



**CONFLITOS GERADOS PELAS LACUNAS NA COMUNICAÇÃO:
PROPOSTA DE MELHORIA NA ÁREA LOGÍSTICA DE UMA
EMPRESA MULTINACIONAL.**

**CONFLICTS CAUSED BY GAPS IN COMMUNICATION: PROPOSAL
FOR IMPROVEMENT IN THE LOGISTICS SECTOR OF A
MULTINATIONAL COMPANY.**

LEDIANA BEATRIZ PARDINI

Graduanda em Administração de Empresas
pela Faculdade Regional de Espírito Santo
do Pinhal.

ledianabeatrizpardini@gmail.com

TALITA HELENA LANDIVA

Doutoranda em Administração pela
Faculdade de Ciências Aplicadas da
UNICAMP - FCA; Mestra em Engenharia
de Produção e Manufatura pela
Faculdade de Ciências Aplicadas
da UNICAMP – FCA; Docente na
Faculdade Regional de Espírito Santo do
Pinhal.

talitalandiva@gmail.com

RESUMO: Na obra *Crítica da Razão Pura* (1974), Kant aborda que o pensamento humano não se orienta pelos objetos, mas sim que as coisas se portam segundo a forma que o ser humano as entende. Habermas (1981), então afirma que o conhecimento de um sujeito sobre algo se baseia na ideia já desenvolvida por um outro, uma vez que, o conhecimento é resultado da troca de interações entre eles. Este estudo tem como objetivo entender e analisar os principais motivos que levam diferentes departamentos a lidarem com as falhas de comunicação, bem como o papel das relações interpessoais que impactam no desenvolvimento das responsabilidades dos integrantes do time. Para alcançar tais resultados, o artigo baseou-se na revisão bibliográfica de autores renomados sobre os assuntos de comunicação, conflito e relações humanas, permitindo um conhecimento maior para a aplicação de um estudo de caso no departamento logístico em uma empresa do ramo de autopeças do interior de São Paulo.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Humanas. Relacionamento Interpessoal. Conflito. Departamentalização.

ABSTRACT: In the work *Critique of Pure Reason* (1974), Kant addresses that the human thought is not guided by objects but by the things that behave according to the form, humans understand them. Habermas (1981) states that someone's knowledge is based on an idea already developed by another since knowledge is the result of the exchange of interactions between them. This study aims to understand and analyze the principal points that lead different departments to deal with communication fails, as the interpersonal relations paper impacts the development of the team member's responsibilities. To achieve these results, this

article was based on a bibliographic revision of renowned authors in subjects such as communication, conflict, and human relations, allowing a richer knowledge used during the application of a case study at the logistic department in a components vehicles organization localized in São Paulo countryside.

Keywords: Communication. Human Relations. Interpersonal Relations. Conflict. Departmentalization.

1. INTRODUÇÃO: Durante as décadas de 1930 e 1940, o conflito era inicialmente visto como algo ruim, sendo utilizado como sinônimo de violência e irracionalidade, devendo ser evitado de todas as formas. No entanto, com o passar dos anos, percebeu-se a importância de sua existência, uma vez que ele era uma ocorrência natural presente nas relações humanas e nas organizações (ROBBINS, 2006).

Devido a esse pensamento, o ser humano passou a enxergar o conflito como algo a ser encorajado no convívio humano, de modo a fomentar necessidade de busca por novos resultados, por meio de inovações e mudanças (ROBBINS, 2006).

Bernardes e Marcondes (2005), defendem que para que o conflito tenha um aspecto integrador, capaz de aumentar a união e aliança entre os grupos, ele deve ser administrado, de modo que desenvolva o aumento de aspectos positivos e diminuam os efeitos de desagregadores.

Um dos pontos de partida para a ocorrência do conflito está voltado as interações humanas, visto que o indivíduo possui pensamentos e comportamentos diferentes um dos outros. Assim, os comportamentos das pessoas se dão como resposta das interações entre elas e o ambiente ao redor (GLENN e MALLOT, 2005).

Desta forma, pode-se perceber que as organizações possuem um grande papel de influência no comportamento de seus colaboradores. Skinner (1978), afirma a existência de um comportamento de interesses, em que o sujeito é levado a agir com uma resposta, estimulada pelo ambiente, baseando-se nas consequências e circunstâncias proporcionadas por ele.

