

COMUNICAÇÃO INTERNA DOS PROFISSIONAIS DE MARKETING NO AMBIENTE CORPORATIVO: O PAPEL DA ASSERTIVIDADE E DA ABERTURA PARA O DIÁLOGO

ARGEMIRO CORREIA CARVALHO FILHO

ESALQ/USP- ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ

NATÁLIA MUNARI PAGAN

HELENITA R. DA SILVA TAMASHIRO

LEANDRO RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

KARINA MUNARI PAGAN

FEA-RP/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO DA USP

Introdução

A comunicação é um elemento sem o qual nenhum sistema funciona e as conexões entre as pessoas não são possíveis. É por meio da comunicação que as pessoas compartilham ideias e informações. O diálogo produzido por meio de mensagens vocálicas (voz) ou por meio de outros elementos extralinguísticos, como gestos, mímica, entonação, levantar a voz é uma fonte de confronto de ideias e um modo de influenciar e de ser influenciado.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo da pesquisa é analisar os níveis de escuta de colaboradores de marketing em relação a comunicação interna com base na Teoria U. O problema da pesquisa é: como está a comunicação interna dos profissionais de marketing dentro das dimensões da Teoria U?

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica se baseia na teoria de comunicação interna, de comunicação assertiva e com base na Teoria U.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas semiestruturadas com 8 colaboradores de marketing de diferentes empresas da Cidade de Goiânia. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Foi pedido o consentimento dos participantes e a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética

Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi realizada por meio da análise de conteúdo e da Teoria U.

Conclusão

A maioria dos colaboradores mostraram estar acudados, tristes em relação a interrupções constantes de sua fala na comunicação interna da empresa. Também foi visto que a maioria dos colaboradores tem a mente, o coração e a vontade aberta em ouvir uma opinião diferente da sua e tentar compreendê-la. Contudo esta fato não acontece com proprietários de empresas familiares.

Referências Bibliográficas

Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H.M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Ardita, V.; Novieastari, E.; Gayatri, D. (2019) Blidaru, O. P.; Sfichi, D.; Andrei, V. F (2019). Grillo, H. M.; Enesi, M. E. (2022). Dasgupta, S. A.; Suar, D.; Singh, S. (2013). Ekwe, G. M., Ani, A. N., Precious- Chinatu, O. (2018). Hays, J (2014). Kronrod, A., Grinstein, A., Shuval, K. (2021). Lee, Y. (2022). Marett, E.; Marler, L.; Marett, K (2018). Pâni?oar?, G., Sandu, C.; Pâni?oar?, I.-O.; Dutã, N. (2015). Scharmer, C. O (2008).

Palavras Chave

Comunicação interna, Diálogo, Teoria U

COMUNICAÇÃO INTERNA DOS PROFISSIONAIS DE MARKETING NO AMBIENTE CORPORATIVO: O PAPEL DA ASSERTIVIDADE E DA ABERTURA PARA O DIÁLOGO

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um elemento sem o qual nenhum sistema funciona e as conexões entre as pessoas não são possíveis (Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019). É por meio da comunicação que as pessoas compartilham ideias e informações (Phutela, 2015). O diálogo produzido por meio de mensagens vocálicas (voz) ou por meio de outros elementos extralinguísticos, como gestos, mímica, entonação, levantar a voz (Grillo e Enesi, 2022) é uma fonte de confronto de ideias e um modo de influenciar e de ser influenciado (Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019).

Segundo Dasgupta, Suar e Singh (2013), uma comunicação eficaz constrói relacionamentos sadios e sustentáveis. Por outro lado, a má comunicação constitui uma das principais causas dos conflitos organizacionais, pois diminui a capacidade de uma pessoa falar sobre suas necessidades, preocupações e frustrações (Alargić e Atanasijevski-Đurić, 2018, Ali *et al.*, 2021). Grillo e Enesi (2022) consideram que, entre o atual problema dos desenvolvimentos sociais e econômicos baseia-se nas relações comunicativas, consideradas como o principal fator no desenvolvimento da sociedade humana. Daí a importância da comunicação no alcance dos objetivos organizacionais.

É neste contexto que a voz se insere como uma das ferramentas mais poderosas do mundo, já que por meio dela, a comunicação estabelecida pode desencadear uma guerra de agressões verbais ou a motivação dos colaboradores (Alargić e Atanasijevski-Đurić, 2018, Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019). Blidaru, Sfichi e Andrei (2019) concebem a comunicação como um processo dinâmico, que visa promover a troca de mensagens, de modo que cada parte envolvida procura enviar e receber as informações de interesse específico (Min-Sun, 1999, Phutela, 2015, Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019).

