comunicação não-violenta; função política; mercur; relações públicas.
Resultados:	Por meio de análise de conteúdo da fala de Jorge Hoelzel no TEDx em que expôs, de forma resumida, o que levou a Mercur a um reposicionamento em 2008, foi possível identificar os princípios da CNV e, dessa forma correlacioná-los como os constructos apresentados por Simões (2009) em sua teoria da função política. A análise foi realizada de forma situacional, ou seja, de acordo com a situação, no caso a palestra abordada. De acordo com Rosenberg (2006), a CNV retrata habilidades de linguagem e comunicação, utilizando conceitos já existentes e identificando determinados comportamentos que as pessoas têm em suas relações. Dessa forma foi possível perceber diversos âmbitos comuns com a função política, que também traz temas como a cooperação, conflito e importância da informação. A perspectiva da CNV se assemelha com concepções da comunicação e de teorias de relações públicas, porém com um novo olhar mais atento aos pequenos detalhes, como a escolha das palavras utilizadas.

Artigo:	SOBRAL, S.; CAPUCHO,. A Gestão de Conflitos nas Organizações. Gestão e Desenvolvimento, Viseu, Portugal, v. 27, p. 33-54, (2019)
Tema:	O tema deste artigo visa discutir se a comunicação surge como causa e solução, em simultâneo, devendo ser instigadas estratégias ajustadas à natureza e à situação de conflito, baseadas na cooperação entre as partes, naturalmente distintas.
Objetivos:	Por meio de de uma revisão bibliográfica, objetivou-se refletir o “estado da arte” no âmbito da gestão de conflitos nas organizações, dando ênfase às diferenças de género.
Palavras-chave:	conflito, estilos de gestão de conflito, comunicação, género
Resultados:	Os resultados não evidenciaram um estilo estritamente associado ao género masculino ou ao feminino; contudo, reconhece-se a utilização de uma estratégia de negociação e menos de confrontação pelas mulheres, em oposição aos homens. Identifica-se escassa investigação empírica em Portugal neste domínio, podendo este estudo contribuir no seu progresso, ao estabelecer bases teóricas que a sustentem.

Artigo:	ALMEIDA, C. D. D.; BARROS OLIVEIRA, ; SOUZA BRUM,. Da Comunicação Não-Violenta à Cultura de Paz: Círculos, Narrativas e Contribuições. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 463-480, jul-set, (2019).

Tema:	Investiga-se a possibilidade de uma prática não ideológica que se aproxima da Cultura de paz. Essa possibilidade se materializa por meio dos círculos de construção de Paz que juntamente com o os fundamentos teóricos da comunicação não-violenta e dos estudos de paz, alicerçam e tornam palpável a transformação de uma cultura tradicional para uma cultura de Paz.
Objetivos:	O objetivo do presente artigo é identificar se os círculos de construção de paz são estratégias eficazes para modificar as ações da cultura tradicional para as vivências da cultura de Paz e, também, como a comunicação não violenta pode transformar a cultura, reconhecida nos valores, costumes, tradições, memória e pertencimento.
Palavras-chave:	Cultura de paz; Círculos de construção de Paz; Comunicação não-violenta.
Resultados:	Os resultados apresentados nesse artigo demonstra que os círculos de construção de Paz e a Comunicação Não-Violenta são ferramentas estratégicas para modificar a cultura tradicional, transformando-a em uma cultura de Paz, porque promovem transformações nas ações estabelecidas, na medida em que fomentam e reconhecem o protagonismo humano como necessário, preconizando a solidariedade, a cooperação ao invés da competição, desenvolvendo a horizontalidade do diálogo e estimulando a auto-gestão dos conflitos.
Artigo:	FACCIO, G. Comunicação Interna e Seu Reflexo na Cultura Organizaconal. **Perspectiva**, Erechim, 43, jun (2019). 7-18.
Tema:	O presente estudo visa à elaboração de um trabalho no qual se possa descrever a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, pelo viés de uma empresa privada, do ramo moveleiro, e de seus funcionários de nível operacional.
Objetivos:	Analisar os processos comunicacionais entre empresa e seus funcionários de nível operacional, além de levantar e descrever os meios comunicacionais mais utilizados para a divulgação de informação, investigando possíveis implicações da cultura organizacional.
Palavras-chave:	Comunicação Interna. Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional.
Resultados:	É possível perceber que, mesmo com o avanço tecnológico e as novas ferramentas comunicacionais altamente inovadoras, a comunicação oral, o diálogo e a conversa face a face são de extrema importância e ainda são muito utilizados. A informação transmitida oralmente com linguagem simples e direta demonstrou-se de uma enorme eficiência. Também, uma das grandes vantagens da comunicação oral é a possibilidade de se tirar dúvidas na hora, deixar a informação totalmente esclarecida, pois o *feedback* é instantâneo.

4. OBJETIVOS

4.1. Geral

Identificar como ocorre a ressignificação de conflitos nas empresas e se os gestores utilizam algum processo para tal finalidade, no dia a dia, a fim de analisar quais os procedimentos adotados na atualidade e como poderiam ser melhorados com o intuito de alcançar resultados mais efetivos.

4.2. Específicos

a) Identificar a comunicação da empresa.
b) Verificar como são as relações interpessoais dentro da organização.
c) Descobrir se há mecanismos para a ressignificação de conflitos.
d) Pesquisar se os procedimentos hoje utilizados para se lidar com os conflitos pelos gestores atendem plenamente às necessidades das empresas.

4.3. Problema

Em que medida a utilização dos métodos utilizados pelos gestores para lidar com os conflitos entre funcionários tem contribuído para a ressignificação deles, dentro do ambiente de trabalho?

4.4. Hipótese

Em um ambiente de trabalho em que seja verificada a presença de conflitos entre os colaboradores, os métodos atualmente utilizados como mediação nesse processo, contribui para melhorar as relações entre os participantes, por meio da identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade, o respeito mútuo e o princípio da reciprocidade.

5. MÉTODO

O método para a realização da pesquisa foi qualitativo e constou de entrevista com profissionais que atuam em empresas e instituições de ensino e que, de alguma forma, mediam conflitos que ocorrem nas organizações e suas estratégias de ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho.

A escolha do método decorreu do fato de que seu objetivo é entender e analisar o universo a ser estudado, considerando como base de informações situações e acontecimentos percebidos no contexto do ambiente laboral, pelos gestores. A partir desses dados, será possível identificar as práticas profissionais e os motivos das ações desenvolvidas.

Conforme Minayo (2010, p. 21):

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

A opção pela pesquisa qualitativa evidencia que o público pesquisado pode ser analisado a partir da sua observação e interpretação de determinados aspectos, com uma visão mais integral dos problemas observados.

5.1. Participantes

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas, com seis (6) participantes com idades que variam de trinta a sessenta anos: uma Vice diretora de uma escola particular, um gerente financeiro e de suprimentos de uma companhia do setor portuário brasileiro, uma consultora Interna de Recursos Humanos de uma companhia do setor portuário brasileiro, uma coordenadora de TI do Setor de Tecnologia de uma empresa do ramo portuário da região da Baixada Santista, um empresário do ramo de varejo no município de Santos e uma professora e coordenadora de um curso em uma instituição de Ensino Superior no município de Santos. A amostra pode-se dizer foi por conveniência e acessibilidade, uma vez que os participantes foram indicados por pessoas do conhecimento do pesquisador.

5.2. Instrumento

O instrumento utilizado foi o questionário semiestruturado composto por oito (8) questões abertas (quatro) e fechadas (quatro). As questões empregadas encontram-se em Apêndice B, à página 202.

5.3. Procedimento

Para a realização da pesquisa, foi utilizada entrevista individual composta por oito (8) questões sendo quatro (4) abertas e quatro (4) fechadas com seis (6) profissionais gestores em empresas de ramos diversos na região da Baixada Santista com a finalidade de obter informações pertinentes aos objetivos propostos. Algumas perguntas estão divididas para melhor compreensão dos entrevistados.

Primeiramente, antes de iniciar a coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Católica de Santos, sendo aprovada sob o número **CAAE:** 31433020.4.0000.5536 e **Número do Parecer:** 4.198.940, conforme ANEXO A, à página 120.

Para a coleta dos dados, foi planejada a realização das entrevistas presencialmente, porém, em decorrência da pandemia de Covid-19, que teve como determinante o isolamento social, as entrevistas foram realizadas pela plataforma Zoom e iniciaram-se no mês de setembro de 2020, transcritas e arquivadas na íntegra em poder do pesquisador pelo período de cinco anos. Tiveram a duração média de 30 (trinta) minutos cada uma. O questionário, contendo as perguntas, foi enviado previamente, aos participantes, pelo *Google Forms* **https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScKgqQpZn0Cw5DmyeUJ2q0Z2kBGfPm60NLd-Qygd5ud52pEZ0g/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628),** demonstrando inicialmente o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido (TCLE); caso aceitassem o termo, eram contatados, posteriormente, por meio da plataforma Zoom.

Para análise dos dados, optou-se pela Análise de Conteúdo de Bardin. Para Bardin (2002, p. 31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Ainda segundo a autora, é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações”.

(BARDIN, 2002, p. 36)

De acordo com Bardin (2002), a Análise de Conteúdo se caracteriza como análise qualitativa pelo fato da inferência ao ser realizada fundamentar-se na presença do índice (tema, palavra, personagem) e não na frequência em que aparece em cada comunicação individual. Em seu processo, a Análise de Conteúdo organiza-se em três pontos cronológicos: a pré-análise; a exploração material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Para Franco (2005), é na pré-análise que se levanta a hipótese e a determinação dos objetivos, que se faz o levantamento e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação. É o corpo do trabalho como conjunto dos documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos, ou seja, que serão escolhidos, selecionados e seguirão as regras previstas nas categorias.

As respostas dos profissionais gestores foram submetidas à categorização que, segundo Bardin (2002), é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias de fragmentação obedeceram às regras de homogeneidade, exaustão, exclusividade, objetividade e adequação ou pertinência ao conteúdo ou objetivo.

Bardin (2002) afirma ser a inferência o processo intermediário entre a descrição (resumo das características de um texto) e a interpretação (o significado das características do texto) relacionando-a a outros dados. Para ela, toda análise de conteúdo implica comparações e retomadas à fundamentação teórica da pesquisa.

Para explorar o material, uniram-se as respostas dos gestores em uma tabela. A análise seguiu o exame de cada questão, por grupo, pela regra da homogeneidade.

Para a apresentação e análise dos resultados, seguiu-se, portanto, o critério proposto por Bardin (2002), em três polos cronológicos: 1) a pré-análise, 2) a exploração material e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

5.4. Categorias

As respostas dos profissionais gestores foram submetidas à categorização que, segundo Bardin (2002), é uma operação que permite a classificação dos elementos de significação constitutivas da mensagem por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias de fragmentação obedeceram às regras de homogeneidade, exaustão, exclusividade, objetividade e adequação ou pertinência ao conteúdo ou objetivo. A análise das respostas dos profissionais gestores desta pesquisa seguiu a seguinte categorização:

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas;

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa;

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa?

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede;

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados de seis entrevistas por meio da aplicação do questionário, a partir das categorias identificadas para o estudo, bem como as discussões. A análise das respostas dos profissionais gestores desta pesquisa seguiu a seguinte categorização:

a) **Categoria 1.** Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas;
b) **Categoria 2.** Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente às necessidades da empresa;
c) **Categoria 3.** Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo;
d) **Categoria 4.** Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

A discussão deste trabalho se apoia nos textos que fundamentam o objetivo desta pesquisa. O título desta dissertação “Comunicação Organizacional: a comunicação não-violenta na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho” tem como objetivo identificar a atuação dos profissionais gestores em situações de conflitos gerados em ambientes laborais.

6.1. Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas

O estudo apontou em relação ao levantamento com os gestores os seguintes resultados:

Tabela 2. Respostas dos gestores à questão 1: “Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?”

	Total
Sim	6
Não	0
Não soube responder	0
Total	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Verifica-se que entre os seis gestores entrevistados, se há a identificação de conflitos no ambiente de trabalho, seguem alguns pontos destacados para análise dos dados:

a) Todos os gestores informaram que conseguem identificar os conflitos no ambiente de trabalho;
b) Nenhum gestor respondeu negativamente ou não soube responder à questão.

Quadro 1. Respostas dos gestores à questão 1: “Com quem?”

Gestores	Respostas
1	*[...] em relação aos alunos [...] em relação a funcionários, professores já é mais difícil. G1*
2	*[...] conflitos naturais das atividades que está muito mais relacionado entre áreas (departamentos) [...] E você tem conflitos internos [...] dentro das micro equipes. G2*
3	*[...] eu atendo a diretoria de Operação e a diretoria Comercial e geralmente a gente percebe conflito entre líder e liderado.” G3*
4	*O que geralmente dá assim de conflito na minha área que é TI, né, é por volume de trabalho. [...] Às vezes, a gente tá fazendo um tipo de atendimento e, eles mesmo entre si, não conseguem se entender como tem que trabalhar, como que tem que ser a nossa comunicação com o nosso cliente interno pra que ele entenda o que é que a gente vai dar*

	*de devolutiva. [...] Esse é um, e [tem o] conflito comigo que eles me cobram muito e aí eu não seria também isso. A gente ter o retorno, então, por exemplo [...] Não adianta só um "**e-mail"**, não adianta só um tapinha nas costas. Eles pedem mais que isso. E aí gera um conflito porque aí eu tenho que ir lá e explicar pra eles "não, não é assim" porque a empresa, às vezes, não tá preparada pra esse tipo de situação. G4*
5	*[...] por incrível que pareça, não são os funcionários novos. São os funcionários antigos que deram conflito de maneiras, às vezes, desnecessárias que com diálogo poderia resolver, sabe? [...] Os conflitos eles são tanto entre a própria equipe. [...] Entre eles também conflito normal entre a gestão da empresa e, às vezes, a [área de] Operação, né. O pessoal de [área de] Operação que, às vezes, não quer obedecer a uma determinada nova orientação, uma nova situação e aí, às vezes, a coisa demora. Vai gerando os conflitos até de alguma maneira aquilo ser resolvido, mas conflito é o que não falta. É legal você falar sobre isso, né porque é um assunto que a gente perde mais tempo na gestão é nesse assunto, né. Tentar resolver conflito de interesses, normalmente.* *Eu acho que esses conflitos que acaba mais chegando pra mim é entre o pessoal mais antigo, né. O pessoal mais antigo é mais resistente a algum tipo de mudança, alguma coisa nova. E o pessoal novo, eles também têm os seus conflitos, mas normalmente tá vinculado a uma imaturidade, a uma falta de compromisso, né. Sabe, é uma questão, às vezes, de cara tá no horário de trabalho e aí ao invés de estar trabalhando tá lá brincando, tá no celular e aí as chefias pressionam "ô, o que tá fazendo aí, né, vamo ??..." e eles sabem que estão errados e então resolvem na hora. Coisas assim de imaturidade, de chegar atrasado, de faltar por besteira, né. Então, é o que a gente percebe. G5*
6	*A gente viveu alguns conflitos na relação aluno-professor-coordenação, né, tiveram algumas questões, algumas dificuldades no começo de usar plataforma digital. [...] Com a equipe da universidade eu eventualmente vou lá uma vez por semana e quando tem reunião, mas os encontros*

	são muito mais virtuais [...] ainda que eu me sinto privilegiada que tem, sei lá, dez, doze alunos por turma, quinze, que abrem a câmera, né, então fica muito difícil a gente entender o grupo classe, né. Você tá dando aula, você tá discutindo, os alunos participam, mas eles têm entre eles grupo de ***WhatsApp*** *e tiveram questões porque no meio do ano entrou uma leva de alunos, cerca de vinte, e aí tinham os veteranos com os calouros, então a gente teve algum tipo de conflito interclasse, né que espirrou na relação com os professores, né. Os veteranos se achando veteranos com uma dificuldade de se entrosar. Dentro da universidade, com os meus pares, eu não vejo conflitos eu vejo o trabalho como ele é, né, então, às vezes, eu acho que o principal problema é o problema de comunicação, né de informação que é paralela, então de coisas que eu deveria saber e não sei ou de coisas que o outro deveria saber do meu curso e eu também talvez não informe, mas não vejo questões mais graves, mais sérias, né. [...] Então, são os conflitos naturais de desejos diferentes, né de necessidades diferentes. G6*

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: das respostas dos seis gestores, se há identificação de quem são os atores envolvidos nos conflitos no ambiente de trabalho, seguem alguns pontos destacados para análise dos dados:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 identificou conflitos entre funcionários, alunos e professores;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

b) O G2 identificou conflitos que ele constata como naturais das atividades relacionados entre áreas (departamentos) e entre as micro equipes da empresa que foram chamados de conflitos internos;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

c) A G3 identificou conflitos constantes entre as diretorias de Operações e Comercial nos quais os principais atores desses conflitos são os líderes e os liderados.
d) A gestora reconhece ruídos na comunicação;
e) A líder reconhece a importância de identificar os sentimentos;
f) A entrevistada reconhece que a comunicação é um problema latente que precisa ser mais bem trabalhada;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

g) A G4 identificou conflitos no seu ambiente laboral pelo volume de trabalho;
h) A entrevistada relatou, também, haver conflitos por deficiências no processo de comunicação entre os integrantes da equipe;
i) Foi identificado, também, conflitos dos liderados com a própria gestora e que eles a cobram em relação à execução das tarefas;
j) Outro ponto levantado pela gestora foi a exigência dos liderados por reconhecimento pelas tarefas executadas que pode gerar conflitos.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

h) O gestor relatou que os conflitos ocorrem em maior número entre os funcionários mais antigos e muitas vezes são motivados por resistências a mudanças;
i) Os conflitos ocorrem entre os funcionários de uma mesma equipe;
j) Conflitos ocorrem na área de Operação da empresa e tem como motivação a não concordância com procedimentos que precisam ser adotados para execução de tarefas rotineiras;
k) O líder mencionou que atuar na solução de conflitos consome uma parte considerável do tempo de trabalho;
l) Já os conflitos envolvendo os funcionários mais novos ocorrem por motivos de irresponsabilidade e comprometimento com as atividades laborais;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 5 (G5):

m) A coordenadora identificou conflitos na relação entre alunos, professores e a equipe de coordenação do curso;
n) Um dos motivos que originou conflitos foi a dificuldade para utilizar a plataforma digital que permitia que as aulas virtuais fossem ministradas;
o) A professora destacou que o fato de os alunos permanecerem a maior parte do tempo com a câmera desligada durante as aulas dificulta a interação com eles e com isso a compreensão do grupo como classe de estudantes;
p) A profissional também observou conflitos entre os alunos da mesma turma e que também envolveu alguns professores do curso;
q) Outro tipo de conflito relatado foi a dificuldade de entrosamentos entre os alunos que iniciaram o curso no início do primeiro semestre e os alunos que iniciaram no início do segundo semestre do ano;
r) A gestora revelou não perceber conflitos entre seus pares e que o principal problema de relacionamento com seus colegas de trabalho é o de comunicação em que a troca de informações não ocorre de maneira assertiva.

Discussão: a discussão deste trabalho foi feita com base nas respostas dos seis entrevistados, verificando-se se há identificação de quem são os atores envolvidos nos conflitos no ambiente de trabalho, e se apoia nos textos dos autores selecionados que fundamentam o objetivo desta pesquisa.

A Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas. Ao questionar os gestores, identificou-se que, em geral, todos percebem conflitos no ambiente de trabalho, bem como conseguem apontar os atores desses conflitos e quais as suas principais hipóteses sobre causas.

Tal fato pode significar que conflitos fazem parte do cotidiano de todos os gestores entrevistados.

Segundo Rocha (ROCHA, 2017), a comunicação interpessoal é uma das causas dos conflitos entre as pessoas. No ambiente laboral, a comunicação é o meio pelo qual as ideias são transmitidas e os diálogos, fundamentais para a interação entre as

pessoas, ocorre. Isso é corroborado pelos gestores entrevistados que relataram ter dificuldades de comunicação com seus liderados.

Dejours (1992) descreve que o volume de trabalho pode ser um fator causador de estresse e até de adoecimento do trabalhador. Em função disso, o volume de trabalho pode afetar o trabalhador tanto no que se refere à relação intrapessoal, lidando com seus próprios limites, como também com os fatores interpessoais, interferindo no relacionamento com colegas e superiores e no nível sistêmico em relação ao convívio em sociedade. “É uma ansiedade superposta na medida em que a supervisão tem por encargo específico o manter esta ansiedade com relação ao rendimento de cada trabalhador” (DEJOURS, 1992, p. 75).

Outro ponto a se destacar entre os relatos dos gestores é em relação à execução de tarefas. De acordo com Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21), suporte organizacional e autonomia são fatores preditores de bem-estar no trabalho, portanto a percepção por parte do colaborador de que estes fatores não estejam sendo observados por parte do líder ou da organização pode gerar conflitos. O fato de alguns colaboradores não se sentirem reconhecidos na execução de suas tarefas também surgiu como um elemento gerador de conflitos e que, segundo os autores supracitados, emerge como o fator de percepção de justiça em que o liderado não percebe seu esforço validado.

Conflitos deflagrados por integrantes da mesma equipe são para Chiavenato (2009; 2010 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017, p. 221-222) classificados como o fator condicionante, que é a diferenciação de atividades ou maior especialização que ocorre com a modernização dos processos gerenciais. Esse fator implica em indivíduos com visões diferentes sobre as tarefas a serem executadas e pode ser um fator desencadeador de conflitos.

Quadro 2. Resposta dos gestores à questão 2: “Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?”

Gestores	Respostas
1	*[...] em relação aos alunos, divergências de ideias, de opiniões, de convivência principalmente criança e adolescente quando tem um conflito ainda não tem uma maturidade suficiente para administrar esse conflito e muitas vezes eles querem partir até para uma agressão física quando não, uma agressão verbal [...] Em relação a funcionários, professores já é mais difícil, professor quando tem alguma situação que envolve coordenação ou às vezes alguma situação com aluno que não tenha sido bem resolvida [...] Funcionários também tem algumas divergências em relação à realização de tarefas. G1*
2	*[...] nós temos os conflitos naturais das atividades que estão muito mais relacionado entre áreas [...] o (departamento) Financeiro quer cobrar o cliente e o (departamento) Comercial quer só vender, então às vezes, você tem uma postura com o cliente de cobrança é uma postura diferente pra vender [...] O (departamento de) Manutenção quer o material rápido, o (departamento de) Suprimentos quer comprar mais barato então esse conflito é natural e é benéfico, né porque você vai encontrar o meio termo [...] E você tem conflitos internos [...] dentro das micro equipes, né, que você tem que aí eles são motivados por uma série de fatores, né que pode ser por ego, por ambição, desalinhamento entre oportunidades e ambições, né às vezes até é uma ambição que é a oportunidade oferecida ela não é o suficiente, avaliação de desempenho que raramente alguém aceita, né uma avaliação que não seja a melhor, né, então todo mundo se julga, às vezes, olhando pra dentro como melhor, então existe uma série de conflitos desse tipo e outros os conflitos que não estão mais tão ligados assim à natureza humana, e sim, às condições de trabalho, né. [...] Eu tenho várias áreas, vários departamentos... Alguém achar que o departamento A é mais beneficiado que o B então é tudo questão de muita percepção [...] E os (conflitos) normais assim que a gente tem, não só dentro de empresa, como*

	em qualquer lugar, entre faixa etária, entre orientação sexual [...] Conflitos do dia a dia normal, né que entre uma mulher ou entre a pessoa mais velha e a mais nova ou às vezes não nem a mais velha de idade é mais velha de casa, com quem acabou de chegar, às vezes chega aquela pessoa nova querendo mudar as coisas e o que é mais antigo ser mais conservador. G2
3	*[...] Eu acredito que sejam questões de entendimento, né, de falta de clareza, falta de propósito. Talvez o líder não consiga repassar exatamente o que ele precisa, né. Aí ele não entende isso e o liderado também não consegue absorver ali a demanda daquele líder, então a gente percebe muitas questões de comunicação e de transparência [...] eu acho que esse alinhamento de comunicação, de expectativa ele ainda é latente nas organizações. Então, o líder fica com medo de ser pouco assertivo demais ou entende que o liderado entende com metade das informações. E o liderado também acha que tem alguém ali pra cuidar dele então, às vezes, também falta um pouquinho de ambos os lados aí se comunicarem melhor. G3*
4	*Tem conflito entre departamento também, do próprio setor de TI. Na verdade, o setor de TI onde eu trabalho, ele tem três áreas. Eu sou da área de sistemas, né. Eu exerço a função de coordenação de Sistemas, mas eu tenho a Coordenação de Suporte e de Infraestrutura. E, às vezes, entre eles mesmos. [...], A situação mais comum [de conflito] é não dá o **"report"** correto pro meu cliente interno. Então, como é demanda de sistemas, né, eu tô fazendo desenvolvimento. Eu atendendo um chamado ou um suporte ou uma correção e aí quando eles vão dar o **"report"** pro cliente interno, o **"report"** não fica claro, não tem uma comunicação assertiva aí e aí gera o conflito. Porque aí a área vem pra mim e fala: "não atendeu direito" e aí eles falam: "não, eu fiz direito" e aí quando eu vou ver é porque o **"report"** não está de acordo. Mas fica um conflito entre os dois. Essa é o que mais ocorre. Esse e entre as áreas, né. [...] A gente tem um conflito interno entre a gente mesmo. Até acontece [conflito] de relacionamento por vaidade, né. Porque é uma*

	geração [Centennials ou Geração Z] que usa isso muito forte, né. Na verdade, eu não vejo a nossa geração [Geração X] assim, mas eu vejo a geração deles assim. O conflito por vaidade "quem se destaca mais, quem que vai ter o projeto melhor". Há uma certa rixa entre eles, mas é uma coisa mais amena, tá. Isso acontece mais em um grau bem menor. G4
5	*Os conflitos mais chatos, né e, às vezes, são infantis também, é entre os mais velhos, né. Picuinha. Um provoca o outro sobre uma determinada situação. E com relação a gestão, às vezes, são resistentes, né a algum tipo de alteração, de mudança. Principalmente quando tem fatores tecnológicos [...] E aí os mais antigos são extremamente resistentes a isso. [...] Os mais novos pra isso são maravilhosos. [Já] Os mais antigos, sabe? "Não! Tem que ter o celular da empresa. O meu celular eu não vou usar". Quer dizer, pra ficar conversando no WhatsApp, vendo Facebook pode. Agora pro trabalho não pode. Tem que ser o celular da empresa. Então, esses conflitos que geram. G5*
6	*Sim. Alguns alunos, são cinquenta. Então, trinta e oito por cento deles são portadores de diploma de curso superior, então a gente tem um pessoal de trinta e cinco até sessenta e um anos e um povo novinho com referenciais diferentes. Então alguns gostam de um professor, não gostam. Tem preferências diferentes. [...] Reclamaram, reclamaram, reclamaram da forma da avaliação que a professora... eles tinham feito a prova. Não tinham nem recebido a nota da prova e vieram a mim reclamar da professora, né e aí eu falei "olha vocês conversaram com ela, discutiram, falaram e eu acho que vocês estão se precipitando, né, vocês nem tiveram o resultado da avaliação". Uma coisa de muita ansiedade assim com começo de curso, né. O curso é novo e é primeiro ano dos alunos, então nós estamos aprendendo ao formar esse curso e eles estão aprendendo a ser alunos do curso de Psicologia. Então ouve esse conflito do que os alunos acham que tem que ser e o que a gente acha que tem que ser. G6*

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Das respostas dos seis gestores em relação a que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa, seguem alguns pontos destacados para análise dos dados:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 identifica conflitos entre os alunos, que são crianças e adolescentes, com relação a divergências de ideias, de opiniões, de convivência alegando que eles não possuem maturidade para lidar com os conflitos;
b) A G1 relata que, em alguns casos, o conflito vai além da comunicação verbal e ocorrendo a agressão física entre os alunos;
c) A G1 afirma que conflitos entre os funcionários são raros e que quando ocorrem são por questões a respeito de alunos que não teriam sido totalmente resolvidas;
d) A G1 reitera que conflitos entre os demais funcionários decorrem de divergências em relação à execução de tarefas.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

e) O G2 identifica os conflitos como sendo relacionados às condições de trabalho;
f) O gestor identifica conflitos relacionados a avaliações de desempenho dos funcionários, pois raramente ele concorda com a avaliação feita pelo gestor alegando que seu desempenho foi superior ao mensurado pela avaliação individual;
g) O entrevistado identificou que a causa dos conflitos está, dentre vários fatores, ligados a ego, ambição e desalinhamento entre oportunidades e ambições; individuais dos funcionários;
h) O profissional percebeu diferenças entre propósitos da empresa e os do funcionário acarretando expectativas diferentes entre as partes;
i) O líder percebeu diferenças a respeito da valorização pessoal e/ou reconhecimento do trabalho prestado pelo departamento em que atua;
j) O gestor identificou que determinados conflitos podem ser considerados benéficos porque auxiliam na resolução de assuntos pendentes e colabora na execução das tarefas;

k) O G2 relatou diferenças entre faixa etária, questões de gênero e sobre hierarquia em que um funcionário com mais tempo de casa não concorda com mudanças propostas por funcionários recém-chegados ou com menos tempo de serviço na empresa;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

l) A G3 afirmou que os conflitos entre departamentos da empresa são benéficos, pois visam a melhoria nos procedimentos da empresa e o atingimento de metas e objetivos da empresa;

m) A líder identificou conflitos oriundos da deficiência na clareza da comunicação entre líderes e liderados;

n) A gestora relatou ter identificado também que há expectativas por parte dos liderados em relação a receber orientações de seus líderes e, do outro lado, expectativas por parte dos seus líderes que os liderados exerçam autonomia e independência para lidar com as situações conflitivas;

o) A gestora relatou que *o* líder fica com medo de ser pouco assertivo em relação ao processo de comunicação interna junto aos liderados;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

p) A profissional identificou que há conflitos tanto entre departamentos quanto internamente no setor em que atua;

q) A entrevistada relatou que um conflito comum que ocorre é em relação a procedimentos de trabalho como dar uma devolutiva correta para o setor que o solicitou;

r) A G4 destacou que a comunicação não ocorre de maneira assertiva;

s) Foi mencionado, também pela entrevistada, que ocorre conflitos por sentimentos como vaidade e que credita esse tipo de conflito à geração Z, que compreende parte de sua equipe de trabalho, embora em um grau menor;

t) A gestora acredita que a sua geração, a geração X, não sofre com os mesmos tipos de conflitos como, por exemplo, os gerados por vaidade.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

u) O empresário destacou que os conflitos ocorrem mais entre os funcionários mais velhos;

v) Mencionou ainda que os conflitos identificados por ele seriam a causa de provocações e implicâncias entre os funcionários;
w) O gestor relatou que existem conflitos com a gerência causados por adoção de novas tecnologias utilizadas no desenvolvimento das tarefas laborais sobretudo pelos funcionários mais velhos;
x) O gestor observa que os funcionários mais novos são mais propensos a adotar novas tecnologias no trabalho;
y) O G5 relatou que os funcionários exigem que a empresa disponibilize um aparelho celular para desempenhar as tarefas laborais;
z) O entrevistado acredita que o funcionário poderia utilizar o celular pessoal para realizar as tarefas automatizadas pela empresa e isso se torna motivo para conflitos disfuncionais;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 6 (G6):

aa) A professora relatou a reclamação de alunos que afirmavam haver divergências em relação aos procedimentos acadêmicos adotados por alguns professores;
bb) A coordenadora acredita que há muita ansiedade por parte dos alunos por ser um curso novo e isso é evidenciado nos conflitos;
cc) A entrevistada observou que há aprendizado tanto por parte dos alunos quanto por parte dos professores em relação ao curso e isso pode desencadear conflitos;

Discussão: Ainda sobre a Categoria 1. Ao questionar os gestores, identificou-se que os conflitos podem ocorrer por causas diversas que podem ser desde divergências na execução de uma tarefa até valorização pessoal. As situações conflitivas podem tanto ser de ideias divergentes e podem chegar até a agressões físicas.

De acordo com o 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017: Adoecimento Mental e Trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016 (2017) evidências demonstram que os riscos psicossociais (como insegurança no emprego, baixo controle sobre a atividade, altas demandas e desequilíbrio entre

esforço e recompensa), assim como o estresse relacionado ao trabalho são relacionados aos riscos vinculados ao adoecimento mental à organização, ao desenho, às condições e às relações do trabalho.

Desta forma, permitir ao colaborador que possa exercer algum grau de autonomia e independência na execução de tarefas e sobretudo uma comunicação interpessoal mais assertiva e eficiente, pode acarretar menos transtornos psicológicos que resultem em afastamentos e em um melhor clima organizacional.

Os conflitos gerados por avaliações de desempenho podem ser interpretados como um julgamento que os colaboradores recebem de seus líderes. Segundo Rogers (1961), o julgamento, algo intrínseco da convivência em sociedade, dificulta ou até mesmo impede que a comunicação assertiva ocorra. As palavras proferidas com o intuito de julgar o outro causam um impacto que pode criar ressentimentos que acabam por construir barreiras no processo de entendimento mútuo. Contudo, essas barreiras são derrubadas quando o verdadeiro objetivo da comunicação fica claro para os interlocutores.

Um fator que merece ser destacado é o fato do relato de líderes que se sentem inseguros em relação à comunicação e serem pouco assertivos com seus liderados. Tal fato remete-nos às relações de poder dentro das organizações e como esse fator pode influenciar nos relacionamentos no ambiente de trabalho. Uma questão a ser levantada aqui é saber como o subordinado se sente nessa relação. Será que se sente inseguro também em relação a sua comunicação com seus líderes? A CNV prega a vulnerabilidade e sinceridade por parte dos envolvidos no processo de comunicação como parte importante para que a conexão entre todos ocorra de fato. Entretanto, os ambientes laborais são carregados de hierarquia e poder e essa etapa pode ser prejudicada pela inibição dos envolvidos diante da situação hierarquizada em que se encontram. Algo poderia ser feito para cuidar disso, como, por exemplo, pensar em espaços de escuta empáticos que permitam ambientes seguros para que questões como essas possam ser discutidas e ressignificadas.

Foram identificados conflitos tanto entre grupos quanto entre os integrantes da mesma equipe que Chiavenato (2004) classifica como inevitáveis, tanto pela competição de recursos que podem ser escassos, quanto pelo estilo de liderança exercido.

Observamos aqui, que o papel do líder na gerência dos conflitos é bastante importante.

Como fonte de conflitos disfuncionais, foram relatadas dificuldades em se dar devolutivas adequadas aos funcionários quando necessário. Segundo Tavares e Tavares (2017), o feedback é uma das formas mais utilizadas nas organizações como forma de comunicação interna e auxilia na tomada de decisões quanto às políticas de desenvolvimento de pessoas. Entretanto, sua utilização precisa ser realizada de maneira que as partes envolvidas não tenham dúvidas em relação ao que precisa ser feito.

6.2. Categoria 2. Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente às necessidades da empresa

O estudo apontou em relação ao levantamento com os gestores os seguintes resultados:

Quadro 3. Resposta dos gestores à questão 3: “Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?”