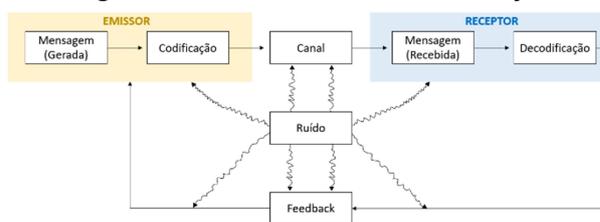
Ainda nas organizações, o ser humano é levado a interagir com seu grupo de trabalho, desenvolvendo um relacionamento com eles e incorporando novas influências. Neste contexto, Hinde (1997) cita que essa interação resulta em alguns aspectos como satisfação e compromisso, os quais levam o indivíduo agir de uma data forma, em busca de garantir a continuidade de sua relação com grupo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definindo o Conceito de Comunicação

Robbins (2006), define que o processo de comunicação é formado por dois elementos, sendo eles “a transferência e a compreensão de significados”.

Figura 1 – O Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

Observa-se que, para que ocorra o processo de comunicação, é essencial a presença de um propósito (objetivo), em que o mesmo, será manifestado na forma de uma mensagem transmitida de um emissor (quem gera a mensagem) para um receptor (quem receberá a mensagem). Durante esse processo de transferência, a mensagem passa por uma codificação, seguindo por um canal (travessia da mensagem), que ao chegar ao receptor é decodificada por ele próprio (ROBBINS, 2006).

Além disso, é necessário ressaltar que, durante o processo de comunicação da uma mensagem, ela está susceptível a sofrer ruídos, que podem ser compreendidos como uma barreira na comunicação, capaz de distorcer o significado inicial da mensagem enviada (ROBBINS, 2006).

Por fim, o processo é marcado pelo feedback gerado pelo receptor, avaliação esta capaz de verificar o nível de sucesso da transmissão da mensagem inicial, avaliando se tal propósito foi ou não obtido com sucesso (ROBBINS, 2006).

2.2 A Teoria das Relações Humanas e a Teoria de Behaviorismo

A Teoria das Relações Humanas foi marcada por um movimento de resposta e contraposição à Teoria Clássica da Administração, surgindo como consequência dos resultados obtidos pela Experiência de Hawthorne (1927-1932), surgindo com a “necessidade de corrigir a

tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e preciosos” ao mesmo tempo que busca “humanizar e democratizar a Administração” (CHIAVENATO, 2004, p. 102).

A Experiência de Hawthorne (1927-1932), coordenada por Elton Mayo, tinha como principal intuito verificar como a produtividade e a iluminação influenciavam na eficiência do trabalho dos operários da fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, localizada na cidade de Chicago, EUA. (CHIAVENATO, 2004).

Os efeitos gerados com as conclusões do experimento, geraram um novo rumo nas ideias da Administração, que passou a estudar a interação e o comportamento social dos empregados, as relações humanas dentro das organizações, bem como proporcionou um novo olhar aos aspectos emocionais e racionais presentes no comportamento das pessoas. Desta forma, mostrou-se indispensável conciliar e harmonizar as funções básicas de uma organização, marcadas pelas funções econômica e social (CHIAVENATO, 2004).

Em suas obras, Skinner (1978), defende que as causas do comportamento das pessoas são baseadas em condições externas capazes de gerar causas e efeitos. Segundo o autor, o comportamento se dá pela interação dinâmica entre o indivíduo e o seu ambiente.

A Lei do Efeito (1911) de Thorndike, defende que todo comportamento que é capaz de produzir satisfação possui a tendência de se repetir com uma maior frequência, ideia que atua na mesma direção da Teoria do Behaviorismo Radical de Skinner (1945) que aponta que todo o comportamento adquirido por meio da aprendizagem de um indivíduo, tende a ser exibido aos demais por ele.

2.3 O Relacionamento Interpessoal

Costa, Silva e Flores (2022), afirmam que as relações interpessoais estão presentes no desenvolvimento da organização social de uma empresa, sendo estas formadas pelas interações humanas cotidianas. Cada uma dessas ações resulta no equilíbrio do conjunto ao redor, sinalizando a necessidade da harmonia do grupo e da cooperação entre os envolvidos para que suas limitações pessoais sejam superadas.