No âmbito empresarial, o gerenciamento da comunicação impulsiona os relacionamentos e direciona as atitudes e comportamento dos funcionários no local de trabalho, conforme sinalizado por Dasgupta, Suar e Singh (2013). Por conta disso, esses autores acreditam que os gerentes buscam criar um ambiente por meio da comunicação, no qual, os funcionários se sentem mais felizes e apaixonados por seus trabalhos e demonstram atitudes e comportamentos que contribuem para melhorar o desempenho organizacional. A capacidade de se comunicar é considerada uma habilidade valiosa e é importante no ambiente corporativo devido a crescente complexidade social, a maciça presença de novos meios de comunicação, a equipes de trabalho que mudam a cada projeto, ao maior contato entre pessoas de diferentes áreas, a necessidade de solução de conflito em ambientes com grande diversidade e a qualidade de vida dos trabalhadores (Ardita, Novieastari e Gayatri, 2019).

Scharmer (2008) em sua metodologia divide a Teoria U em escutas essenciais durante um diálogo, à medida que os indivíduos avançam de fase, o diálogo caminha para uma compreensão mútua. É dentro deste enfoque, que a Teoria U de Scharmer (2008) se apresenta como um método centrado na compreensão das relações estabelecidas entre os indivíduos na transformação das mudanças que envolvem a coletividade nas organizações.

Diante da contextualização aqui apresentada, o principal objetivo desta pesquisa foi compreender o papel da comunicação assertiva em um ambiente corporativo à luz da Teoria U. Um dos fatores que justificam a realização do estudo proposto é que, para Marett, Marler e Marett (2018), a comunicação empresarial exerce um papel fundamental na sobrevivência da empresa. Adicionalmente, as práticas de comunicação tornaram-se objetos de investigação nos

estudos das organizações, dada à importância e a influência da comunicação nos processos estratégicos administrativos (Min-Sun, 1999, Phutela, 2015, Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019).

Assim, acredita-se que o desenvolvimento de pesquisas sobre essa temática contribui para melhorar o processo da comunicação organizacional enquanto processo contínuo de falar, ouvir e compreender o outro, pois apesar de a maioria das pessoas nascer com capacidade física para falar, ela deve aprender continuamente, a maneira de como a falar bem e se comunicar com eficácia (Ahmad, 2016). Por fim destaca-se que, embora muitas pesquisas relacionadas à comunicação assertiva tenham sido realizadas, não se localizou em nenhuma base de dados internacionais conhecidas como Scielo, Scopus, Web of Science, e Google Acadêmica pesquisas sobre a ligação da comunicação interna com o uso da Teoria U dos profissionais de marketing o que pode sugerir o ineditismo desta pesquisa e sua contribuição para o desenvolvimento da área do conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Comunicação interna

A comunicação é a base central da operação de toda e qualquer organização (Ali et al., 2021). Por meio da comunicação é possível informar e transmitir conhecimento, ideias, conselhos e aprendizado aos membros envolvidos (Ali et al., 2021), ainda em contextos atípicos e pandêmicos, que forçam mudanças na maneira de se comunicar. Conforme pode ser constatado nos estudos de Grillo e Enesi (2022), as mudanças sociais após o período de pandemia afetaram diretamente o processo de comunicação nas relações humanas de tal maneira, que a tecnologia se tornou o principal meio de comunicação, inclusive no mercado de trabalho, em que muitas entrevistas de emprego, reuniões, conferências, congressos foram realizados com o auxílio da tecnologia e diversas plataformas como: *Skype*, chamada de vídeo, *google meet*, etc.

A comunicação também está interligada diretamente com as interações, as quais são fundamentais para as empresas e a sociedade realizarem trocas, compartilharem ideias e exporem pontos de vistas diferentes e diversos (Blidaru, Sfichi e Andrei, 2019; Phutela, 2015). No ambiente organizacional, ela serve de base para o desenvolvimento do trabalho em equipe, da motivação dos colaboradores, aspectos considerados fundamentais para a sustentabilidade das estratégias dos negócios (Ali *et al.*, 2021). É neste cenário que está inserido a comunicação interna.

É dentro deste contexto, que a comunicação interna, entendida por Lee (2022) como uma orientação de reciprocidades entre a organização e seus colaboradores, de modo a criar um clima de abertura interna para a construção de relações empresa-empregados mutualmente benéficas. A comunicação interna impulsiona os relacionamentos e molda as atitudes e comportamentos dos funcionários no local de trabalho, sendo fundamental a adoção de uma liderança comunicativa intensa afim de engajar e reter os colaboradores, validar a cultura organizacional, criar o sentimento de equipe, melhorar o desempenho organizacional interno e externo, aumentar a satisfação dos colaboradores e reduzir a taxa de rotatividade (Ali *et al.*, 2021, Kessler, 2021, Verčič, 2021).

Um estudo desenvolvido por Lee e Kim (2021) mostraram que os líderes e gerentes nas organizações devem praticar comunicação de apoio com seus subordinados demonstrando empatia, ouvindo suas preocupações e necessidades e dando um feedback construtivo para que os funcionários se sintam mais valorizados. No nível superior, os pesquisadores apontam que os CEOs da empresa precisam demonstrar, uma comunicação orientada para o relacionamento, valorizando as relações pessoais com os subordinados e mostrando genuína benevolência para

com os funcionários. Contudo, nem sempre a comunicação interna é realizada de forma eficaz pelas organizações. Ventura (2012) em sua pesquisa sobre comunicação interna em uma organização encontrou que os colaboradores veem a comunicação da empresa como ineficiente. Sugerindo que esta não está sabendo se comunicar bem com seus colaboradores e consequentemente não atendendo suas expectativas.