Gestores	Respostas
1	*“Quando surgem os conflitos que há uma situação que requer uma intervenção nossa aí eu chamo junto com... Ou a secretária da escola, nós chamamos, sentamos, conversamos. A gente tem por hábito fazer registro de ata, deixar registrado a situação envolvendo o conflito, os combinados que foram tirados, entendeu? Então a gente deixa tudo registrado”. G1*
2	*O que eu procuro fazer, lógico eu deixo um pouco as coisas acontecerem, que eles se entendam aí de forma mais liberal, né, que eles consigam resolver os problemas e eu interfiro muito mais nos pontos que eles têm que chegar. Os caminhos eu procuro deixar que cada um encontre os seus caminhos e se eles têm divergências ali no meio da estrada que eles discutam e cheguem até o ponto, porque assim eu acho que estou contribuindo pra eles crescerem, né, porque acho que dos*

	*dois lados eles têm muito a aprender. Quando o conflito ele chega e barra o caminho, vira um beco sem saída, eu costumo interferir mediando alguns conflitos. Eu não desautorizo ninguém, eu dou uma mediada no conflito porque eu tô vendo isso às vezes em um ponto maior numa posição mais holística do que aquela da atividade. Eu tô olhando onde a empresa como um todo precisa chegar então eu acabo lidando assim. O outro ponto é que eu conheço bem as pessoas, né que estão lá e as características de cada um então as equipes não têm tantos conflitos que necessitam da minha intervenção porque as pessoas certas estão mais ou menos nos lugares certos. Dá um... Acho legal ir dando exemplos, eu estou fazendo um trabalho aqui de "**job rotation**", né na companhia pras pessoas aumentarem empregabilidade e estarem mais antenadas em várias áreas como tem muitas áreas dentro da gerência, fica "pô, esse cara aqui vai sair do Faturamento ele vai fazer um estágio aqui na área de Seguros pra ele aprender como é que é, depois ele vai pular aqui pra Tesouraria e aí ele vai pro Suprimentos". Só que eu percebi que isso é muito bom pra quem está buscando isso, né. Tem muito alinhamento com que a pessoa quer. Às vezes ela não quer dinheiro pra estar motivada ela quer um desafio, ela quer aprender, ela está buscando isso, está buscando formação. E outras pessoas o que brilha os olhos, não digo a mesmice mas ela ter uma rotina que ela possa se organizar e que ela possa se especializar naquilo pra ter o mínimo de problemas porque ela não quer ter problemas e nem muitos desafios, ela quer fazer muito bem feito o que ela faz. Então quando eu comecei a fazer os "**job rotation**" eu achei que estava dando um prêmio pra todo mundo, né, aí eu percebi que... Aí eu senti uma pessoa meio desconfortável pra ela ir pra outra área aí eu chamei a pessoa pra conversar e falei "puxa você vai pra lá, tá motivada? Vai aprender, você nunca trabalhou nisso, tá aqui há mais de vinte anos...". Aí a pessoa falou assim "poxa, posso não ir?" ou seja, "tenho essa opção de não ir, né, de eu ficar fazendo aqui a minha emissão de nota fiscal no balcão atendendo cliente?" Eu falei, "claro", mas eu achei que era um prêmio que eu tava dando, né, não era pra ser uma punição. E aí eu percebi,*

	eu fui separando as pessoas que têm um perfil de que aquilo pra ela é ótimo ela continuar fazendo aquilo de forma repetitiva, que pessoas que não querem ser líderes das outras e pessoas que elas querem aprender muito na companhia e que tem ah... Não só aprender pra trabalhar na [nossa empresa] como trabalhar em outras empresas então isso pra mim é bom eu preciso de todo tipo de pessoa. Pra esse cara poder sair da rotina pra aprender coisas novas eu preciso que alguém faça a rotina e aí eu tenho um cara dessas características que faz a rotina. Então como as pessoas...Eu procuro deixar as pessoas confortáveis porque a produtividade é maior e ela tem muito menos conflito. Então não vai ter um conflito interno de ela estar se obrigando a fazer uma coisa que ela não gosta e nem o conflito com os outros porque ela tá fazendo uma coisa que ela não tá afim e ela vai causar um monte de problema, então como eu estou há bastante tempo e eu vou conhecendo as pessoas, né não é só olhar indicadores e números, eu fui conhecendo as pessoas e eu fui colocando as pessoas nas suas posições onde elas se sentem mais confortáveis e mais à vontade pra poder se posicionar. G2
3	*Com a consultoria interna a gente consegue atuar de forma bem direcionada, né, então como a gente senta pra fazer o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual), conversar sobre pessoas aí no mínimo uma vez por mês, então a gente tá sempre acompanhado ali e aí incentivando e direcionando os gestores pra que essas conversas ocorram com os liderados e direcionando em plano de desenvolvimento, né poxa ele tem "**gap" em comunicação**, "**gap"** em alguma competência técnica ou em outra competência comportamental e aí a gente vai atuando com isso ou com treinamento ou com conversas mais próximas e aí se precisar o RH entra e faz uma intermediação, digamos assim, né, entre o liderado e o líder. G3*
4	*Muita conversa. A gente tem **"feedbacks"** semanais. A gente tem reuniões... Como eu trabalho no meu time, né. Eu tenho reunião de time semanal. Toda semana a gente tem reunião de time pra gente entender... Isso lá fora da pandemia e com a pandemia, tanto faz. E eu tenho*

	*reuniões **"one-to-one"** com eles também quinzenal. E aí nas reuniões de time a gente trabalha o que que aconteceu.* *[...] A gente é muito cooperativo, né. No meu time... Nós somos muito cooperativos e apesar de ter essa diferença de idade eu tenho um cara que tem vinte anos e eu tenho um cara que tem trinta e oito. Mesmo tendo essa diferença de idade eles são muito cooperativos.* *[...] Então, isso acontece muito e semanal. A gente tráz isso pra reunião, cada a sua opinião, joga na roda. Fica só entre a gente e a gente resolve ali na hora.* *Eu faço [reuniões] com o grupo todo semanal e quinzenal individualmente que é o **"one-to-one"**. Eles se sentam em círculo, né. A gente faz uma rodada e eles são totalmente livres para se expressarem.* *[...] Mas como eu falo pra você eu não sou absoluta. Eu quero ouvir o time. O time dá uma opinião, se eu vejo que é uma coisa plausível ou se eles estão viajando na hora eu falo: "não, gente não é assim. Ó, tá vendo esse exemplo?" Ou se o time tá de acordo eu falo: "eu concordo". Se eu acho que a minha opinião tá errada... Vamo lá... G4*
5	*[...] quando a coisa tá irreconciliável e aí eu entro, às vezes, fazendo uma reunião com eles. Porque não dá pra se posicionar num primeiro momento em prol de um contra outro, né. Apesar do histórico de alguns, mas você tem que tentar descobrir o que está por trás desse conflito, né. Alguns vêm com motivos nobres com relação a um determinado conflito, mas você vai ver no final é interesse pessoal mesmo. É picuinha. Alguma coisa do tipo não queria abrir mão do espaço de poder ou transferir a responsabilidade pra outros, né. Então, quando eu vou agir nisso é porque a situação não teve já um consenso, né. Eu tenho uma funcionária, Valdete, que cuida do RH, né, então isso diminui o impacto de eu ter que estar agindo em cima disso o tempo inteiro, né porque isso é extremamente desgastante. [...] no passado eu agia mais, né mas aí depois que eu coloquei a Valdete pra cuidar disso como se fosse um RH. Ela cuida do Departamento Pessoal e cuida dessas situações de conflito, né, mas normalmente a gente age no sentido de chamar as*

	partes, né pra entender e a ação da empresa é no sentido de pacificar. [...] Na maioria das vezes existe a pacificação. O pessoal compreende, vai, tenta mudar de opinião, mas são sempre os mesmos, né. Vai surgir lá na frente outro problema. Então, a gente age nesse sentido. E aí eu só entro mesmo quando tem uma situação mais complicada que aí a Valdete não resolveu. Aí eu chamo o pessoal, né e tento agir desse mesmo jeito. Eu não ponho a mão no fogo por ninguém. Simplesmente eu escuto e aí tento me pautar como se fosse um juiz nessa hora, entendeu? Pra entender os motivos e tal que é difícil porque, às vezes, você como gestor, tem, às vezes, determinadas preferências, né então por A, B ou C, mas o ideal nesse momento é você tentar ser imparcial e compreender os motivos pra deliberar [...] e tentar convencer aqueles que, na sua visão, estavam errados, né, mas sempre tem, né. [...] Normalmente situações mais perigosas, né. Agora na maioria das vezes a Valdete resolve. G5
6	*Eu sempre converso. Eu acho que o conflito faz parte, né. Da vida, das relações, no trabalho também. Eu acho que onde não há conflito não há vida, né. Uma relação que não tem conflito nenhum, seja ela qual for: pessoal, professor-aluno, dentro de um ambiente corporativo é porque faz parte visões diferentes, questões diferentes. Então, a minha estratégia sempre é enfrentar o conflito. É falar e não no sentido de que eu o decida, mas que eu coloque as partes pra gente conversar, né. G6*

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Com relação às respostas dos seis gestores sobre como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa, foram analisados os dados apresentados a seguir:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 explanou que utiliza o diálogo para lidar com os conflitos em seu ambiente de trabalho. A secretária da escola também é acionada para auxiliar em determinados casos;

b) A entrevistada informou que existe o procedimento de fazer o registro em ata da reunião feita com as partes envolvidas em que os termos do acordo ficam registrados para posterior acompanhamento da situação conflitiva;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

c) O G2 declarou que interfere o mínimo possível nas situações de conflito e que aguarda o desenvolvimento do caso interferindo pontualmente quando julga necessário. Segundo o entrevistado, este procedimento, visa contribuir para o aprendizado do funcionário e que para que eles possam solucionar a situação conflitiva de maneira autônoma;
d) O líder informou que intervém na divergência apenas quando ocorre um impasse que impede que as atividades laborais sejam executadas. Nesses casos, o gestor alegou que atua mediando os conflitos pois, segundo ele, está em uma posição de hierarquia superior e sua intervenção visaria atender aos interesses da organização;
e) O gestor declarou que o fato de estar a um longo período na mesma função (13 anos) e de ter pouca rotatividade de funcionários dentro do departamento, possibilita que ele tenha conhecimento de sua equipe. Esse fato lhe permite alocar os funcionários nas atividades do setor segundo suas habilidades e competências o que, segundo ele, diminui a ocorrência de situações de discordâncias;
f) O entrevistado noticiou que utiliza um procedimento que visa a rotatividade dos funcionários em funções diferentes tanto dentro do departamento que gerencia, como entre outros departamentos da empresa (*job rotation*). Segundo o entrevistado, essa estratégia visa aumentar o conhecimento do funcionário com as diversas funções da empresa, proporcionando assim, que ele adquira novas habilidades o que aumentaria sua empregabilidade e sua versatilidade como profissional e podendo ser remanejado de setor quando necessário;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

g) A G3 mencionou que utiliza o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual) como forma de estabelecer um diálogo entre gestor e colaborador.

h) Esse procedimento é feito pelo menos uma vez por mês e a organização incentiva que os gestores o façam com regularidade e que acompanhem o desenvolvimento dessas ações levando-se em conta as diretrizes traçadas em um plano de desenvolvimento definido pela empresa;
i) Outros procedimentos informados pela G3 foram os treinamentos e avaliações individuais feitos pelos gestores diretos dos colaboradores;
j) O departamento de Recursos Humanos, caso necessário, pode intervir intermediando as situações conflitivas entre líderes e liderados;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

k) A gestora relatou que se utiliza muito do diálogo com a sua equipe e que aplica avaliações semanais com todos os integrantes e avaliações individuais quinzenalmente;
l) A líder mencionou que, apesar da diferença de idade entre os integrantes, mantém com a sua equipe um clima cooperativo;
m) A entrevistada revelou que, as conversas e relatos durante as reuniões com a equipe são mantidos em sigilo, garantindo a privacidade dos envolvidos;
n) A G4 descreveu que as reuniões em grupo os participantes se sentam em círculos e que todos são livres para se expressarem;
o) A líder mencionou que promove um debate em que todos os integrantes da equipe possuem oportunidade de opinarem e que ouvem e respeitam as opiniões de todos;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

p) O gestor relatou que intervém nas situações conflitivas quando considera que a ocorrência não teve consenso entre as partes;
q) O entrevistado costuma fazer reuniões com seus liderados como procedimento para lidar com os conflitos em que procura identificar a causa;
r) O líder possui uma funcionária que administra as situações conflitivas o que diminui as intervenções do gestor nas mesmas;
s) Um dos procedimentos adotados pelo gestor é a escuta das partes envolvidas no conflito com o intuito de entender a situação conflitiva e propor um consenso entre as partes;

t) Como parte dos procedimentos de enfrentamento dos conflitos laborais, o empresário diz agir como um juiz, interpretando os motivos que desencadearam o conflito segundo ele de maneira imparcial, decidindo quem está certo e quem está errado;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

u) A coordenadora relatou que utiliza o diálogo como procedimento para lidar com os conflitos. A gestora procura utilizar o diálogo para promover o entendimento entre as partes;
v) No seu ponto de vista, os conflitos fazem parte das relações humanas;
w) A líder admitiu o enfrentamento do conflito como estratégia para lidar com eles.

Discussão: Na Categoria 2. :Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente às necessidades da empresa, identificou-se que todos os gestores percebem o diálogo como uma importante ferramenta para se lidar com os conflitos no ambiente de trabalho. Alguns têm o perfil mais conciliador e atuam como mediadores nas situações conflitivas, outros favorecem a autonomia aos subordinados, preferindo deixar que os envolvidos cheguem a um acordo interferindo somente se o caso chegar a um impasse.

Para Chiavenato (2012 apud ROCHA, 2017, p. 22), um ambiente laboral conflituoso pode comprometer a eficácia organizacional. Uma atmosfera que satisfaça as necessidades individuais e que, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado pelo conflito para os objetivos organizacionais tende a favorecer a produtividade.

Os colaboradores possuem expectativas pelo seu desempenho e reconhecimento profissional. Essas expectativas reforçam o conceito do clima organizacional e gera motivação. Quando há um desacordo entre as expectativas pessoais e as consequências das ações tomadas, criam-se insatisfações e frustrações na percepção do clima organizacional. As pessoas esperam recompensas e satisfações pessoais e quando há quebra dessas expectativas tendem a experimentar uma diminuição em suas motivações.

Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 21) destacam a autonomia como um dos fatores preditores de bem-estar no trabalho e foi identificado nas entrevistas com os gestores como uma origem de conflitos. Maior autonomia experimentada pelos colaboradores pode significar um maior nível de satisfação no trabalho e contribuir para ambientes menos conflituosos ou melhor, ambientes em que os conflitos são tomados como oportunidade para desenvolvimento do trabalho a fim de atender mais plenamente as necessidades de todos os envolvidos.

Foi apontado nos resultados que se o gestor alocar seus liderados em funções em que se sintam mais satisfeitos, a produtividade dele aumentará além de evitar a alta rotatividade de funcionários. De acordo com Ferreira, Souza e Silva (2012 apud GOMIDE JÚNIOR, SILVESTRIN et al, 2015, p. 20), o bem-estar no trabalho envolve uma composição que engloba fatores psicológicos e vínculos afetivos que o colaborador deve manter com seu trabalho e sua organização. Este artifício de manutenção do bem-estar no ambiente de trabalho pode ser obtido ao se ouvir o liderado e identificar suas necessidades atendidas e não atendidas em relação às suas tarefas laborais.

Identificados nos resultados, os gestores costumam realizar avaliações de desempenho e devolutivas de resultados (*feedbacks*) com frequência. Diversos autores defendem a ideia de que um sistema formal de avaliação na organização gera indicadores importantes para a tomada de decisões e à própria política de gerenciamento de pessoas. Tavares e Tavares (2017) descrevem que o *feedback* pode ser considerado um espaço de escuta nas organizações e que a falta dele pode tornar a comunicação deficiente e geradora de conflitos.

O clima cooperativo, apontado nos resultados, deve ser incentivado entre os membros da equipe. É comum que as tarefas entre setores sejam compartilhadas e codependentes entre si. Sem esse espírito de cooperação, o funcionário pode não se sentir contemplado pela colaboração dos colegas e podem ocorrer situações conflitivas ou melhor, podem ocorrer situações conflitivas com resultados não desejados, ao contrário dos locais cooperativos em que as situações conflitivas não são temidas e

são transformadas em condições mais propícias aos relacionamentos. Foi citado, também, que as reuniões são realizadas em formato de círculo que, conforme Boyes-Watson e Pranis (2011), auxiliam em uma horizontalização das relações de poder e permite uma maior sensação de igualdade entre os participantes.

Aponta-se a identificação da causa do conflito como um procedimento adotado por um gestor. A importância de se identificar a origem demonstra uma atitude do gestor no sentido de solucionar a causa da insatisfação entre os funcionários que venha a prejudicar as relações entre os colaboradores e a produtividade.

Tabela 3. Resposta dos gestores à questão 4: “As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa?”

	Total
Sim	5
Não	1
Não soube responder	0
Total	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Das respostas dos seis gestores, em relação a se soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa, destacam-se os seguintes dados para análise:

a) Todos os gestores informaram que as soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa;
b) Um gestor respondeu negativamente ou não soube responder à questão.

Quadro 4. Resposta dos gestores à questão 4: “As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa?”

Gestores	Respostas
1	*Sim. Noventa e nove porcento sim. Porque é assim: aconteceu um fato a gente não deixa aquilo ir crescendo, entendeu? Porque aí o que que acontece: a gente em um ambiente de trabalho sempre tem aqueles que são os partidários da situação que vão contaminando as partes envolvidas, então, quando ocorre algum conflito a gente já chama, já senta, já resolve pra justamente não deixar a coisa crescer, entendeu? Tomar uma proporção maior que envolve outras pessoas. Então a gente já senta e já resolve. Eu já procuro sentar e resolver na hora a situação. Porque senão isso também, Joel, acaba comprometendo o desenvolvimento, o desempenho da sua função. Aquele que fica magoado porque se sente incomodado por uma situação que não foi resolvida, então a gente já procura resolver logo, já procura colocar as pessoas envolvidas pra sentar e conversar, pra que a coisa não cresça porque afinal de contas você está lidando com crianças, com jovens, você precisa estar bem pra poder desempenhar a sua função. G1*
2	*Eu acho que sim porque os conflitos eles sempre vão existir, né, vão acontecer [...] a gente tem um **"turnover"** baixo, né. A gente tem pessoas que cresceram na carreira aqui [...] eu acho que tem resolvido bem, assim. A gente tem conseguido entregar tudo o que a empresa precisa com grau de satisfação individual dos funcionários relativamente bom. G2*
3	*Ainda não é cem por cento né, é algo muito recente que as pessoas talvez não se entreguem ali cem por cento ainda, mas já é um caminho, né, então tem áreas que a gente percebe que tem um conflito maior, que tratar individual não resolve, né, que atinge outros membros da equipe, a gente promove outras ações, né, então, de repente, "**Team Building**", algumas atividades ali pra, de repente, fazer todo aquele compilado do que não tá bom, né, mas pra que todos enxerguem isso da mesma forma e aí criar um grande "**brainstorming"** aí pra que eles façam parte dessa construção, né, então não adianta a gente como RH ou a gente como gestor dá o remédio, né sem saber a real causa, então*

	a gente promove muito isso, né, então vamos construir junto qual seria o remédio ideal pra esse grupo. E aí a gente faz com que todos trabalhem nessa construção. G3
4	*Sim. Fui eu que pensei [no método de fazer reuniões com a equipe]. Na verdade, o que aconteceu? Eu fui fazer um plano de carreira meu, né. E no meu plano de carreira quando eu tava fazendo eu falava pra minha "**coach":** "pô, eu não to sentindo resultado. O que que eu tenho que fazer mais pra eles me darem esse resultado? Porque pra eu seguir eu preciso que eles sigam juntos" E aí quando eu fui fazendo a análise, a gente foi conversando durante esse processo e ela trouxe: "por que você não muda o modo da reunião? Eu acho que você vai sentir mais efeito" e aí foi quando eu mudei e deu um efeito muito positivo.* *Mas foi a partir de uma **"coach"**, apesar que a empresa onde eu trabalho ela investe muito na gestão. Muito. A gente tem vários cursos durante o ano. Mas, tem duas vezes por ano que os cursos são muito fortes nisso. Então, ensina a dar **"feedback"**, ensina a como você se comunicar com funcionário. Eles dão esse curso. Eles põem bem o foco nisso, mas não tem um método que fala: "ah, você tem que ter reuniões semanais, tem que dar **"feedback""**. Não. Eles ensinam que você tem que dar o **"feedback"** sempre. Não tem uma regra que tem que ser quinzenal, semanal. Não tem. Mas, sim, que tem que dar o **"feedback",** sempre. G4*
5	*Plenamente, não. Porque primeiro que isso não é uma solução pronta, né. É uma que a gente tem no sentido de ouvir as partes, né. Às vezes, eu escuto um, depois eu escuto o outro e aí a gente delibera. Outras vezes não basta só escutar um, escutar o outro. Tem que ter uma espécie de acareação, né. Chama os dois que geraram o conflito. Agora conflitos mais graves, né como já aconteceu no passado tipo de agressão mesmo, sabe? Aí a gente escuta um, o outro e aquele que realmente transgrediu qualquer situação ética vai ser demitido. A gente já teve um açougueiro aqui que agrediu um funcionário. Escutamos lá os*

	motivos e decidimos que ele tinha que ser demitido porque ele [...] agrediu força física, sabe? Bateu num funcionário e aí a gente demitiu. Não tem como passar pano prum negócio desse, entendeu? Agressão. [...] mas isso é raro, né. [...] Agora, claro, já teve outros tipos de agressão que, às vezes, é agressão verbal. [...] normalmente se tem conversa. Se escuta e tenta pacificar. Tenta amenizar e tenta aí encontrar uma alternativa ou deliberar quem é que tá certo, quem é que tá errado nisso e o outro vai ter que assumir que não tá certo e aceitar a posição da empresa em relação a um lado, né, mas de uma maneira lógica, de uma maneira com conteúdo explicando o porquê das coisas, né. Então, a gente tenta fazer desse jeito. Nem sempre dá certo, né. Porque não pode é negar, né a existência do conflito. Tá lá. Ele pode gerar até, às vezes, uma boa situação, né porque se resolve determinadas pendências que ficam ali atrapalhando as pessoas, chateando. Então aí, às vezes, quando estoura um conflito, às vezes, é até interessante nesse sentido de tentar resolver um problema e, outras vezes, quando o conflito ultrapassa os limites, né a gente acaba, às vezes, até demitindo quando o funcionário ofende, agride, né. G5
6	*Eu acho que sim. Eu procuro ser uma boa ouvinte e procuro falar o que eu penso também, né. Daí depende das pessoas envolvidas no conflito terem essa capacidade de falar e ouvir, né. De falar e ouvir críticas, autocríticas, né. Então, eu acho que a conversa é a grande forma de mediação, né. Comigo é o único jeito que eu conheço porque se a gente falar de decisão autoritária aí não é mediação de conflito. Aí é ordem, né. É outra coisa. G6*

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Verifica-se que, dos seis gestores entrevistados, em relação à hipótese de as soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendam plenamente às necessidades da empresa, verificam-se os seguintes pontos:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 afirmou que as soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem quase plenamente às necessidades da empresa.
b) A entrevistada explanou que os fatos conflitivos são tratados de forma imediata para que o incidente não adquira proporções maiores.
c) Ela mencionou ainda que, quando ocorre uma situação de conflito, as partes envolvidas tendem a se polarizar com os envolvidos assumindo lados na situação e conseguindo simpatizantes que corroborem com os interesses dos envolvidos em uma busca, da parte dos envolvidos, de conseguir apoio.
d) Foi mencionado ainda pela entrevistada que a demora em resolver uma questão de discordância compromete o desenvolvimento e o desempenho da função do funcionário, pois afeta o clima organizacional.
e) A gestora alegou que, como o ambiente envolve o convívio de crianças e jovens, um clima organizacional prejudicado por uma situação de conflito interfere na interação com esse público;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

f) O G2 declarou que os conflitos sempre ocorrerão dentro da empresa;
g) Na organização em que trabalha a rotatividade de funcionários referente a demissões e contratações é baixa, o que, na opinião dele, seria uma comprovação de que as soluções hoje utilizadas na empresa para ressignificação de conflitos têm dado o resultado esperado, já que uma das causas de conflitos dentro da empresa diz respeito a questões sobre atribuições de funções e desempenho dessas;
h) O gestor cita como exemplo profissionais que começaram em funções subalternas e hoje ocupam cargos de gerência dentro da empresa;
i) O entrevistado se diz satisfeito com as soluções hoje adotadas pela corporação, pois, segundo ele, os objetivos da organização têm sido alcançados e os funcionários estão relativamente satisfeitos com as políticas da empresa;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

j) A G3 mencionou que as soluções hoje adotadas pela empresa para a solução de conflitos atendem quase plenamente às necessidades da empresa;
k) Ela constatou que, como as medidas que visam lidar com conflitos ainda são recentes (a entrevistada lida com as soluções de conflito e atua no departamento há um ano e meio, desde que este foi criado), os resultados ainda estão sendo apurados, mas ela percebe que as medidas adotadas se mostram promissoras;
l) A entrevistada elencou outras ações adotadas pela empresa como o "***Team Building"***, que visa criar uma conexão entre os membros das equipes fazendo com que os conflitos sejam reduzidos. Essas iniciativas são adotadas quando a intervenção individual com os funcionários não produz o resultado esperado;
m) Como forma de mensurar os resultados dessas atividades, são feitos relatórios com os pontos a serem melhorados e, posteriormente, as informações são discutidas com os integrantes das equipes em que todos discutem os pontos a serem melhorados e participam do processo de construção da solução;
n) Ainda segundo a gestora, a intervenção do departamento de Recursos Humanos trazendo uma solução pronta não produz resultados satisfatórios, o ideal, segundo ela, é que a solução para os conflitos parta do próprio grupo.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

o) A líder relatou a mudança do estilo de reunião que vinha realizando, porque somente ela falava, depois de realizar um processo de planejamento de carreira, em que confessou que seu modelo de reunião vigente não estava produzindo os resultados esperados por ela;
p) A G4 disse que as soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem às necessidades da empresa;
q) A gestora observou que identificou resultados positivos após as mudanças realizadas no procedimento das reuniões com a equipe;
r) A entrevistada informou que foi ela quem idealizou o modelo de reunião e avaliação que faz junto aos seus subordinados;

s) A profissional citou que a empresa onde trabalha investe em treinamentos de gestão ao menos duas vezes ao ano quando são enfatizados os modelos de avaliação dos funcionários, além de instruir os colaboradores a melhorar a forma de se comunicarem entre si.
t) Apesar dos treinamentos frequentes, a empresa não tem diretrizes específicas sobre os tratamentos de situações conflituosas no ambiente de trabalho. Ficando a cargo de cada gestor encontrar suas próprias soluções e métodos;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

u) O gestor admitiu que os métodos hoje utilizados para lidar com os conflitos não atendem plenamente às necessidades da empresa, pois considera que seus métodos não são uma solução definitiva para enfrentar os conflitos no ambiente de trabalho;
v) O gestor afirmou que procura ouvir as partes envolvidas no conflito antes de tomar alguma decisão e que, em alguns casos, precisa fazer uma acareação com os envolvidos, sobretudo em casos de conflitos mais graves;
w) Quando o conflito se torna violento e envolve agressão física o procedimento é o de ouvir as partes envolvidas e a punição pode ser a demissão do funcionário considerado culpado pela agressão;
x) Quando a agressão é verbal, o procedimento adotado é ouvir as partes envolvidas e a gerência decide quem é considerado correto ou não em cada situação conflitiva e a parte considerada não correta deverá acatar a decisão da empresa. Nesses casos há uma explicação da gerência do porquê da tomada de decisão;
y) O gestor admitiu que nem sempre o procedimento surte o efeito desejado, mas para ele o conflito pode ser considerado benéfico por ser uma tentativa de resolver uma situação que se encontrava pendente;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

z) A gestora acredita que os métodos hoje utilizados para lidar com conflitos no ambiente de trabalho atende plenamente às necessidades da empresa;
aa) A coordenadora adota uma postura de ouvir as partes envolvidas no conflito e costuma expor suas opiniões a respeito da situação conflitiva, contudo ela acredita que o sucesso na solução de um conflito depende de as pessoas envolvidas

estarem dispostas a ouvir e a falar o que pensam e sentem em relação à situação conflitiva;

bb) A líder acredita que o diálogo é uma forma de mediação e, em sua opinião, é a única forma de mediação que conhece, pois de outra forma seria uma decisão autoritária ou uma ordem.

Discussão: Ainda, na Categoria 2: Quais soluções são hoje adotadas para solucionar os conflitos e se as abordagens utilizadas atendem plenamente às necessidades da empresa, identificou-se que a maioria dos gestores adotam medidas próprias para ressignificação de conflitos em suas áreas de atuação profissional.

Algumas empresas propiciam treinamentos a seus funcionários, contudo o foco principal desses cursos não é a ressignificação de conflitos. Ao analisarmos essa questão devemos levar em conta que apenas os gestores foram ouvidos durante a coleta de dados, o que justifica uma certa uniformidade nas respostas em que eles justificam seus próprios procedimentos como eficazes. Sendo assim, para uma análise mais imparcial, os subordinados teriam que ser ouvidos para se ter uma visão mais isenta.

Segundo Kunsch (2014 apud ROCHA, 2017), a realidade das organizações é construída pela comunicação e pelas interações pessoais, por meio de significados e símbolos compartilhados, portanto, nas nossas interações pessoais compartilhamos novos significados. Por intermédio desse processo de interpretação é que valorizamos as pessoas e criamos os espaços de diálogo e interações no ambiente de trabalho.

Nos resultados, foi apontado que a demora em se resolver uma situação conflitiva leva a uma deterioração do clima organizacional. Para Chiavenato (2012 apud ROCHA, 2017), o clima organizacional impacta na motivação por criar expectativas sobre que ações serão tomadas por parte da empresa para que a situação seja resolvida. Deste modo, dependendo da agilidade da gerência e de quais atitudes serão utilizadas, os colaboradores criarão expectativas a respeito de recompensas, satisfações e frustrações percebidas a partir do clima organizacional. Se forem positivas, tendem a aumentar a motivação e o engajamento entre as pessoas.

Foi apurado, por meio da coleta de dados, que os conflitos são inerentes ao ambiente de trabalho e com tendência a sempre ocorrerem apesar de não precisarem ser agressivos. Bacal (2004) destaca que os conflitos organizacionais podem ser produtivos desde que a natureza do conflito seja de amplo conhecimento dos envolvidos no que a gerência tem responsabilidade direta.

Outro ponto destacado nas entrevistas diz respeito ao envolvimento de toda a equipe na resolução do conflito. Chiavenato (2004 apud DOS SANTOS e ABELLA, 2017) propõe que os conflitos estão ligados às experiências de vida, personalidade, interesses e objetivos individuais, fatores esses que compõem a subjetividade do indivíduo. Ao envolver a equipe como um todo no sentido de se resolver a questão conflitiva, permite-se que ela seja compreendida, que os objetivos individuais divergentes sejam expostos e que o conflito possa ser gerenciado de forma a se tornar produtivo.

Um dos entrevistados relatou que obteve resultados positivos nas reuniões após mudar o estilo de condução da dinâmica em que os liderados passaram a falar mais. Segundo Correa (2016), as reuniões de feedback são consideradas espaços de escuta. Permitir aos integrantes da equipe se manifestarem e expressarem suas opiniões ajuda a melhorar o clima organizacional, empodera os integrantes da equipe e gera espírito de cooperação.

Um dos gestores ouvidos na pesquisa destacou que realiza acareações entre os envolvidos no conflito como forma de lidar com eles. Spagnol (2010) elenca que uma das estratégias que podem ser utilizadas na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho é a confrontação por meio de uma abordagem franca entre as partes envolvidas. Outro ponto destacado nas entrevistas diz respeito a outra estratégia de ressignificação de conflitos adotada pela gestora: **o diálogo**. Uma das formas de se utilizar o diálogo para lidar com os conflitos é por meio da estratégia de abrandamento em que interesses comuns entre os envolvidos na situação conflitiva são identificados, com o intuito de minimizar as diferenças entre eles. A busca por soluções que parte dos próprios envolvidos no conflito é mais indicada no enfrentamento deles ao invés de atitudes autoritárias, vindas diretamente da liderança e que podem enfrentar resistências dos implicados no debate.

6.3. Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo

O estudo apontou em relação ao levantamento com os gestores os seguintes resultados:

Quadro 5. Resposta dos gestores à questão 5: “Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?”

Gestores	Respostas
1	*[...] você senta e conversa, aí todo mundo tem a oportunidade de se colocar, cada parte vai apresentar a sua defesa, vamos dizer assim, e a gente tenta estabelecer uma convivência saudável ali e dá um tempo para ver como as que as coisas estão caminhando depois a gente chama de novo para ver se está tudo bem. A gente sempre tem por hábito perguntar: e aí está tudo bem? Como está sendo encaminhado? Resolveu? Está legal? Então a gente sempre faz um pós (encontro) depois para saber se está resolvido. Porque as vezes também as pessoas chegam ali naquele momento de conflito chegam com os ânimos cheios...Todos exaltados. A emoção é acima da razão. Então tem que deixar a coisa serenar pra depois retomar isso. G1*
2	*[...] (Uma) forma de medir (a ocorrência de conflitos) é quantas intervenções eu tenho que fazer. Se eu tivesse que todo dia interferir nas setenta pessoas o tempo todo tem alguma coisa errada porque aí eu virei juiz e não vou ser mais um gestor. Eu vou ter que ficar o tempo todo julgando quem tá certo quem tá errado e não é pra isso que eu sou pago. Então como as minhas intervenções elas são bem pontuais, [...] elas funcionam muito mais entre funcionários da minha equipe porque aí não é sobre funcionários é sobre objetivos das áreas, né entre o Financeiro e o Comercial, Financeiro e Operações então, eu atuo muito mais nisso [...] e a gente tem que chegar num meio termo, porque aí vira um conflito não de pessoas, mas sim de objetivos e índices das duas áreas, né então eu acho que funciona bem e os números, como é*

	uma área financeira, na sua grande parte ligada a processos e resultados, né. Tudo é mensurável [...] G2
3	*"**Feedback**", né. Então a gente atua muito com "**feedback"** de todas as formas pra que eles não esperem só o período ali de avaliação de experiência, né, que hoje a nossa avaliação de experiência ainda ela é pautada meio do ano, fim do ano, então a gente tende a, dentro do nosso sistema de gestão de pessoas o "**feedback",** que pode ser dado contínuo, o tempo inteiro e a gente trabalha muito com os líderes pra que eles usem isso o tempo inteiro, né, então eu não preciso esperar seis meses pra falar que beltrano não está se dando bem com aquela atividade ou não teve uma atitude correta. A gente trabalha muito forte, então todo ano a gente fala de **"feedback".** Todo ano a gente revisa as ferramentas pra que eles tenham continuidade nessa ação." G3*
4	*Não [sobre se existe orientação dada aos profissionais que mediam conflitos]. A gente tem, eu não sei se isso conta, né. A gente registra isso [as ocorrências de conflitos] no nosso **"software"** de RH. Registra quando você dá os **"feedbacks"**, como você dá os **"feedbacks"**.* *A gente tem semestralmente... Tem configurado quais são os itens de metas pessoais que eles têm que seguir. Tem cinco metas que tem. Foco no cliente. Trazer resultado. Isso são metas que a empresa dá. Metas pessoais. E isso é analisado de seis em seis meses.* *Então, além do **"feedback"** que eu dou, eu ainda tenho que fazer esse "feedback" com eles de acordo com as metas que a empresa dá pra ver se tá seguindo a visão da empresa, né. Que é o mais importante, né.* *E ainda, acho uma coisa importante relatar, a gente faz PDI, né.* *Então, por exemplo, agora eu tô esse mês é o meu mês que eu geralmente faço o PDI do meu time pra dar, pra gente calcular o que que vai ser o desenvolvimento desse finalzinho de ano. E um dos itens do PDI, quando precisa, é a comunicação. Eu auxilio eles a ter uma comunicação assertiva. G4*

5	*[...] Eu deleguei isso [a resolução de conflitos] porque a sobrecarga de trabalho pra resolver esses problemas ficaria muito grande e desgastante pra mim. Então, eu tenho essa pessoa [Valdete]. Ela tem essa orientação de escutar, né, às vezes, o funcionário quer só o momento pra escutar [para ser ouvido] esse é um fator, né. Boa parte, às vezes, das soluções não basta nem fazer nada, né. Só ter alguém disposto a escutar. E aí, como eu não tenho essa disposição mais ultimamente, aí a Valdete ela acaba escutando muito, né. E claro, quando ela não consegue resolver aí ela traz o problema pra mim. [...] Escuta, vê um lado, vê o outro. Eu tento orientá-la porque normalmente como é ser humano a gente tem normalmente, às vezes, uma tendência a se colocar de um lado, né. A defender. Ela [Valdete] se adequou muito bem, até demais, né. Eu acho que ela é muito mais boazinha do que eu. Pessoal de RH tem que ser assim. Tem que passar o pano geral. Eu acho que eu não teria tanta paciência por isso que eu preferi passar isso pra outro porque eu seria muito mais, sabe prático pra essas coisas. Eu acho que eu teria um pavio mais curto pra isso, né. Meu estilo de liderança eu tento ser o mais democrático possível, né. Eu tento ser e procuro ser porque eu acho que esse é o caminho, mas eu estouro muito fácil, entendeu? Então, eu evito. Eu faço questão de que a Valdete avalie tudo antes, discuta antes, tente resolver antes de chegar em mim porque essa parte, eu te digo, é uma das partes mais desgastantes que a gente tem na solução das coisas na gestão, né. Então, a grande parte da equipe dos funcionários como um todo é a Valdete que resolve e aí ela quando não resolve, quando passou dos limites, aí ela vem pra mim e aí a gente tenta agir em conjunto, né. Escuta um lado, escuta o outro e tenta resolver da melhor maneira possível esse conflito, mas na maioria das vezes ela só tem que escutar. Chega lá o funcionário vem desabafar e fala, fala e ela escuta e aquilo já é alguma coisa, né de pacificação. Alguém responsável por isso já é importante, né. Outras vezes tem que escutar os dois lados, tomar um posicionamento, né. [...] Aí o RH tem que agir no sentido de orientar o encarregado "pô não tinha que ter falado isso, você tinha que ter se portado de outro jeito", né. Mesmo ele*

	sendo o chefe. [...] E são os funcionários mais velhos. [...] Importante escutar antes de se posicionar. Eu oriento a Valdete que qualquer posicionamento só se deva dar, e é difícil isso, né. Porque, às vezes, como eu te falei você tem preferências. [...] E não é porque você tá num grupo de amigos, né que aquela pessoa esteja correta. E eu falo pra ela que inicialmente a gente tem que escutar, avaliar pra saber qual é a situação correta. Às vezes, nenhum dos lados estão certos e eu não posso me posicionar. Às vezes, nenhum dos lados estão, de alguma maneira, colaborando com a empresa. Estão indo por interesses próprios, egoístas que não colaboram com a empresa e aí não dá pra se posicionar. Os dois lados estão errados. [...] Se posiciona depois de avaliar. Evitar tomar uma atitude [...] incorreta e depois ter que voltar atrás e tal. Como acontece muitas vezes tem que voltar atrás porque avaliou errado. G5
6	*Não, não tem nenhum tipo de orientação. Cada um por si. G6*

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Das seis respostas dadas pelos entrevistados, em relação a quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa, seguem alguns pontos destacados para análise:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 relatou que um dos processos adotados na empresa é o diálogo entre os envolvidos em que ambas as partes têm a oportunidade de relatar o seu ponto de vista a respeito da situação conflitiva;
b) A G1 afirmou que o objetivo dos processos de ressignificação de conflitos tem por finalidade estabelecer uma convivência saudável entre os funcionários;
c) A G1 descreveu que o processo de ressignificação de conflitos baseado no diálogo tenta assegurar que a situação conflitiva seja devidamente resolvida, para tanto, é feito um segundo encontro com as partes envolvidas para se garantir isso;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

d) O G2 relatou que uma das formas de medir a quantidade de conflitos que estão ocorrendo na empresa está relacionada a quantas intervenções pessoais são necessárias que ele tenha que fazer. Se as intervenções estiverem ocorrendo com grande frequência, significa que as questões conflitivas estão aumentando;
e) Segundo o entrevistado, o seu papel não deve ser semelhante ao de um juiz, que precisa decidir sobre quem é vítima e quem é o ofensor, mas sim de uma figura mais próxima do papel de um mediador, cuja a autonomia dos envolvidos seria preservada no que se refere a como a situação conflitiva será resolvida;
f) Ao pesquisador, o G2 confessou que suas intervenções em situações conflitivas são pontuais e que, segundo ele, procura sanar os conflitos relacionados aos objetivos do setor em que atua (departamento Financeiro e de Operações). Ainda segundo o entrevistado, essas intervenções seriam para resguardar os interesses pertinentes aos funcionários dos departamentos que ele coordena;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

g) A G3 assegurou que a principal orientação dada aos gestores é o ***"Feedback".*** Este processo que consiste em uma devolutiva em relação ao desempenho do funcionário é, segundo a entrevistada, largamente difundido e incentivado na organização entre os líderes. Esse método avaliativo é utilizado durante o ano inteiro para que não seja necessária a espera pela avaliação de desempenho semestral, possibilitando assim que as situações conflitivas sejam tratadas de forma imediata;
h) A G3 relatou que as ferramentas de avaliação dos funcionários passam por uma avaliação anual para se verificar sua eficácia e se continuará a ser utilizada.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

i) A líder relatou que empresa não possui uma orientação específica dada aos profissionais que mediam conflitos;
j) A gestora mencionou que os gestores, além de avaliarem pessoalmente os subordinados, precisam, também, fazer a avaliação no sistema de Recursos Humanos da empresa;
k) A G4 observou que no sistema é necessário registrar quando foram feitas as avaliações e como foi feita;
l) A profissional identificou que nas avaliações são levadas em conta as metas pessoais dos colaboradores bem como as fornecidas pela empresa. Elas são analisadas semestralmente para acompanhamento dos resultados;
m) A entrevistada revelou, ainda, que faz o Plano de Desenvolvimento Individual de seus liderados em que diversos pontos são verificados entre eles habilidades de comunicação. Por este motivo, a gestora está em busca de conhecimentos de CNV para aprimorar essa habilidade.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

n) O gestor afirmou que delega a tarefa de solução dos conflitos para uma funcionária que desempenha uma função de Recursos Humanos, pois atuar nessa atribuição consumia muito do tempo dele e que não disponibilizaria de tempo para o desempenho de atividade além de ser considerada por ele como uma função desgastante;
o) A orientação dada à funcionária para lidar com os conflitos é de ouvir os envolvidos para que seja feita uma avaliação da situação conflitiva e que, segundo ele, muitas vezes é o que precisa ser feito para que a situação seja resolvida;
p) Quando a funcionária não obtém sucesso na solução do conflito, o caso é levado até o gestor para ser resolvido e a situação é tratada em conjunto: gestores e funcionários;
q) O líder revelou que a funcionária tem o perfil considerado por ele como adequado para lidar com as situações conflitivas e que ele, gestor, não teria pa-

ciência, pois se considera com um perfil pragmático e que se altera emocionalmente com frequência ao lidar com esse tipo de demanda, embora acredite ter um perfil democrático de liderança;

r) O empresário afirmou ser importante ter uma funcionária que seja designada para lidar com as situações conflitivas, pois ela se tornou uma referência entre os demais funcionários quando se trata de conflitos laborais;

s) A funcionária recebe a orientação de tentar ser o mais imparcial possível no tratamento das situações de conflito e que uma boa avaliação evita retroceder em atitudes tomadas anteriormente por dificuldades de avaliação dos fatos que originaram o conflito.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

t) A gestora afirmou não receber nenhuma orientação por parte dos seus superiores no sentido de lidar com as situações conflitivas no ambiente de trabalho.