A Dinâmica em Grupo, realizada pelos psicólogos Lewin e Mailhiot em 1944, com os alunos do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), EUA, tinha o intuito de constatar as ideias de Lewin sobre o

comportamento das pessoas quando alocadas em grupos.

Os psicólogos puderam perceber durante a execução do experimento que a falta de comunicação e interação entre as equipes resultava em uma baixa elaboração de ideias na resolução de problemas em conjuntos. Lewin (1991), constatou então que a não interação entre as equipes e o desenvolvimento vagaroso delas, se deve aos bloqueios de comunicação.

Por meio da identificação das fontes de bloqueios e a filtragem nas comunicações, Lewin (1991) percebeu que o relacionamento entre os integrantes do grupo evoluiu, resultando em uma melhor interação entre eles. Mailhiot (1991), por meio de suas análises, observou que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais” (MAILHIOT, 1991, p. 66).

2.4 Definindo o Conceito de Conflito

Robbins define conflito 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” (Robbins, 2006, p.210). Segundo Vasconcelos (2008), conflito sempre existiu, sendo este uma herança evolutiva dos séculos passados, marcada por fatores históricos como questões sociais, culturais e econômicas.

Baseados na Visão Interacionista do Conflito, Martinelli & Almeida (1998) retratam que o conflito pode ser visto dentro de uma organização como algo saudável, capaz de promover o desenvolvimento de novas oportunidades e resoluções, por meio da busca de alternativas criativas e diversificadas para o trabalho em grupo. No entanto, vale ressaltar que as organizações também influenciam no estado mental e emocional dos indivíduos, afetando o bem-estar, a qualidade de vida, o comportamento e a aceitação de novas mudanças, tanto de forma positiva quanto negativa (KANAANE, 1999).

De modo a identificar o desenvolvimento de um conflito, Faleiros (2005) e Chiavenato (2014), abordam três níveis de gravidade e evolução desse termo, marcados pelas diferentes ações por parte dos envolvidos.

QUADRO 1 – Níveis de Gravidade do Conflito

TIPOS DE CONFLITOS	DESCRIÇÃO
CONFLITO PERCEBIDO OU LATENTE	O primeiro estágio do conflito ocorre por meio da observação das partes, de modo consciente, que há a existência de um conflito, havendo diferenças entre os objetivos defendidos entre elas. No entanto, o mesmo não é declarado, mas é visto como um conflito latente por ser potencial.
CONFLITO EXPERIENCIADO OU VELADO	O segundo estágio é marcado pela existência de sentimentos de hostilidade por meio das partes, inclusive de incômodo e raiva. Ele já passa a ser visto como um conflito velado por ser dissimulado e disfarçado.
CONFLITO MANIFESTO OU ABERTO	Por fim, o terceiro estágio é caracterizado pela declaração do conflito pelas partes, uma vez que ele atinge o seu estado máximo de amplitude. Denominado de conflito aberto, ele é manifestado de forma clara, sendo percebido por terceiros.

Fonte - Adaptado de Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim (2016).

Garcia (1999), aborda que o conflito pode ser administrado por meio de três estratégias diferentes, sendo elas, o adiamento, a dominação e a negociação.

QUADRO 2 – Estratégias de Administração de Conflitos

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
ADIAMENTO	Não há envolvimento de terceiros para abordar o conflito.	Permite mais tempo para avaliar as condições de intervenção.	Estratégia ineficaz, influenciada pelo medo da tomada de decisões errôneas ou devido o conflito ter sido minimizado.
DOMINAÇÃO	Ocorre a intervenção na situação por parte de uma autoridade (atuante como recurso ou ferramenta).	Eficiente para comunicações reduzidas ou inexperientes entre os envolvidos para atingirem uma solução.	Pode apresentar riscos de injustiça e insatisfação, favorecendo apenas um dos lados dos envolvidos.
NEGOCIAÇÃO	Busca a solução conjunta, beneficiando os dois lados por meio de um acordo.	Permite que os participantes escutem e compreendam o lado de cada um.	A inexperiência e a falta de conhecimento por uma das partes, pode resultar em desgaste desnecessário.