Discussão: Na Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo. Ao questionar os gestores, identificou-se que, em sua maioria, administram os conflitos por meio de avaliações periódicas, *feedback*, que são inclusive incentivados pela empresa. Nesses procedimentos são tratados assuntos variados sempre levando em consideração se o desempenho dos funcionários está de acordo com os interesses da empresa.

Como não são focados propriamente na ressignificação de conflitos, os sistemas de avaliação feitos nas empresas nem sempre contemplam as necessidades dos envolvidos em um atrito no ambiente de trabalho.

González Rey (2012) refere-se a esse aspecto quando menciona sobre a subjetividade. A subjetividade não é um sistema racional. Isso significa que, quando um conflito não é compreendido em sua estrutura, em que as necessidades de cada um não são compreendidas e validadas, os envolvidos podem ficar com a percepção de que não foram devidamente ouvidos e que suas necessidades não foram adequadamente atendidas, segundo seus valores pessoais.

Para que uma pessoa tenha o discernimento de que está recebendo a compreensão que julga ser adequada em uma situação conflitiva, ela precisa ter a percepção

de que a razão não é predominante. A razão está subordinada a uma produção histórica de sentidos e não ao contrário. Desse modo, para que o indivíduo tenha a consciência de que suas necessidades estão sendo validadas, faz-se necessário que os valores que, para ele são importantes, sejam levados em consideração.

Foi identificado, na coleta de dados, que um dos gestores reconhece a importância da ressignificação de conflitos para que a convivência e o clima organizacional sejam equilibrados. Para Souza (1978 apud ROCHA, 2017), um dos fatores que auxiliam no aumento da eficácia organizacional se dá por meio de um clima que satisfaça as necessidades individuais; concomitantemente, a motivação gerada por este clima favorável deve ser canalizada para que sejam atingidos os objetivos da organização.

Um dos gestores entrevistados, na coleta de dados, revelou que destaca uma de suas funcionárias para lidar com os conflitos organizacionais em sua empresa. Essa colaboradora tem a missão de ouvir as partes envolvidas antes que uma decisão seja tomada. Rogers (1961) defende a postura do líder aceitador dos sentimentos dos membros do grupo. Um líder compreensivo com seus liderados, de maneira empática e que encoraja a livre discussão, permite autonomia e o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe, além de maior criatividade e espírito de grupo.

Na coleta de dados, foi levantada a informação da importância do *feedback* para apuração e levantamento das metas individuais, coletivas e da organização. Rosa (2017 apud FACCIO, 2019) ressalta que o *feedback* ajuda no balizamento do que foi dito e entendido e que alicerça o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados desde que as habilidades de comunicação interpessoal sejam exercidas, como a utilização da escuta com empatia, pois uma compreensão empática auxilia no processo de *feedback*.

Quadro 6. Resposta dos gestores à questão 6: “De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?”

Gestores	Respostas
1	*A gente percebe (a insatisfação entre os funcionários). As pessoas ficam bem incomodadas. Aí começam a gerar as fofocas, entendeu? Aí é onde eu falo a questão dos partidos. Os colegas que abraçam a causa*

	e começa a fortalecer a situação negativa, entendeu? [...] E a gente sempre fala: o que foi decidido aqui, foi resolvido aqui fica aqui entre nós. Se alguém perguntar lá fora: "ah o que aconteceu? Vai lá e pergunta pra quem de direito, entendeu?" Justamente pra não dar margem pra fofoca. G1
2	*[...] a pessoa leva sim (o conflito para o lado pessoal) carrega, eu falo assim que, muita gente lá na empresa, hoje mesmo que a gente tá em "**home office"**, mas passando muito mais tempo com o colega de trabalho do que com a esposa, com o marido em casa, com o companheiro, companheira então, da mesma forma que você, às vezes, se desentende com o teu companheiro ou companheira em casa você se desentende com o colega ali ou com um par e aquilo fica pro pessoal alguns dias e aquilo vai passando. Eu acho que é natural, eu acho que ninguém é robô livre de emoções pra falar "olha, aqui dentro a gente quebra o pau até as 17h30 e deu 17h30 a gente vai lá fora e apaga tudo que a gente disse." Porque tudo o que a gente fala [...] se a gente fala que o outro tá errado [...] de uma forma ou de outra, usando qualquer tipo de informação, um pouco mais forte, a pessoa se sente desprestigiada ou de que ela... Ou que você pensa que ela não sabe fazer o trabalho dela e isso ofende o pessoal e o ego [...] ali daquela pessoa isso é natural acontecer. O que a gente faz é assim: a gente tenta impor limites de respeito [...] porque é um dos nossos valores ter respeito e aquele conflito ele ir até certo nível. A gente não deixa nada passar, nunca aconteceu de as pessoas se ofenderem ou acontecer coisas mais graves [...], mas eu acho que a pessoa leva sim pro pessoal e depois de algum tempo passa, mas elas continuam se respeitando, mas fica aquela mágoa, aquela... Isso aí acontece, eu percebo isso. G2*
3	*"A gente sabe que quando tem uma quebra de confiança, né, tanto líder e liderado, a relação acaba não sendo a mesma então a gente trabalha muito pra que seja trabalhado a confiança entre ambas as partes. Esse ano a gente até trabalhou com o livro "Fator Confiança" pra todos os gestores porque senão a gente cai no movimento ao contrário [...] e aí*

	os gestores não confiam mais e passam a centralizar e aí o liderado acaba ficando sem autonomia, então a gente promove ações e sempre orienta pra que essa relação se fortifique e aí caso se isso não dê certo a gente reavalia aquela posição e reavalia aquele relacionamento entre os colaboradores." G3
4	*Então, eu acho que é difícil você ter um conflito e você não resolver. Porque isso é muito intrínseco da gente. Como a gente tem esse trabalho semanal, é difícil. Olha. Como que eu vejo o dia a dia? Além do trabalho semanal que eu tenho com o meu time, eu ainda tenho reunião de* ***"status report"*** *com os gestores. Então, eu trabalho internamente com o meu time e eu trabalho com os outros times da empresa pra também resolver conflitos. Porque nessas reuniões que eu tenho semanais, por exemplo, o core da empresa é a operação, né. Então, toda segunda-feira eu faço reunião com os gestores da Operação pra entender onde está a evolução dos projetos e se tem algum conflito que eu preciso ajustar do meu time. E eles trazem... E eu trago pra casa. E aí logo depois eu tenho a reunião com o time. Eu converso com o time e devolvo. Então, tem essa troca semanal. Então, é difícil uma coisa que não resolve, entendeu? G4*
5	*[...] Causa prejuízo no relacionamento e também pra empresa, né porque o funcionário ele deixa de falar com o outro [...] As pessoas ficam de mal. Mistura uma questão profissional pra pessoal e aí deixa de falar. Então, ai quando tem que falar com aquele funcionário parece que não fala direto, sabe? Manda recado. Putz, cara! Isso é um horror! Aí você tem que chamar pra [...] evitar esse tipo de coisa porque eles não se comunicam. Um evita falar com o outro e aí causa sim. Causa um maior desentendimento. Só acontece com os encarregados. Problema de comunicação depois porque eles evitam literalmente falar um com o outro, sabe? [...] Principalmente quando um precisa do trabalho do outro e aí um acaba meio que não cooperando mais, né. Aí prejudica a empresa. Então, falta de cooperação de um colaborar com o outro e aí, sabe? É quase que sabotando o outro e acaba sabotando a empresa porque*

	gera ineficiência. Gera retrabalho. Então, a gente tenta agir no sentido de pacificar, de trazer, mas sabe as pessoas levam pro pessoal questões administrativas ou de gestão. É como se fosse que um cara que alguém avisou que aquilo tá errado é visto como fofoca e não como um problema que precisa ser resolvido, né. Ou como eles falam, né fulano está me caguetando! Não é, sabe, visto como um problema a ser resolvido. Um problema técnico, operacional. Não. É visto como uma caguetagem, entendeu? Putz! Isso é um horror! Isso é um horror! G5
6	*Eu acho que pode causar, né. Esta confusão entre o pessoal e o profissional. Esse limite é uma linha tênue que pra algumas pessoas isso complica muito. Eu, por exemplo, tenho algumas pessoas lá dentro que eu não gosto muito. Que eu tenho críticas a forma como elas decidem, como elas agem, como elas são. Eu tento ser o máximo possível profissional. Cumprimento todo mundo, falo com todo mundo. Se o que eu tiver que fazer envolve falar com essa pessoa eu falo com essa pessoa. Eu procuro não ter nenhum tipo de restrição, né. Tem uma única pessoa que aconteceu um evento no começo de 2019 que nem era do meu setor, mas foi uma pessoa que tava mais ou menos perto de mim ali e que houve um conflito físico. Houve uma briga porque um cantou a mulher do outro num espaço e aí o que teve a mulher cantada encontrou o cara lá dentro e entraram... Só não houve um espancamento porque um era muito maior do que o outro porque ele foi agarrado, seguro e tal e esse outro cara que apanhou ele merecia apanhar. Não só porque ele cantou a mulher do cara, mas porque... depois que isso aconteceu um monte de história veio, né. Do quanto que esse cara era uma pessoa muito difícil, muito hipócrita, muito pouco honesta nas relações, sabe? Intrigueiro e tal. Então assim, comigo nunca aconteceu nada [...] Eu não quero trabalhar com essa pessoa e procuro não... cumprimento, cruzo no corredor "bom dia, boa tarde, boa noite", mas esta é a única pessoa com a qual eu... se houver uma necessidade de que eu trabalhe eu talvez me recuse, né por questões de caráter e... mas todo mundo... claro tem preferências. Pessoas com quem você se dá melhor, pior,*

	mas faz parte, né. Se a gente só tivesse uma empresa com amigos... é o lugar dos sonhos, mas é impossível. Eu tô lá há dois anos, né eu sou nova na empresa, na instituição, então com o tempo você vai ouvindo aquelas coisas de preferências que eu também não sei até que ponto são verdadeiras ou não, né. De favorecimentos, de injustiças. As pessoas contam, até porque eu sou psicóloga. A gente fica num lugar complicado, às vezes, porque as pessoas confundem o papel e contam histórias que eu também não sei se são verdadeiras ou não, né, mas sempre tem subgrupos. Os cursos de [área de] Exatas com os cursos de [área de] Humanas. A Engenharia foi sempre, vamos dizer, a força da instituição. Ela começou pelas Engenharias, né e hoje os cursos de [área de] Saúde... porque o mundo mudou, as coisas são diferentes, mas assim, isso faz parte das fofocas internas, né. De preferências, de privilégios. É uma instituição privada, aquilo tem dono, né. É uma família que é dona e a família faz o que quer, obviamente. Quem é dono manda não é assim? Isso tem um princípio. Então as pessoas acham que é injusto, que é indevido. G6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Com base nas respostas dos seis gestores entrevistados, em relação à forma como os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários, seguem alguns pontos destacados para a análise dos dados:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 relatou uma das formas em que os conflitos interferem nas relações interpessoais entre os funcionários e que enquanto não são resolvidos começam a gerar as fofocas;
b) Para o G1, os conflitos geram polarização entre os funcionários ao que a entrevistada se refere como “questão dos partidos”. Os funcionários se posicionam em lados opostos à situação conflitiva e que, segundo ela, favorece que o clima organizacional se degrade;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

c) O G2 admitiu que, no seu ponto de vista, os conflitos são levados para o lado pessoal e que a situação desconfortável pode durar alguns dias até que se dissipe e volte à normalidade;
d) O G2 relatou que críticas em relação ao desempenho dos funcionários causam situações desconfortáveis entre os funcionários e que se faz necessário uma escolha de palavras para se fazer observações ao desempenho do funcionário para que ele não se sinta desprestigiado;
e) Segundo o entrevistado, para o funcionário uma crítica pode representar que o liderado não sabe fazer o seu trabalho o que o faz se sentir ofendido;
f) O G2 afirmou que apesar do sentimento desconfortável em relação aos conflitos existirem depois de algum tempo esse sentimento se dissipa e o respeito entre os pares permanece;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

g) A G3 relatou que um dos efeitos causados pelos conflitos no ambiente de trabalho está relacionado à confiança mútua entre líderes e liderados;
h) Essa quebra de confiança, segundo ela, reflete em um aumento da centralização das atividades por parte do líder e da diminuição da autonomia por parte do liderado;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

i) A líder observou que dificilmente um conflito permanece sem solução na empresa;
j) A entrevistada citou que o procedimento de reuniões mensais e quinzenais contribuem para que os conflitos sejam rapidamente solucionados;
k) A gestora salientou que, além das reuniões frequentes, também realiza reuniões com outros gestores de departamentos correlatos aos diversos assuntos relacionados à operação principal da empresa, são abordados tópicos pertinentes a possíveis conflitos entre as equipes que possam estar em andamento;
l) A profissional relatou que, uma vez identificado o conflito, procedem ajustes na equipe com a finalidade de saná-los.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

n) O entrevistado relatou que os conflitos no ambiente de trabalho causam prejuízo no relacionamento entre os funcionários e para a empresa;
o) Um dos efeitos causados pelos conflitos, segundo o gestor, diz respeito a comunicação entre os funcionários que fica prejudicada e que é comum questões de ordem pessoal e profissional se confundirem;
p) O gestor observou que os efeitos ocasionados pelos conflitos são mais evidentes nos funcionários com função de encarregados dos setores e que o principal prejuízo observado é a falta de cooperação entre os funcionários o que, segundo ele, gera ineficiência e retrabalho prejudicando a empresa;
q) O líder observou que os funcionários têm por hábito confundirem situações pessoais e administrativas e que advertir um funcionário pode ser interpretado como uma delação ou detração do colega e não um alerta para que o procedimento laboral seja melhor executado;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

n) A entrevistada admitiu que os conflitos laborais podem causar prejuízo nos relacionamentos no ambiente de trabalho e que é comum, segundo ela, ocorrer confusão entre questões pessoais e profissionais por existir uma linha tênue entre ambas;
o) A líder garantiu que procura ter uma postura profissional e se relacionar com todos os pares e funcionários sem distinção e que com ela nunca ocorreu nenhuma situação conflitiva que tenha prejudicado a sua relação com os demais, embora admita que possui preferências pessoais no relacionamento com seus colegas o que, na opinião dela, é considerado normal;
p) A professora mencionou que, por ser psicóloga, recebe muitos relatos e reclamações de seus colegas de trabalho que ela não sabe se poderiam ser consideradas legítimas e que se sente em uma posição delicada por essa razão;
q) Outra observação feita pela gestora é em relação aos subgrupos que surgem entre os funcionários e que há certa rivalidade entre alunos dos diversos cursos da instituição e o fato de se tratar de uma instituição privada pode, segundo ela, aumentar a percepção de injustiças provenientes de privilégios possam ocorrer.

Discussão: Ainda na Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como se dá esse processo. Ao questionar os gestores, identificou-se que, de forma geral, os conflitos desgastam as relações no ambiente laboral e deterioram o clima organizacional da empresa. Identificar os conflitos e resolvê-los o quanto antes demonstrou ser o comportamento mais frequente entre os entrevistados.

Segundo Azevedo (2007) ASSOCIADA KIMBAUM KESEBERG & PARTHERS apud RODRIGUES GONÇALVES E GONÇALVES RODRIGUES, 2015), os conflitos são benéficos quando se caracterizam como parte do processo, melhorando dessa forma os objetivos da organização, como por exemplo, em relação ao debate em que a livre troca de ideias é incentivada e propicia maior possibilidade de consenso e melhora nas atividades desenvolvidas no cotidiano laboral.

Já o conflito disfuncional é mais percebido no dia a dia das organizações por se caracterizar como problemas de relacionamentos interpessoais e não por tarefas e, nesse caso, em nada contribuem para o desempenho das atividades rotineiras.

Um dos gestores destacou que uma advertência sobre a execução de uma tarefa pode ser entendida como uma crítica pessoal e não em relação aos procedimentos a serem executados. Essa percepção pode estar ligada ao clima organizacional. Dejours defende que “nas condições de trabalho é o corpo que recebe o impacto, enquanto na organização do trabalho o alvo é o funcionamento mental”. (DEJOURS, 1992, p. 77). Portanto, se o clima organizacional não estiver sendo percebido pelos colaboradores como favorável e positivo, sentimentos negativos podem eclodir, não apenas de injustiça e insegurança. Pode ser medo, desânimo, irritabilidade, ressentimento, entre outros.

Outro ponto levantado na coleta de dados destacou que o conflito entre os encarregados gera falta de cooperação entre eles, prejudicando a produtividade da empresa. Segundo Dejours (1992), o clima organizacional desfavorável e as condições de trabalho “não somente trazem prejuízos para o corpo, como também para o espírito, é de natureza mental a ansiedade resultante das ameaças a integridade física. A ansiedade é a sequela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo”. (DEJOURS, 1992, p. 77). Faz-se, em virtude desse cenário, uma

revisão necessária dos condicionantes do clima da empresa a fim de que essa percepção negativa seja revista.

Confundir situações pessoais e profissionais foi outro ponto levantado na coleta de dados. Para Varjão; Estender (2016 apud FACCIO, 2019), situações como essa também podem ser associadas à cultura organizacional e comunicação organizacional que constituem elemento importante para o constructo de um universo simbólico (e subjetivo) que, associado às políticas de administração, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos, auxiliam na aproximação e integração dos colaboradores e que podem diminuir conflitos e inseguranças no ambiente de trabalho.

6.4. Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV

O estudo apontou em relação ao levantamento com os gestores os seguintes resultados:

Tabela 4. Resposta dos gestores à questão 7: “Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?”

	Total
Sim	4
Não	2
Não soube responder	0
Total	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: a partir das respostas dos seis gestores entrevistados, em relação à questão acima apresentada, seguem alguns apontamentos:

a) Dois gestores informaram que não existe nenhum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos,

assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade;

b) Um gestor respondeu negativamente à questão;

c) Nenhum gestor não soube responder à questão.

Quadro 7. Respostas dos gestores à questão 7: “Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento?

Gestores	Respostas
1	*Não*. G1
2	*Existe. Existem eventos da companhia aí, regulares aí, que eles chamam Viva Voz Ao Vivo, né, então ali vai na frente um diretor, hoje também pelo Zoom, era pessoalmente mais vídeo e as pessoas elas podem fazer perguntas, se expressar, se identificando ou não porque, muitas vezes, a pessoa... É algo que ela não quer se identificar ou ela tem vergonha mas elas colocam todo tipo de situação em que elas possam ter necessidades que, às vezes, não foram ouvidas pelos seus (gestores) diretos, né, então existe essa abertura com a diretoria da companhia. Além disso, pra caso... Isso a gente tá falando de necessidades, né ou insatisfações normais, a gente tem um portal também que é um portal de denúncias, né, é um portal externo. Que isso também vai diretamente pra diretoria estatutária da companhia. Não vem na mão de nenhum gerente ou medo da pessoa sofrer represálias por alguma denúncia, algum problema. E ela pode denunciar qualquer tipo de coisa, né, desde ilícitos que ocorrem dentro da empresa ou bullying que ela possa estar sofrendo, todo esse tipo de problema ela pode também se identificar ou não a identidade dela fica totalmente em segredo. Existe equipe que faz investigação das denúncias até pra pessoa não usar esse portal pra prejudicar alguém, né, usar de modo errado, né, então a empresa ela dispõe dessas ferramentas aí, né, a gente combate muito esse tipo de coisa principalmente... Não tem nenhuma tolerância com*

	preconceito, com bullying esse tipo de coisa é uma coisa que a tolerância é zero aqui na companhia e a gente tem portas aí pras pessoas com toda a tranquilidade fazer isso. E dentro de cada gerência, né aí vai muito das características, né, dos gerentes, eu por exemplo, a minha porta nunca fecha por conta disso, a porta é sempre aberta. Não precisa marcar pra falar comigo. Qualquer um dos funcionários, do contínuo ao coordenador. Eu peço sempre que eles alinhem tudo com seus chefes diretos, né logicamente para não ter nenhum tipo de eu... De eu desautorizá-los, mas se for qualquer outro tipo de problema, que ele não tenha sido ouvido e precise escalar o assunto ele tem total abertura também de falar comigo, de entrar e de... Se ele se sente desprestigiado ou qualquer tipo de problema. Eu faço aí algumas reuniões com coordenadores e com todo mundo que é parecido com o Viva Voz Ao Vivo, né que o diretor faz com a empresa inteira, eu faço com o time porque, às vezes, eles querem fazer perguntas que nem o coordenador sabe responder que são mais do âmbito do destino da empresa e eu respondo as perguntas ali pra todo mundo que, às vezes, é pergunta de todos e recebo por e-mail se eles... Deixo aberto, se eles querem se posicionar por e-mail de forma mais sigilosa, problema particular. Também respondo as perguntas todas. Acho que tem um canal bem legal assim de comunicação assim pras pessoas não se sentirem oprimidas. G2
3	*Sim. A gente tem duas formas: uma é o feedback, então que eu te falei no sistema, né, o liderado ou o líder pode ali escrever o feedback pra qualquer pessoa da empresa, então "Ah, eu trabalho com uma área par e não estou satisfeita ou estou muito satisfeita e ali eu posso colocar, registrar o meu feedback, tá" e a outra maneira caso o colaborador não se sinta à vontade, queira registrar isso de forma anônima a gente tem um canal de ouvidoria, né, que vai direto pra nossa área jurídica que é responsável pela nossa política de ética e "**compliance**" e aí essa denúncia, né, sempre quando chega nesse caminho é uma denúncia, de algo que o colaborador não se sentiu confortável, que ele acha que não*

	é correto e aí isso é tratado com uma empresa externa, tá, pra ser um processo imparcial, e é realizada toda uma investigação e após essa investigação essa empresa vem com sugestões de melhoria de processos. G3
4	*A empresa como um todo, ela tem outras iniciativas, né. Você conhece o círculo do diálogo? A gente faz círculo do diálogo. É que é muito pouco na TI, tá. A gente é envolvido, mas muito pouco. Não tem tanto pra TI, mas a empresa como um todo ela faz o círculo do diálogo. E aí sai algumas iniciativas a partir do círculo do diálogo e é distribuído entre os times que precisam fazer aquelas iniciativas com cronograma. Fora isso, a gente tem Bate Papo com o Diretor. Então, no Bate Papo com o Diretor, o diretor... Isso é muito legal, isso dá um resultado excelente. No Bate Papo com o Diretor ele mostra qual é a diretriz da empresa, como vão seguir, aonde estamos, o que que vai acontecer nos próximos meses e deixa aberto pra pergunta. É totalmente aberto. O presidente fala e aí, abre pra empresa inteira quem quiser se relacionar, quem quiser falar pode fazer pergunta que ele responde. E se ele não conseguir responder na hora, tem um mediador que anota as perguntas e logo depois aparece um "**e-mail**" ou no "**WhatsApp**" da empresa a resposta daquela determinada pergunta. Isso com o presidente. E ainda disso ainda tem o bate papo com o meu diretor e aí, também é aberto. O meu diretor faz meio que o círculo do diálogo, mas é um bate papo. Ele deixa aberto. A gente mostra quais são... Ele traz, né, quais são as diretrizes da empresa. Como tá a nossa área posicionada em relação à empresa e abre pros funcionários perguntar o que quiser.* *Eles estão abertos [a falarem sobre diversos assuntos]. A gente só tenta não tratar assunto pessoal. Aí, assunto pessoal a gente trata no "**one-to-one**". Porque até pra não expor a pessoa, né. E assim, assunto muito pessoal a gente não expõe. Mas se não for assunto pessoal a gente trata assuntos diversos. Tudo que acontecer é lá. É tipo que meio lavar roupa suja, entendeu? Ninguém se distrata, mas é lavar roupa suja. Não gostei eu vou falar na hora. Eu faço isso há cinco anos.*

	Só que eu mudei o modelo de reunião desde o ano passado. Até o ano passado só eu falava. Eu abria a reunião, explicava quais eram os pontos que a gente teria que tocar durante semana e aí, se eu perguntava: "alguém tem alguma dúvida? Não, não tenho." Chegava e acabava. E aí, eu vi que isso aí, não tava dando resultado. Não funcionava eu falar porque eles não estavam se sentindo parte do time. Era como se eu tivesse mandando e não é o intuito. *O intuito é eles se sentirem parte do time pra que eles consigam atingir o objetivo que eu preciso. Porque eu não sou gestora sozinha. Eu só sou gestora se eles cumprirem as metas que a gente tem. Então, eu mudei o modelo desde o começo do ano passado e eu surti um efeito muito grande. G4*
5	*Conversar com a Valdete, isso é um espaço garantido. Isso aí faz parte do trabalho dela, né. E ela tentar resolver também faz parte do trabalho dela. Esse espaço existe. Os problemas, os conflitos quando surgem, ela é a primeira pessoa que vai mediar isso. Vai escutar, vai tentar resolver, vai identificar os problemas, o que gerou e tentar resolver. Se não resolver isso chega pra mim e aí a gente retoma de novo. Quando o problema é sério chama um procura entender, chama outro procura entender pra gente se posicionar. E aí a gente sempre vai usar um discurso lá da necessidade de colaboração ou vai identificar o que que tava certo, o que que tava correto e o que tava errado. O que tava errado, os motivos daquele posicionamento de estar errado, né [...]. Isso faz parte da empresa. O funcionário, a qualquer momento ele com algum problema ele sobe e vem falar com a Valdete. Ela só não atende ele se tiver ocupada naquele momento, mas o espaço existe pra isso. G5*
6	*Não, o que há, quando eu fui pra lá, a gente criou a um ano o Sistema de Apoio Psicopedagógico. Então eu atendo. É psicopedagógico e psicossocial também porque eu atendo alunos, professores e funcionários. Eu faço uma entrevista, um acolhimento da queixa, do problema, da dúvida e encaminho, né pra colegas. Se as pessoas têm convênio pra*

	psicoterapia, avaliação psiquiátrica eventualmente. Então, eu escuto a dificuldade, o problema, a queixa e faço encaminhamento. Então, isso é absolutamente individual e, às vezes, são questões pessoais de problemas com cônjuges, com pai, com filho. Não tem a ver necessariamente com ambiente corporativo. Dentro da estrutura corporativa não tem espaço pra isso não. Eu acharia [interessante ter um espaço de escuta na empresa], mas acho que os donos não. Então, eu pessoalmente acho que a possibilidade de se colocar o que se sente, pensa e acha é sempre legítima, genuína e favorece a expressão e o gerenciamento dos conflitos. A questão é que eu penso que do ponto de vista da gerência da instituição essa leitura não é verdadeira. Acho que eles pensam que isso é muito trabalhoso, que só vai... O jeito de lidar [com os conflitos mais sérios] é abafar, abafar. Então, por exemplo você tem uma ouvidoria. O que que é uma ouvidoria? É um lugar, um espaço. Um espaço dentro da instituição pra ouvir queixas de todos de alunos, professores, funcionários, de todo mundo e tentar com isso, garantido o sigilo, entender o que está se passando que não se vê e que não é aberto, né e isso é muito trabalhoso, né, Joel, isso é muito custoso. Você precisa empenhar. É claro que eu acho que aprimora a instituição, né. Você cria um ambiente mais favorável, mais amistoso, mais cooperativo. G6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: A partir das respostas dos seis gestores entrevistados, em relação a se existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade, seguem alguns dados destacados:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 relatou que não existe nenhum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade na empresa em que trabalha;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

b) O G2 explanou que na companhia em que atua existem eventos que permitem que os funcionários tenham um canal de comunicação com os gestores;
c) Relatou também que, o diretor da empresa coordena esse evento no qual os funcionários podem se expressar e fazer perguntas ao diretor expondo suas necessidades e dúvidas que, porventura, não tinham sido respondidas pelos seus gestores diretos podendo se identificar ou não;
d) Durante a pandemia da Covid-19, as interações têm se dado pelo aplicativo de videoconferência Zoom, mas podem ocorrer de forma presencial quando possível;
e) Outro trabalho em que os funcionários podem expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade desenvolvido pela empresa, é por meio de um portal na Internet cujas denúncias podem ser relatadas;
f) Esse portal é administrado por uma empresa externa que, segundo ele, garante isenção e imparcialidade na análise dos casos denunciados;
g) As análises vão para a diretoria da companhia sem intervenção dos gestores diretos dos denunciantes garantindo que eles não sofram represálias por praticarem a denúncia;
h) O portal permite ao funcionário denunciar todo tipo de prática que ele julgue abusiva podendo se identificar ou não;
i) Todas as denúncias são investigadas antes de se tomarem as medidas cabíveis;
j) A política adotada pelo G2 é de que as portas de seu escritório permanecem abertas para que os funcionários o procurem sempre que precisarem sem a necessidade de agendamento prévio;
k) O próprio gestor se encarrega de realizar reuniões com seus liderados semelhantes ao organizado pela diretoria da empresa para manter a sua equipe informada das diretrizes da empresa;
l) O contato com o gestor pode ser feito, também por *e-mail* e de maneira sigilosa, garantindo a privacidade do colaborador;

m) O gestor avaliou que esse canal de comunicação entre líder e liderado tem se mostrado uma alternativa válida de interação e que auxilia identificação das necessidades dos colaboradores.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

n) A G3 declarou que existe um trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade que é chamado de "*feedback*";
o) O processo de *feedback* pode ser utilizado por qualquer funcionário da empresa, seja líder ou liderado e todos podem utilizá-lo para dar e receber devolutivas sobre o desempenho profissional durante todo o período do ano;
p) A entrevistada relatou também que uma outra forma do colaborador registrar uma observação a respeito das condutas profissionais por ele observadas na empresa é o canal da Ouvidoria;
q) Quando o colaborador entra em contato com a Ouvidoria, quem recebe a notificação é o departamento Jurídico da empresa, a responsável pelas políticas da instituição que trata de ética e "***compliance***" (programa de conformidade proposto pela empresa que visa uniformizar os processos administrativos);
r) A gestora afirmou que quando a Ouvidoria é acionada, a notificação ganha um caráter de denúncia e, geralmente, refere-se a alguma situação em que o colaborador se sentiu prejudicado ou desconfortável;
s) A denúncia formalizada pela Ouvidoria é conduzida por uma empresa externa para que, segundo a entrevistada, seja tratada com imparcialidade;
t) O processo da Ouvidoria compreende uma investigação a respeito da denúncia recebida e após ser processada, a empresa contratada pela investigação entrega uma devolutiva com apontamentos para melhora nos processos que envolveram a queixa.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

u) A líder relatou que a empresa possui iniciativas para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade;

v) A entrevistada citou que um destes trabalhos é o Círculo do Diálogo, processo baseado na Justiça Restaurativa e que, segundo ela, tem um resultado positivo junto aos funcionários;

w) A G4 admitiu, contudo, que o Círculo da Diálogo não é muito utilizado junto aos funcionários do departamento de TI;

x) A profissional complementou dizendo que nos Círculos do Diálogo, algumas iniciativas para soluções de problemas juntamente com um cronograma de implantação e acompanhamento;

y) A gestora mencionou, também que há o Bate Papo com o Diretor. Uma iniciativa onde o diretor da empresa interage com os funcionários e esclarece dúvidas e questionamentos que eles possam ter e a participação é livre e aberta a todos os colaboradores. Caso não dê tempo de responder durante o evento, um mediador anota as perguntas e encaminha a resposta via e-mail ou WhatsApp corporativo;

z) A líder ressaltou, também, que há um canal de comunicação direto entre líderes e liderados com o diretor do setor de TI que funciona de maneira semelhante ao Bate Papo com o Diretor;

aa) A gestora observou que apenas assuntos pessoais não são tratados nesses eventos, deixando para as reuniões individuais o tratamento desses assuntos com o objetivo de preservar a privacidade do funcionário;

bb) A G4 mencionou que se o assunto não for privado, os colaboradores estão autorizados a exporem suas opiniões. Esse procedimento, segundo a entrevistada, já é feito há cinco anos.

cc) A profissional revelou que mudou o estilo de reunião onde, segundo ela, apenas a própria falava, não permitindo a participação dos liderados e não estava surtindo efeito positivo;

dd) A profissional observou que o estilo de reunião sem a participação dos demais funcionários sugeria que as instruções comunicadas pela gestora eram

impositivas e segundo ela, não gerava sentimento de pertencimento nem contribuía para a integração da equipe.

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

ee) O entrevistado relatou que há um espaço destinado aos funcionários poderem expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade. Esse espaço é coordenado pela funcionária Valdete que tem como atribuição tomar as primeiras providências para solucionar os conflitos;

ff) A funcionária segue a orientação de utilizar os argumentos de que o conflito precisa ser resolvido para que as tarefas sejam executadas de maneira adequada e julgar a situação sob o ponto de vista do que está certo e do que está errado;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

ee) A entrevistada relatou que há na instituição um *Sistema de Apoio Psicopedagógico em* que a gestora faz atendimentos psicopedagógicos e psicossociais atendendo alunos, professores e funcionários;

ff) Os atendimentos consistem em entrevistas em que há um acolhimento da queixa ou do problema a ser resolvido e, posteriormente, há um encaminhamento para psicólogos, se houver necessidade.

gg) O atendimento é individual e as questões tratadas nem sempre são relacionadas ao ambiente corporativo podendo ser de caráter pessoal;

hh) Na opinião da líder, seria importante ter um espaço de escuta dentro da organização, pois considera importante ter um espaço onde os sentimentos e opiniões possam ser expressas e que isso favorece o gerenciamento dos conflitos, mas acredita que os proprietários não possuem interesse nessa iniciativa por considerarem de difícil implantação;

ii) A entrevistada relatou que o procedimento para lidar com os conflitos mais graves na instituição é encobrir e ocultar;

jj) A entrevistada mencionou a importância de uma Ouvidoria na instituição para que as queixas possam ser relatadas de modo sigiloso. Uma iniciativa como

essa poderia trazer benefícios para os envolvidos assim como para a organização, contribuindo para um ambiente de trabalho mais amistoso e cooperativo.

Discussão: A Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV. Ao questionar os gestores, identificou-se que, com exceção de uma, todas as outras empresas entendem como fator significativo dar oportunidades para que seus colaboradores possam manifestar suas opiniões e críticas a respeito de suas atividades no ambiente de trabalho.

Segundo Sen (2011), a liberdade é vista, em primeiro lugar, como algo valioso para o indivíduo, pois ajuda na busca por objetivos e por aquilo que damos valor. Em segundo lugar, liberdade significa capacidade de escolha o que nos garante discernir que não estamos sendo obrigados a fazer algo por restrições impostas por outros. Liberdade nos dá a distinção entre o “aspecto de oportunidade” e o “aspecto de processo” da liberdade que pode ser significativa e de longo alcance.

Alguns gestores entrevistados, na etapa de coleta de dados, relataram que há alguns procedimentos de comunicação interna em suas organizações. Berlo (1972 apud FACCIO, 2019) compara a comunicação organizacional ao processo de negociação em que algo é dado em troca, no caso a mensagem transmitida desde que o seu objetivo desta mensagem desperte uma atitude em quem a recebe e que o seu conteúdo seja divulgado alcançando o objetivo para o qual foi criada.

Nenhum processo de comunicação pode ser considerado perfeito necessitando de ajustes para que se adapte à cultura organizacional e aos colaboradores. Um dos gestores entrevistados relatou que utilizava um método de comunicação interna com seus liderados baseado na imposição de regras à sua equipe e que, segundo ela, não estava surtindo o efeito desejado. Rosemberg (2006) disserta sobre a libertação emocional e sua implicação para os relacionamentos interpessoais. Por este princípio é que devemos ser autênticos conosco e com nossos interlocutores. Segundo o autor, sermos autênticos com nossos sentimentos, tanto internos como os dos outros, ajuda na conexão interpessoal.

Os processos de comunicação organizacional interna, descritos pelos gestores entrevistados, demonstram tentativas, por parte das organizações, em ouvir os colaboradores num processo que, podemos dizer, busca identificar as necessidades destes em relação à organização. Em alguns eventos descritos pelos gestores, o intuito não parece ser a avaliação do colaborador, mas o que ele pensa a respeito dela e quais são suas opiniões a seu respeito. Contudo, para que iniciativas assim sejam mais bem aproveitados, faz-se necessário que se separe observação de julgamentos. Rosemberg (2006) revela que quando se combina observações com julgamentos a tendência é que vejamos como crítica e, em consequência, cria-se resistência.

Tabela 5. Resposta dos gestores à questão 8: “Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?”

	Total
Sim	4
Não	2
Não soube responder	0
Total	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Verifica-se que, dos seis gestores entrevistados, dois deles afirmaram não conhecer a Comunicação Não-Violenta e apenas um afirmou conhecer, ou seja,

a) Dois gestores informaram conhecer a Comunicação Não-Violenta;
b) Um gestor respondeu negativamente ao ser perguntado se conhece a CNV;
c) Nenhum gestor declarou não saber responder à questão.

Quadro 8. Respostas dos gestores à questão 8: “Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?”

Gestores	Respostas
1	*Eu acredito em dois princípios básicos: a escuta sensível e a fala assertiva. São essas formas que eu acho que a gente tem que usar em qualquer relacionamento quer seja profissional, quer seja pessoal. São esses princípios que eu comungo, vamos dizer assim. G1*
2	*Não. Não conheço. G2*
3	*Sim, conheço. Já li o livro. É algo que no ano passado eu trabalhei bastante com alguns gestores, então virou livro de cabeceira ali pra alguns pra gente ir trabalhando, né. A gente entende que no Brasil e na área que eu atuo, em específico, é algo muito recente, né. A gente... Virou assim uma febre, mas ainda não internalizou como a gente gostaria que fosse. Então a gente atua muito com essa questão da comunicação, da forma de se expressar, né. Cada um tem um perfil, então é algo que a gente atuou bastante no ano passado. G3*
4	*Conheço e estou treinando muito isso. Extremamente [em relação à Comunicação Não-Violenta poder auxiliar no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho], porque eu sou de geração diferente da deles, então... E como que é o meu perfil de... E é assim... É até uma coisa que eu tô passando pra evoluir, né. O meu perfil de gestão... Eu tento ser um perfil o mais democrático possível, mas eu sou de uma geração que... Eu trago o resultado rápido, entendeu? É meu. Eu não consigo. Eu trago o resultado rápido. Então, quando eu vejo uma coisa que tem que ser feita e eu explico, né. “Oh, vamo lá”. Eu tenho essa demanda pra gente entregar vou te explicar o que é pra fazer. Tem que fazer o... A demanda é nesse escopo. Lê o escopo, conversa com o meu cliente interno e entende o que é pra fazer e me traz o cronograma. Só que, às vezes, essa conversa não acontece de forma tão positiva e não traz o resultado que eu preciso. E então, por eu ter esse retorno rápido, às vezes, eu tenho que pegar na mão e falar: “não, você não entendeu. É assim, é assim, é assim, é assim, é assim. Fala a primeira,*

	fala a segunda, fala a terceira [vez], quando eu tô na terceira eu falo: "poxa, mas onde é que tá a parte que não tá entendendo, né? Pra gente poder ser mais assertivo e, às vezes, se você tá trabalhando com o júnior [analista júnior], o júnior se ofende fala: "ah, nossa! Como ela tá sendo grossa. Ela não tá entendendo que pra mim é difícil". E aí, eu tô trabalhando isso em mim e ver qual a é a necessidade do júnior que eu não tô atendendo pra eu me comunicar melhor da próxima vez. Quando é um sênior, [analista sênior] eu não tenho esse problema. O sênior se eu falar assim ele vai entender: "pô, peraí, ela quer o resultado e é isso que eu não fiz" e segue. O júnior não entende, entendeu? Então... Essa é a minha dificuldade e isso é o motivo que eu procurei a comunicação autêntica. Conseguir trabalhar essa necessidade do júnior. G4
5	*Comunicação Não-Violenta? Em termos práticos não. Eu não tenho nenhuma orientação nisso. Talvez o que eu utilize de Comunicação Não-Violenta aqui por uma experiência de tentar resolver conflitos, né. Evitar uma discussão numa tonalidade mais elevada, né. Evitar usar termos não agressivos, né. Tentar escutar mais do que falar. Eu não sei se isso se refere a isso, mas, por exemplo, isso mais da nossa experiência de gestão, né. Se tiver que chamar a atenção por algum problema de maneira em particular, né nada em público. Elogiar em público, né. Então, são questões que a gente usa ouvir sempre tal, mas eu tecnicamente falando eu não conheço o que prega esse tipo de conceito, né que é a Comunicação Não-Violenta. O que eu conheço é a minha experiência em lidar com esses conflitos evitando evitar o conflito, né. Tentando, né como você mesmo falou, tentando jogar água para apagar o incêndio. Essa é a minha orientação. Não jogando gasolina no incêndio, né. Tecnicamente eu não conheço não. G5*
6	*[...] eu conheço um pouco, né através de uma de nossas professoras. Algumas coisas que eu andei lendo também. O que eu acho é que precisa de pessoas preparadas pra isso, né. Então quando a gente fala assim "ah, vamos nos abrir. Eu tenho uma diferença com você vamos*

	sentar junto e vamos conversar. Eu falo o que eu penso e você também". Se as duas partes não tiverem essa condição de se abrir, de se expressar essa Comunicação Não-Violenta não acontece bilateralmente, né. Ela acontece de um lado só. Então como técnica, como estratégia eu acho bárbaro. Só que acho que ela precisa de pessoas com essa capacidade de ouvir. De ouvir críticas, de serem suaves porque a ideia é essa. Você pode falar qualquer coisa desde que você saiba como falar, né. [...] Podem ser ideias opostas, mas de forma respeitosa. Mas isso pressupõe pessoas preparadas pra isso. A técnica pela técnica ela não garante a sua eficiência, penso eu, né. G6

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: A partir das respostas dos seis gestores entrevistados, em relação a se há conhecimento da Comunicação Não-Violenta, são apresentados alguns dados em destaque:

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 1 (G1):

a) A G1 que afirmou conhecer a Comunicação Não-Violenta e cita dois princípios que são inerentes à CNV: a escuta ativa e a fala empática. Ela reconhece serem importantes para as relações interpessoais tanto no âmbito profissional quanto pessoal;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 2 (G2):

b) O G2 relatou não ter conhecimento da Comunicação Não-Violenta;

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 3 (G3):

c) A profissional que afirmou conhecer a Comunicação Não-Violenta relatou já ter lido o livro Comunicação Não-Violenta - Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais, de Marshall Rosemberg;
d) A gestora revelou já ter utilizado o livro no ano de 2019 junto a alguns gestores da empresa em que trabalha;

e) A entrevistada relatou que a adoção do processo da Comunicação Não-Violenta ainda é recente no meio organizacional e que apesar de ter sido amplamente difundido pela gestora, ainda não o considera como uma política da empresa para ser adotada em massa, embora reconheça os méritos do processo;
f) A G3 reconheceu que atua no sentido de melhorar a forma de comunicação entre os funcionários da empresa e que valoriza a forma como os profissionais devam se comunicar uns com os outros no ambiente de trabalho reconhecendo que cada funcionário tem um perfil de comportamento distinto que precisa ser levado em consideração nos relacionamentos laborais.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 4 (G4):

g) A líder relatou que conhece o processo da Comunicação Não-Violenta;
h) A gestora mencionou que procurou o conhecimento do processo da CNV por iniciativa própria e que tem auxiliado no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho;
i) A profissional observou que por ser de uma geração diferente dos seus liderados, a CNV tem auxiliado nos relacionamentos interpessoais com eles e que tenta seguir um modelo de gestão democrático;
j) A G4 descreveu suas dificuldades de comunicação com sua equipe em que, segundo ela, teria de repetir as instruções diversas vezes por dificuldades de compreensão da mensagem;
k) A entrevistada admitiu que possui dificuldades em entender as necessidades dos seus colaboradores e a CNV e que esse fato a fez buscar o conhecimento do processo;

Resultados obtidos a partir da resposta do entrevistado 5 (G5):

l) O gestor afirmou não ter conhecimento da Comunicação Não-Violenta e de não possuir nenhuma orientação do processo;
m) Afirmou que sua experiência em lidar com conflitos se origina da prática diária;
n) Para o gestor, uma comunicação não violenta seria evitar discussões com tom de voz alto e o uso de termos agressivos dando importância ao diálogo para escutar mais o outro.

o) Ainda segundo o empresário, uma comunicação mais assertiva seria proferir elogios de forma pública e repreensões de forma privada.
p) O entrevistado observou que procura adotar a postura diante dos conflitos de não os evitar por acreditar que eles podem ser positivos para o desempenho das atividades laborais.

Resultados obtidos a partir da resposta da entrevistada 6 (G6):

q) A coordenadora relatou ter pouco conhecimento da Comunicação Não-Violenta. O pouco conhecimento que possui se origina do contato com uma colega de trabalho e de leituras que realizou;
r) De acordo com a gestora, para que a CNV seja efetiva, faz-se necessário que as pessoas envolvidas estejam preparadas para ouvir, serem suaves ao falar e ao reagirem às críticas porque, segundo ela, essa seria a ideia de uma comunicação não-violenta e que a utilização da CNV como técnica de comunicação e diálogo apenas não garantiria sua eficiência.

Discussão: Continuando na Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV. Ao questionar os gestores, identificou-se que apenas um dos entrevistados relatou não conhecer a Comunicação Não-Violenta. Todos os demais conhecem e já aplicaram, em algum grau, o processo nas suas práticas diárias no ambiente laboral.

Para Castro e Martins (2015), Rosemberg baseou o processo da CNV na comunicação e tem por objetivo tornar as relações humanas claras para que possam ser bem compreendidas por meio de um diálogo que permita efetivamente se estabelecer e, assim, surtir o efeito que é a conexão entre as pessoas. Para tanto, faz-se necessário o comprometimento de todos os envolvidos no processo.

Nos resultados apurados, a partir da coleta de dados, uma gestora opinou que, para que a Comunicação Não-Violenta aconteça, todos os envolvidos precisam possuir algum tipo de treinamento no processo. Segundo Castro e Martins (2015), para que ocorra a Comunicação Não-Violenta não é necessário que os envolvidos sejam apresentados previamente ao processo. As respostas dos entrevistados denotam desconhecimento da CNV e de suas implicações sobre as relações humanas. Entretanto,

alguns gestores revelaram conhecer o processo e inclusive fazem cursos sobre o tema ou já fizeram estudos autodirigidos na tentativa de implantar o processo em suas organizações. Para outro gestor, uma comunicação não-violenta envolveria uma linguagem branda e evitar termos agressivos assim como fazer elogios publicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as rápidas mudanças que a sociedade vem sofrendo nos últimos anos, os conflitos têm se tornado um fator importante nas corporações de um modo geral e precisam ser enfrentados com procedimentos adequados. Para um gestor, saber lidar com os conflitos que surgem, em sua equipe, pode ser a diferença entre a ascensão profissional e a estagnação na carreira além de resultados que são afetados por eles.

Frente aos resultados das categorias, verificou-se que quanto à primeira categoria, os gestores foram capazes de identificar os conflitos em seus ambientes de trabalho bem como identificar entre quem eles ocorrem. Os conflitos podem ocorrer tanto entre os pares quanto entre líderes e liderados.

Dos resultados na categoria dois, verificou-se que os gestores procuram dialogar com seus liderados para resolverem os conflitos que surgem no ambiente de trabalho, seja por meio de reuniões em equipe, individuais ou em grandes grupos, junto ao diretor da companhia; o diálogo mostra-se como uma ferramenta importante para validar as necessidades e sentimentos dos funcionários.

A intervenção pessoal dos gestores também desperta atenção, pois muitos identificam que, se não resolverem os conflitos, suas metas pessoais também não serão atingidas. Um fator importante a ser considerado é que as empresas não possuem diretrizes específicas para o tratamento dos conflitos, deixando a cargo de cada gestor as iniciativas a serem tomadas. Isso pode ocorrer tanto pela falta de conhecimento em procedimentos de ressignificação de conflitos como pode significar que os seus gestores tenham mais autonomia e lidem diretamente com os conflitos que surgem no dia a dia.

Nos resultados da categoria três, verificou-se que as avaliações periódicas têm sido a ferramenta mais utilizada pelos gestores para enfrentamento de todo tipo de situação que ocorre na empresa, desde melhora nos procedimentos das atividades corriqueiras até a ressignificação de conflitos. Contudo, o foco do *feedback* nem sempre é no atendimento das demandas conflitivas no ambiente laboral. A essência dessas avaliações está mais no foco das operações das empresas. Identificar e tratar

adequadamente o cerne dos conflitos contribui sobremaneira para a melhoria da produtividade dos funcionários.

Diante da categoria quatro, pelos resultados, verificou-se que apenas um entrevistado afirmou não conhecer a Comunicação Não-Violenta, os demais já conheciam e alguns já implantaram ou realizaram tentativas de implantação do processo nas empresas em que atuam. Fato relevante é que as empresas, de alguma forma, estão tentando criar espaços de escuta em suas dependências, ainda que não considerem a empatia e a autonomia de seus liderados como fatores chaves. Este parece ser um sinal de que permitir que o colaborador expresse suas necessidades e sentimentos, no ambiente de trabalho, tem se mostrado válido para os objetivos das organizações.

Os desafios para se criar ambientes laborais saudáveis emocionalmente são diversos. É sabido que os ambientes de trabalho são locais de competição acirrados e que, por este motivo, tornam-se suscetíveis a conflitos. A Comunicação Não-Violenta assim como a Cultura de Paz, pregam justamente o oposto desse cenário. Ambientes mais cooperativos, solidários e empáticos formam a proposta que a CNV pretende como modelo para aprimorar as relações humanas no ambiente de trabalho. Reconhecemo-nos parte do problema, e da solução, é fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Não coube a este estudo investigar como este contexto poderia ser modificado. O que foi questionado é que qualquer mudança de postura em uma organização passa pela mudança também na cultura organizacional, sem a qual, seja qual for a proposta, não encontraria eco entre os colaboradores e seus pares.

Outro fator que se conecta diretamente com a competitividade dos ambientes laborais diz respeito às hierarquias das organizações. Hierarquias traduzem-se, em muitos aspectos, em relações de dominação e poder. A estrutura hoje adotada por muitas empresas é vertical com ascendência hierárquica de sobreposição na relação líder e liderado. A Comunicação Não-Violenta sugere que pedidos devam ser feitos ao invés de exigências, contudo, ordens são emitidas reiteradamente nas organizações a fim de que metas e objetivos sejam cumpridos e alcançados. Encarar a adversidade de enfrentar uma cultura organizacional que privilegia a estrutura vertical para

lidar com as diferenças e com a alteridade em um nível horizontal revela-se um dos desafios que a implantação de um espaço de escuta nas organizações nos evidencia.

A Comunicação Não-Violenta absolutamente pretende exercer controle sobre as emoções do outro. A proposta da CNV concentra-se na qualidade das relações humanas baseadas na empatia e no respeito. Caso seja utilizada para este fim, o resultado seria provavelmente o oposto e não atingiria o objetivo a que se propõe. Desta forma, o debate sobre que tipo de ambiente de trabalho se almeja para uma organização passa por discutir este ponto fundamental a fim de que se tenha uma visão clara do processo e que se faça sentido para os indivíduos que atuem nessas corporações.

Os desafios intensificam-se quando pensamos que fatores como baixos salários, excesso de carga de trabalho, desequilíbrio entre esforço e recompensa, condições para se exercer as funções laborais, entre outros, contribuem para um agravamento da saúde emocional dos colaboradores e, consequentemente, da degradação das relações humanas no ambiente de trabalho. Cuidar dos aspectos sistêmicos torna-se tão ou até mais importante do que os fatores inter e intrapessoais para se ter ambientes de trabalho mais saudáveis. Entender as interrelações entre essas três dimensões é de suma importância na superação de padrões culturais que promovem os conflitos disfuncionais.

Uma observação que se faz importante no desenvolvimento deste estudo refere-se à amostra que se deu por conveniência e acessibilidade, uma vez que os participantes foram indicados por pessoas do conhecimento do pesquisador. Esse fator pode, de algum modo, influenciar nos dados coletados. Contudo, procurou-se tratá-los de forma isenta e imparcial na condução da pesquisa. Outro apontamento a ser considerado para interpretação deste estudo diz respeito ao fato de as entrevistas terem sido feitas apenas com os gestores, o que permite uma análise com um recorte específico e, consequentemente, com uma visão muito particular sobre o que se entende por conflito e sobre os modos de ressignificação. Por isso, é possível o entendimento de que os subordinados possam ter impressões distintas dos métodos de enfrentamento de conflitos adotados pelas organizações e seus gestores. Estudos posteriores com os subordinados nos dariam mais elementos para conclusões complementares.

A forma de ressignificação desses conflitos acaba por ser resolvida por si mesma, ou em alguns casos pela mediação de um colega ou de um superior, sendo que muitas vezes os envolvidos não sentem que a justiça foi feita, por não terem seus sentimentos e necessidades levados em consideração. O resultado é que os conflitos voltarão a surgir e mais uma vez com a sensação de ressignificação incompleta e insatisfatória.

Este estudo não teve, como intuito, demonstrar se a Comunicação Não-Violenta pode, em seu processo, levar a um fortalecimento emocional de que esses colaboradores necessitam e que poderiam auxiliá-los em situações em que ocorram a necessidade de relações humanas, mesmo fora do ambiente de trabalho.

A proposta deste estudo foi verificar se os métodos hoje utilizados pelos gestores nas organizações para se lidar com os conflitos atendem às necessidades das empresas e sugerir a viabilidade de se utilizar a CNV como um recurso que auxilie na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho com líderes e liderados, sobretudo junto aos jovens que a ele recém chegaram. A CNV surge como um meio profilático de enfrentamentos de crises. Os jovens que possuírem minimamente conhecimento do processo da Comunicação Não-Violenta teriam a possibilidade de experimentar uma forma mais assertiva e compassiva de ressignificação de conflitos, em que os sentimentos são validados e as necessidades de todos os envolvidos são levadas em consideração, o que pode proporcionar uma alternativa de ressignificar os conflitos e que beneficie a todos, sem que haja o sentimento de perde-ganha comum em negociações nas quais não se costuma levar em conta as demandas individuais de cada um.

Diante desses aspectos instigantes que cercam o tema, os desafios de se fazer pesquisa em um país que não é reconhecido por valorizar o trabalho científico e as adversidades trazidas pela pandemia do novo Coronavírus, reitero que o assunto absolutamente se esgota nesta pesquisa. O tema é complexo e não há soluções prontas ou receitas de sucesso que satisfaçam plenamente uma questão sistêmica e complexa quanto os conflitos no ambiente de trabalho. Deixo aqui uma proposta para aprofundamento neste e em outros tema correlatos, em estudos futuros.

Reitero a importância de capacitar os jovens recém-chegados ao mercado de trabalho no processo da comunicação assertiva. Em face dos desafios impostos pelos novos tempos, em que a comunicação cada vez mais se processa pelos chips de computadores e aparelhos celulares, capacitar os jovens em habilidades essenciais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional que a CNV engloba, torna este estudo relevante para termos profissionais mais bem capacitados, produtivos e, sobretudo, empáticos.

O produto a ser proposto será criar uma formação profissional que auxilie na ressignificação de conflitos baseada na Comunicação Não-Violenta, a fim de criar ambientes que permitam aos colaboradores serem mais eficientes e produtivos, promovendo um aumento da qualidade de vida e produtividade com a propositura da criação de espaços de escuta mediante a utilização de processos circulares. Os espaços previstos para implantação do projeto são voltados para empresas, podendo ser facilmente adaptados para espaços educacionais, como instituições de ensino.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL: PSICOLOGIA, DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

JOEL PINTO FARIAS JUNIOR

PRODUTO TÉCNICO: CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
E^3 - ESPAÇO DE ESCUTA EMPÁTICO

SANTOS
2021

JOEL PINTO FARIAS JUNIOR

PRODUTO TÉCNICO: CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E^3 - ESPAÇO DE ESCUTA EMPÁTICO

Produto técnico: Formação profissional em Comunicação Organizacional apresentado à Banca Examinadora da Universidade Católica de Santos, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra Daisy Inocência Margarida de Lemos

SANTOS

2021

JOEL PINTO FARIAS JUNIOR

PRODUTO TÉCNICO:
CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
E^3 - ESPAÇO DE ESCUTA EMPÁTICO

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos

_____

Prof. Dr. Eduardo de Carvalho Martins

_____

Profª Dra. Luana Carramillo Going

FARIAS JR., Joel Pinto. **Formação profissional E3 - Espaço de Escuta Empático**. 2021. Produto Técnico como parte do processo para obtenção do grau de Mestre por meio do Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Universidade Católica de Santos, Santos, 2021.

RESUMO

O produto técnico: Formação profissional em Comunicação Organizacional tem como meta atender aos resultados obtidos na dissertação de Mestrado Profissional em Psicologia e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos que teve como objetivo verificar e analisar os métodos de ressignificação de conflitos nas organizações. A partir da coleta de dados e análise da investigação e do aporte teórico, esta proposta de formação profissional pretende subsidiar ações para a atuação dos profissionais nas empresas e espaços educacionais nos casos de conflito. O objetivo deste Projeto de formação profissional tem como meta o desenvolvimento do conhecimento teórico e prático dos profissionais nas organizações para que possam atuar por meio dos Espaços de Escuta Empáticos a enfrentar a violência nas relações interpessoais, intrapessoais e no nível sistêmico, na busca de relacionamentos baseados em valores da cultura de paz. A formação profissional E3 - Espaço de Escuta Empático, será oferecida na modalidade presencial e serão atribuídas leituras e atividades para a realização de processos circulares entre os pares e coordenador da formação profissional, dividido em 4 módulos com a duração de 64 horas. Esta formação profissional poderá ser oferecida às organizações públicas e privadas, tanto em ambientes laborais quanto educacionais para desenvolver na formação dos profissionais, tanto de empresas quanto da educação a compreensão e atuação às situações de conflito, por meio da utilização da Comunicação Não-Violenta. As ações disparadoras para a formação profissional embasam-se nas referências indicadas e práticas de processos circulares.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Não-Violenta, Conflitos, Cultura de paz, Espaço de Escuta Empático.

FARIAS JUNIOR, Joel Pinto. **E3 - Empathetic Listening Space**. 2021. Dissertation for the Qualification examination for a Master's Degree in Psychology and Public Policy, Catholic University of Santos, Santos, 2021.

ABSTRACT

The technical product: Training in Organizational Communication aims to meet the results obtained in the Professional Master's dissertation in Psychology and Public Policies at the Catholic University of Santos, which aimed to verify and analyze the methods of redefining conflicts in organizations. Based on data collection and analysis of research and theoretical support, this training proposal aims to subsidize actions for the performance of professionals in companies and educational spaces in cases of conflict. The objective of this Training Project is to develop the theoretical and practical knowledge of professionals in organizations so that they can act through Empathic Listening Spaces to face violence in interpersonal, intrapersonal and systemic relationships, in the search for relationships based on in values of the culture of peace. The E3 training - Empathic Listening Space, will be offered in person and readings and activities will be attributed for the realization of circular processes between the peers and the training coordinator, divided into 4 modules with a duration of 64 hours. This training can be offered to public and private organizations, both in work and educational environments to develop the training of professionals, both from companies and education, to understand and act in situations of conflict, through the use of the Community. Non-Violent Communication. The triggering actions for training are based on the indicated references and practices of circular processes.

Keywords: Organizational Communication, Non-Violent Communication, Conflicts, Culture of Peace, Empathic Listening Space.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 154

1. CULTURA DE PAZ 157

2. PROCESSOS CIRCULARES **161**

3.ADOLESCÊNCIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE O ADOLESCENTE VERSUS O ADOLESCENTE DA GERAÇÃO Z 164

3.1 O adolescente na contemporaneidade: o jovem centennial ou da geração Z ... 168

3.2. Como se dá a comunicação dos jovens centennials e a relação com os transtornos mentais 173

4. OBJETIVOS DO PROJETO 176

4.1. Objetivo Geral 176

4.2. Objetivos específicos 176

5. DESCRIÇÃO DE ALGUNS ASPECTOS DO PROJETO 177

6. PLANO DE AÇÃO 179

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 184

REFERÊNCIAS BÁSICAS DO PRODUTO 186

REFERÊNCIAS DO PRODUTO PROPOSTO 187

INTRODUÇÃO

A presente proposta de formação profissional é o zênite da Dissertação apresentada no curso de Mestrado Profissional em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos, intitulada como “Comunicação Organizacional: Os Processos Utilizados pelos Gestores na Ressignificação de Conflitos no Ambiente de Trabalho”. O ponto de partida deste trabalho foi a experiência profissional do autor permeada pelas inquietações relativas à dificuldade em atender às demandas dos conflitos assomados.

O objetivo da pesquisa foi verificar e analisar a atuação dos profissionais gestores em suas atuações profissionais em situações de conflito que ocorrem no contexto do ambiente laboral.

Os quatro objetivos específicos da dissertação foram averiguar, junto aos gestores, a identificação da comunicação da empresa, verificar como são as relações interpessoais dentro da organização, descobrir se há mecanismos para a ressignificação de conflitos e pesquisar se os procedimentos hoje utilizados para se lidar com os conflitos atende plenamente às necessidades das empresas.

O problema que se apresentou foi em que medida a utilização dos métodos atuais para se lidar com os conflitos pode contribuir para a ressignificação deles dentro do ambiente de trabalho.

A hipótese levantada foi: se os métodos atualmente utilizados como mediação no processo de ressignificação de conflitos entre os colaboradores em um ambiente de trabalho, contribuem para melhorar as relações entre os participantes, por meio da identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade, o respeito mútuo e o princípio da reciprocidade.

Diante da análise das categorias: Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas, Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente às necessidades da empresa, Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede e Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a

CNV, verificou-se como resultados que há identificação de quem são os atores envolvidos nos conflitos no ambiente de trabalho e se apoia também nos textos dos autores selecionados que fundamentam o objetivo desta pesquisa. Em geral, todos identificam conflitos no ambiente de trabalho bem como conseguem apontar os atores desses conflitos e quais as suas principais causas. Os gestores identificam conflitos no ambiente de trabalho, o que pode significar que conflitos fazem parte do cotidiano de todos os gestores entrevistados. Outro ponto a se destacar entre os relatos dos gestores é em relação à execução de tarefas. O fato de alguns colaboradores não se sentirem reconhecidos na execução de suas tarefas também surgiu como em elemento gerador de conflitos e que segundo os autores supracitados emergem como o fator de percepção de justiça em que o liderado não percebe seu esforço validado.

Todos os gestores percebem o diálogo como uma importante ferramenta para se lidar com os conflitos no ambiente de trabalho. Alguns têm o perfil mais conciliador e atuam como mediadores nas situações conflitivas, outros favorecem a autonomia aos subordinados preferindo deixar que os envolvidos cheguem a um acordo interferindo somente se o caso chegar a um impasse. Este fato evidencia a importância da comunicação interpessoal e que processos que facilitem a sua execução possam ser desenvolvidos.

Em sua maioria, os gestores administram os conflitos por meio de avaliações periódicas, *feedback*, que são inclusive incentivados pela empresa. Nesses procedimentos são tratados assuntos variados, sempre levando em consideração se o desempenho dos funcionários está de acordo com os interesses da empresa. Contudo, nem sempre este processo consegue trazer os resultados esperados.

A teoria de Rogers sobre a empatia, a compreensão do outro e a aceitação do indivíduo como um valor incondicional auxiliarão os profissionais das organizações a lidarem com os conflitos entre seus pares assim como entre líderes e liderados. Sendo assim, a partir da coleta de dados e análise da investigação e do aporte teórico, com base sustentada na teoria de Rogers (1902-1987), esta proposta de formação profissional pretende subvencionar ações para a atuação dos profissionais nas situações de conflito.

A implantação da formação profissional aos profissionais, tanto gestores como liderados para a atuação em Espaços de Escuta Empáticos, pode ser um caminho, dentre outras propostas, para a reflexão entre os jovens assim como entre os demais colaboradores e seus pares, sobre o respeito mútuo e a aceitação da alteridade.

O objetivo da formação profissional será desenvolver o conhecimento teórico prático dos profissionais atuantes nas organizações para que possam desenvolver espaços de Escuta Empáticos em busca de relações mais humanas, numa cultura de paz. A formação profissional E^3 – Espaço de Escuta Empático, está fundamentado na legislação de Cursos Livres, Lei 9394/96, Decreto º 5154, de 23 de julho de 204, Art. 1º e 3º e PORTARIA nº 008, de 25/06/2002. Será oferecido na modalidade presencial.

A existência de conflitos disfuncionais são um problema instaurado nas relações interpessoais nos ambientes de trabalho e na sociedade. Com o intuito de tornar as relações mais humanas entre os colaboradores, diversos autores trouxeram inúmeras teorias a fim de tornar a comunicação organizacional mais eficiente e eficaz. Processos como o feedback e reuniões que envolvem toda a organização possuem um único propósito básico: diminuir os ruídos da mensagem reduzindo a possibilidade de que interpretações errôneas venham a deturpar o verdadeiro sentido da comunicação.

Propõe-se esta formação profissional para que se possa enfrentar os conflitos nas relações interpessoais, intrapessoais e sistêmicas, que ocorrem por meio da convivência, pela preparação dos profissionais que integram o ambiente laboral, por meio da Comunicação Não-Violenta.

A modalidade da formação profissional é presencial. e serão atribuídas leituras e atividades para a realização de processos circulares e Espaços de Escuta Empáticos entre os pares e coordenador do curso. Será dividido em 4 módulos com a duração de 64 horas.

1. CULTURA DE PAZ

Ambientes de trabalho podem ser, facilmente, ambientes tóxicos, ou seja, ambientes propícios a desenvolvimento de conflitos que podem levar até a problemas de saúde. Nos ambientes de trabalho, hoje, não se fala de emoção, são muito cercados de hierarquia como modelo de ordem, seguindo o antigo modelo mecanicista quando as ordens se originam quase sempre de cima para baixo e onde não há muito espaço para diálogo. O modelo de ambiente de trabalho, baseado na Cultura de Paz, prevê a estrutura da empresa como “corpo” e as pessoas como a alma da “organização”. O desafio reside justamente nesse ponto: como lidar com o elemento humano? Como fortalecer os processos organizacionais, fortalecendo as relações humanas e as comunicações?

A Cultura de Paz envolve o diálogo, a tolerância e a consciência pela diversidade para permear as relações humanas. A Organização das Nações Unidas (ONU) definiu cultura de paz na Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz, em 13 de setembro de 1999, da seguinte maneira:

> Uma Cultura de Paz é um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados: No respeito à vida, no fim da violência e na promoção e prática da não-violência por meio da educação, do diálogo e da cooperação; No pleno respeito aos princípios de soberania, integridade territorial e independência política dos Estados e de não ingerência nos assuntos que são, essencialmente, de jurisdição interna dos Estados, em conformidade com a Carta das Nações Unidas e o direito internacional; No pleno respeito e na promoção de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais; No compromisso com a solução pacífica dos conflitos; Nos esforços para satisfazer as necessidades de desenvolvimento e proteção do meio-ambiente para as gerações presente e futuras; No respeito e promoção do direito ao desenvolvimento; No respeito e fomento à igualdade de direitos e oportunidades de mulheres e homens; No respeito e fomento ao direito de todas as pessoas à liberdade de expressão, opinião e informação; Na adesão aos princípios de liberdade, justiça, democracia, tolerância, solidariedade, cooperação, pluralismo, diversidade cultural, diálogo e entendimento em todos os níveis da sociedade e entre as nações; e animados por uma atmosfera nacional e internacional que favoreça a paz (ONU, 1999).

Segundo Oliveira (2006), nesta mesma declaração, oito campos em que o Estado deve agir foram definidos para, juntamente com a sociedade civil, atuar a fim de garantir a paz. São eles: educação para a paz; desenvolvimento econômico e social sustentável; direitos humanos; igualdade entre os gêneros; participação democrática;

compreensão, tolerância e solidariedade; comunicação participativa e livre circulação de informação e conhecimento; paz e segurança internacionais.

Conforme a definição da ONU, a ideia de paz refere-se a esforços dinâmicos, por intermédio da democracia, para a resolução de conflitos e para que estes sejam enfrentados por meios não violentos. Não deve ser encarada como uma atitude passiva e condescendente com o conflito. Na Cultura de Paz não se prega uma sociedade com ausência de conflitos; ao contrário, os conflitos, quando funcionais, ou seja, quando contribuem para o diálogo e o entendimento entre as partes e, desse modo, nada mais é do que o debate saudável de ideias, é benéfico e salutar (OLIVEIRA, 2006). Portanto

> Cultura de paz é uma cultura que promove a diversidade pacífica. Tal cultura inclui modos de vida, padrões de crença, valores e comportamento, bem como os correspondentes arranjos institucionais que promovem o cuidado mútuo e bem-estar, bem como uma igualdade que inclui o reconhecimento das diferenças, a guarda responsável e partilha justa dos recursos da Terra entre seus membros e com todos seres vivos (JESUS; MILANI, 2003 apud OLIVEIRA, 2006, p. 35).

Muito em virtude da vida atribulada nos comunicamos de maneira automática: falamos sem pensar no real significado das palavras, o que pode trazer problemas de comunicação por conta da interpretação do que dizemos. Também não aprendemos a ouvir o outro. Estamos sempre ocupados demais para prestarmos atenção realmente no que o outro está dizendo. Existe aí uma desconexão entre os articuladores do diálogo. Para que essa comunicação exista é fundamental que haja a empatia.

Com origem no termo em grego *empatheia*, que significava "paixão", a empatia pressupõe uma comunicação afetiva com outra pessoa e é um dos fundamentos da identificação e compreensão psicológica de outros indivíduos.

A capacidade de se colocar no lugar do outro, que se desenvolve por meio da empatia, ajuda a compreender melhor o comportamento alheio em determinadas circunstâncias e a forma como outra pessoa toma as decisões.

Na Psicologia, de acordo com autores como Rogers, Goleman, entre outros, há um estudo que trata da habilidade psíquica de sentir o que outra pessoa sente numa mesma situação, ou seja, a empatia capacita-nos a refletir emoções alheias como

forma de compreender a realidade de outra pessoa e, dessa forma, podermos entender os seus sentimentos e experimentar o que o outro vivencia.

O panorama atual da sociedade brasileira, principalmente com a democratização do acesso à informação por intermédio dos meios digitais, sobretudo os telefones celulares, trouxe avanços evidentes, mas também novos desafios a serem enfrentados. Um deles sem dúvida é quanto ao tempo que os jovens *centennials* passam diante desses dispositivos e de como suas vidas são afetadas por eles. Esses jovens nem sempre conseguem lidar com os desafios profissionais e o surgimento de conflitos nesses casos é corriqueiro.

Face a essa nova e atual realidade, observamos os jovens com maturidade tardia e pais ansiosos por verem seus filhos bem-sucedidos no futuro. Somando-se a isso, o isolamento promovido pelos relacionamentos online em detrimento dos relacionamentos ao vivo, temos jovens emocionalmente frágeis e com baixa resiliência para os conflitos do dia a dia. Quando esses jovens chegam à fase de escolha profissional e, posteriormente, ao mercado de trabalho, ficam mais exacerbadas as relações conflituosas que surgem diante desses jovens. Os conflitos disfuncionais podem ocorrer em qualquer ambiente onde haja relações humanas, contudo, no ambiente de trabalho justamente por suas condições características, esses conflitos tendem a ser nocivos com ambientes tóxicos pela competitividade e cobranças inerentes a estes ambientes e, por isso, podem provocar transtornos psicológicos que, em muitos casos, acabam por afastar os funcionários de suas atividades laborais o que acarreta, além do prejuízo a saúde do indivíduo, também em despesas previdenciárias e na perda da produtividade por parte da empresa.

A CNV é uma abordagem específica da comunicação — falar e ouvir — que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando-nos a nós mesmos e aos outros de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça. Denomino essa abordagem Comunicação Não-Violenta. Segundo Rosemberg (2006), CNV é um processo poderoso para inspirar conexões e ações compassivas. Ela oferece uma estrutura básica e um conjunto de habilidades para abordar os problemas humanos, desde os relacionamentos mais íntimos até conflitos políticos globais.

Para este projeto, preferiu-se denominar a reunião entre os participantes de círculo e não grupo. A razão disso dá-se porque, no caso do grupo, o facilitador tem a maior parte do controle das atividades, criando um sistema hierárquico, enquanto o círculo devido às suas características, permite ao facilitador atuar em nível de igualdade sem diferenças de hierarquia. “Isto transfere o poder e a responsabilidade pelo que acontece no círculo aos participantes de forma natural. O círculo minimiza o poder do facilitador de várias maneiras” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 46).

2. PROCESSOS CIRCULARES

O delineamento dos processos promovidos por este produto técnico foi baseado na Comunicação Não-Violenta (CNV) de Marshall Rosenberg enquanto a metodologia de condução foi fundamentada nos processos circulares. Estes processos foram delineados com base em experiências práticas e estudos teóricos sobre processos circulares e CNV e que “contribuíram para uma abordagem crítica dos modelos de relacionamento hierárquicos legados pela nossa cultura patriarcal, que potencializa posturas autoritárias e tende a instalar mecanismos de subjugação e controle” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 5). Apesar de serem comumente encontrados no sistema de controle jurídico-penal, acabamos por nos deparar também de forma sutil no cotidiano dos relacionamentos.

Embora os processos delineados neste produto técnico possam servir para capacitar qualquer colaborador em todos os níveis hierárquicos independente de tempo de atuação profissional ou idade, indica-se que deva, sobretudo, ser aplicado junto aos jovens que iniciam a sua jornada profissional, os centennials ou jovens da geração Z. Essa recomendação se justifica pelo fato de esses jovens estarem ainda no início de suas jornadas profissionais e ainda estão em processo de assimilação da cultura organizacional e, portanto, ainda não adquiriram hábitos que divirjam dos valores preconizados pela Comunicação Não-Violenta e pela Cultura de Paz.

“A CNV muito ajudou a evidenciar as formas mais sutis de violência que permeiam nossa linguagem e reverberam negativamente nos relacionamentos, debilitando laços sociais e afetando as relações humanas” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 5). Em virtude das atuais práticas de se lidar com situações conflitivas e relacionais adotadas nas empresas e instituições, “agravado pela nossa dificuldade de oferecer “*feedbacks*” e de promover responsabilidade de maneira confiável e respeitosa, acaba por tornar nossas comunidades mais instáveis e consequentemente menos seguras” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 5), este projeto se baseia na Comunicação Não-Violenta e nos processos circulares utilizados nas práticas restaurativas e inspirados nos povos indígenas estadunidenses e canadenses.

Além da funcionalidade, é importante que os processos circulares não se confundam com processos restaurativos, embora possam e até é recomendável que

atuem em conjunto. “Ou seja, nem toda prática circular, ainda que inspirada em valores restaurativos, deve ser considerada uma prática restaurativa” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 6). É importante que se faça essa distinção conceitual e que poderia causar ambiguidade, levando à vulgarização e depreciação do processo restaurativo. É importante que se faça a distinção de maneira que as práticas circulares e restaurativas sejam entendidas como complementares, a correta identificação do mérito de ambas reforça a conexão estratégica existente entre elas, e, ao mesmo tempo, permite introduzir as práticas propriamente restaurativas, pois “quanto mais fizerem uso das práticas circulares, mais nossas instituições e comunidades poderão, progressivamente, amadurecer um autêntico modelo de democracia interna, promovendo experiências dialógicas valiosas por si sós” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 6). É relevante também ressaltar que a utilização dos processos circulares favorece concepção do ambiente social e à formação de um quadro de colaboradores aptos a facilitarem as práticas restaurativas, quando se tornam oportunas e necessárias.

Os seres humanos podem ter um profundo desejo de desenvolverem bons relacionamentos. Acredito que as pessoas queiram ser respeitadas. Pode ser que não demonstrem isso em seu comportamento, principalmente se não foram respeitadas pelos outros. Mas no âmago, todos, ou a maioria, desejam ter um bom relacionamento com os outros. Em nossa cultura ocidental, há a tendência de focar no lado desagradável do comportamento humano.

Este produto técnico visa tomar como base os pontos positivos dos relacionamentos humanos. Acredita-se que possuímos o que precisamos para fazer mudanças positivas nos nossos relacionamentos, porque a capacidade e o comprometimento humano de modificar nosso entorno são recursos que temos a habilidade de realizar em nosso íntimo. Se houver a oportunidade de perceber que estamos utilizando um modelo insatisfatório em nossas relações humanas, isso pode significar a possibilidade de identificarmos o que está faltando a fim de mudarmos. “É fácil nos convencermos, inadvertidamente, de que os recursos de que precisamos para satisfazer nossas necessidades comuns como seres humanos sejam escassos e estejam diminuindo” (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011, p. 26). Mas acredita-se que aquilo que se considera como sendo recursos escassos, pode significar uma questão de valores e prioridades as quais podem ser revistos em prol de relacionamentos mais benéficos.