Fonte: Adaptado de Assis (2015).

3.2 A Departamentalização

Oliveira (2006), define departamentalização como “[...] o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”. Com a divisão do trabalho em características e processos semelhantes, a organização acaba por necessitar de uma coordenação para esses agrupamentos de tarefas. “A departamentalização consiste em escolher modalidades de homogeneização de atividades, agrupando os componentes da

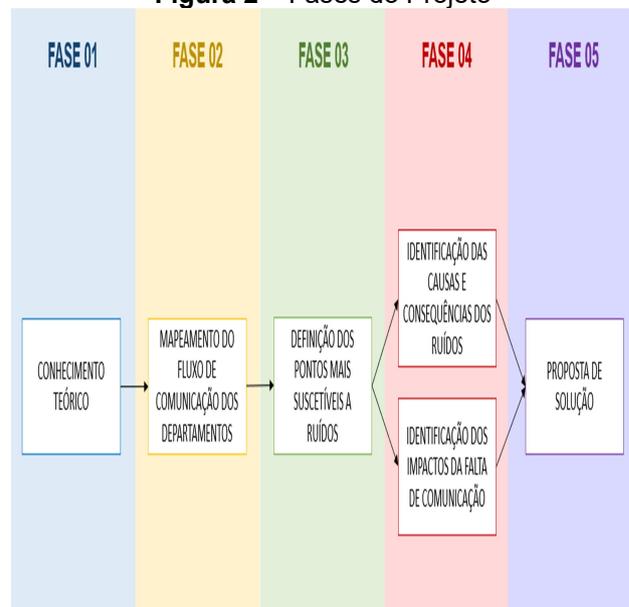
organização em departamentos ou divisões” (CHIAVENATO, 2004, p.210).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo desenvolvido trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica sistemática, cujo objetivo busca reunir materiais semelhantes de diferentes autores e realizar uma análise qualitativa dos dados coletados.

3.1 Fases do Projeto

O projeto consiste em cinco diferentes fases, abrangendo todos os passos a serem realizados para o desenvolvimento da pesquisa, desde sua base inicial teórica até a definição de uma solução para o problema, conforme pode ser observado:

Figura 2 – Fases do Projeto

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

A Fase 01 do projeto, consiste na necessidade de conhecer a abordagem e o ambiente a ser estudado por meio do conhecimento teórico sobre o funcionamento do fluxo de comunicação e bem como das responsabilidades que os departamentos possuem, permitindo assim identificar de quem eles devem receber informações e a quem eles devem transmiti-las.

Após essa compreensão é possível realizar a Fase 02, a qual consiste no mapeamento do fluxo de comunicação entre os departamentos. Nessa fase, observa-se uma dependência das informações colhidas na Fase 01, pois sem esses dados, não é possível esquematizar um fluxo correto e fluente entre os envolvidos.

Após o mapeamento do fluxo de comunicação, se inicia a Fase 03, que tem como objetivo identificar os pontos que estão mais

suscetíveis a sofrerem distorções de informação devido aos ruídos de comunicação entre os departamentos.

A Fase 04 por sua vez, é a etapa responsável pela definição das causas e consequências identificadas durante a Fase 03, no entanto, ela também busca identificar os impactos que a falta de comunicação entre os envolvidos pode causar durante a execução dos processos.

Por fim, com base em todas das lacunas e consequências identificadas, a Fase 05 aborda consigo uma proposta de solução para os problemas encontrados, como forma de minimizar esses impactos de comunicação entre os departamentos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