Por isso tudo, os subsídios práticos representados por este produto técnico representam um impulsionamento estratégico na difusão da Comunicação Não-Violenta, ao mesmo tempo que abrem um leque de benefícios que não se esgotam nela. Este produto técnico será distribuído gratuitamente, no formato e-book, àqueles que dele participarem, com intuito de disseminar este estudo e contribuir para que haja ambientes de trabalho mais produtivos e emocionalmente saudáveis.

3. ADOLESCÊNCIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE O ADOLESCENTE VERSUS O ADOLESCENTE DA GERAÇÃO Z

Neste capítulo, é abordado sobre o adolescente e o jovem da geração Z, uma vez que o produto oriundo da dissertação tem como um dos objetivos capacitar os jovens para lidarem com os conflitos no ambiente de trabalho nos níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmico. Este capítulo procura destacar essa fase do desenvolvimento humano.

Adolescere é a palavra latina que significa crescer, desenvolver-se, tornar-se jovem. Os dicionários registram que adolescência é o período da vida humana entre a puberdade e a virilidade e que adolescer quer dizer crescer durante o período da adolescência. Embora não seja possível fixar limites universais e exatos para sua duração, dos doze aos vinte anos aproximadamente, são em geral admitidos como as idades iniciais e finais desta etapa do desenvolvimento humano (LEMOS, HENRIQUES e GOING, 2016; LEMOS, 2007).

A teoria psicossocial de Erickson (1998) divide o desenvolvimento humano em oito estágios que se relacionam entre si e vão desde o nascimento até a velhice. Essa teoria explora basicamente três aspectos da identidade: o ego, a identidade pessoal e a sociocultural. Leva em consideração influências externas na formação pessoal do indivíduo, desde a infância até a vida adulta, como por exemplo, família, sociedade e contexto social.

Erickson considerava que em cada um dos estágios do desenvolvimento, propostos pela sua teoria, surge um conflito, considerado por ele uma crise evolutiva que poderá ter dois desfechos ou duas saídas possíveis para a pessoa, conforme a solução do conflito (crise) tenha sido satisfatória (construção da qualidade positiva do ego) ou não (desenvolve a qualidade negativa do ego). Se o conflito é resolvido de modo satisfatório, a pessoa sairá com o ego fortalecido e será possível ter um desenvolvimento subsequente sadio. Caso, porém, o conflito persista ou seja solucionado de modo insatisfatório, o ego em desenvolvimento é prejudicado, enfraquecido.

Neste trabalho, o interesse maior é o quinto estágio, que se refere à adolescência, período em que, conforme Erickson (1998), adquire-se a identidade psicossocial,

quando o adolescente precisa entender seu papel no mundo e reconhecer sua singularidade. Este estágio foi identificado por identidade/confusão de identidade (ou difusão de papéis), conforme o enfrentamento da crise fosse positivo (fortalecimento do ego) ou negativo (enfraquecimento do ego).

Segundo Campos (2012), o período da adolescência é entendido como de modificações de pensamento e de formação de ideias, pois à medida que o adolescente vai amadurecendo seu intelecto também amadurece. Um desses sinais de amadurecimento é a capacidade de generalizar e se estabelecer justamente nessa fase da vida. Dentre todas as etapas do desenvolvimento humano, a adolescência tem merecido a atenção de estudiosos, pesquisadores, educadores, psicólogos, além de outros profissionais ligados às áreas da saúde, educação, comunicação (LEMOS, 2007).

Para Lemos (2007, p. 58), “a adolescência é uma fase de questionamentos, reformulações que pode ser vista como um renascimento, ou seja, o adolescente começa uma busca em direção a si mesmo, como ser individual. É um processo longo e delicado através do qual ele pretende definir sua identidade como pessoa”.

Um fator de maturidade intelectual que surge na adolescência é a capacidade crescente para lidar com abstrações. Essa capacidade surge tanto em relação a lidar com qualidades quanto com quantidades, quesito muito importante em busca de sentido, valores e significação realizada pelo jovem em desenvolvimento. “É certo que o indivíduo pode ter uma filosofia de vida eficaz, sem ser capaz de a definir, muito precisamente, em termos intelectuais. Isso assim, ele pode ser leal, sem ser capaz de dar uma definição de lealdade por exemplo” (CAMPOS, 2012, p. 47).

Segundo a autora, o progresso de cada adolescente, no amadurecimento emocional, dependerá em grande escala de suas experiências emocionais anteriores. Conforme várias escolas psicológicas, aquilo que foi experimentado na infância desempenha importante papel durante os anos da adolescência.

Em nossa cultura os adolescentes deparam-se com situações que lhe despertam forte emoção, uma vez que são pressionados a enfrentar e resolver problemas jamais experimentados anteriormente. Na transição entre a infância e o estado adulto em nossa cultura e em nosso momento histórico, o adolescente é desafiado com vá-

rios problemas, tais como: preparação profissional, independência econômica; formação de atitudes maduras para com o sexo e estabelecimento de interesses sexuais; busca do significado, finalidade da vida; descoberta de seu eu, de seu lugar no mundo; independência do lar e estabelecimento de novas relações fora do grupo familiar, entre outros (CAMPOS, 2012). Sem dúvida nenhuma, a emoção está viva, fortemente presente, portanto, envolvendo a vivência de todos esses problemas do adolescente. “A satisfação de seus desejos e a concretização de suas esperanças conduzem a emoções agradáveis, mas os conflitos e frustrações desencadeiam sérias perturbações emocionais” (CAMPOS, 2012, p. 60).

Os adolescentes exibem uma ampla gama de emoção quase diariamente. Em um momento, podem mostrar grande alegria, como resultado de uma mudança no ambiente, uma interferência em seus planos, ou em outra circunstância ameaçadora pode passar a expressar uma grande raiva (CAMPOS, 2012, p. 72).

Em face dessas descrições da fase, é fácil supor os problemas emocionais enfrentados pelo adolescente para desempenhar seu papel social de cidadão, pai, profissional, filho maduro e independente. Libertar-se dos laços afetivos e de dependência da família, para ingressar em outros grupos, constitui fonte de grandes apreensões, porque a certeza da segurança e apoio encontrados no lar vai ser abalada pela insegurança da integração com outros grupos, em que precisa conquistar seu status. Em casa, aprendera a aceitar limitações em suas atividades, porque ser bom trazia como recompensa aprovação e carinho. Este padrão de comportamento, agora, precisa ser abandonado para aprender outro, em que deverá penas aceitar as limitações, que seus valores e padrões consideram como certos e razoáveis (CAMPOS, 2012, p. 65).

Na área social, os especialistas que estudaram a fase da adolescência descrevem-na de várias maneiras. De acordo com Campos (2012), tem-se descrito que o adolescente vive em uma cultura de jovens (*Youth Culture*), que possui um conjunto de valores, padrões e maneiras de se comportar, distintas do que é habitual no resto da sociedade. Ainda segundo Campos (2012), o adolescente é considerado como um "homem marginal", significando que é uma pessoa que rejeitou o mundo infantil, mas que ainda não foi aceito no mundo dos adultos. Alguém, com muito humor, descreve os anos da adolescência como o "quase" estágio em que o indivíduo se torna quase

um homem, quase um rapaz, está quase pronto para ser pai ou produtor assalariado, e quase certo de que vai ser capaz de realizar tudo aquilo que, muito logo, será esperado dele.

Somando-se a estes fatores, cada vez é maior a consciência do ser humano de que tudo muda o tempo todo e o adolescente está envolvido também nesse processo de constantes mudanças mundiais. Observa-se, num curto espaço de tempo, a extinção de vagas e funções com a mesma rapidez com que surgem novas carreiras, ocupações e novas formas de trabalhar, até por conta do incremento e implemento das novas tecnologias (LEMOS, 2007). Concomitante a isso, ainda sobrevém a dificuldade de mercado de trabalho num mundo globalizante em que a cada momento, por conta da restrição de vagas, surgem novas exigências, novas especializações, obrigando as pessoas, de modo geral, e o jovem em especial a estar em constante formação acadêmica e profissional. A exigência de formação se inicia cada vez mais cedo e se prolonga cada vez mais (NOVAES e VANNUCHI, 2004). Por outro lado, com as constantes criações de cursos das mais variadas naturezas, oferecendo a mais promissora realização profissional, torna-se bastante difícil fazer uma escolha consciente. Contudo, este fato se mostra ilusório, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e já é possível pensar no desemprego como um fenômeno estrutural das sociedades capitalistas contemporâneas. E aí, muitas vezes, o jovem acaba sendo influenciado por outras pessoas, o que muitas vezes o leva a arrepender-se depois.

Pode-se observar que,

> cada vez mais o adolescente tem ocupado um espaço amplo na literatura e na mídia de um modo geral, por tratar-se de um período da vida do ser humano em que o indivíduo estará definindo sua identidade e, a partir de suas escolhas, poderá ou não ter oportunidade de um enriquecimento pessoal e de desempenhar um papel produtivo e criativo na sociedade (LEMOS, 2007, p. 58).

De acordo com Lemos (2007, p. 58), “viver é escolher. A todo momento estamos exercitando nossa capacidade de fazer escolhas, algumas das quais com o tempo tornam-se hábitos automáticos”.

3.1 O adolescente na contemporaneidade: o jovem centennial ou da geração Z

A vida moderna de hoje modificou a representação social do jovem em relação ao que se pensava no início do século XX. O que antes era entendido como um ciclo de vida em que o jovem primeiro estudava e ao final dos estudos empregava-se e casava-se hoje já não ocorre da mesma forma. A principal característica deste jovem contemporâneo se dá no prolongamento dessas fases que, dentre outros fatores, explica-se pelas dificuldades cada vez maiores da inserção deste jovem no mercado de trabalho e a necessidade cada vez maior de prolongar os estudos, conforme relata Ferreira Sales (2005). Com este período mais longo de convivência com os pais, a adolescência se mostra como um período de experimentação de valores, de papéis sociais e de identidades. O período entre ser criança e ser adulto então se modifica: a infância se prolonga e a inserção no mundo do adulto, que pode ser entendida como a fase de responsabilidades profissionais e da formação de seu próprio núcleo familiar, é retardada. Portanto, a relação entre pais e filhos é transformada em virtude deste prolongamento da coabitação, o que modifica esta relação (FERREIRA SALLES, 2005).

Conforme Ferreira Salles (2005), como consequência, há uma maior liberdade e autonomia para os jovens em detrimento de uma diminuição da autoridade e controle paternos, com críticas aos métodos autoritários e diretivos de educação. Nessa visão contemporânea do conceito de criança e juventude, vê-se que os mais velhos desejam ser jovens, o que acaba por modificar as relações entre pais e filhos, em que os primeiros acabam por perder a autoridade, questionando o que fazem de errado e a criança e o jovem acreditando ter apenas direitos. A visão contemporânea prioriza minimizar as diferenças entre gerações e evitar lembrar que a criança é dependente e imatura.

Um dos fatores mais destacados do conceito contemporâneo de juventude é em relação à cultura do consumo. Segundo Ferreira Sales (2005), o aspecto de consumir acaba por igualar todas as gerações: a criança, o jovem e o adulto. Nesse mesmo conceito contemporâneo de juventude (podendo o conceito ser estendido à criança e também aos adultos), felicidade é igual a bens materiais. A imagem hoje é o capital social mais valorizado, em que os objetos que se possui são projeções do eu e a posição social é definida pela imagem projetada. A cultura de consumo é

elevada ao patamar de referencial social, no qual os bens materiais, além de demarcarem relações sociais, definem o estilo pessoal, hierarquizam e discriminam grupos. Os bens de consumo dizem quem somos em uma sociedade superficial e imediatista que julga seus membros pela posse. Ao mostrar o que tenho, demonstro meus gostos, interesses e estilo de vida, tudo devidamente evidenciado por meio da imagem. O fato das diferenças entre as classes sociais que segregam a quantidade e a qualidade dos bens adquiridos não é o suficiente para mudar o referencial, apenas o que se consome varia de acordo com os diferentes grupos sociais, finaliza Ferreira Sales.

Os *centennials,* também chamados de geração Z ou *iGen*, compreende os nascidos entre 1995 e 2012. Segundo (TWENGE, 2018), a *Internet* faz parte de suas vidas pois nasceram junto com ela, já possuíam perfil em redes sociais antes de ingressar no ensino médio e não imaginam como era vida antes da *Internet,* já que eles cresceram com telefones celulares em suas mãos. O resultado disso é que os *smartfones* têm predominância absoluta entre os adolescentes em todas as vertentes: desde as interações sociais à saúde mental. Nenhuma geração anterior teve tanto acesso à informação e aos meios eletrônicos de comunicação como os *centennials*.

Conforme Twenge (2018), a tecnologia não é o único fator que molda a *iGen*. O “i” presente na nomenclatura significa tanto a *internet*, elemento marcante desta geração, quanto o individualismo também muito presente em seus membros. Além disso, esses jovens possuem um inabalável senso de igualdade, bem como rejeição às regras sociais tradicionais da sociedade.

Ainda, segundo a autora, permeados pelas condições socioeconômicas do momento, a desigualdade de renda é um fator importante que gera insegurança e por isso essa geração procura fazer as coisas certas para alcançar sucesso financeiro, apesar de ser mais vulnerável mentalmente.

Os *centennials* diferem bastante das gerações anteriores de maneiras únicas. Quando nos referimos aos *millennials* (nascidos entre 1980 e 1994), percebemos uma visão de mundo com mais foco em si mesmos e menos nas regras sociais. “A maior diferença entre os *millenials* e seus antecessores estava na visão de mundo,

com mais foco em si mesmos e menos nas regras sociais [...] com a disseminação do smartphone, a geração i difere sobretudo na maneira de passar o tempo" (TWENGE, 2018, p. 19).

Contudo, com o advento dos smartphones, os *centennials* diferem muito em relação à forma de passar o tempo.

A forma como dispendem seu tempo, como se comportam e seus posicionamentos quanto à religião, sexualidade e política é distinta de todas as gerações anteriores. A rejeição por tabus sociais que em gerações anteriores eram sagrados demonstram como eles se socializam de maneira completamente diferente de antes. Obsessão por segurança e temor pelo futuro econômico, além de não tolerarem desigualdade de gênero, etnia ou orientação sexual, são outras características marcantes desta geração. Embora haja uma crença de que estes jovens estão crescendo mais rapidamente que as gerações que a antecederam, não é inteiramente verdade, pois os *centennials* estão crescendo mais lentamente, visto que há a compreensão de que um jovem de dezoito anos age como um de quinze antigamente, e um de treze anos se comporta como se tivesse dez (TWENGE, 2018).

"Qualquer recorte geracional é arbitrário; não há ciência exata ou consenso oficial para determinar que anos de nascimento pertencem a qual geração". (TWENGE, 2018, p. 21).

Os dados apresentados neste estudo a respeito dos *centennials* são de amostragens de pesquisas realizadas nos Estados Unidos. As práticas não se aplicam diretamente ao Brasil. Contudo, apesar das diferenças socioeconômicas e culturais que diferem os dois países, muitas mudanças geracionais que são apresentadas aqui também estão emergindo em outras culturas, inclusive no Brasil. O crescimento e a penetração da *Internet* atingiram tanto os Estados Unidos como Brasil, assim como outros países industrializados e as consequências provavelmente são semelhantes.

Para Twenge (2018), em relação aos *centennials* que estão entrando nas universidades e no mercado de trabalho, eles já são maioria e estão introduzindo seus valores, pontos de vista e seus *smartphones* em todo o país. Muitas das empresas

que empregam esses jovens estarão despreparadas para lidar com essa nova geração

> As preferências de consumo dos adolescentes e jovens adultos da *iGen* já estão influenciando o mercado, e eles logo dominarão a lucrativa porção voltada à faixa etária 18-29. As preferências políticas dos *centennials* moldarão as eleições por muito tempo futuramente, e seus posicionamentos ditarão políticas públicas e leis (TWENGE, 2018, p. 31).

Estamos vivenciando uma mudança importante no que se refere à duração da infância. A adolescência está sendo encurtada (no que se refere a assumir responsabilidades em relação a trabalho e formação de núcleo familiar), em contrapartida a infância aumentou, com os adolescentes sendo tratados como criança já que demonstram ser menos independentes e são mais protegidos do que nunca pelos pais. “Toda a trajetória “desenvolvimental”, desde a infância e a adolescência até a vida adulta, ficou mais lenta” (TWENGE, 2018, p. 59). A adolescência – que sempre foi vista como o tempo de se fazer coisas de adultos – está começando mais tarde. Um adolescente de treze anos ou mesmo jovens de dezoito anos estão menos propensos a agir como adultos e mais como crianças. “Não necessariamente por serem imaturos, mas porque adiam as atividades usuais dos adultos. Agora, a adolescência é mais uma extensão da infância do que o início da vida adulta” (TWENGE, 2018, p. 59)

O processo de amadurecimento do jovem passa por diversas fases. Cada uma dessas fases, por sua vez, possui, segundo Simon (LEMOS, 2007), micro fatores que são “situações que não provocam crises, mas sim mudanças lentas e graduais que podem modificar a adaptação para mais ou menos eficaz, dependendo de como são enfrentadas.”

A situação socioeconômica pode dar pistas desse desenvolvimento mais lento dos jovens. Uma vez que as famílias estão menores e as desigualdades de renda maiores, os jovens adotaram uma estratégia de amadurecimento mais lenta, além da tendência dos pais de cultivarem mais tempo na preparação dos filhos para a vida adulta a fim de que possam ter mais êxito financeiro e econômico em um mundo cada vez mais competitivo, evidencia-se maior exigência em termos de preparação

acadêmica e profissional. Hoje em dia, não é raro um jovem levar mais tempo sendo preparado pelos pais e prolongando sua permanência na tutela familiar.

O individualismo, presente culturalmente nas sociedades industrializadas, também contribui para este processo de amadurecimento mais longo. “A mudança cultural em prol do individualismo também pode ter um papel nisso: a infância e adolescência são etapas extremamente alto focadas, de modo que prolongá-las permite cultivar mais o eu individual” (TWENGE, 2018, p. 61).

De acordo com Twenge (2018), como a adolescência e a infância são etapas extremamente focadas, quanto mais prolongadas maior será a possibilidade de cultivar o eu individual. Nota-se que os jovens adultos estão amadurecendo de forma mais lenta em países individualistas do que nos coletivistas. É importante salientar que as informações aqui relatadas, embora sejam fruto de pesquisas, podem sofrer interferências de fatores que não necessariamente foram levados em consideração na realização dessas pesquisas. Características individuais e realidades regionais podem, de alguma forma, distorcer alguns pareceres e devem ser levadas em conta na interpretação dessas conclusões.

Os jovens *centennials* estão no meio do turbilhão do capitalismo agressivo e sem escrúpulos que vê nesses jovens uma massa de consumidores ávidos por novidades: “hoje, no contexto de um capitalismo nacional, essa [...] população é percebida apenas como um “recurso” à disposição das empresas, segundo uma análise em termos de custo-benefício” (DARDOT e LAVAL, 2017). Estes jovens se tornam consumidores precocemente, pois a exposição à mídia nos meios digitais é cada vez mais eficiente, o que os autores se referem como oposto da “economia do bem-estar” que “dava ênfase à harmonia entre o progresso econômico e a distribuição equitativa dos frutos do crescimento”. O que observamos hoje é uma nova lógica que “vê as populações e os indivíduos sob o ângulo mais estreito de sua contribuição e seu custo na competição mundial.”

3.2. Como se dá a comunicação dos jovens centennials e a relação com os transtornos mentais

Uma característica marcante em relação à forma de se comunicar dos jovens *centennials* é em relação ao tempo que permanecem *online* e que varia pouco, independentemente da situação familiar. Tantos os mais ricos como os mais pobres passam tanto ou mais tempo online, proporcionado pela democratização do acesso à *Internet*, promovido pelos *smartphones* que diminuíram o abismo entre as classes sociais em relação ao acesso à *Internet*. Isso pode ser atestado pelo relatório Faces da Desigualdade no Brasil: Um olhar sobre os que ficam para trás (2017): “A popularização da presença dos aparelhos entre os 5% mais pobres cresce de 5,1% em 2002 para 79,3% em 2015. E entre os 20% mais pobres, a ampliação foi 8,7% para 86,6%, índice muito próximo ao do total de domicílios, que atingiu 91,2%”.

Os telefones celulares atualmente representam mais do que um instrumento de comunicação e comodidade. Para os mais pobres carregam a possibilidade de ampliar o acesso a novas oportunidades, incrementar empreendimentos e renda, além de garantir segurança para os membros da família.

Essa mudança em relação ao tempo que passam online em comparação às gerações anteriores tem explicação na maneira de se comunicarem e se entreterem no passado, quando não se incluíam os telefones celulares. É também um fenômeno que não faz distinção de sexo, já que tanto meninos como meninas estão passando mais tempo conectados. O que pode explicar esse fenômeno talvez seja o fato de estarem subtraindo o tempo de outros afazeres que as gerações anteriores faziam como passar mais tempo ao vivo com os amigos.

Uma preocupação trazida por esses novos hábitos se manifesta quanto à saúde mental, sobretudo sobre os adolescentes mais novos, por serem mais suscetíveis a transtornos mentais, como ansiedade.

> Na época dos caçadores e coletores, pessoas expulsas da tribo geralmente morriam porque não tinha ninguém que partilhasse os alimentos ou gerasse filhos com elas. O legado daquela época persiste no cérebro humano, que reconhece bem aceitação e a rejeição sociais (TWENGE, 2018, p. 110).

Essa ligação social por meio da interação e da comunicação é um legado que trazemos hoje. Ela é fundamental para as relações humanas e a aceitação ou rejeição ainda tem efeito importante no cérebro. Apesar das pesquisas apontarem o uso do *smartphone* como uma possível causa do aumento da ansiedade, deve-se ter o cuidado de adotar o raciocínio, pois este crescimento pode ser multifatorial e que outras causas para o aumento da ansiedade devem ser acatadas.

Para Twenge (2018), quando se trata de adolescentes, a questão da rejeição se torna potencializada pelas redes sociais, principalmente no que concerne a emoções negativas. A forma de comunicação eletrônica, sobretudo por meio de mensagens de texto, pode ser problemática, pois nem sempre há um entendimento adequado daquilo que se pretendia comunicar e o interlocutor pode ter uma compreensão diferente daquela que inicialmente se pretendia dar. Uma simples demora em responder a uma mensagem ou em dar uma curtida em uma postagem pode gerar ansiedade.

As emoções estão sendo substituídas da interação ao vivo por mensagens de texto. Quanto mais interagem *online* menos praticam habilidades sociais ao vivo. “Os *centennials* não estão praticando tanto suas habilidades sociais ao vivo quanto as outras gerações, [...] são mais propensos a cometer erros: seja em entrevistas em faculdades, ao fazer amizades no ensino médio, e ao competir por um emprego” (TWENGE, 2018, p. 112). As habilidades sociais requerem treinamento já que as decisões sociais são tomadas basicamente com interação pessoal.

Ainda segundo a autora, a interação prioritariamente por meio das redes sociais promove uma distorção na representação social do jovem na sociedade. A *Internet* e a sociedade promovem uma positividade que parece inabalável. Analisando as redes sociais, é possível observar que todos parecem viver momentos felizes o tempo todo. Essa positividade é histórica e foi iniciada pelos *babies boomers*, passou pela geração X, pelos *millenials,* até encontrar um terreno fértil entre os *centennials*.

Como as habilidades sociais requerem treinamento, os *centennials* estão mais propensos a cometer erros, tanto ao fazer amizades no ensino médio quanto ao competir por um emprego, já que as decisões sociais são tomadas basicamente com interação pessoal.

Se antes os adolescentes ficavam sabendo das coisas por meio de cochichos e trechos ouvidos de conversas na escola, agora conseguem acompanhar em tempo real tudo que está acontecendo. Mas a comunicação eletrônica não possui só efeitos negativos. Ela também ajuda os adolescentes a se sentirem conectados, mesmo à distância, por intermédio das redes sociais e aplicativos de troca de mensagens.

3.3. A comunicação eletrônica, os conflitos e os transtornos psicológicos

Campo fértil para agressão verbal, as redes sociais são um campo de batalhas que afeta muito as meninas. Antes da *Internet* meninos se intimidavam fisicamente e as garotas verbalmente. Com o advento das redes sociais, o palco de guerra está montado 24 horas por dia, sete dias por semana, em que a agressão verbal, ridicularização e exclusão mútuas entre meninas ocorre. Esse território virtual acaba se tornando o principal cenário em que a vida social na adolescência dos *centennials* acaba ocorrendo. “Como a vida social na adolescência da geração i é sobretudo *online*, as meninas são cada vez mais propensas a se sentir excluídas” (TWENGE, 2018, p. 119). Pais e educadores se preocupam com o quão prejudicial para a saúde mental esses ambientes podem ser e que a partir daí, tenha se criado uma geração frágil emocionalmente e propensa à depressão.

As redes sociais passam a ilusão de que são o retrato da realidade, mas que na verdade influenciam nos sentimentos de inadequação por apresentar apenas os êxitos. Aqueles adolescentes que não se enquadram na visão de mundo apresentada na *Internet* se sentem inseguros, pois não se dão conta de que estes mesmos amigos que passam uma imagem de vencedores também têm seus momentos de fraqueza, que passam despercebidos por não haver tanta interação ao vivo. Disfarçados de otimismo e autoconfiança, as interações *online* mascaram uma profunda vulnerabilidade e até depressão na vida real. Para Twenge (2018), especialistas correlacionam o aumento de sintomas depressivos com o aumento da disseminação dos *smartphones* e a consequente diminuição das interações ao vivo, embora não se possa afirmar isso diretamente e que outros fatores podem e devem ser relacionados. Segundo os especialistas, quanto mais tempo *online* e menos interações ao vivo, maior a correlação com a depressão. Um fator desencadeador da depressão seria a ansiedade causada pela espera ao receber uma resposta a qualquer texto ou mensagem nas redes sociais.

Ainda de acordo com a autora, embora a ajuda especializada possa ajudar esses jovens com tendências à depressão, o melhor seria evitar que fossem expostos a tais riscos. Diversos fatores devem ser levados em conta por poderem desencadear processos depressivos nos jovens, como a privação do sono, o declínio da interação social ao vivo e a ascensão dos *smartphones*. E a solução parece enganosamente simples: desligar o celular e buscar diferentes formas de diversão e interação. Podemos também capacitar esses jovens para lidar melhor com os conflitos, tanto os advindos da interação *online* como aquelas da vida ao vivo, por meio da Cultura de Paz e a Comunicação Não-Violenta.

4. OBJETIVOS DO PRODUTO

4.1. Objetivo Geral

Formar tecnicamente facilitadores de espaços de escuta para atuação nos ambientes de trabalho tendo como base eixos de políticas públicas e de interesse público na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho. Em termos de perfil de egresso, pretende-se formar profissionais de diversos perfis, desde gestores a colaboradores, pertencentes ao quadro dos funcionários de organizações, ao exercício da facilitação de espaços de escuta pautados na Comunicação Não-Violenta.

O desenho dos processos circulares (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011) foi planejado para ser utilizado em reuniões de espaço de escuta nos ambientes laborais e instituições de ensino. Apesar disso, não se trata de um modelo rígido, mas um modelo que possa estimular a criatividade e adaptabilidade mediante as situações e grupos que dele se utilizarem. O acolhimento aos integrantes e a receptividade do grupo devem ser incentivadas e a condução das atividades poderá ocorrer de forma diferente do que foi previamente planejada.

4.2. Objetivos específicos

a) Proporcionar a formação de facilitador de espaços de escuta aos funcionários das organizações fundamentada no processo da Comunicação Não-Violenta, na perspectiva da ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho;

b) Possibilitar aos colaboradores das organizações, sobretudo jovens profissionais, uma formação profissional dotada de competências e habilidades que lhes permitam o pleno cumprimento de sua responsabilidade perante as organizações em que atuam, por meio da compreensão, reflexão, interpretação e aplicação de espaços de escuta pautados na comunicação Não-Violenta;

c) Desenvolver, nos colaboradores, sobretudo aqueles na faixa etária entre 18 e 25 anos que estejam iniciando sua jornada profissional, a capacidade de assimilação da cultura e dos objetivos organizacionais e ambientais, além de instrumentalizá-los a atuar perante a organização em que atuam em uma sociedade globalizada e em constantes transformações.

5. DESCRIÇÃO DE ALGUNS ASPECTOS DO PRODUTO TÉCNICO

Para o desenvolvimento do produto técnico proposto, mister se faz, inicialmente, a apresentação de aspectos que possibilitem melhor elucidação e compreensão por parte do leitor.

a. Disposição dos participantes e o local para realização do círculo: a disposição dos participantes é muito importante para a realização do processo circular. O arranjo das pessoas em círculo tem como objetivo permitir que todos enxerguem uns aos outros, sem hierarquias ou vantagens e, dessa forma, estarão em igualdade de posições o que permite que todos assumam suas responsabilidades perante o grupo. A disposição em círculos permite isenção em relação a polarizações, não permitindo que os integrantes assumam um lado aumentando o foco no grupo. É importante que não tenha nenhum obstáculo entre as cadeiras dos participantes nem mesa. A ideia é que o ambiente não se pareça com o do dia a dia da atividade laboral e que permita que a linguagem corporal possa ser percebida e valorizada (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011).

b. O papel do facilitador: O facilitador do círculo tem a função de auxiliar a condução do processo circular e zelar para que as atividades planejadas e os acordos combinados sejam cumpridos e seguidos conforme planejado além de ser o respon-

sável pela organização que envolve a divulgação do local, horário, convidar os participantes, ajudar na definição do objeto da fala e conduzir as perguntas norteadoras. Cabe ao facilitador também que o ambiente esteja respeitoso e seguro e os participantes se sintam confortáveis. Para isso é de suma importância que o respeito se faça presente para que todos possam se posicionar abertamente. Cabe ainda ao facilitador respeitar os valores e diretrizes definidos previamente com o grupo e o uso adequado do objeto de fala. Estimular as reflexões do grupo em torno dos assuntos definidos para o círculo sem controlá-los ou tentar conduzir os resultados. Embora esteja em uma posição de liderança e seja responsável pelo bem-estar dos participantes na condução do processo, o facilitador participará das atividades com todos os demais membros. É recomendável que o papel de facilitador seja revesado com os demais participantes do círculo nos próximos encontros, se for possível, para que um número maior de membros possa experimentar essa responsabilidade que pertence a todos (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011).

c. Objeto da fala: o objeto da fala é um elemento muito importante no processo circular, pois ele auxilia na organização do círculo e contribui para que o direito de se pronunciar seja respeitado. Nos combinados, fica estabelecido que só poderá falar o participante que estiver segurando o objeto de fala. Os demais deverão aguardar o momento em que o objeto da fala chegar e estiver em sua posse. Caso a pessoa não queira se pronunciar, deverá passar o objeto para o próximo, seguindo a ordem até que se complete o círculo, salvo em casos em que a manifestação seja aleatória, em que o objeto da fala não precisará obedecer a uma direção específica. O participante que estiver portando o objeto da fala não deverá ser interrompido e os demais terão a oportunidade de escutar sem a obrigatoriedade de responderem. O facilitador pode se pronunciar sem o objeto da fala em caso de alguma intervenção ou explanação de alguma atividade. A escolha do objeto da fala pode ser combinada com o grupo e possuir ou não algum significado particular (BOYES-WATSON e PRANIS, 2011).

d. **Atividade de Presença**: Exercício de respiração e concentração. **Duração da atividade:** não exceder mais do que 15 minutos.

Atividade 1 (prática de grupo): Dividir os participantes em duplas ou trios para falar sobre si mesmo a respeito de preferências pessoais e atividades de lazer.

Evitar falar sobre trabalho, relacionamentos e estudo. Aguardar entre 10 a 15 segundos entre as falas dos participantes e passar a vez para outra pessoa se manifestar. Duração da fala: três minutos para cada participante. Duração da atividade: entre 8 e 12 minutos dependendo da quantidade de participantes.

Atividade 2 (prática de grupo): Dividir os participantes em duplas ou trios para falar sobre alguém que a pessoa tenha gratidão, no final do tempo, fazer a checagem sobre o que foi dito e passar a vez para outra pessoa. Duração da fala: dois minutos para cada participante. Duração da atividade: idem à atividade acima, depende do número de participantes.

6. PLANO DE AÇÃO

CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: E^3 – ESPAÇO DE ESCUTA EMPÁTICO

Ementa: Aprofundar o conhecimento teórico e prático para que se possa desenvolver o processo de formação profissional E^3 – Espaço de Escuta Empático, com o intuito de buscar relações mais humanas pautadas numa cultura de paz nos ambientes de trabalho.

Descrição da formação profissional: A oferta da formação profissional E^3 – Espaço de Escuta Empático está fundamentada na legislação de Cursos Livres, Lei 9394/96, Decreto º 5154, de 23 de julho de 204, Art. 1º e 3º e PORTARIA nº 008, de 25/06/2002. Será oferecida na modalidade de Ensino Híbrido, para possibilitar ao cursista uma formação interativa na utilização da Comunicação Não-Violenta, permitindo o uso de metodologias ativas e consolidando autonomia aos profissionais das organizações.

Os conflitos constituem um problema instaurado nas relações interpessoais nas empresas e na sociedade. Para a garantia de relações mais humanas mais compassivas, foi instaurada a cultura de paz na Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz, em 13 de setembro de 1999 pela Organização das Nações Unidas.

Propõe-se este curso para que se possa enfrentar os conflitos no ambiente de trabalho, que ocorrem nas organizações, pela formação dos profissionais que integram estes ambientes, pelo processo da Comunicação Não-Violenta idealizado por Marshall Rosemberg.

A modalidade do curso é híbrida. A modalidade híbrida possibilita aos profissionais que se apropriem do procedimento e estudem antecipadamente os conceitos que serão desenvolvidos, deixando para o momento presencial a prática das atividades e os fóruns entre os pares e coordenador da formação profissional.

a) **Público-Alvo**: profissionais de empresa de diversos níveis hierárquicos
b) **Carga Horária**: 64 horas
c) **Número de vagas**: 30 vagas
d) **Período de realização**: março a junho
e) **Horário**: a ser definido mediante às necessidades da organização, bem como a disponibilidade dos colaboradores.
f) **Intervalo entre os encontros**: semanal
g) **Responsável pelo curso**: Joel Pinto farias Junior
h) **Local de realização**: *in company*
i) **Tecnológicos e Pedagógicos**:

Tecnológicos:

- 1 computador, internet banda larga, televisor ou Datashow, livros e artigos científicos.

Pedagógicos:

- Sala apropriada para ministração de treinamentos.

Critério de certificação:

Para obter o certificado de participação, o participante deverá:

- Realizar durante a formação profissional, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) do total das atividades propostas.

- O processo não prevê critérios de aprovação, apenas certificação. Solicita-se que os colaboradores sejam convidados a participar e cumpram o mínimo da carga horária estipulada.

Dados pedagógicos do curso:

MÓDULO I: INTRODUÇÃO À COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Ementa: Conhecer os princípios básicos que compõem a Comunicação Não-Violenta, a sua origem e sua aplicação.

OBJETIVOS:

a) Conceituar os princípios da CNV.
b) Entender o contexto em que a CNV está inserida e como o participante pode se relacionar com ela.
c) Compreender a importância da empatia e como ela está relacionada à CNV.
d) Exercitar por meio de atividades práticas alguns conceitos relacionados à CNV.

CONTEÚDO/CRONOGRAMA:

1) O que é a Comunicação Não-Violenta? – 4 h
2) Os conceitos da Comunicação Não-Violenta – 4 h
3) Os 4 passos da Comunicação Não-Violenta – 4 h
4) A observação com empatia. – 4 h

MÓDULO II: A ESCUTA EMPÁTICA

Ementa: Exercitar os conceitos de CNV buscando a identificação das necessidades humanas universais.

OBJETIVOS:

a) Entender importância das necessidades humanas universais e como identificá-las.
b) Compreender a importância da identificação dos sentimentos.

c) Praticar exercícios de checagem da mensagem recebida.
d) Praticar exercícios de escuta ativa.
e) Classificar os sentimentos e identificá-los.

CONTEÚDO/CRONOGRAMA:

1) As necessidades humanas universais. – 4 h
2) Ouvir diferente de escutar. – 4 h
3) A checagem. – 4 h
4) A identificação dos sentimentos. – 4 h

MÓDULO III: A IMPORTÂNCIA DO PEDIDO

Ementa: Compreender como o pedido deve ser realizado e diferi-lo de exigências.

OBJETIVOS:

a) Compreender o conflito e suas características.
b) Entender o que são estratégias e como elas influem nos relacionamentos interpessoais.
c) Identificar as diferenças entre necessidades e estratégias.
d) Compreender como o feedback pode ser feito por meio dos princípios da CNV.
e) Exercitar os conceitos da CNV e praticar a realização do pedido.

CONTEÚDO/CRONOGRAMA:

1) O conflito está nas estratégias para se atender as necessidades. – 4 h
2) As estratégias sustentáveis. – 4 h
3) Fazendo o pedido – 4 h
4) Realizando o *feedback* através da CNV – 4 h

MÓDULO IV: O PROCESSO CIRCULAR E A IMPLANTAÇÃO DO ESPAÇO DE ESCUTA

Ementa: Conhecer o processo circular e a formação do círculo base para o processo de espaço de escuta empático.

OBJETIVOS:

a) Entender a importância e a razão de montar o processo circular.
b) Exercitar a realização dos círculos.
c) Compreender os espaços de escuta empáticos.
d) Aprender a identificar os elementos que compõem os círculos e suas implicações.
e) Realizar o processo circular do começo ao fim.
f) Discutir os tópicos abordados no curso e sua implementação.

CONTEÚDO/CRONOGRAMA:

1) Para que serve o círculo e preparação para o círculo – 4 h
2) A importância do espaço de escuta – 2 h
3) Realizando o círculo – 8 h
4) Fechamento – 2 h

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ambientes de trabalho, assim como ambientes educacionais, possuem muitas características em comum: ambos são espelhos da sociedade e ambiente de convivência em que passamos grande parte da vida e, por isso também, são ambientes onde conflitos podem ocorrer. Levamos para estes ambientes a subjetividade inerente ao indivíduo e, por conseguinte, moldamos estes espaços segundo nossos valores e visão de mundo.

Dentro da Cultura de Paz, a Comunicação Não-Violenta tem como foco não um mundo sem conflitos, já que eles são importantes e desejáveis em um mundo onde as individualidades e suas alteridades devem ser incentivadas e validadas dentro do conceito de convívio de coletividade. Contudo, os ambientes que frequentamos, que nos modificam e nos quais causamos mudanças, podem e devem ser mais compassivos para que a convivência seja mais harmônica e saudável, sobretudo do ponto de vista emocional.