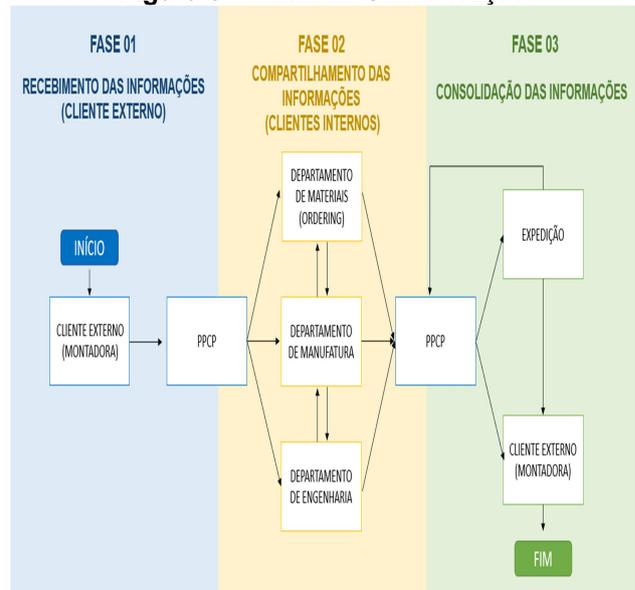
A seguir apresenta se os resultados da pesquisa realizada

4.1 Entendendo o Fluxo de Comunicação

A comunicação entre pessoas e departamentos em uma empresa é algo essencial para que se tenha um bom resultado. No entanto, o fluxo de comunicação pode ser mais complexo do que se imagina na prática, pois, como mencionado anteriormente, os ruídos de comunicação, bem como as influências podem distorcer as informações iniciais e atrapalhar todo este ciclo.

Por isso, é preciso compreendermos o funcionamento do fluxo de informação dentro da empresa, desde o momento da entrada dos dados, sua tratativa, até o seu destino final. Na figura abaixo é possível observar como seria um fluxo perfeito de informações que deveria ocorrer dentro e uma empresa automotiva do interior do estado de São Paulo.

Figura 3 – Fluxo de Comunicação

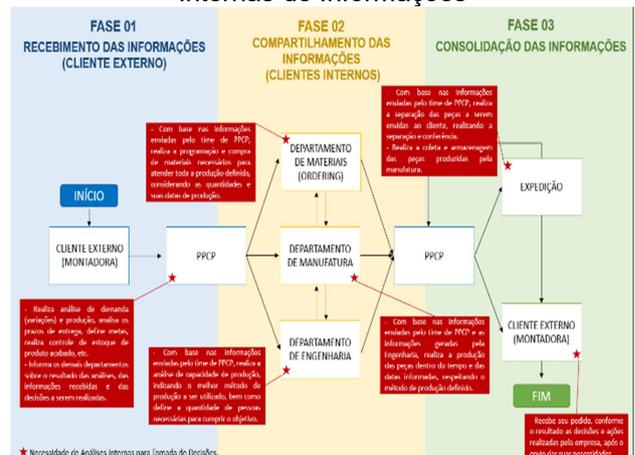


Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

No entanto vale ressaltar que durante essa troca de informação entre os departamentos, também há a necessidade de analisar e validar os dados recebidos e também repassados, permitindo que nenhuma área seja pega de surpresa dentro de seu planejamento, como por meio de um aumento ou até mesmo um corte de produção inesperado.

Com base neste pensamento, foi-se desenvolvido a Figura 5, cujo a mesma retrata os momentos em que estas análises devem ocorrer, considerando que elas não devem estar destinadas a apenas um único ponto do fluxo de comunicação, mas entre todos os envolvidos.

Figura 4 – Fluxo de Comunicação e Análises Internas de Informações



Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

O cliente é a fonte das informações a serem trabalhadas ao longo das demais áreas, pois é com base nas informações passadas por ele que todo o processo realizará as ações necessárias para atender a sua necessidade.

No entanto, vale ressaltar que não há como controlar se os dados informados por ele serão transmitidos de forma correta ou incorreta.

Por essa razão a área de Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP) possui a responsabilidade de verificar se as informações recebidas são coerentes ou não ao plano acordado entre a empresa e o cliente, validando as questões de variação, impactos, tempo e possibilidade de produção, questões de excesso, estoques e outros dados importantes, antes de repassar as informações as demais áreas.

Observa-se que caso não haja uma informação correta, ao ser enviada as outras áreas como a de Materiais, Engenharia, Manufatura e Expedição, todos trabalharão com base em algo que pode se tornar um grande problema, afetando todo o fluxo de produção, bem como o atendimento ao cliente final, além de gerar conflitos entre os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo foi estabelecido como objetivo a identificação das falhas de comunicação nos departamentos logísticos da Empresa "X", de modo a proporcionar o entendimento do funcionamento do fluxo de comunicação existente e os impactos que ele causa nas relações interpessoais.