A ONU destaca que a Cultura de Paz defende os princípios de liberdade, justiça, democracia, tolerância, solidariedade, cooperação, pluralismo, diversidade cultural, diálogo e entendimento em todos os níveis da sociedade, princípios estes que desejamos observar nos ambientes laborais e educacionais e que podem ser debatidos e discutidos dentro de espaços de Escuta Empáticos nas instituições.

O referido estudo aborda um projeto que seja possível sua implementação com profissionais de todos os níveis hierárquicos e que venha a fazer parte da cultura organizacional. Ressalta-se, também, a possibilidade de aplicá-lo com os jovens recém-chegados ao mercado de trabalho de modo que assimilem esses princípios desde os primeiros anos da carreira e que absorvam os valores preconizados pela Cultura de Paz.

Esta formação profissional propõe a aquisição do conhecimento sobre as relações humanas e seus conflitos, atingindo a todos os que convivem em ambientes de trabalho, bem como educacionais e, a partir dessa formação profissional, seja possível que mantenham caminhos para sua superação, abarcando todos os envolvidos no processo.

Espera-se que este projeto contribua com as estratégias hoje utilizadas pelos colaboradores no enfrentamento das situações de conflito como uma alternativa aos processos já existentes. Almeja-se que esta formação profissional possa beneficiar funcionários das empresas e instituições de ensino privadas e públicas em qualquer nível hierárquico, sobretudo aos mais jovens que ainda estejam em processo de formação profissional.

REFERÊNCIAS BÁSICAS DO PRODUTO

BOYES-WATSON; PRANIS, K. **No Coração da Esperança: Guia de Práticas Circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis**. Justiça para o século 21: instituindo práticas restaurativas. Porto Alegre, 2011.

GARDNER. Howard. **Inteligências Múltiplas**: A Teoria na Prática, Porto Alegre, 2000.

GOLEMAN. Daniel. **Inteligência Emocional**: A Teoria Revolucionária que redefine o que é Ser Inteligente. Ed. Objetiva, 1995.

LEU, Lucy. **Non Violent Communication Companion Workbook**. 2. ed. Encinitas, Ca: Puddle Dancer Press, 2003

ROGERS, C. (1984). **Tornar-se Pessoa**, Lisboa: Moraes Editores. (obra original publicada em 1961).

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não-Violenta**: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais. Ed. Agora. 2006.

REFERÊNCIAS DO PRODUTO PROPOSTO

198 métodos de ação não-violenta', de Gene Sharp - http://bit.ly/198GeneS

ALMEIDA, C. D. D.; BARROS OLIVEIRA, ; SOUZA BRUM,. Da Comunicação Não-Violenta à Cultura de Paz: Círculos, Narrativas e Contribuições. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 463-480, jul-set 2019.

ARROS, I. L.; R. RABBANI JALALI,. Comunicação Não-violenta Como Perspectiva Para a Paz. **Ideias & Inovação**, Aracajú, v. 2, n. 3, p. 67-76, Setembro 2015.

Atomo - portal de inovação e criatividade: https://atomo.cc/pesquisador-de-atritos-d366615963fb

Bons Fluidos – Maio 2015 – É possível falar sem machucar - http://bonsfluidos.uol.com.br/noticias/entrevista/e-possivel-falar-sem-machucar.phtml#.Vv4D6OZ-MUE

BROWN, Brené, **A Coragem de Ser Imperfeito**. Ed. Sextante, 2013

BROWN, Brené. **A Arte da Imperfeição**. Ed. Novo Conceito, 2020.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar**. São Paulo: Best Seller, 2019.

BUBER, Martin. **Eu e tu**. Centauro, 2001.

CAPPELLARI, Jéferson. **ABC do girafês**: aprendendo a ser um comunicador emocional cappellari, jéferson. Aprendendo a ser um comunicador emocional eficaz. Curitiba: Rede Perfil, 2018.

CASTRO, D. B. D.; DE MELO MARTINS, P. F. Correlações entre a Justiça Restaurativa e a Comunicação-Não Violenta com a Educação. **ESMAT**, Palmas, TO, v. 7, n. 9, p. 107-142, Jan-Jun 2015.

CHAPMAN, Gary. **As Cinco Linguagens do Amor**. 1997

CORREA, V. A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder. **Comunicação com Líderes e Empregados**, São Paulo, set 2016. 117-121.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Elicazes**. Ed. Best Seller, 2009.

Da ditadura à democracia – uma estrutura conceitual para a libertação', de Gene Sharp, The Albert Einstein Institution, East Boston, 2010 -http://www.palasa-thena.org.br/eticaeculturadepaz2012/download/DaDitaduraaDemocracia.pdf

D'AANSEBOURG, Thomas. **Como se comunicar bem usando a Comunicação Não Violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018

D'ANSEMBOURG. Thomas. **Deixe de Ser Bonzinho e Seja Verdadeiro**. Ed. Sextante. Rio de Janeiro. 2013

Desarrollo a escala humana', de Manfred Max-Neef, Içaria Editorial, Barcelona, 1994.

ECCO, I.; M. ALLEGRETTI PALUDO, ; NOGARO,. Mediação e Comunicação Não-violenta: Perspectiva na Orientação Educacional. **Revista de Ciências Humanas**, Fredererico Westphalen, RS, v. 13, n. 21, p. 61-78, set 2012.

EISLER, Riane Tennenhaus; VAN ACKER, Tonia. **O cálice e a espada**. São Paulo: Palas Athenas, 1987

Extensão ou comunicação?', de Paulo Freire, Instituto Paulo Freire, São Paulo, 2012 - http://bit.ly/1ehoRY0

GLASI, Friedrich. **Autoajuda em conflitos**: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações. 4. ed. São Paulo: Antropofísica, 2012. 167 p.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo krznaric, roman. o poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. São Paulo: Companhia das Letras, 2015. 262 p.

LASATER, Ike; STILES, Julie. **Comunicação Não-Violenta no Trabalho**: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia. São José dos Campos: Colibri, 2020. 207 p.

LEDERACH, John Paul. **A Imaginação Moral**: a arte e a alma da construção de paz. São Paulo: Palas Athenas, 2011. 245 p.

MARTINOT, A. F.; C.B. DO PRADO FIEDLER,. A Importância da CNV – Comunicação Não Violenta na Realização do Processo de Autoconhecimento. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 11, n. 1, p. 58-77, 2016

MARTINS, A. P.; DE BARROS TAVARES, M. Comunicação Não-Violenta e Função Política: Convergências e Possibilidades. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Curitiba, p. 1-15, Setembro 2017.

MIYASHIRO, Marie, **The Empathy Factor**: Your Competitive Advantage for Personal, Team and Business Success. PuddleDancer Press: 2011.

MOREIRA, L. D. S.; UCHOA BRANCO,. Cultura de paz, moralidade e virtudes cívicas: Contribuições da psicologia cultural. **Psicologia Argumentos**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 161-170, mar 2012.

BRYSON, Kelly. **Não seja bonzinho, seja real - como equilibrar a paixão por si com a compaixão pelos outros.** Madras Editora, São Paulo 2009

MACY, Joana e BROWN, Molly Young. **Nossa vida como Gaia - práticas para conectar nossas vidas e nosso mundo**, Editora Gaia, São Paulo, 2004

ROGERS, C. **Um Jeito de Ser**. São Paulo, SP: Editora Pedagogica e Universitária. (obra original publicada em 1980).

ROGERS, Carls **Terapia Centrada no Cliente**, Lisboa: Edual 2004. (obra original publicada em 1951).

ROSEMBERG, Marshall. **A linguagem da paz em um mundo de conflitos**. São Paulo: Palas Athenas, 2019. 206 p.

ROSEMBERG, Marshall. **Vivendo a Comunicação Não Violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019

SERVAN-Schreiber, David. **Curar o Stress, a Ansiedade e a Depressão sem Medicamento nem Psicanálise**. Editora Sa., 2004.

Sophia – ciência, religião, filosofia, Ano 12, No. 47 - www.revistasophia.com.br - entrevista com Dominic Barter: **'O amor como ação'**

Vida Simples – Março de 2016 - **Como ter melhores conversas** - http://vidasimples.uol.com.br/noticias/capa/como-ter-melhores-conversas.phtml#.VvyD6OZMUG

CHENOWETH Erica e STEPHAN, Maria J. **Why civil resistence works – the strategic logic of nonviolent conflict'**, Colombia University Press, New York, 2013

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes**: justiça restaurativa para o nosso tempo. 3. ed. São Paulo: Palas Athenas, 2018.

REFERÊNCIAS

1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017: Adoecimento Mental e Trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, MINISTÉRIO DA FAZENDA. Brasília, DF. 2017.

ALMEIDA, C. D. D.; BARROS OLIVEIRA, ; SOUZA BRUM,. Da Comunicação Não-Violenta à Cultura de Paz: Círculos, Narrativas e Contribuições. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 463-480, jul-set 2019.

BACAL, R. Organizational Conflict - The Good, the Bad, and the Ugly. **The Journal for Quality & Participation**, Cincinnati, 27, 2004. 21-22.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2002.

BARROS, I. L.; R. RABBANI JALALI,. Comunicação Não-violenta Como Perspectiva Para a Paz. **Ideias & Inovação**, Aracajú, v. 2, n. 3, p. 67-76, Setembro 2015.

BONFIM, L. S. et al. A Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão de Conflitos: um estudo teórico. **Educação. gestão e Sociedade**, São Paulo, 28 nov 2017. 1-21.

BOYES-WATSON , ; PRANIS, K. **No Coração da Esperança: Guia de Práticas Circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis**. Justiça para o século 21 : instituindo práticas restaurativas. Porto Alegre, p. 282. 2011.

CAMPOS, D. M. D. S. **Psicologia na Adolescência**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

CASTRO, D. B. D.; DE MELO MARTINS, P. F. Correlações entre a Justiça Restaurativa e a Comunicação-Não Violenta com a Educação. **ESMAT**, Palmas, TO, v. 7, n. 9, p. 107-142, Jan-Jun 2015.

CASTRO, D. B. D.; MARTINS, P. F. D. M. Correlações entre a justiça restaurativa e a comunicação não violenta com a educação 2015. **Revista Esmat**, 7, n. 9, Jan. à Jun. 2015. 107 - 142. Disponivel em: <http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/42/53>. Acesso em: 27 maio 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623 p. ISBN 8522420041.

CHIUZI, R. M.; RIBEIRO GONÇALVES PEIXOTO, ; LORENZINI FUSARI, G. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez 2011. ISSN ISSN: 1413-389X.

CORREA, V. A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder. **Comunicação com Líderese Empregados**, São Paulo, set 2016. 117-121.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo:** ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1. ed. [S.l.]: Boitempo Editorial, 2017. Não paginado.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo:** ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1a. ed. [S.l.]: Boitempo Editorial, 2017. Não paginado.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho:** A História da Psicopatologia do Trabalho. Tradução de Ana isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5 Ampliada. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 170 p. ISBN 85-249-0101-2.

DOS SANTOS, L. C.; ABELLA, N. T. T. Gestão de conflitos organizacional. **Multidebates**, 1, 2017. 219-225.

ECCO, I.; M. ALLEGRETTI PALUDO, ; NOGARO,. Mediação e Comunicação Não-violenta: Perspectiva na Orientação Educacional. **Revista de Ciências Humanas**, Fredererico Westphalen, RS, v. 13, n. 21, p. 61-78, set 2012.

ERIKSON, E. H. **O Ciclo de Vida Completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FACCIO, G. Comunicação Interna e Seu Reflexo na Cultura Organizaconal. **Perspectiva**, Erechim, 43, jun 2019. 7-18.

Faces da Desigualdade no Brasil: Um Olhar sobre os que Ficam para Trás. Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais; Conselho Latino Americano de Ciências Sociais. Brasília, p. 80. 2017. (978-85-60379-47-7).

FARIA, J. H. Economia política do poder, Curitiba: Juruá, III, 2004..

FERREIRA SALLES, L. M. Infância e adolescência na sociedade contemporânea: alguns apontamentos. **Estudos de Psicologia**, 22, n. 1, jan. - mar. 2005. p. 33-41.

FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho: O Papel do Líder Como Gerente das Emoções do Grupo. **Caderno UniFOA**, Rio de Janeiro, Ago 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018. np.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional [recurso eletrônico]**. Recurso digital. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 407 p.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTRIN, L. H. B.; OLIVEIRA, Á. D. F. Bem-Estar no Trabalho: o Impacto das Satisfações com os Suportes Organizacionais e o Papel Mediador da Resiliência No Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 15, n. 1, p. 19-29, jan-mar 2015. ISSN ISSN 1984-6657.

GONZÁLEZ REY, F. L. **A emergência do sujeito e a subjetividade:** sua implicação para a psicologia social. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Petrópolis: Vozes, 2012. 200 p. In: GONZÁLEZ REY, Fernando Luís. O social na psicologia e a psicologia social.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies. **Flourishing: The positive person and the good life**, Washington D.C, 2002. 205-224.

IRIGARAY, H. A. R.; PAIVA, K. C. M. D.; GOLDSCHMIDT, C. C. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. Br**, 15, 2017. 390-408.

LEMOS, D. I. M. D. **A Mídia Impressa Especializada e o Adolescente Vestibulando**. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, SP, p. 319. 2007.

LEMOS, D. I. M. D.; HENRIQUES, F.; GOING, L. C. O Adolescente e o Desafio da Escolha Profissional: a Relevância de Ações Socioeducacionais. In: LEMOS, I. M. D., et al. **Psicologia e Políticas Públicas:** Reflexões e Experiências. Santos, SP: Universitária Leopoldianum, 2016. p. 69-90.

MARTINOT, A. F.; C.B. DO PRADO FIEDLER,. A Importância da CNV – Comunicação Não Violenta na Realização do Processo de Autoconhecimento. **Revista Educação**, Guarulhos, v. 11, n. 1, p. 58-77, 2016.

MARTINS, A. P.; DE BARROS TAVARES, M. Comunicação Não-Violenta e Função Política: Convergências e Possibilidades. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Curitiba, p. 1-15, Setembro 2017.

MINAYO, M. C. D. S. (.). **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, v. (Coleção Temas Sociais), 2010.

MOREIRA, L. D. S.; UCHOA BRANCO,. Cultura de paz, moralidade e virtudes cívicas: Contribuições da psicologia cultural. **Psicologia Argumentos**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 161-170, mar 2012.

NASCIMENTO, E. M.; MOHAMED EL SAYED,. Administração de Conflitos. **Coleção Gestão Empresarial**, Natal. RN. 47-56.

NOVAES, R.; VANNUCHI, P. (. **Juventude e sociedade:** trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Perseu Abramo, 2004. 303 p.

OLIVEIRA, A. B. D. Direitos Humanos e Cultura da Paz. Uma Política Social de Prevenção à Violência. **Serviço Social em Revista**, Londrina, 8, n. 2, Jan. a Jun, 2006. Disponivel em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v8n2_ariana.htm>. Acesso em: 27 maio 2019.

OLIVEIRA, A. B. D. Direitos Humanos e Cultura da Paz. Uma Política Social de Prevenção à Violência. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 8, n. 2, Jan. a Jun 2006. Disponivel em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v8n2_ariana.htm>. Acesso em: 27 de maio.

ONU. **Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz**, 1999. Disponivel em: <www.comitepaz.org.br/dec_prog_1.htm>. Acesso em: 27 maio 2019.

PESCOSOLIDO, A. Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. **The Leadership Quaterly**, 2002.

PIROLA-MERLO, A. P.-M. et al. How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. **The Leadership Quaterly**, Sidney, Austrália, out 2002. 561-581.

POLETTO, M.; KOLLER, S. H. Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco à proteção**, São Paulo, 2006. 19-44.

RAHIM, A. M. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**, 2002. 206-235.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROCHA, C. R. **Manual de Comunicação Não-Violenta para Organizações - Comunicação Organizacional**. Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação. Brasília, DF, p. 36. 2017.

RODRIGUES GONÇALVES, ; GONÇALVES RODRIGUES,. Um Estudo Sobre Conflitos Entre as Gerações X e Y nas Organizações Contemporâneas. **Ciência Atual**, Rio de Janeiro, 6, 2015. 2-13.

ROGERS, C. R. **Tornar-se Pessoa**. Primeira Edição Eletrônica. ed. São Paulo: Martins Fontes - WMF, 1961.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não-Violenta:** Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. E-book. ed. São Paulo: Ed. Ágora, 2006.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, 31, dez 2006. 47-53.

SEN, A. Os Materiais da Justiça. In: SEN, A. **A ideia de justiça**. Tradução de Ricardo Doninelli Mendes Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 303-348.

SOBRAL, S.; CAPUCHO,. A Gestão de Conflitos nas Organizações. **Gestão e Desenvolvimento**, Viseu, Portugal, v. 27, p. 33-54, 2019.

T. PESCOSOLIDO, A. Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. **The Leadership Quaterly**, Durham, 13, n. 5, out 2002. 583-599.

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando sobre desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **RAU - Revista de Administração do Unisal**, 7, 2017. 21-37.

TWENGE, J. M. **iGen:** Porque as crianças superconectadas de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes e completamente despreparadas para a idade adulta. São Paulo: Ed. nVersos, 2018.

VELOSO, E. F. R.; SCHIRRMEISTER, R.; FRANÇA, A. C. L. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. **Revista Administração e Diálogo**, 9, 2007. 35-58.

VIEIRA, A. D. A.; OLIVEIRA, C. T. F. D. Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, 15, n. spe, 2017. 409-427.

VITALE, C. M. F. L. **O Empoderamento dos Indivíduos na Mediação de Conflitos**. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, p. 135. 2018.

GLOSSÁRIO

Angular: é uma linguagem de programação de código aberto mantido pela Google para a construção de SPA (sigla para Single Page Applications ou Aplicações de Página Única que é basicamente uma aplicação web construída em uma só página, na qual a interação e a navegação entre as sessões de uma página ocorrem de maneira a qual não é necessário recarregar a página em cada uma dessas mudanças.

Avaliação de desempenho: avaliação periódica realizada pelo superior imediato com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos do funcionário e ajudá-lo a crescer.

Baby boomer: pessoa nascida entre 1946 e 1964. Depois da Segunda Guerra Mundial estes países experimentaram um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como baby boom.

Brainstorming: ou tempestade de ideias, é uma reunião em grupo para debate sobre soluções a um problema. Trata-se de uma busca por abordagens inovadoras, o que no ambiente corporativo estimula o engajamento e contribui com a valorização e a motivação da equipe.

Centennials: é a chamada Geração Z. É a definição sociológica para a geração de pessoas nascidas, em média, entre a segunda metade dos anos 1990 até o início do ano 2010.

Coach: do francês coche (que significa condutor da carruagem de quatro rodas). A função do coach é conduzir o cliente no desenvolvimento das questões relativas à sua vida pessoal ou profissional, levando-o a descobrir caminhos para novas possibilidades.

Co-guardião e guardião: são facilitadores imparciais, devidamente capacitados, cuja missão é garantir que as regras, estabelecidas pelo grupo que compõe o círculo restaurativo, sejam cumpridas. Constituem peças fundamentais do processo, pois coordenam os diálogos com o objetivo de proporcionar a restauração dos laços sociais.

Colaborador: nome politicamente correto para funcionário ou empregado.

Compliance: significa “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade. No âmbito corporativo, uma Organização “em c*ompliance*” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à

qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ilesa sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da Alta Administração.

Core ou core business: é a atividade central de uma empresa, aquilo que mais gera valor para o negócio e pode ser definido como a atividade ou as atividades medulares que praticamente definem a empresa.

Covid-19: a doença do coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada por um coronavírus recém-descoberto.

Cultura organizacional: é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas na empresa de maneira informal. Orienta o comportamento dos funcionários no dia a dia.

dotNet: tecnologia que consiste em um pacote de soluções codificadas para problemas mais frequentes dentro da programação, uma vez que o suporta diversas linguagens de programação.

E-mail: é um método que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.

Feedback: processo de fornecer uma resposta ao funcionário sobre seu desempenho no trabalho. Informações dadas para ajudar o funcionário a atingir os objetivos.

Gap: são as lacunas existentes entre as competências profissionais essenciais para que os colaboradores entreguem os resultados esperados pela empresa.

GMUD: ou gestão de mudanças, é o conjunto de procedimentos e ações necessárias para detectar, implementar e controlar as mudanças necessárias em uma empresa e se certificar de que estão sendo executados corretamente e aceitas pelos colaboradores.

Happy hour: é uma expressão em inglês cuja tradução literal é "hora feliz" e consiste em uma estratégia de marketing em que durante um determinado período as bebidas são vendidas com um preço mais baixo. Período do dia, no fim da tarde e após o encerramento do trabalho, em que os colegas se reúnem em bares, restaurantes etc., para beber, comer e confraternizar.

Home office: tem sentido de escritório em casa. Significa que o profissional conta com uma estrutura na própria residência para realizar suas tarefas de trabalho como se estivesse alocado na empresa.

In company - capacitação para os funcionários, oferecida pela própria empresa. Tal investimento tem um impacto direto na qualidade dos resultados da organização, uma vez que os colaboradores se sentem mais aptos, motivados e preparados para realizarem as suas tarefas.

Internet: é um sistema global de redes de computadores interligadas que utilizam um conjunto próprio de protocolos (Internet Protocol Suite ou TCP/IP) com o propósito de servir progressivamente usuários no mundo inteiro.

Job rotation: significa um rodízio de funções promovido pela empresa. O objetivo é capacitar os funcionários nas diversas áreas, para que adquiram uma experiência global na organização.

Lincado: forma aportuguesada de linkado. Relativo a linkar (lincar); direcionar de um local da internet para outro, de um link para outro.

Millennials: é a chamada geração Y, também conhecida como geração do milênio, geração da internet, ou milênicos é um conceito em Sociologia que se refere à corte dos nascidos após o início da década de 1980 até, aproximadamente, o final do século.

One-to-one: são as reuniões *one-on-one* — um a um, em inglês — são conversas rápidas e periódicas entre gestores ou líderes com membros do seu time. Ainda, também são conhecidas pelos termos, 1:1, *one-to-one* ou 1-on-1.

Online: conectado direta ou remotamente a um computador e pronto para uso (diz-se de sistema, equipamento ou dispositivo). Disponível para acesso imediato por um computador

Oxford English Dictionary: é um dicionário publicado pela Oxford University Press, sendo considerado um dos mais conceituados dicionários da língua inglesa.

Políticas de portas abertas: são ações para melhorar a comunicação entre os funcionários, proporcionando maior liberdade de falar e ouvir na empresa.

Redes sociais: é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que compartilham valores e objetivos comuns

Report: é um retorno de informação.

Smartphone: é um celular que combina recursos de computadores pessoais, com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas aplicativos executados pelo seu sistema operacional, chamados simplesmente aplicações.

Soft skills: são habilidades técnicas como fluência em um idioma ou domínio de uma ferramenta. Já o termo soft skills sofre com uma transição menos orgânica: são habilidades que lidam com a relação e interação com outros.

Software: são os programas que nos permitem realizar atividades específicas num computador.

Status report: é um documento simples que existe para o gerente do projeto, o cliente e a equipe interna atualizarem periodicamente os envolvidos a respeito da situação do projeto, pontos de atenção, entregas que foram realizadas (ou deveriam ter sido) em um determinado ponto no tempo.

Team building: significa espírito de equipe. Aplica-se tanto a empresas quanto a indivíduos em busca de uma identidade própria. Grupos de pessoas que, quando juntas, trabalham em sinergia e fazem mais do que quando estão sozinhas.

Turnover: significa a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva.

Twitter: é uma rede social que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, por meio do *website* do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.

WhatsApp: é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones.

Youth Culture: significa cultura jovem e é a maneira como crianças, adolescentes e jovens adultos vivem, e as normas, valores e práticas que compartilham.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(De acordo com a Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde - CNS)

Título do Projeto: "Comunicação organizacional: os processos utilizados pelos gestores na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho".

Pesquisador executante: Joel Pinto Farias Junior.

Pesquisadora orientadora responsável: Profª Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos. UNISANTOS – Universidade Católica de Santos.

Eu, Joel Pinto Farias Junior estou realizando esta pesquisa que busca averiguar como os profissionais mediadores procedem na ressignificação de conflitos nos respectivos ambientes de trabalho (organizações) junto aos jovens de 18 a 25 anos.

Esta pesquisa é parte das atividades de pós-graduação do Mestrado de Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas que estou realizando e que está sob a orientação da Prof.ª Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos. Por isso, eu gostaria de poder contar com a sua colaboração para responder a uma entrevista semiestruturada, com perguntas referentes à temática. Para realizar esta pesquisa por meio da entrevista, seguirei a determinação da Resolução 510, de 7 de abril de 2016 que determina no capítulo 1, artigo 2, os termos e definições apresentadas aqui a seguir nas orientações dadas. Suas respostas serão anotadas em formulário de papel próprio para este estudo e se você autorizar a entrevista será gravada para que não se perca nenhuma informação fornecida. E como se trata de uma entrevista com algumas perguntas irei necessitar de sua disponibilidade de tempo para respondê-la, sendo agendada conforme combinado antecipadamente com você. Gostaria de informar também que esta entrevista será realizada em ambiente reservado, sem a presença de outras pessoas e que seu nome e os nomes das pessoas que você mencionar não irá aparecer nos resultados da pesquisa, porque apenas mostrarei o que os profissionais mediadores pensam e fazem em relação aos conflitos que ocorrem nesses ambientes (organizacionais) junto aos jovens de 18 a 25 anos e não nomes de pessoas. Impor-

tante ressaltar que a transcrição da entrevista será apresentada a você, aproximadamente em um mês, para sua anuência aos dados relatados em sua entrevista para a pesquisa. Você não é obrigado a participar desta pesquisa e se não quiser participar isto não lhe causará nenhum problema. Caso concorde em participar, não receberá pagamento e não terá nenhum prejuízo financeiro.

Conforme lhe foi explicado, esta pesquisa consistirá em uma investigação qualitativa, focada em conhecer como se dá o processo de ressignificação de conflitos dos jovens da geração Z (jovens entre 18 e 25 anos) no ambiente de trabalho dentro das organizações. Com os fatos pesquisados e averiguados, será possível identificar as práticas profissionais, as relações estabelecidas pelos profissionais das organizações para lidar com os conflitos que ocorrem no cotidiano do ambiente laboral.

Ao assinar este termo você declara ter sido informado (a) de que: esta entrevista possui algumas perguntas como: a) nome e função exercida na empresa; (b) se permitir esta entrevista será gravada em arquivo de voz para escuta apenas pelo pesquisador; (c) poderá responder as perguntas em local reservado e na presença apenas do pesquisador; (d) poderá recusar-se a responder a alguma pergunta e retirar o consentimento a qualquer momento, deixando de participar do estudo;(e) não será identificado(a) e será mantido o caráter sigiloso sobre a identidade das pessoas por você citadas; (f) poderá solicitar esclarecimentos ou colocar dúvidas sobre esta pesquisa; (g) que ao responder às perguntas poderá sentir cansaço e vergonha e caso isso ocorra poderá desistir de participar da pesquisa; (h) os possíveis riscos que possam surgir são constrangimentos de alguns participantes ao responder algumas perguntas e, no caso de haver algum desconforto, as situações serão contornadas e orientadas pelo pesquisador. Em caso de impacto psicológico, apresentado por algum participante, a pesquisadora responsável pelo estudo prontifica-se a orientá-lo, dando o devido encaminhamento que se fizer necessário; (i) este documento é elaborado em duas vias, uma ficará com você e outra com os pesquisadores; (j) para esclarecimentos sobre a pesquisa você poderá contatar o pesquisador através do telefone (13) 99111-0420, ou a orientadora do estudo Prof.ª Dra. Daisy Inocência Margarida de Lemos pelo telefone (13) 99701-9057 e em caso de dúvidas ou denúncia sobre aspectos éticos da pesquisa poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica de Santos pelo telefone (13) 3205-5555 ramal 1254. Portanto, eu declaro estar ciente do exposto e que desejo participar do projeto.

Nome da(o) participante:

_____

_____
Assinatura do participante

Eu, Joel Pinto Farias Junior, declaro que forneci todas as informações referentes a este projeto ao participante declarado acima.

_____
Daisy Inocência Margarida de Lemos
Pesquisadora orientadora

_____
Joel Pinto Farias Junior Pesquisador

Santos, ____ de _____ de 2020.

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com o Gestor

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevista:

1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?
2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?
3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?
4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?
5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?
6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?
7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?
8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

ANEXOS

ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS - UNISANTOS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho.

Pesquisador: Daisy Inocência Margarida de Lemos
Área Temática:
Versão: 1

CAAE: 31433020.4.0000.5536

Instituição Proponente: Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.035.244

Apresentação do Projeto:

A pesquisa pretende investigar como se dá a resolução de conflitos no ambiente de trabalho junto aos jovens da geração Z. Para isso se pretende entrevistar 5 profissionais, com experiencia em mediação de conflitos,que trabalhem em empresas não especificadas, a fim de compreender quais estratégias eles usam para resolver os conflitos presentes na empresa em relação aos jovens entre 18 e 25 anos, definido como pertencentes a geração Z.

Objetivo da Pesquisa:

Identificar como ocorre a ressignificação de conflitos nas empresas e se utilizam algum processo para tal finalidade, no dia a dia, a fim de conhecer quais os procedimentos adotados na atualidade e como poderiam ser melhorados com o intuito de alcançar resultados mais efetivos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Como benefícios, o pesquisador ressalta que o estudo possa contribuir com soluções de aplicação prática mediante o levantamento dos problemas enfrentados pelos

profissionais das organizações no dia a dia do ambiente de trabalho e de que se possa criar ambientes mais saudáveis do ponto de vista emocional e que torne os colaboradores mais eficientes e mais produtivos. Os riscos apresentados pelo pesquisador estão classificados como mínimos, sendo possível ocorrer algum cansaço físico ou desgaste emocional em função de

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS - UNISANTOS

Endereço: Av. Conselheiro Nébias, nº 300
Bairro: Vila Mathias **CEP:** 11.015-002
UF: SP **Município:** SANTOS
Telefone: (13)3228-1254 **Fax:** (13)3205-5555 **E-mail:** comet@unisantos.br

responder ao instrumento, porém, no TCLE informa que será encaminhado para um serviço que ofereça atendimento psicológico em um serviço público da preferência do entrevistado, diferente do que propõe no projeto.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é pertinente ao curso de pós graduação realizado pelo pesquisador bem como útil à academia e ao ambiente empresarial. Porém, apresenta alguma fragilidades que necessitam ser observadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os termos obrigatórios, com atenção à folha de rosto, que falta a assinatura do responsável pela instituição concedente. O pesquisador terá que se comprometer a obter tal assinatura em momento oportuno. Os demais documentos apresentam suas pendências no item posterior.

Recomendações:

Adequação do projeto às pendências listadas no item a seguir.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

No documento "Informações básicas do projeto", sugere-se que se atente: 1.Título do projeto está como “o mesmo”; 2. Na folha de rosto ele diz que serão 6 participantes, no desenho diz que são 5 e depois mais abaixo diz que serão 6; 3. Não apresenta o critério de seleção e abordagem dos participantes, faixa etária, gênero, empresa (com especificação e, se for o caso, autorização da empresa), critérios de inclusão e exclusão dos participantes; 4. Cronograma contém apenas a etapa de fundamentação teórica; 5. No item “metodologia proposta”, coloca que o questionário é formado por “questões abertas e fechadas”, mas no “projeto detalhado” (brochura), só apresenta questões abertas.

No documento: "Projeto detalhado", faltou preencher qual o critério de exclusão.

No TCLE especificar se o atendimento oferecido, em caso de desconforto, será na clínica da Unisantos ou em serviço escolhido pelo participante. Além disso, quando fala que irá ressarcir qualquer despesa, seria importante especificar que despesa seria essa e quem irá ressarcir ou omitir essa discussão sobre ressarcimento, uma vez que afirma se propõe encaminhar ao serviço de atendimento, caso necessário.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS - UNISANTOS

Endereço: Av. Conselheiro Nébias, nº 300
Bairro: Vila Mathias **CEP:** 11.015-002
UF: SP **Município:** SANTOS
Telefone: (13)3228-1254 **Fax:** (13)3205-5555 **E-mail:** comet@unisantos.br

Considerações Finais a critério do CEP:

Cumprindo a Resolução 466/2012 e da 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, o projeto de pesquisa foi analisado por um relator e em Reunião em 12/05/2020 o colegiado do Comitê de Ética da Universidade Católica de Santos considerou o projeto Pendente.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1452519.pdf	30/04/2020 19:20:31		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	30/04/2020 19:19:49	JOEL PINTO FARIAS JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	30/04/2020 19:07:35	JOEL PINTO FARIAS JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	30/04/2020 18:57:17	JOEL PINTO FARIAS JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:
Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

SANTOS, 19 de Maio de 2020

_____

Assinado por:

Cezar Henrique de Azevedo (Coord)

Endereço:	Av. Conselheiro Nébias, nº 300				
Bairro:	Vila Mathias			**CEP:**	11.015-002
UF: SP		**Município:**	SANTOS		
Telefone:	(13)3228-1254	**Fax:**	(13)3205-5555	**E-mail:**	comet@unisantos.br

ANEXO B - Entrevista com o Gestor (G1)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistada (G1): Vice diretora em uma escola particular no município de Santos, está nessa função a 13 anos, lidera alunos, professores e funcionários.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

Sim. Diariamente. Não só identificar, né e aqueles que não são visíveis de momento, mas que chegam ao meu conhecimento e tem que fazer a sua intervenção

Questão complementar 1.1. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Bom, em relação aos alunos, divergências de ideias, de opiniões, de convivência. Principalmente criança e adolescente quando tem um conflito ainda não tem uma maturidade suficiente para administrar esse conflito e muitas vezes eles querem partir até para uma agressão física quando não, uma agressão verbal. Aí tem que sentar.

Você tem que conversar, cada um se colocar, ouvir a sua parte para poder chegar em um consenso e uma fala que eu uso muito: você não precisa amar ou odiar aquela pessoa, mas você tem que respeitar.

O respeito e a educação cabem em qualquer situação. Procurar levar uma reflexão, ponderar as suas atitudes, o seu comportamento diante de um conflito, saber ouvir. Isso é muito importante, saber se colocar de forma respeitosa. Então, é nesse movimento que a gente faz as intervenções com os conflitos com os alunos.

Em relação a funcionários, professores já é mais difícil. Professor quando tem alguma situação que envolve situação que envolve coordenação ou, às vezes, alguma situação com aluno que não tenha sido bem resolvida, a gente chama, conversa, senta. O professor tem a oportunidade de se colocar.

Funcionários também tem algumas divergências em relação à realização de tarefas. Então, a gente chama, senta conversa. Cada um tem que saber qual é o seu compromisso e sua responsabilidade.

Questão complementar 1.2 Qual a faixa etária da sua equipe?

Tem no corpo administrativo... Eu tenho desde pessoas jovens em torno de vinte anos. Tenho pessoas mais madura. Em uma idade acima de trinta anos. Em torno de quarenta anos. É nesse sentido o público lá, a formação.

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Quando surgem os conflitos que há uma situação que requer uma intervenção nossa aí eu chamo junto com, ou a secretária da escola, nós chamamos, sentamos, conversamos, a gente tem por hábito fazer registro de ata, deixar registrado a situação envolvendo o conflito, os combinados que foram tirados, entendeu? Então, a gente deixa tudo registrado.

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Sim. 99% sim. Porque é assim: aconteceu um fato a gente não deixa aquilo ir crescendo, entendeu? Porque aí o que que acontece: a gente em um ambiente de trabalho sempre tem aqueles que são os partidários da situação que vão contaminando as partes envolvidas, então, quando ocorre algum conflito a gente já chama, já senta, já resolve pra justamente não deixar a coisa crescer, entendeu? Tomar uma proporção maior que envolve outras pessoas. Então, a gente já senta e já resolve. Eu já procuro sentar e resolver na hora a situação.

Porque senão isso também, Joel, acaba comprometendo o desenvolvimento. O desempenho da sua função. Aquele que fica magoado porque se sente incomodado por uma situação que não foi resolvida.

Então, a gente já procura resolver logo. Já procura colocar as pessoas envolvidas pra sentar e conversar. Pra que a coisa não cresça porque afinal de contas você está lidando com crianças, com jovens. Você precisa estar bem pra poder desempenhas a sua função.

Questão complementar 4.1. Você é a única pessoa que auxilia na resolução de conflitos ou tem outras pessoas com autonomia para resolverem também?

Tem outras pessoas com autonomia também na escola. Na escola também tem. Da parte administrativa ou a secretária ou até a diretora, mas normalmente a gente nunca atende sozinha. Muito difícil uma de nós atendermos sozinha. Normalmente sempre tem uma junto com a outra pra atender. Como se fosse um guardião e um coguardião.

<u>Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede</u>

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Normal, assim não porque veja bem. Você senta e conversa. Aí todo mundo tem a oportunidade de se colocar. Cada parte vai apresentar a sua defesa, vamos dizer assim. E a gente tenta estabelecer uma convivência saudável ali e dá um tempo para ver como as que as coisas estão caminhando, depois a gente chama de novo para ver se está tudo bem.

A gente sempre tem por hábito perguntar: "e aí está tudo bem? Como está sendo encaminhado? Resolveu? Está legal?" Então, a gente sempre faz um pós [reunião]

depois para saber se está resolvido. Porque, às vezes, também as pessoas chegam ali naquele momento de conflito. Chegam com os ânimos cheios...Todos exaltados. A emoção é acima da razão. Então, tem que deixar a coisa serenar pra depois retomar isso.

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

A gente percebe [a insatisfação entre os funcionários]. As pessoas ficam bem incomodadas. Aí começam a gerar as fofocas, entendeu? Aí é onde eu falo a questão dos partidos. Os colegas que abraçam a causa e começa a fortalecer a situação negativa, entendeu? Por isso é que a gente já procura sentar e já resolver o problema na hora, entendeu? E a gente sempre fala: "o que foi decidido aqui, foi resolvido aqui fica aqui entre nós". Se alguém perguntar lá fora: "ah o que aconteceu?" Vai lá e pergunta pra quem de direito, entendeu? Justamente pra não dar margem pra fofoca.

Questão complementar 6.1. Você percebe alguma diferença na forma de reagir ao conflito entre os funcionários mais velhos e os mais jovens? Existe uma interpretação diferente dos conflitos por parte da idade dos funcionários?

É assim. É diferente que o público jovem. Eles são mais desencanados, Joel, entendeu? Aconteceu aqui daqui a pouco já passa, entendeu? Agora as pessoas que já têm uma certa idade, elas ainda se sentem, assim rancorosas. Ficam mais sentidas. Ainda demoram um pouquinho pra aceitar e passar essa questão emocional. Ainda demora um pouquinho as pessoas que têm mais idade um pouquinho. Ainda se guarda, assim uma certa mágoa, entendeu? Mas depois com o tempo vai passando agora o jovem, não. O jovem é mais desencanado, entendeu? Aconteceu aqui já no dia seguinte já passou.

Questão complementar 6.2. Você percebe algum tipo de conflito de gerações?

Não, pelo contrário. A gente vê assim até uma colaboração. Os mais maduros auxiliam muito os mais jovens. A gente vê esse apoio aí de... "Olha não tá legal isso, né? Faz por aqui". É como se fosse um conselheiro.

Questão complementar 6.3. Você utiliza algum recurso da Cultura de Paz na resolução de conflitos como a Justiça Restaurativa, por exemplo?

Muito, Joel. Você não tem ideia de como isso ajuda. Nós já fizemos círculos lá com funcionários, né, na época da JR mesmo e agora eu tô fazendo parte de um grupo na escola que nós chamamos de Projeto Sócio Emocional, por quê? Uma das habilidades dentro da BNCC é a questão sócio emocional.

Então, por conta dessa pandemia, né, do isolamento social, as pessoas estão em casa, né. Muitos desenvolveram ansiedade, né. O medo. Então, o que nós fizemos pautado nessa habilidade da BNCC? Eu por ter essa formação da Justiça Restaurativa.

Então, nós montamos um grupo. Nós desenvolvemos um projeto com todas as turmas, desde o G5. Na educação infantil até o terceiro ano do ensino médio com os alunos. Nós montamos um projeto sócio emocional.

Então, esse projeto, ele é composto por mim, pela Rita, a orientadora educacional, pela psicóloga da escola, pela coordenadora do período integral e pelo coordenador do ensino religioso.

Então, nós estamos entrando nas turmas. No período das aulas assíncronas. Que é o período onde não tem o professor ali ao vivo e a cores. E nós estamos desenvolvendo o projeto.

Então, do sexto ano em diante, a gente faz o uso dos princípios da Justiça Restaurativa, né. Do relacionamento, da contação de histórias. Nunca ninguém entra sozinho. Sempre entra em dois, né. Um que faz o papel do guardião o outro o coguardião e nós iniciamos agora no segundo semestre esse projeto. Na semana passada nós estendemos também para os professores.

Então, nós formamos um grupo de professores. Joel, fantástico! Os alunos assim... Não são obrigatórios. Ninguém é obrigado a participar. É um convite, mas, quem participa você precisa de ver a participação tanto dos alunos como dos professores e agora nós vamos estender também para os funcionários porque as pessoas precisam ter um espaço pra se colocarem, pra ouvir o outro, né. Nossa, tem sido muito bom, Joel. Muito bom mesmo. E o quanto isso tem sido tão positivo. Que essa semana durante a reunião de pais, o projeto já recebeu elogios por parte dos pais. Os pais estão querendo até participar do projeto.

Eu falei: "a gente não vai ter braços e pernas pra dar conta de tudo isso". Joel, você vê a fragilidade das pessoas. As pessoas estão precisando conversar, Joel, sabe? Tá certo que não é um grupo terapêutico. Não é isso. Mas o fato de você poder ter um espaço que você pode se colocar, né. A sua dor, né. O seu sentimento. A sua emoção. Aí, quando você ouve o outro, que você também sabe que o outro tem dores. Tem um buraco que não consegue tampar aquele buraco. Tô fazendo alusão ao buraco e a tampa porque nós contamos uma história do vazio. A menina que criou um buraco e ela não conseguia nada pra fechar. Então, o quanto isso é importante as pessoas se colocarem nesse momento. É muito bom, Joel. É emocionante, emocionante.

Questão complementar 6.4. Você acha importante que as pessoas tenham um espaço para falar dos seus sentimentos dentro do ambiente de trabalho?

Precisa, Joel. Precisa. Isso é muito bom. E a gente percebe que, atualmente, né, nessa rotina louca que a gente leva alucinada de corre prá lá, corre prá cá, às vezes, você nem vê as pessoas. Você não tem nem tempo de perguntar pras pessoas: "oi, como você está? Como foi seu dia?", né. "Está tudo bem?" As pessoas não se conversam mais, Joel. Não se conversam. O quanto é importante você chegar de manhã no seu ambiente de trabalho. Você cumprimentar o outro, saber como é que ele está, né. Se está tudo bem. Se ele está precisando de alguma coisa. Gente! Você ganha o dia e você dá o dia pra essa pessoa.

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

Não.

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Sim. Eu acredito em dois princípios básicos: a escuta sensível e a fala assertiva. São essas formas que eu acho que a gente tem que usar em qualquer relacionamento

quer seja profissional, quer seja pessoal. São esses princípios que eu comungo, vamos dizer assim.

ANEXO C - Entrevista com o Gestor (G2)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistado (G2): Gerente Financeiro e Suprimentos de uma companhia do setor portuário brasileiro e que tem unidade em todas as regiões do País, está nessa função a treze anos nesse segmento e coordena aproximadamente setenta pessoas direta e indiretamente.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

Sim. Às vezes a pessoa trabalha... Eu tenho várias áreas, vários departamentos... Alguém achar que o departamento A é mais beneficiado que o B então é tudo questão de muita percepção, né. A percepção da pessoa que está naquele lugar.

E os [conflitos] normais assim que a gente tem, não só dentro de empresa, como em qualquer lugar. Entre faixa etária, entre orientação sexual ou entre... Conflitos do dia a dia normal, né. Que entre uma mulher ou entre a pessoa mais velha e a mais nova.

Ou, às vezes, não é nem a mais velha de idade é mais velha de casa com quem acabou de chegar. Às vezes chega aquela pessoa nova querendo mudar as coisas e o que é mais antigo ser mais conservador.

Então, você tem tudo isso que você tem que gerenciar, né. E utilizar o potencial de cada diferença em favor da companhia. Que as diferenças são legais. São benéficas. Só tem que direcionar essa energia pro lado certo, né. Pra ir pro Norte que a companhia quer. Você não pode direcionar a energia pra segurar a companhia lá na mesma posição.

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Eu acho que os conflitos sempre têm uma origem. Então, a gente tem dois tipos maiores aqui: nós temos os conflitos naturais das atividades que está muito mais relacionado entre áreas, por exemplo.

É um conflito natural em qualquer empresa o [departamento] Financeiro ter um conflito com o [departamento] Comercial. Porque o [departamento] Financeiro quer cobrar o cliente e o [departamento] Comercial quer só vender.

Então, às vezes, você tem uma postura com o cliente de cobrança é uma postura diferente pra vender. Então, esse é um conflito natural que ele tem que ir aparando arestas pra chegar em um melhor pra companhia.

Então, esse é um tipo de conflito que como tem isso em várias áreas, né. [departamento] Suprimentos, com [departamento de] Manutenção. O [departamento de] Manutenção quer o material rápido, o [departamento de] Suprimentos quer comprar mais barato. Então, esse conflito é natural e é benéfico, né. Porque você vai encontrar o meio termo melhor. Melhor posição aí pra você fazer uma atividade.

E você tem conflitos internos, né. Dentro da... Às vezes, dentro das micro equipes, né. Que você tem. Que aí eles são motivados por uma série de fatores, né. Que pode ser por ego, por ambição, desalinhamento entre oportunidades e ambições, né. Às vezes, até é uma ambição que é a oportunidade oferecida ela não é o suficiente. Avaliação de desempenho que raramente alguém aceita, né. Uma avaliação que não seja a melhor, né.

Então, todo mundo se julga, às vezes, olhando pra dentro como melhor. Então, existe uma série de conflitos desse tipo e outros os conflitos que não estão mais tão ligados assim à natureza humana, e sim, às condições de trabalho, né.

Questão complementar 2.1. Você consegue identificar se os mais jovens lidam com os conflitos de maneira diferente dos mais velhos? Por exemplo, levando para o lado mais pessoal ou relevando mais as situações conflitivas?

Sim. Eu vejo que as pessoas mais velhas elas, vamos dizer, elas lutam mais. Às vezes, por determinados pontos, né, assim... Não é que o nível de compromisso delas seja maior, mas ela se envolve mais pessoalmente com aquele problema lá mesmo. O problema interno do trabalho.

A gente tem desde a funcionária mais antiga da companhia. Ela está dentro da minha gerência. Uma pessoa que já está aposentada há pelo menos quinze anos. Ela deve estar em torno de sessenta anos e eu tenho menor aprendiz. E pessoas de todos os tipos dentro dessa equipe.

O que eu percebo hoje nos mais jovens, [é] que, ele faz algumas tentativas de colocar suas posições. Só que ele foge mais rápido da briga, vamos dizer assim, né. Como o mercado é muito volátil, tal, ele prefere: "ah, essa briga pra mim não vale a pena insistir nesse ponto. Eu penso assim, eu vejo que não vai acontecer, ele pensa em sair ou ele abandona mais rápido aquela disputa, né. Vejo que...

E aí a gente pode encarar de duas formas. Eu gosto sempre de encarar do lado positivo dos dois lados, mas quem olha do lado negativo pode falar: "ah ele não é comprometido, ele larga mais cedo". Eu prefiro dizer que ele é resiliente. Ele procura caminhos diferentes.

E o mais velho fala: "pô, mas ele é turrão, ele é teimoso". Eu prefiro dizer que ele é determinado e está mais focado em atingimento de metas.

Então, os dois, eles têm posições antagônicas, mas bastante importantes, né. Porque a resiliência é muito importante pra você se adaptar rapidamente a tudo que vem aí do meio externo. Só que também essa cultura do cara ir no passo a passo e ser mais conservador também ajuda muito na construção de história também. Não pode estar abandonando tudo e largando tudo e não construir uma história. Eu acho que você

sabendo dosar isso e sabendo interferir em conflitos excessivos você consegue extrair a máxima energia aí das duas pontas.

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

O que eu procuro fazer, lógico eu deixo um pouco as coisas acontecerem, que eles se entendam aí de forma mais liberal, né. Que eles consigam resolver os problemas. E eu interfiro muito mais nos pontos que eles têm que chegar.

Os caminhos eu procuro deixar que cada um encontre os seus caminhos. E se eles têm divergências ali no meio da estrada, que eles discutam e cheguem até o ponto. Porque assim, eu acho que estou contribuindo pra eles crescerem, né. Porque acho que dos dois lados eles tem muito a aprender.

Quando o conflito, ele chega e barra o caminho, vira um beco sem saída, eu costumo interferir mediando alguns conflitos. Eu não desautorizo ninguém. Eu dou uma mediada no conflito porque eu tô vendo isso, às vezes, em um ponto maior. Numa posição mais holística do que aquela da atividade. Eu tô olhando onde a empresa, como um todo, precisa chegar. Então, eu acabo lidando assim.

O outro ponto, é que eu conheço bem as pessoas, né, que estão lá e as características de cada um. Então, as equipes não têm tantos conflitos que necessitam da minha intervenção porque as pessoas certas estão mais ou menos nos lugares certos. Dá um...

*Acho legal ir dando exemplos. Eu estou fazendo um trabalho aqui de "**job rotation**", né, na companhia pras pessoas aumentarem empregabilidade e estarem mais antenadas em várias áreas. Como tem muitas áreas dentro da gerência, fica: "pô, esse cara aqui vai sair do Faturamento ele vai fazer um estágio aqui na área de Seguros pra ele aprender como é que é, depois ele vai pular aqui pra Tesouraria e aí ele vai pro Suprimentos".*

Só que eu percebi que isso é muito bom pra quem está buscando isso, né. Tem muito alinhamento com que a pessoa quer. Às vezes, ela não quer dinheiro pra estar motivada ela quer um desafio. Ela quer aprender. Ela está buscando isso. Está buscando formação.

E outras pessoas o que brilha os olhos, não digo a mesmice, mas ela ter uma rotina que ela possa se organizar e que ela possa se especializar naquilo pra ter o mínimo de problemas. Porque ela não quer ter problemas e nem muitos desafios. Ela quer fazer muito bem feito o que ela faz.

*Então, quando eu comecei a fazer os "**job rotation**" eu achei que estava dando um prêmio pra todo mundo, né. Aí eu percebi que... Aí eu senti uma pessoa meio desconfortável pra ela ir pra outra área. Aí eu chamei a pessoa pra conversar e falei: "puxa você vai pra lá, tá motivada? Vai aprender, você nunca trabalhou nisso, tá aqui há mais de vinte anos...". Aí a pessoa falou assim: "poxa, posso não ir?" ou seja, "tenho essa opção de não ir, né. De eu ficar fazendo aqui a minha emissão de nota fiscal no balcão atendendo cliente?" Eu falei: "claro!". Mas eu achei que era um prêmio que eu tava dando, né. Não era pra ser [considerado] uma punição.*

E aí eu percebi. Eu fui separando as pessoas que tem um perfil de que aquilo pra ela é ótimo ela continuar fazendo aquilo de forma repetitiva. Que tem pessoas que não querem ser líderes das outras e pessoas que elas querem aprender muito na companhia e que tem ah... Não só aprender pra trabalhar na [nossa empresa] como trabalhar em outras empresas.

Então, isso pra mim é bom. Eu preciso de todo tipo de pessoa. Pra esse cara poder sair da rotina pra aprender coisas novas eu preciso que alguém faça a rotina e aí eu tenho um cara dessas características que faz a rotina.

Então, como as pessoas... Eu procuro deixar as pessoas confortáveis porque a produtividade é maior e ela tem muito menos conflito.

Então, não vai ter um conflito interno de ela estar se obrigando a fazer uma coisa que ela não gosta e nem o conflito com os outros porque ela tá fazendo uma coisa que ela não tá afim e ela vai causar um monte de problema. Então, como eu estou a bastante tempo, e eu vou conhecendo as pessoas, né. Não é só olhar indicadores e números.

Eu fui conhecendo as pessoas e eu fui colocando as pessoas nas suas posições onde elas se sentem mais confortáveis e mais à vontade pra poder se posicionar.

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Eu acho que sim. Porque os conflitos, eles sempre vão existir, né. Vão acontecer. E uma forma de medir é quantas intervenções eu tenho que fazer. Se eu tivesse que, todo dia, interferir nas setenta pessoas o tempo todo, tem alguma coisa errada. Porque aí eu virei juiz e não vou ser mais um gestor. Eu vou ter que ficar o tempo todo julgando quem tá certo. Quem tá errado. E não é pra isso que eu sou pago.

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede.

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Então, como as minhas intervenções elas são bem pontuais, né, elas funcionam muito mais entre funcionários da minha equipe. Porque aí não é sobre funcionários, é sobre objetivos das áreas, né. Entre o Financeiro e o Comercial. Financeiro e Operações.

Então, eu atuo muito mais nisso de que: "ah, você tem um objetivo aí, eu tenho um aqui e a gente tem que chegar num meio termo, porque aí vira um conflito não de pessoas, mas sim de objetivos e índices das duas áreas, né.

Então, eu acho que funciona bem. E os números, como é uma área financeira, na sua grande parte ligada a processos e resultados, né, tudo é mensurável ali, né.

*Então, a gente tem um "**turnover**" baixo, né. A gente tem pessoas que cresceram na carreira aqui, por exemplo. O tesoureiro hoje da companhia foi um temporário que eu contratei em 2007. Hoje ele é tesoureiro da companhia. Então, trabalhou comigo. Foi se formando aqui.*

Então, eu acho que isso foi se ajustando, assim. E as pessoas, elas veem caminhos aqui dentro.

Então, não vou dizer que o grau de satisfação sempre é o máximo. Que todo mundo tá feliz porque isso é impossível, né. É até necessário que elas estejam, às vezes, sentindo necessidades pra ela buscar outras coisas também, mas eu acho que tem

resolvido bem, assim. A gente tem conseguido entregar tudo o que a empresa precisa com grau de satisfação individual dos funcionários relativamente bom.

Questão complementar 5.1. Você é a única pessoa que tem autonomia para lidar com os conflitos ou existem outas pessoas que também possuem essa autonomia?

É, abaixo de mim existem coordenadores e supervisores de cada um desses times, né. Até antes aqui da gente começar, eu estava fazendo uma reunião com eles aqui. Porque eu faço reunião... Eu procuro deixar que eles tomem a maior parte das decisões. Porque eles são responsáveis por suas equipes, né.

O que a gente faz, invariavelmente, é dizer como a gente tem que funcionar pra isso ser meio que ter uma cabeça única do ponto de vista da cultura da companhia e a cultura do próprio departamento de ter essas aberturas. Não adianta eu falar que sou portas abertas e que todo mundo pode vir e conversar sobre todas as insatisfações ou necessidades se os próprios gestores diretos não forem assim.

Então, a gente procura trabalhar numa linha única. Lógico que cada um tem a sua característica individual de como cobrar resultados da sua equipe, mas de maneira geral, a gente faz esses alinhamentos.

*Então, todo mundo mais ou menos que segue a mesma linha e, às vezes... Lógico que falei em "**turnover**" baixo, mas existem substituições de quem não está adepto a ir nessa linha ou quer uma outra coisa, né.*

Então, a nossa ideia é sempre fazer com que as pessoas entendam o que elas estão fazendo, né. Pra que não se tornem robôs e que possam desenvolver. E tem gente que, às vezes, quer que você fale só o que ela tem que fazer sem ela ter que pensar.

*Então, às vezes, esse tipo de pessoa, ele acaba sendo naturalmente expelido. Porque ele não consegue se manter. Porque não é o que a gente busca aqui, né. Mas como disse é bem... "**Turnover**" muito baixo mesmo. Porque quando a gente vai escolher alguém a gente escolhe alguém que tenha essa aderência cultural aí.*

Questão 5.2. Vocês procuram deixar claro no DNA da empresa a questão dos valores que se espera dos funcionários?

Sim. E então, ela faz... A [empresa na qual trabalho], ela tem uma cultura já de muito tempo de excelência de serviços. A gente sempre foi reconhecido assim. Então, ela tem algo muito lincado nisso assim... E muita gente sonha em trabalhar na companhia porque ela tem esse rótulo ali de ser a que faz melhor. Que faz as coisas com ética, né. Com segurança. Com respeito.

Então, a gente tem que privar por todos esses valores da companhia e isso tá no nosso dia a dia. Tá na cultura. Tá no DNA. Quando isso sai, a gente percebe que as pessoas não têm um desses valores. Acaba não tendo aderência naturalmente, assim. Você não precisa testar essas coisas, né. Você... A própria pessoa vai se sentindo excluída se ela não tá com aderência em um desses valores que estão muito claros na cultura da companhia.

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

*Não, impossível. A pessoa leva sim [o conflito para o lado pessoal]. Carrega. Eu falo assim que... Muita gente lá na empresa... Hoje mesmo que a gente tá em **"home office"**, mas passando muito mais tempo com o colega de trabalho do que com a esposa, com o marido em casa, com o companheiro, companheira.*

Então, da mesma forma que você, às vezes, se desentende com o teu companheiro ou companheira em casa você se desentende com o colega ali ou com um par e aquilo fica pro pessoal alguns dias e aquilo vai passando.

Eu acho que é natural. Eu acho que ninguém é robô. Livre de emoções pra falar: "olha, aqui dentro a gente quebra o pau até as 17h30m e deu 17h30m a gente vai lá fora e apaga tudo que a gente disse." Porque tudo o a gente fala, né. Se a gente fala que o outro tá errado, né. De uma forma ou de outra, usando qualquer tipo de informação, um pouco mais forte, a pessoa se sente desprestigiada ou de que ela... Ou que você pensa que ela não sabe fazer o trabalho dela e isso ofende o pessoal e o ego, né, ali daquela pessoa. Isso é natural acontecer.

O que a gente faz é assim. A gente tenta impor limites de respeito, né. Porque é um dos nossos valores ter respeito e aquele conflito ele ir até certo nível. A gente não deixa nada passar. Nunca aconteceu de as pessoas se ofenderem ou acontecer coisas mais graves, né. Mas eu acho que a pessoa leva sim pro pessoal e depois de algum tempo passa. Mas elas continuam se respeitando. Mas fica aquela mágoa. Aquela... Isso aí acontece. Eu percebo isso.

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

*Existe. Existe eventos da companhia aí. Regulares aí. Que eles chamam Viva Voz Ao Vivo, né. Então, ali vai na frente um diretor. Hoje também pelo **"Zoom"**. Era pessoalmente mais vídeo. E as pessoas, elas podem fazer perguntas, se expressar. Se identificando ou não. Porque, muitas vezes, a pessoa... É algo que ela não quer se identificar ou ela tem vergonha. Mas elas colocam todo tipo de situação em que elas possam ter necessidades que, às vezes, não foram ouvidas pelos seus [gestores] diretos, né.*

*Então, existe essa abertura com a diretoria da companhia. Além disso, pra caso... Isso a gente tá falando de necessidades, né, ou insatisfações normais. A gente tem um portal também que é um portal de denúncias, né. É um portal externo. Que isso também vai diretamente pra diretoria estatutária da companhia. Não vem na mão de nenhum gerente... Ou medo da pessoa sofrer represálias por alguma denúncia, algum problema. E ela pode denunciar qualquer tipo de coisa, né. Desde ilícitos que ocorrem dentro da empresa ou **"bullying"** que ela possa estar sofrendo. Todo esse tipo de problema ela pode também se identificar ou não. A identidade dela fica totalmente em segredo.*

Existe a equipe que faz investigação das denúncias até pra pessoa não usar esse portal pra prejudicar alguém, né. Usar de modo errado, né,

*Então, a empresa, ela dispõe dessas ferramentas aí, né. A gente combate muito esse tipo de coisa principalmente... Não tem nenhuma tolerância com preconceito, com **"bullying**" esse tipo de coisa. É uma coisa que a tolerância é zero aqui na companhia e a gente tem portas aí pras pessoas, com toda a tranquilidade, fazer isso. E dentro de cada gerência, né. Aí vai muito das características, né, dos gerentes.*

Eu por exemplo. A minha porta nunca fecha por conta disso. A porta é sempre aberta. Não precisa marcar pra falar comigo. Qualquer um dos funcionários, do contínuo ao coordenador. Eu peço sempre que eles alinhem tudo com seus chefes diretos, né. Logicamente para não ter nenhum tipo de eu... De eu desautorizá-los. Mas se for qualquer outro tipo de problema, que ele não tenha sido ouvido e precise escalar o assunto, ele tem total abertura também de falar comigo. De entrar e de... Se ele se sente desprestigiado ou qualquer tipo de problema.

Eu faço aí algumas reuniões com coordenadores e com todo mundo que é parecido com o Viva Voz Ao Vivo, né, que o diretor faz com a empresa inteira, eu faço com o time. Porque, às vezes, eles querem fazer perguntas que nem o coordenador sabe responder. Que são mais do âmbito do destino da empresa, E eu respondo as perguntas ali pra todo mundo que, às vezes, é pergunta de todos.

E recebo por e-mail se eles... Deixo aberto. Se eles querem se posicionar por e-mail de forma mais sigilosa. Problema particular. Também respondo as perguntas todas. Acho que tem um canal bem legal, assim, de comunicação, assim. Pras pessoas não se sentirem oprimidas.

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Não. Não conheço.

ANEXO D - Entrevista com o Gestor (G3)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistada (G3): Consultora Interna de Recursos Humanos de uma companhia do setor portuário brasileiro e está nessa função a um ano e meio. Trabalha com dois assistentes e um estagiário.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

Como eu atendo as áreas como uma consultoria interna mesmo, então conflito é o que mais tem. Então, eu atuo direto com duas diretorias. Eu atendo a diretoria de Operação e a diretoria Comercial e geralmente a gente percebe conflito entre líder e liderado, né, algo constante, algo que eles trazem bastante.

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Bom. Eu acredito que sejam questões de entendimento, né, de falta de clareza, falta de propósito. Talvez o líder não consiga repassar exatamente o que ele precisa, né. Aí ele não entende isso e o liderado também não consegue absorver ali a demanda daquele líder. Então, a gente percebe muitas questões de comunicação e de transparência mesmo, né.

Então, poxa, estar com conflito com a sua área, né, com seus liderados, "mas você já desenhou que realmente precisa ser feito? Né, o que está sendo esperado? Ele sabe qual o propósito dele aqui? E você liderado, falou com o seu gestor, né, o que realmente você sente? Quais são suas angústias, os seus medos?" Enfim...

Então, eu acho que esse alinhamento de comunicação, de expectativa, ele ainda é latente nas organizações.

Então, o líder fica com medo de ser pouco assertivo demais ou entende que o liderado entende com metade das informações. E o liderado também acha que tem alguém ali pra cuidar dele. Então, às vezes, também falta um pouquinho de ambos os lados aí se comunicarem melhor.

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Com a consultoria interna a gente consegue atuar de forma bem direcionada, né. Então, como a gente senta pra fazer o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual), conversar sobre pessoas aí no mínimo uma vez por mês.

*Então, a gente tá sempre acompanhado ali e aí incentivando e direcionando os gestores pra que essas conversas ocorram com os liderados e direcionando em plano de desenvolvimento, né. "Poxa, ele tem **"gap"** em comunicação. **"Gap"** em alguma competência técnica ou em outra competência comportamental" e aí a gente vai atuando com isso ou com treinamento ou com conversas mais próximas e aí se precisar o RH entra e faz uma intermediação, digamos assim, né, entre o liderado e o líder.*

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Ainda não é cem por cento né. É algo muito recente que as pessoas talvez não se entreguem ali cem por cento ainda, mas já é um caminho, né.

Então, tem áreas que a gente percebe que tem um conflito maior. Que tratar individual não resolve, né. Que atinge outros membros da equipe. A gente promove outras ações, né. Então, de repente, ***Team Building****. Algumas atividades ali pra, de repente, fazer todo aquele compilado do que não tá bom, né, mas pra que todos enxerguem isso da mesma forma e aí criar um grande* ***"brainstorm"*** *aí pra que eles façam parte dessa construção, né.*

Então, não adianta a gente como RH ou a gente como gestor dá o remédio, né, sem saber a real causa. Então a gente promove muito isso, né.

Então, vamos construir junto qual seria o remédio ideal pra esse grupo. E aí a gente faz com que todos trabalhem nessa construção.

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede.

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

"Feedback"*, né. Então, a gente atua muito com* ***"feedback"*** *de todas as formas pra que eles não esperem só o período ali de avaliação de experiência, né. Que hoje a nossa avaliação de experiência ainda, ela é pautada meio do ano, fim do ano.*

Então, a gente tende a, dentro do nosso sistema de gestão de pessoas, o ***"feedback".*** *Que pode ser dado contínuo. O tempo inteiro. E a gente trabalha muito com os líderes pra que eles usem isso o tempo inteiro, né.*

Então, eu não preciso esperar seis meses pra falar que beltrano não está se dando bem com aquela atividade ou não teve uma atitude correta. A gente trabalha muito forte, então todo ano a gente fala de ***"feedback"****. Todo ano a gente revisa as ferramentas pra que eles tenham continuidade nessa ação.*

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

A gente sabe que quando tem uma quebra de confiança, né, tanto líder e liderado, a relação acaba não sendo a mesma. Então, a gente trabalha muito pra que seja trabalhado a confiança entre ambas as partes.

Esse ano a gente até trabalhou com o livro Fator Confiança pra todos os gestores porque senão a gente cai no movimento ao contrário, né. E aí os gestores não confiam mais e passam a centralizar. E aí o liderado acaba ficando sem autonomia.

Então, a gente promove ações e sempre orienta pra que essa relação se fortifique e aí, caso se isso não dê certo, a gente reavalia aquela posição e reavalia aquele relacionamento entre os colaboradores.

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

*Sim. A gente tem duas formas: uma é o **"feedback"**. Então, que eu te falei no sistema, né. O liderado ou o líder pode ali escrever o **"feedback"** pra qualquer pessoa da empresa.*

*Então, "ah, eu trabalho com uma área par e não estou satisfeita" ou "estou muito satisfeita" e ali eu posso colocar, registrar o meu **feedback**, tá.*

*E a outra maneira, caso o colaborador não se sinta à vontade, queira registrar isso de forma anônima, a gente tem um canal de ouvidoria, né, que vai direto pra nossa área jurídica que é responsável pela nossa política de ética e **"complaince".** E aí essa denúncia, né.*

Sempre quando chega nesse caminho é uma denúncia. De algo que o colaborador não se sentiu confortável. Que ele acha que não é correto. E aí isso é tratado com

uma empresa externa, tá, pra ser um processo imparcial. E é realizado toda uma investigação. E após essa investigação essa empresa vem com sugestões de melhoria de processos.

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Sim, conheço. Já li o livro. É algo que no ano passado eu trabalhei bastante com alguns gestores.

Então, virou livro de cabeceira ali pra alguns pra gente ir trabalhando, né. A gente entende que no Brasil, e na área que eu atuo em específico, é algo muito recente, né. A gente... Virou assim uma febre, mas ainda não internalizou como a gente gostaria que fosse.

Então, a gente atua muito com essa questão da comunicação, da forma de se expressar, né. Cada um tem um perfil, então é algo que a gente atuou bastante no ano passado.

ANEXO E - Entrevista com o Gestor (G4)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistada (G4): Coordenadora de TI, mas atualmente atua na área de Sistema do Setor de Tecnologia de uma empresa do ramo portuário no Município de Santos.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

O que geralmente dá assim de conflito na minha área que é TI, né, é por volume de trabalho. Então, assim. Às vezes, a gente tá fazendo um tipo de atendimento e, eles mesmo entre si, não conseguem se entender como tem que trabalhar, como que tem que ser a nossa comunicação com o nosso cliente interno pra que ele entenda o que é que a gente vai dar de devolutiva. E aí eu tenho que parar pra explicar: “não, pera aí, não tem que ter conflito, vamos tentar assim, a nossa comunicação tem que ser mais clara”. Estes são os tipos de conflitos que eu tenho.

*Esse é um, e [tem o] conflito comigo que eles me cobram muito e aí eu não seria também isso. A gente ter o retorno, então, por exemplo, coisas que na minha época não era... Uma simbologia que simbolize que eles fizeram um bom trabalho. Não adianta só um "**e-mail"**, não adianta só um tapinha nas costas. Eles pedem mais que isso. E aí gera um conflito porque aí eu tenho que ir lá e explicar prá eles "não, não é assim" porque a empresa, às vezes, não tá preparada pra esse tipo de situação.*

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Tem conflito entre departamento também, do próprio setor de TI. Na verdade, o setor de TI onde eu trabalho, ele tem três áreas. Eu sou da área de sistemas, né. Eu exerço a função de coordenação de Sistemas, mas eu tenho a Coordenação de Suporte e de Infraestrutura.

*E, às vezes, entre eles mesmos. Na verdade, eu tenho que subir um projeto pra [área de] Produção e aí o rapaz que trabalha no meu par [exerce o mesmo cargo no mesmo departamento] que é no outro setor, às vezes, tem um conflito que eles falam: "ah, mas não tá bem escrito o que eu preciso fazer". Aí, o meu volta: "não, mas eu detalhei aqui. Já tinha procedimento pra isso". E aí a gente tem que entrar e explicar: "não. Vamos então mudar o procedimento. Vamos criar uma **"GMUD"** pra isso", entendeu? Eu tenho esse conflito.*

*A situação mais comum [e conflito] é não dá o **"report"** correto pro meu cliente interno. Então, como é demanda de sistemas, né, eu tô fazendo desenvolvimento. Eu atendendo um chamado ou um suporte ou uma correção e aí quando eles vão dar o **"report"** pro cliente interno, o **"report"** não fica claro, não tem uma comunicação assertiva aí e aí gera o conflito. Porque aí a área vem pra mim e fala: "não atendeu direito" e aí eles falam: "não, eu fiz direito" e aí quando eu vou ver é porque o **"report"** não está de acordo. Mas fica um conflito entre os dois. Essa é o que mais ocorre. Esse e entre as áreas, né. Na verdade, não só a gente com o nosso cliente interno e sim a gente entre a gente mesmo.*

A gente tem um conflito interno entre a gente mesmo. Até acontece [conflito] de relacionamento por vaidade, né. Porque é uma geração [Centennials ou Geração Z] que usa isso muito forte, né. Na verdade, eu não vejo a nossa geração [Geração X] assim, mas eu vejo a geração deles assim.

O conflito por vaidade "quem se destaca mais, quem que vai ter o projeto melhor". Há uma certa rixa entre eles, mas é uma coisa mais amena, tá. Isso acontece mais em um grau bem menor. Porque o meu time se dá muito bem, muito bem mesmo. Eles fazem ***"happy hour"****. É que agora na pandemia não tem como, né. Mas fora da pandemia a gente sempre saía pra almoçar. A gente sempre conversa fora da empresa. Então... Eles se dão muito bem. Comigo e entre eles mesmo. Porque, às vezes, eles fazem reunião entre eles mesmos e nem me participam.*

Questão complementar 2.1. Ocorre conflito de gerações na empresa?

Não. Isso eu não tenho no meu time. Eu até tinha isso no começo. Porque eu tô nessa empresa... Fiz nove anos agora, né. E no começo quando eu entrei, eu não era coordenadora, eu era uma analista sênior, né. E até exerci o cargo de coordenação, mas eu era analista sênior e até por falta da minha experiência eu tinha até um pouco desse conflito. Mas depois que eu virei coordenadora que aí eu fui trabalhar um pouco essa parte de... Você ter essa autonomia e tudo. Aí eu comecei a entender que na verdade pra evitar esse tipo de conflito é o que você faz na integração do time. E aí a gente não tem mais [conflitos].

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Muita conversa. A gente tem ***"feedbacks"*** *semanais. A gente tem reuniões... Como eu trabalho no meu time, né. Eu tenho reunião de time semanal. Toda semana a gente tem reunião de time pra gente entender... Isso lá fora da pandemia e com a pandemia, tanto faz. E eu tenho reuniões* ***one-to-one*** *com eles também quinzenal. E aí nas reuniões de time a gente trabalha o que que aconteceu.*

Eles exemplificam: "olha, eu não gostei disso", "esse tipo de situação não pode acontecer", "me deixou chateado" ou "aquela situação que aconteceu eu achei que não tava certo. Por que aquele nosso cliente interno mandou aquele e-mail? Pô, aquele e-mail me deixou desconcertado. Eu não me senti confortável naquilo". E aí, eu entro e

falo: "ó, vamos lá. Então, vamos ler. Vamos todo mundo ler juntos pra gente poder dar opinião junto". A gente é muito cooperativo, né. No meu time... Nós somos muito cooperativos e apesar de ter essa diferença de idade eu tenho um cara que tem vinte anos e eu tenho um cara que tem trinta e oito. Mesmo tendo essa diferença de idade eles são muito cooperativos.

Às vezes, o cara de vinte um que fala... O de trinta e oito fala: "é, realmente cê tem razão, não era pra ser feito assim", ou ao contrário, o cara de trinta e oito fala: "não, mas tá vendo? O ***"e-mail"*** *que ele mandou tá certo porque olha aqui o que você escreveu. Não dá pra entender". E aí o [funcionário] de vinte um aceita.*

Então, isso acontece muito e semanal. A gente trás isso pra reunião, cada a sua opinião, joga na roda. Fica só entre a gente e a gente resolve ali na hora.
*Eu faço [reuniões] com o grupo todo semanal e quinzenal individualmente que é o "****one-to-one"****. Eles se sentam em círculo, né. A gente faz uma rodada e eles são totalmente livre para se expressarem.*

Eu tenho até um apelido que eu sou a mãe deles, né. Eles falam: "vamo deixar a mamãe falar primeiro". Então, eu falo primeiro aí eu abro a reunião e aí eu falo: "ó, eu vou falar das minhas demandas, o que que eu tô tocando e o que eu vi que a gente precisa dar uma adequação melhor no nosso time". Aí eu explico tal, tal, tal os itens. Aí, depois a gente segue na rodada. E aí cada um tem o direito de falar o que tá fazendo na semana e se teve algum caso que precisa compartilhar e que o time dê opinião como um todo e vai rodando. Aí, quando tem alguma coisa que o time todo tem que dar opinião o cara para, explica, projeta e aí a gente passa nas opiniões. Aí eu ministro isso, o cara explica o que que aconteceu e eu ministro "e vai lá, vamos dar opinião. Eu vou dar a minha: "eu acho que tinha que ser assim, assim, assim, assim".

Mas como eu falo pra você eu não sou absoluta. Eu quero ouvir o time. O time dá uma opinião, se eu vejo que é uma coisa plausível ou se eles estão viajando na hora eu falo: "não, gente não é assim. Ó, tá vendo esse exemplo?" Ou se o time tá de acordo eu falo: "eu concordo". Se eu acho que a minha opinião tá errada... Vamo lá...

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Sim. Fui eu que pensei [no método de fazer reuniões com a equipe]. Na verdade, o que aconteceu? Eu fui fazer um plano de carreira meu, né. E no meu plano de carreira quando eu tava fazendo eu falava pra minha ***"coach":*** *"pô, eu não tô sentindo resultado. O que que eu tenho que fazer mais pra eles me darem esse resultado? Porque pra eu seguir eu preciso que eles sigam juntos" E aí quando eu fui fazendo a análise, a gente foi conversando durante esse processo e ela trouxe: "por que você não muda o modo da reunião? Eu acho que você vai sentir mais efeito" e aí foi quando eu mudei e deu um efeito muito positivo.*

Mas foi a partir de uma ***"coach"****, apesar que a empresa onde eu trabalho ela investe muito na gestão. Muito. A gente tem vários cursos durante o ano. Mas, tem duas vezes por ano que os cursos são muito fortes nisso. Então, ensina a dar* ***"feedback"****, ensina a como você se comunicar com funcionário. Eles dão esse curso. Eles põem bem o foco nisso, mas não tem um método que fala: "ah, você tem que ter reuniões semanais, tem que dar* ***"feedback""****. Não. Eles ensinam que você tem que dar o* ***"feedback"*** *sempre. Não tem uma regra que tem que ser quinzenal, semanal. Não tem. Mas, sim, que tem que dar o* ***"feedback",*** *sempre.*

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede.

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Não [sobre se existe orientação dada aos profissionais que mediam conflitos]. A gente tem, eu não sei se isso conta, né. A gente registra isso [as ocorrências de conflitos] no nosso ***"software"*** *de RH. Registra quando você dá os* ***"feedbacks"****, como você dá os* ***"feedbacks"****.*

A gente tem semestralmente... Tem configurado quais são os itens de metas pessoais que eles têm que seguir. Tem cinco metas que tem. Foco no cliente. Trazer resultado. Isso são metas que a empresa dá. Metas pessoais. E isso é analisado de seis em seis meses.

*Então, além do **"feedback"** que eu dou, eu ainda tenho que fazer esse **"feedback"** com eles de acordo com as metas que a empresa dá pra ver se tá seguindo a visão da empresa, né. Que é o mais importante, né.*

E ainda, acho uma coisa importante relatar, a gente faz PDI, né. Então, por exemplo, agora eu tô esse mês é o meu mês que eu geralmente faço o PDI do meu time pra dar, pra gente calcular o que que vai ser o desenvolvimento desse finalzinho de ano. E um dos itens do PDI, quando precisa, é a comunicação. Eu auxilio eles a ter uma comunicação assertiva.