Para isso, fez-se necessário o entendimento do funcionamento do fluxo de comunicação, o conceito de conflito, a formação do comportamento humano em grupo e suas interações dentro do ambiente de trabalho, bem como a finalidade de um departamento e seu funcionamento.

Desta forma, foi possível realizar um mapeamento em diferentes etapas que permitisse coletar e analisar as informações e ações presentes na forma da comunicação adotada entre as diferentes áreas, de modo a identificar seus pontos fortes e fracos e assim, compreender quais as causas e seus impactos gerados nas atividades.

Assim como os psicólogos Lewin e Mailhiot observaram por meio do experimento da Dinâmica em Grupo, realizada em 1944, as análises resultantes do estudo do fluxo de comunicação entre os departamentos da Empresa "X", indicaram que a propagação de informações incorretas, bem como a falta de informações e interações entre os departamentos, resulta em um grande impacto ao cliente final, resultando na criação de conflitos internos e dificuldades em atingir um desempenho satisfatório.

Esses conflitos internos são marcados pelos desentendimentos entre os departamentos, os quais devem estar dispostos a negociarem seus resultados a fim de diminuir os conflitos internos existente entre eles e, assim, aperfeiçoar o fluxo de comunicação. Essa ação, deve ocorrer de forma satisfatória para ambas as partes, de maneira que as informações, defendidas por cada um, sejam claras e transparentes, sem que uma área tente se beneficiar do problema em questão.

Para que essa negociação ocorra, ambos os envolvidos não devem considerar as diferenças existentes entre eles, pois como visto anteriormente, os departamentos são formados por seres humanos que são influenciados tanto pelo ambiente quanto pelas pessoas a sua volta, conforme defendido pela Teoria das Necessidades Interpessoais de Schutz.

Desta forma, conclui-se que quando os departamentos estiverem dispostos a destruir as barreiras de comunicação e as diferenças criadas ao longo do tempo, será possível evitar a ocorrência de um conflito com alto impacto negativo e assim, melhorar a comunicação entre as pessoas envolvidas, permitindo atingir um desempenho contínuo entre as áreas e um resultado cada vez melhor para a empresa, além de beneficiar a cultura organizacional, por meio da promoção um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

Visto que a pesquisa não teve a possibilidade de aplicação prática, recomenda-se que para trabalhos futuros, seja feita a aplicação de todas as teorias levantadas, por meio de testes práticos e prototipais, permitindo a validação do estudo desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- BERNARDES, Cyro.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia aplicada à administração**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COSTA, W. S., SILVA, M. A. S. L., FLORES, Juliana de Oliveira. **Relacionamento interpessoal no trabalho: contribuições teóricas de Lewin, Schutz e Gardner**. Revista da FAE. Curitiba, v. 25. n° 1. 2022.
- FALEIROS, V. de P. **Estratégias em Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2005.

- GARCIA, J. D. **Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones**. Cidade do México, Expansión 1999.
- GLENN, S. S., & MALLOT, M. A. (2005). **Complexidade e Seleção: Implicações para a Mudança Organizacional**. In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, *Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade* (pp. 101-119). Santo André: ESETec.
- HABERMAS, J. **Legitimationsprobleme im Spatkapitalismus**. Frankfurt: M. Suhrkamp, 1973.
- HINDE, R.A. **Relationships: A dialectical perspective**. Hove, UK: Psychology Press, 1997.
- KANAANE, R. "Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos". In: **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI**; 2 ed; Atlas; São Paulo; 1999.
- KANT, I. **Kritik der reinen vernunft: Werkausgabe**. Frankfurt: M.: Suhrkamp, 1974. v. XVI, XVII.
- LAKATOS, Maria Eva, MARCONI, Marina A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEWIN, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science", **Human Relations** 1, nº 1,1947, p. 5-41.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1991.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas Para Concursos**. 4. ed., Alumnus, 2016.
- ROBBINS, Stephen P. Trad. Reynaldo Marcondes. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. 4. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- VASCONCELOS, C. E. de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. 1. ed. São Paulo: Método, 2008.