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

*Então, eu acho que é difícil você ter um conflito e você não resolver. Porque isso é muito intrínseco da gente. Como a gente tem esse trabalho semanal, é difícil. Olha. Como que eu vejo o dia a dia? Além do trabalho semanal que eu tenho com o meu time, eu ainda tenho reunião de "**status report"** com os gestores.*

*Então, eu trabalho internamente com o meu time e eu trabalho com os outros times da empresa pra também resolver conflitos. Porque nessas reuniões que eu tenho semanais, por exemplo, o **"core"** da empresa é a operação, né.*

Então, toda segunda-feira eu faço reunião com os gestores da Operação pra entender onde está a evolução dos projetos e se tem algum conflito que eu preciso ajustar do meu time. E eles trazem... E eu trago pra casa. E aí logo depois eu tenho a reunião com o time. Eu converso com o time e devolvo. Então, tem essa troca semanal. Então, é difícil uma coisa que não resolve, entendeu?

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

A empresa como um todo, ela tem outras iniciativas, né. Você conhece o círculo do diálogo? A gente faz círculo do diálogo. É que é muito pouco na TI, tá. A gente é

*envolvido, mas muito pouco. Não tem tanto pra TI, mas a empresa como um todo ela faz o círculo do diálogo. E aí sai algumas iniciativas a partir do círculo do diálogo e é distribuído entre os times que precisam fazer aquelas iniciativas com cronograma. Fora isso, a gente tem Bate Papo com o Diretor. Então, no Bate Papo com o Diretor, o diretor... Isso é muito legal, isso dá um resultado excelente. No Bate Papo com o Diretor ele mostra qual é a diretriz da empresa, como vão seguir, aonde estamos, o que que vai acontecer nos próximos meses e deixa aberto pra pergunta. É totalmente aberto. O presidente fala e aí, abre pra empresa inteira quem quiser se relacionar, quem quiser falar pode fazer pergunta que ele responde. E se ele não conseguir responder na hora, tem um mediador que anota as perguntas e logo depois aparece um e-mail ou no "**WhatsApp"** da empresa a resposta daquela determinada pergunta. Isso com o presidente. E ainda disso ainda tem o bate papo com o meu diretor e aí, também é aberto. O meu diretor faz meio que o círculo do diálogo, mas é um bate papo. Ele deixa aberto. A gente mostra quais são... Ele traz, né, quais são as diretrizes da empresa. Como tá a nossa área posicionada em relação à empresa e abre pros funcionários perguntar o que quiser.*

*Eles estão abertos [a falarem sobre diversos assuntos]. A gente só tenta não tratar assunto pessoal. Aí, assunto pessoal a gente trata no **"one-to-one"**. Porque até pra não expor a pessoa, né. E assim, assunto muito pessoal a gente não expõe. Mas se não for assunto pessoal a gente trata assuntos diversos. Tudo que acontecer é lá. É tipo que meio lavar roupa suja, entendeu? Ninguém se distrata, mas é lavar roupa suja. Não gostei eu vou falar na hora. Eu faço isso a cinco anos.*

Só que eu mudei o modelo de reunião desde o ano passado. Até o ano passado só eu falava. Eu abria a reunião, explicava quais eram os pontos que a gente teria que tocar durante semana e aí, se eu perguntava: "alguém tem alguma dúvida? Não, não tenho." Chegava e acabava. E aí, eu vi que isso aí, não tava dando resultado. Não funcionava eu falar porque eles não estavam se sentindo parte do time. Era como se eu tivesse mandando e não é o intuito.

O intuito é eles se sentirem parte do time pra que eles consigam atingir o objetivo que eu preciso. Porque eu não sou gestora sozinha. Eu só sou gestora se eles cumprirem as metas que a gente tem. Então, eu mudei o modelo desde o começo do ano passado e eu surti um efeito muito grande.

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Conheço e estou treinando muito isso. Extremamente [em relação à Comunicação Não-Violenta poder auxiliar no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho], porque eu sou de geração diferente da deles, então... E como que é o meu perfil de... E é assim... É até uma coisa que eu tô passando pra evoluir, né. O meu perfil de gestão... Eu tento ser um perfil o mais democrático possível, mas eu sou de uma geração que... Eu trago o resultado rápido, entendeu? É meu. Eu não consigo. Eu trago o resultado rápido.

Então, quando eu vejo uma coisa que tem que ser feita e eu explico, né. "Oh, vamo lá". Eu tenho essa demanda pra gente entregar vou te explicar o que é pra fazer. Tem que fazer o... A demanda é nesse escopo. Lê o escopo, conversa com o meu cliente interno e entende o que é pra fazer e me trás o cronograma. Só que, às vezes, essa conversa não acontece de forma tão positiva e não trás o resultado que eu preciso. E então, por eu ter esse retorno rápido, às vezes, eu tenho que pegar na mão e falar: "não, você não entendeu. É assim, é assim, é assim, é assim, é assim. Fala a primeira, fala a segunda, fala a terceira [vez], quando eu tô na terceira eu falo: "poxa, mas onde é que tá a parte que não tá entendendo, né? Pra gente poder ser mais assertivo e, às vezes, se você tá trabalhando com o júnior [analista júnior], o júnior se ofende fala: "ah, nossa! Como ela tá sendo grossa! Ela não tá entendendo que pra mim é difícil?" E aí, eu tô trabalhando isso em mim e ver qual a é a necessidade do júnior que eu não tô atendendo pra eu me comunicar melhor da próxima vez.

Quando é um sênior, [analista sênior] eu não tenho esse problema. O sênior se eu falar assim ele vai entender: "pô, peraí, ela quer o resultado e é isso que eu não fiz" e segue. O júnior não entende, entendeu? Então... Essa é a minha dificuldade e isso é o motivo que eu procurei a comunicação autêntica. Conseguir trabalhar essa necessidade do júnior.

Questão complementar 8.1. Você está conseguindo passar os conceitos da Comunicação Não-Violenta para os seus funcionários?

Estou tentando [aplicar os conceitos da Comunicação Não-Violenta]. É que eu comecei agora, né, na verdade o curso. Que tá me ajudando muito. Tem o que? Um mês?

O curso é de três meses. Tem um mês que eu tô fazendo. Mas eu tô aplicando, tô aplicando.

Questão complementar 8.2. Você acha que vai conseguir desenvolver novas habilidades no seu time?

Eu acho. Eu acho porque isso é uma preocupação muito grande. Isso eu sempre tive, né. É uma preocupação muito grande da minha gestão desenvolver. Porque como eles são muito novos, o gestor é muito importante na vida da pessoa. Se eu não identificar como ele pode melhorar, o que ele pode seguir, aonde que é o ***"gap"****, aonde que é a assertividade dele como é que eu vou preparar ele pro um próximo passo? Não preparo. Isso é minha responsabilidade.*

Eu tenho que identificar isso pra preparar ele pro um próximo passo. Então, eu sou muito preocupada com isso. Inclusive nas nossas reuniões que a gente tem de ***one-to-one*** *a gente fala sempre nisso e eu forço eles a pensar: "você já pensou na sua carreira? Por que você não tá fazendo faculdade ainda? Será que não é o momento de você fazer uma pós? É realmente isso que você quer? Oh, eu to vendo que o teu desenvolvimento, teu desempenho não tão adequado, o que que a gente pode fazer pra melhorar aqui? Eu acho que um curso. Aí eu sugiro vai, sei lá, um curso de "****dotNet****", um curso de "****Angular****". "Acho que um curso aqui vai te ajudar a você melhorar. Vamos montar um cronograma?" Oh, o curso, eu to vendo aqui, que ele é de um mês. Você consegue fazer? Tirar uma hora da sua semana pra fazer?" Aí, o cara fala: "ah, não, eu consigo mais até.*

Então, tá. Então, vamos montar um cronograma, o cronograma de um mês pra você me entregar esse curso pronto". E aí ele vai lá e pensa. Ou, isso é o que eu faço direto, nas reuniões que eu faço semestral. Aí eu vou um pouquinho mais além eu falo: "oh, o que a gente pensou pra sua carreira, como que vai ser? Você vai fazer pós esse ano? Não, não vou fazer, esse ano eu não tenho dinheiro. Tá bom, mas você quer fazer? Eu quero. Então, peraí que eu vou pegar investimento da empresa pra te ajudar." E aí eu corro atrás do investimento da empresa pra que ele melhore também na carreira dele porque se o funcionário tiver feliz é claro que ele vai trazer resultado. É claro que ele vai atender o gestor.

Agora, se o funcionário não tá feliz como ele vai atender o gestor? "Pô, eu tenho uma gestora que não pensa na minha carreira pra que que eu quero trabalhar com ela. Então, isso já é um conceito que eu aplico e tento seguir. Eu sempre penso assim. Também nos cursos que a gente tem pela empresa, eles frisam muito nisso, né. Não adianta você ser um puta gestor se o seu funcionário não cumpre a meta. E é verdade. Se o meu funcionário não tiver feliz e não cumprir a meta eu não vou ser nada. Então, é um trabalho conjunto. Você se doa e cara tem que se doar junto.

ANEXO F - Entrevista com o Gestor (G5)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistado (G5): Empresário do ramo de supermercados no município de Santos. Possui uma equipe de 65 funcionários e coordena diretamente uma equipe com 7 colaboradores. Sua equipe é formada desde jovens até funcionários que já trabalham na empresa a 30 anos na faixa etária em torno de 50 a 60 anos.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

Tem de tudo. Por exemplo, ontem... sabe, assim... As coisas mais banais que acaba sobrando pra nós e, por incrível que pareça, não são os funcionários novos. São os funcionários antigos que deram conflito de maneiras, às vezes, desnecessárias que com diálogo poderia resolver, sabe? Questões de fechamento da loja, horários, questões de responsabilidade, quem é que se responsabiliza por tal coisa, quem não é,

quem se desresponsabilizando pelas coisas, né. Então, e aí ficam sem se falar e um acusa o outro disso, mas não falam o seu ponto negativo que teve na conversa, né. Porque que gerou o conflito. Então, tem de tudo. Os conflitos eles são tanto entre a própria equipe. Questões, sabe, de não querer um se responsabilizar por um determinado assunto do que o outro. Entre eles também conflito normal entre a gestão da empresa e, às vezes, a Operação, né. O pessoal de Operação que, às vezes, não quer obedecer a uma determinada nova orientação, uma nova situação e aí, ás vezes, a coisa demora. Vai gerando os conflitos até de alguma maneira aquilo ser resolvido, mas conflito é o que não falta. É legal você falar sobre isso, né porque é um assunto que a gente perde mais tempo na gestão é nesse assunto, né. Tentar resolver conflito de interesses, normalmente.

Eu acho que esses conflitos que acaba mais chegando pra mim é entre o pessoal mais antigo, né. O pessoal mais antigo é mais resistente a algum tipo de mudança, alguma coisa nova. E o pessoal novo, eles também têm os seus conflitos, mas normalmente tá vinculado a uma imaturidade, a uma falta de compromisso, né. Sabe, é uma questão, às vezes, de cara tá no horário de trabalho e aí ao invés de estar trabalhando tá lá brincando, tá no celular e aí as chefias pressionam "ô, o que tá fazendo aí, né, vamo..." e eles sabem que estão errados e então resolvem na hora. Coisas assim de imaturidade, de chegar atrasado, de faltar por besteira, né. Então, é o que a gente percebe.

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Os conflitos mais chatos, né e, às vezes, são infantis também, é entre os mais velhos, né. Picuinha. Um provoca o outro sobre uma determinada situação. E com relação a gestão, às vezes, são resistentes, né a algum tipo de alteração, de mudança. Principalmente quando tem fatores tecnológicos, né que tem que aprender e que tem que saber e aí não quer saber, sabe? Mudou. Agora tem que saber. Não é mais no papel. Tem que usar um coletor. Tem que usar um computador. E aí os mais antigos são extremamente resistentes a isso. E aí as coisas não andam e fica uma situação difícil. Eu tô, por exemplo, agora aqui na empresa, né e tem vários processos que precisam, por exemplo, fazer contagem, identificar produtos e tal, né do supermercado e aí a gente tem a possibilidade de agora usar o celular, né. Você baixa o aplicativo, usa o celular e ele usa a câmera do celular pra ver o código de barras, então nossa cara,

você não imagina os mais novos pra isso são maravilhosos os mais antigos, sabe? "Não! Tem que ter o celular da empresa. O meu celular eu não vou usar". Quer dizer, pra ficar conversando no WhatsApp, vendo Facebook pode, agora pro trabalho não pode. Tem que ser o celular da empresa. Então, esses conflitos que geram.

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Na maioria das vezes, né quando eu entro nisso são quando os conflitos são de certa maneira o pessoal não resolveu, né. Então, é quando a coisa tá irreconciliável e aí eu entro, às vezes, fazendo uma reunião com eles. Porque não dá pra se posicionar num primeiro momento em prol de um contra outro, né. Apesar do histórico de alguns, mas você tem que tentar descobrir o que está por trás desse conflito, né. Alguns vem com motivos nobres com relação a um determinado conflito, mas você vai ver no final é interesse pessoal mesmo. É picuinha. Alguma coisa do tipo não queria abrir mão do espaço de poder ou transferir a responsabilidade pra outros, né. Então, quando eu vou agir nisso é porque a situação não teve já um consenso, né. Eu tenho uma funcionária, Valdete, que cuida do RH, né, então isso diminui o impacto de eu ter que estar agindo em cima disso o tempo inteiro, né porque isso é extremamente desgastante. Agora quando ela não... no passado eu agia mais, né mas aí depois que eu coloquei a Valdete pra cuidar disso como se fosse um RH. Ela cuida do Departamento Pessoal e cuida dessas situações de conflito, né mas normalmente a gente age no sentindo de chamar as partes, né pra entender e a ação da empresa é no sentido de pacificar. Tentar pacificar, mas quando não encontra pacificação, né. Na maioria das vezes existe a pacificação. O pessoal compreende, vai, tenta mudar de opinião, mas são sempre os mesmos, né. Vai surgir lá na frente outro problema. Então, a gente age nesse sentido. E aí eu só entro mesmo quando tem uma situação mais complicada que aí a Valdete não resolveu. Aí eu chamo o pessoal, né e tento agir desse mesmo jeito. Eu não ponho a mão no fogo por ninguém. Simplesmente eu escuto e aí tento me pautar como se fosse um juiz nessa hora, entendeu? Pra entender os motivos e tal que é difícil porque, às vezes, você como gestor, tem, às vezes, determinadas

preferências, né então por A, B ou C, mas o ideal nesse momento é você tentar ser imparcial e compreender os motivos pra deliberar, porque... e tentar convencer aqueles que, na sua visão, estavam errados, né mas sempre tem, né. Mas sempre tem, né. Então, eu entro em situações onde o conflito não teve solução. Normalmente situações mais perigosas, né. Agora na maioria das vezes a Valdete resolve.

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Plenamente, não. Porque primeiro que isso não é uma solução pronta, né. É uma que a gente tem no sentido de ouvir as partes, né. Às vezes, eu escuto um, depois eu escuto o outro e aí a gente delibera. Outras vezes não basta só escutar um, escutar o outro. Tem que ter uma espécie de acareação, né. Chama os dois que geraram o conflito. Agora conflitos mais graves, né como já aconteceu no passado. Tipo de agressão mesmo, sabe? Aí a gente escuta um, o outro e aquele que realmente transgrediu qualquer situação ética vai ser demitido. A gente já teve um açougueiro aqui que agrediu um funcionário. Escutamos lá os motivos e decidimos que ele tinha que ser demitido porque ele agrediu não só... agrediu força física, sabe? Bateu num funcionário e aí a gente demitiu. Não tem como passar pano prum negócio desse, entendeu? Agressão. E aí chegamos em uma situação como essa, mas isso é raro, né. Isso é raro. Agora, claro, já teve outros tipos de agressão que, às vezes, é agressão verbal. E aí dependendo da agressão verbal também pode acontecer de demissão, né. Quando a pessoa ultrapassa as fronteiras aí do que é civilizado, né. Do que é ético e tal. Então, aí é eu o fim das coisas. Pra ele não tem conversa mais. Agora, normalmente se tem conversa. Se escuta e tenta pacificar. Tenta amenizar e tenta aí encontrar uma alternativa ou deliberar quem é que tá certo, quem é tá errado nisso e o outro vai ter que assumir que não tá certo e aceitar a posição da empresa em relação a um lado, né, mas de uma maneira lógica, de uma maneira com conteúdo explicando o porquê das coisas, né. Então, a gente tenta fazer desse jeito. Nem sempre dá certo, né. Porque não pode é negar, né a existência do conflito. Tá lá. Ele pode gerar até, às vezes, uma boa situação, né porque se resolve determinadas pendências que ficam ali atrapalhando as pessoas, chateando. Então aí, às vezes, quando estoura um conflito, às vezes, é até interessante nesse sentido de tentar resolver um problema e,

outras vezes, quando o conflito ultrapassa os limites, né a gente acaba, às vezes, até demitindo quando o funcionário ofende, agride, né. Aí é complicado.

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede.

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Bom, aí é difícil, né, a orientação é nessa linha que eu tô te passando. Eu deleguei isso porque a sobrecarga de trabalho pra resolver esses problemas ficaria muito grande e desgastante pra mim. Então, eu tenho essa pessoa [Valdete]. Ela tem essa orientação de escutar, né, às vezes, o funcionário quer só o momento pra escutar [quer ser ouvido] esse é um fator, né. Boa parte, às vezes, das soluções não basta nem fazer nada, né. Só ter alguém disposto a escutar. E aí, como eu não tenho essa disposição mais ultimamente, aí a Valdete ela acaba escutando muito, né. E claro, quando ela não consegue resolver aí ela traz o problema pra mim. Mas essa é a situação. Escuta, vê um lado, vê o outro. Eu tento orientá-la porque normalmente como é ser humano a gente tem normalmente, às vezes, uma tendência a se colocar de um lado, né. A defender. Ela [Valdete] se adequo muito bem, até demais, né. Eu acho que ela é muito mais boazinha do que eu. Pessoal de RH tem que ser assim. Tem que passar o pano geral. Eu acho que eu não teria tanta paciência por isso que eu preferi passar isso pra outro porque eu seria muito mais, sabe prático pra essas coisas. Eu acho que eu teria um pavio mais curto pra isso, né. Meu estilo de liderança eu tento ser o mais democrático possível, né. Eu tento ser e procuro ser porque eu acho que esse é o caminho, mas eu estouro muito fácil, entendeu? Então, eu evito. Eu faço questão de que a Valdete avalie tudo antes, discuta antes, tente resolver antes de chegar em mim porque essa parte, eu te digo, é uma das partes mais desgastantes que a gente tem na solução das coisas na gestão, né. Então, a grande parte da equipe dos funcionários como um todo é a Valdete que resolve e aí ela quando não resolve, quando passou dos limites, aí ela vem pra mim e aí a gente tenta agir em conjunto, né. Escuta um lado, escuta o outro e tenta resolver da melhor maneira possível esse conflito, mas na maioria das vezes ela só tem que escutar. Chega lá o funcionário vem desabafar e fala, fala e ela escuta e aquilo já é alguma coisa, né de pacificação. Alguém responsável por isso já é importante, né. Outras vezes tem que escutar os dois lados, tomar um posicionamento, né. Porque, às vezes, o que que acontece? Na [área

de] Operação você tem lá os encarregados. E os encarregados na [área de] Operação dão ordens pra seus subordinados e isso, às vezes, é uma relação conflituosa e aí a gente precisa se posicionar porque eu tenho encarregados na [área de] Operação da loja. A gente não tá o tempo inteiro na [área de] Operação e você tem essas chefias. E aí ficam essas chefias operacionais junto com o pessoal da [área de] Operação e tem conflito. E tem alguns que relevam demais e o problema persiste. Tem outros que tem pavio curtíssimo, entendeu? Então, isso sobe depois, né pra gente tentar resolver. Então, é uma situação que não tem fim, né. Sempre tem alguma dificuldade. É uma palavra brusca. Às vezes, o encarregado também não é nem um santo. Ele é o encarregado, mas ele é, sabe provoca uma atitude e, às vezes, o funcionário tem razão, né. Aí o RH tem que agir no sentido de orientar o encarregado "pô não tinha que ter falado isso, você tinha que ter se portado de outro jeito", né. Mesmo ele sendo o chefe. Então, é por isso que gera todos esses conflitos porque eu não posso também aceitar só porque ele é o encarregado tudo o que o cara falar, né. O cara pode estar errando também, certo? Uma postura, às vezes, sabe? Já tive casos desse de um encarregado, sei lá meio que está perseguindo uma pessoa, entendeu? Os mesmos problemas, às vezes, acontecem com outros funcionários, mas só aquele é o que ele chama a atenção. Os outros parece que não acontece. Então, a gente tem que agir também nos encarregados. Então, esse é o problema. E são os funcionários mais velhos.

Olha, a gente orienta fazer isso, né eu acho que tem que escutar. Importante escutar antes de se posicionar. Eu oriento a Valdete que qualquer posicionamento só se deva dar, e é difícil isso, né. Porque, às vezes, como eu te falei você tem preferências. Você faz parte de um grupo, às vezes, dentro da empresa de amigos, né. E não é porque você tá num grupo de amigos, né que aquela pessoa esteja correta. E eu falo pra ela que inicialmente a gente tem que escutar, avaliar pra saber qual é a situação correta. Às vezes, nenhum dos lados estão certos e eu não posso me posicionar. Às vezes, nenhum dos lados estão de alguma maneira colaborando com a empresa. Estão indo por interesses próprios, egoístas que não colaboram com a empresa e aí não dá pra se posicionar. Os dois lados estão errados, então tem situações dessas, né. Então, a orientação é nesse sentido, né. Tem que escutar. Se posiciona depois de avaliar. Evitar tomar uma atitude, sabe, incorreta e depois ter que voltar atrás e tal. Como acontece muitas vezes tem que voltar atrás porque avaliou errado.

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

Sim. Causa prejuízo no relacionamento e também pra empresa, né porque o funcionário ele deixa de falar com o outro. Então, ainda tem essa coisa assim, quer dizer, mistura uma questão profissional, né porque não tem essa visão, né. As pessoas ficam de mal. Mistura uma questão profissional pra pessoal e aí deixa de falar. Então, ai quando tem que falar com aquele funcionário parece que não fala direto, sabe? Manda recado. Putz, cara! Isso é um horror! Aí você tem que chamar pra... Sabe, pra evitar esse tipo de coisa porque eles não se comunicam. Um evita falar com o outro e aí causa sim. Causa um maior desentendimento. Só acontece com os encarregados. Problema de comunicação depois. Porque eles evitam literalmente falar um com o outro, sabe? Então, ficam um problema sério de comunicação. Principalmente quando um precisa do trabalho do outro e aí um acaba meio que não cooperando mais, né. Aí prejudica a empresa. Então, falta de cooperação de um colaborar com o outro e aí, sabe? É quase que sabotando o outro e acaba sabotando a empresa porque gera ineficiência. Gera retrabalho. Então, a gente tenta agir no sentido de pacificar, de trazer, mas sabe as pessoas levam pro pessoal questões administrativas ou de gestão. É como se fosse que um cara que alguém avisou que aquilo tá errado é visto como fofoca e não como um problema que precisa ser resolvido, né. Ou como eles falam, né fulano está me caguetando! Não é, sabe, visto como um problema a ser resolvido. Um problema técnico, operacional, não. É visto como uma caguetagem, entendeu? Putz! Isso é um horror! Isso é um horror!

<u>Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.</u>

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

Conversar com a Valdete, isso é um espaço garantido. Isso aí faz parte do trabalho dela, né. E ela tentar resolver também faz parte do trabalho dela. Esse espaço existe. Os problemas, os conflitos quando surgem, ela é a primeira pessoa que vai mediar

isso. Vai escutar, vai tentar resolver, vai identificar os problemas, o que gerou e tentar resolver. Se não resolver isso chega pra mim e aí a gente retoma de novo. Quando o problema é sério chama um procura entender, chama outro procura entender pra gente se posicionar. E aí a gente sempre vai usar um discurso lá da necessidade de colaboração ou vai identificar o que que tava certo, o que que tava correto e o que tava errado. O que tava errado, os motivos daquele posicionamento de estar errado, né, mas normalmente esse espaço existe. Isso faz parte da empresa. O funcionário, a qualquer momento, ele com algum problema ele sobe e vem falar com a Valdete. Ela só não atende ele se tiver ocupada naquele momento, mas o espaço existe pra isso.

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Comunicação Não-Violenta? Em termos práticos não. Eu não tenho nenhuma orientação nisso. Talvez o que eu utilize de Comunicação Não-Violenta aqui por uma experiência de tentar resolver conflitos, né. Evitar uma discussão numa tonalidade mais elevada, né. Evitar usar termos não agressivos, né. Tentar escutar mais do que falar. Eu não sei se isso se refere a isso, mas, por exemplo, isso mais da nossa experiência de gestão, né. Se tiver que chamar a atenção por algum problema de maneira em particular, né nada em público. Elogiar em público, né. Então, são questões que a gente usa ouvir sempre tal, mas eu tecnicamente falando eu não conheço o que prega esse tipo de conceito, né que é a Comunicação Não-Violenta. O que eu conheço é a minha experiência em lidar com esses conflitos evitando evitar o conflito, né. Tentando, né como você mesmo falou, tentando jogar água para apagar o incêndio. Essa é a minha orientação. Não jogando gasolina no incêndio, né. Tecnicamente eu não conheço não.

ANEXO G - Entrevista com o Gestor (G6)

Prezado Gestor:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional: A comunicação não-violenta no desenvolvimento de jovens da geração Z no ambiente de trabalho”, de responsabilidade do (a) pesquisador Joel Pinto Farias Junior.

Sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto e, desde já, agradeço vossa colaboração.

Leia atentamente o termo de consentimento livre e esclarecido e, por favor, assine, caso concorde.

Atenciosamente,

Joel Pinto Farias Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Católica de Santos.

Entrevistado (G6): Psicóloga e Coordenadora do curso de Psicologia de uma Instituição de Ensino Superior da Baixada Santista. Coordena cerca de cinquenta alunos e oito professores e está nessa função a dois anos.

Categoria 1. Identificação de conflitos por parte dos gestores e quais os tipos de situações conflitivas.

Questão 1. Você consegue identificar conflitos no seu ambiente de trabalho? Com quem?

A gente viveu alguns conflitos na relação aluno-professor-coordenação, né, tiveram algumas questões, algumas dificuldades no começo de usar plataforma digital. Esta é uma questão, eu estou me relacionando com todas essas pessoas, os alunos só virtualmente, né. A gente fez no sábado agora um encontro presencial na praia com quem desejasse ir, um professor organizou e tinha uns quinze alunos de cinquenta [alunos]. A maioria não foi. Com a equipe da universidade eu eventualmente vou lá uma vez por semana e quando tem reunião, mas os encontros são muito mais virtuais,

então quando eu dou aula eu brinco que a gente olha a tela do Zoom parece um memorial, aquele nosso cemitério, que você vê as lápides, os quadradinhos, né, ainda que eu me sinto privilegiada que tem, sei lá, dez, doze alunos por turma, quinze, que abrem a câmera, né, então fica muito difícil a gente entender o grupo classe, né. Você tá dando aula, você tá discutindo, os alunos participam, mas eles tem entre eles grupo de WhatsApp e tiveram questões porque no meio do ano entrou uma leva de alunos, cerca de vinte, e aí tinham os veteranos com os calouros, então a gente teve algum tipo de conflito interclasse, né que espirrou na relação com os professores, né. Os veteranos se achando veteranos com uma dificuldade desse entrosar. Dentro da universidade, com os meus pares, eu não vejo conflitos eu vejo o trabalho como ele é, né, então às vezes, eu acho que o principal problema é o problema de comunicação, né de informação que é paralela, então de coisas que eu deveria saber e não sei ou de coisas que o outro deveria saber do meu curso e eu também talvez não informe, mas não vejo questões mais graves, mais sérias, né. Eu sempre tento conversar, sempre e eu acho que a presença, né pra poder olhar nos olhos, que é claro, que quando você tá por e-mail escrevendo... eu uso o e-mail como uma prática importante porque eu acho que o e-mail é um registro, né ele é um documento, ele é o registro de demanda, de solicitação, de resposta, de pergunta, de relação, então algumas vezes a gente conversa e discute e resolve. Decide coisas e eu gosto de colocar essas coisas por escrito porque o escrito registra, né. Então assim, e conversar pessoalmente olho no olho permite uma interação mais espontânea, mais fluida, mais objetiva, mais clara, né então eu uso muito, eu prefiro sempre a interação presencial, quando possível e eu tanto quanto possível também registro as decisões, né. Que nem com os alunos eu fiz a reunião, eu tenho uma reunião mensal com eles, via plataforma virtual também e eles fazem uma pauta e a gente discute e depois escreve as decisões, né. Então, são os conflitos naturais de desejos diferentes, né de necessidades diferentes.

Questão 2. Que tipo de situações conflitivas ocorrem na empresa?

Sim. Alguns alunos, são cinquenta. Então, trinta e oito por cento deles são portadores de diploma de curso superior, então a gente tem um pessoal de trinta e cinco até sessenta e um anos e um povo novinho com referenciais diferentes. Então alguns

gostam de um professor, não gostam, tem preferências diferentes. Então alguns gostam de um professor, não gostam. Reclamaram, reclamaram, reclamaram da forma da avaliação que a professora... eles tinham feito a prova. Não tinham nem recebido a nota da prova e vieram a mim reclamar da professora, né e aí eu falei "olha vocês conversaram com ela, discutiram, falaram e eu acho que vocês estão se precipitando, né, vocês nem tiveram o resultado da avaliação". Uma coisa de muita ansiedade assim com começo de curso, né. O curso é novo e é primeiro ano dos alunos, então nós estamos aprendendo ao formar esse curso e eles estão aprendendo a ser alunos do curso de Psicologia. Então ouve esse conflito do que os alunos acham que tem que ser e o que a gente acha que tem que ser. Então, eu ouço, ouço, ouço, mas eu sempre sustento, e isso é um princípio meu, que o professor tem total autonomia. Eu escolhi a dedo os professores porque eu confio cem por cento neles. Então assim, se eu me sobrepor a autoridade do professor e falar pra um colega "olha, mude, faça assim ou assado" isso é uma atribuição dela, né. Então eu tento sempre, olha, o que eu falei foi "falem com a sua professora, conversem com ela, falem das suas dúvidas, as suas queixas" e depois eles conversaram e agora tão de lua de mel lá. Tão se amando, mas eu acho que isso faz parte do começo, né.

Categoria 2. Se existe interesse em solucionar os conflitos e se as soluções hoje utilizadas para a abordagem desses conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa.

Questão 3. Como são tratados os casos de conflito entre os funcionários na empresa?

Eu sempre converso. Eu acho que o conflito faz parte, né. Da vida, das relações, no trabalho também. Eu acho que onde não há conflito não há vida, né. Uma relação que não tem conflito nenhum, seja ela qual for: pessoal, professor-aluno, dentro de um ambiente corporativo é porque faz parte visões diferentes, questões diferentes. Então, a minha estratégia sempre é enfrentar o conflito. É falar e não no sentido de que eu o decida, mas que eu coloque as partes pra gente conversar, né.

Questão 4. As soluções hoje utilizadas para o tratamento das resoluções de conflitos atendem plenamente as necessidades da empresa?

Eu acho que sim. Eu procuro ser uma boa ouvinte e procuro falar o que eu penso também, né. Daí depende das pessoas envolvidas no conflito terem essa capacidade de falar e ouvir, né. De falar e ouvir críticas, autocríticas, né. Então eu acho que a conversa é a grande forma de mediação, né. Comigo é o único jeito que eu conheço porque se a gente falar de decisão autoritária aí não é mediação de conflito aí é ordem, né. É outra coisa.

Categoria 3. Se existe quem solucione os conflitos e como procede.

Questão 5. Quais orientações são dadas aos profissionais que normalmente mediam conflitos em relação a divergências que ocorrem na empresa?

Não, não tem nenhum tipo de orientação. Cada um por si.

Questão 6. De que forma os conflitos ocorridos na empresa interferem nas relações interpessoais dos funcionários?

Então, eu acho que pode causar, né. Esta confusão entre o pessoal e o profissional, esse limite é uma linha tênue que pra algumas pessoas isso complica muito. Eu, por exemplo, tenho algumas pessoas lá dentro que eu não gosto muito que eu tenho críticas a forma como elas decidem, como elas agem, como elas são. Eu tento ser o máximo possível profissional. Cumprimento todo mundo, falo com todo mundo. Se o que eu tiver que fazer envolve falar com essa pessoa eu falo com essa pessoa. Eu procuro não ter nenhum tipo de restrição, né. Tem uma única pessoa que aconteceu um evento no começo de 2019 que nem era do meu setor, mas foi uma pessoa que tava mais ou menos perto de mim ali e que houve um conflito físico. Houve uma briga poque um cantou a mulher do outro num espaço e aí o que teve a mulher cantada encontrou o cara lá dentro e entraram... Só não houve um espancamento porque um era muito maior do que o outro porque ele foi agarrado, seguro e tal e esse outro cara que apanhou ele merecia apanhar, não só porque ele cantou a mulher do cara, mas porque... depois que isso aconteceu um monte de história veio, né. Do quanto que esse cara era uma pessoa muito difícil, muito hipócrita, muito pouco honesta nas relações, sabe? Intrigueiro e tal. Então assim, comigo nunca aconteceu nada, o que eu tento fazer, e de fato ele foi colocado num outro lugar, numa outra função e tá muito distante de mim. Então eu, tanto quanto possível... não aconteceu isso. Eu não quero trabalhar com essa pessoa e procuro não... cumprimento, cruzo no corredor "bom dia,

boa tarde, boa noite", mas esta é a única pessoa com a qual eu... se houver uma necessidade de que eu trabalhe eu talvez me recuse, né por questões de caráter e... mas todo mundo... claro tem preferências. Pessoas com quem você se dá melhor, pior, mas faz parte, né. Se a gente só tivesse uma empresa com amigos... é o lugar dos sonhos, mas é impossível. Eu tô lá a dois anos, né eu sou nova na empresa, na instituição, então com o tempo você vai ouvindo aquelas coisas de preferências que eu também não sei até que ponto são verdadeiras ou não, né. De favorecimentos, de injustiças. As pessoas contam, até porque eu sou psicóloga, a gente fica num lugar complicado, às vezes, porque as pessoas confundem o papel e contam histórias que eu também não sei se são verdadeiras ou não, né, mas sempre tem subgrupos. Os cursos de Exatas com os cursos de Humanas. A Engenharia foi sempre, vamos dizer, a força da instituição. Ela começou pelas Engenharias, né e hoje os cursos de Saúde... porque o mundo mudou, as coisas são diferentes, mas assim, isso faz parte das fofocas internas, né. De preferências, de privilégios. É uma instituição privada, aquilo tem dono, né. É uma família que é dona e a família faz o que quer, obviamente. Quem é dono manda, não é assim? Isso tem um princípio. Então as pessoas acham que é injusto, que é indevido.

Categoria 4. Se há uma inciativa da empresa em promover espaços de escuta entre os funcionários e se conhece a CNV.

Questão 7. Existe algum trabalho na empresa para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, seus pensamentos, assim como a identificação da cultura de valores para um relacionamento interpessoal com posicionamento para lidar com a alteridade?

Não, o que há, quando eu fui pra lá, a gente criou a um ano o Sistema de Apoio Psicopedagógico. Então eu atendo. É psicopedagógico e psicossocial também porque eu atendo alunos, professores e funcionários. Eu faço uma entrevista, um acolhimento da queixa, do problema, da dúvida e encaminho, né pra colegas. Se as pessoas tem convênio pra psicoterapia, avaliação psiquiátrica eventualmente. Então eu escuto a dificuldade, o problema, a queixa e faço encaminhamento. Então, isso é absolutamente individual e, ás vezes, são questões pessoais de problemas com cônjuges, com pai, com filho. Não tem a ver necessariamente com ambiente corporativo. Dentro da estrutura corporativa não tem espaço pra isso não. Eu acharia [interessante ter um

espaço de escuta na empresa], mas acho que os donos não. Então, eu pessoalmente acho que a possibilidade de se colocar o que se sente, pensa e acha é sempre legítima, genuína e favorece a expressão e o gerenciamento dos conflitos. A questão é que eu penso que do ponto de vista da gerência da instituição essa leitura não é verdadeira. Acho que eles pensam que isso é muito trabalhoso, que só vai... então, por exemplo, você me diz que isso é sigiloso, que você não vai revelar meu nome nem a instituição, esse caso que ouve lá dentro de um bater no outro. Isso foi abafado. Eu penso que esse cara já tinha assediado outras mulheres lá dentro e as mulheres eram transferidas de lugar, entendeu? Então, o jeito de lidar com a coisa, enfrentar as características dele. E eu penso que ele não deveria estar dentro da instituição. Acho que um cara como esse não tem lugar em nenhuma instituição, né. E não tô tentando entender os problemas dele, aí é uma outra questão. Eu tô falando como... por isso que eu não quero trabalhar ao lado dele. Porque ele é uma pessoa não confiável, né e é um assediador e tal. Então eu acho que ele deveria ter sido excluído da instituição. O jeito de lidar é abafar, abafar. Então, por exemplo você tem uma ouvidoria. O que que é uma ouvidoria? É um lugar, um espaço. Um espaço dentro da instituição pra ouvir queixas de todos de alunos, professores, funcionários, de todo mundo e tentar com isso, garantido o sigilo, entender o que está se passando que não se vê e que não é aberto, né e isso é muito trabalhoso, né, Joel, isso é muito custoso. Você precisa empenhar. É claro que eu acho que aprimora a instituição, né. Você cria um ambiente mais favorável, mais amistoso, mais cooperativo. Então esse cara, por exemplo, estando lá dentro ainda você imagina a tensão que isso provoca nas pessoas que estão ao lado dele porque todo mundo sabe. Todo mundo sabe. Quem que não sabe, né?

Questão 8. Você conhece a Comunicação Não-Violenta (CNV)?

Olha, Joel eu conheço um pouco, né através de uma de nossas professoras. Algumas coisas que eu andei lendo também. O que eu acho é que precisa de pessoas preparadas pra isso, né. Então quando a gente fala assim "ah, vamos nos abrir. Eu tenho uma diferença com você vamos sentar junto e vamos conversar. Eu falo o que eu penso e você também". Se as duas partes não tiverem essa condição de se abrir, de se expressar essa Comunicação Não-Violenta não acontece bilateralmente, né. Ela acontece de uma lado só. Então como técnica, como estratégia eu acho bárbaro. Só que acho que ela precisa de pessoas com essa capacidade de ouvir. De ouvir críticas,

de serem suaves porque a ideia é essa. Você pode falar qualquer coisa desde que você saiba como falar, né. Ontem eu não assisti, teve o primeiro debate do Covas com o Boulos em São Paulo, e o que vi no ***Twitter*** *é que foi completamente amistoso. Não foi que nem o Biden e o Trump que o Trump interrompia e um falava pro outro "cala a boca". Então, assim foi um debate. Um debate de ideias. Um acabava o outro falava, o outro começava. Podem ser ideias opostas, mas de forma respeitosa. Mas isso pressupõe pessoas preparadas pra isso. A técnica pela técnica ela não garante a sua eficiência, penso eu, né.*