2.1 Comunicação assertiva

Em qualquer organização, sendo ela formal ou informal, a comunicação eficaz leva a uma gestão eficaz que ajuda a alcançar os objetivos propostos. Isso acontece porque a gestão eficaz de pessoas é uma função direta da comunicação eficaz, pois envolve trabalhar com e por meio de pessoas para alcançar as metas corporativas (Ekwe, Ani e Precious-Chinatu, 2018). Em função disso, um dos principais focos do processo de comunicação é a busca pela assertividade e a tentativa de fuga de armadilhas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz para que seja possível estabelecer momentos de colaboração entre as partes envolvidas e o meio ambiente onde ela acontece (Ardita, Novieastari e Gayatri, 2019).

A comunicação assertiva, no entendimento de Urea (2013), refere-se a um estilo caracterizado pela capacidade de autoafirmação, honestidade e abordagens diretas no discurso pessoal, acompanhadas pela capacidade de fornecer opiniões diretas sem agressão e sem prejudicar os outros, perseguindo seus interesses sem violar as necessidades dos outros. Ou seja, trata-se de uma comunicação respeitosa, que busca o estabelecimento de relações mais harmônicas e eficazes entre as pessoas, seja no ambiente de trabalho ou fora dele.

Kronrod, Grinstein e Shuval (2021). Citam por exemplo, que, em uma mensagem positiva mais assertiva sobre o desempenho de uma pessoa, pode ser formulada da seguinte maneira: "você completou 70% da sua meta para esta semana - vá buscar os 30% que ainda faltam!". Em uma mensagem menos assertiva, poderia ser dito: "você completou 70% da sua meta recomendada para esta semana, mas ainda tem 30% restantes". De forma similar, uma mensagem negativa em relação ao mesmo desempenho, pode ser colocada de forma mais assertiva: "você não atingiu seu objetivo para esta semana ainda - vá buscá-lo!" De forma menos assertiva poderia dizer: "você não atingiu sua meta para esta semana ainda - você tem 30% restantes". Nestes dois exemplos é possível verificar que tanto as declarações positivas quanto negativas podem ser ditas de maneiras mais e menos assertivas.

A assertividade na comunicação afeta diretamente a autoconfiança pessoal e a satisfação com relacionamento com outras pessoas no local de trabalho. De acordo com esses autores, uma boa comunicação facilita a resolução de conflitos e a assertividade ajuda um indivíduo a comportar-se adequadamente na busca do alcance das suas próprias necessidades, sem comprometer as necessidades do outro, que com ele convive (Alargić e Atanasijevski-Đurić, 2018). Para esses mesmos autores, não ser assertivo em uma comunicação no âmbito corporativo pode trazer prejuízos que afetam diretamente o clima organizacional da empresa e até mesmo, o cliente final.

Considerando que um mal-entendido pode gerar tensão emocional e gerar conflitos nas relações pessoais ou profissionais entre as pessoas (Blidaru, Sfichi & Andrei, 2019; Alargić & Atanasijevski-Đurić, 2018), Ekwe, Ani e Precious-Chinatu (2018) chama a atenção para a importância da comunicação assertiva nas interações sociais a fim de se evitar possíveis desgastes. Talvez por esta razão, Norton e Warnick (1976), salientam que a assertividade não é apenas um conceito agressão, auto-estima, dogmatismo e dominação hierárquica, mas principalmente, um importante construto de comunicação nas organizações.

A comunicação assertiva, enquanto técnica no ambiente organizacional, é uma ferramenta que foi desenvolvida com o intuito de diferenciar os estilos de comunicação

(agressivo, passivo, passivo-agressivo — considerados indesejáveis — e respeitoso-assertivo — considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo nas corporações. Ela eleva a motivação e a qualidade dos serviços prestados às organizações. Isso acontece porque a assertividade pauta-se na empatia, à medida em que busca respeitar os direitos e os sentimentos dos outros (Ardita, Novieastari e Gayatri, 2019). Urea (2013) acredita que o estilo adotado depende das características individuais de cada um e este, reflete no comportamento de comunicação, enquanto processo de enviar, receber e interpretar as mensagens recebidas. Neste sentido, Pânișoară et al. (2015) assinalam que o estilo de comunicação é um indicador do padrão que uma pessoa organiza seus próprios relacionamentos sociais/interpessoais.

Os estilos de comunicação são definidos por Pânișoară et al. (2015), como conjuntos de características inerentes à fala no momento em que a comunicação está sendo estabelecida. Eles se referem às formas específicas de se receber determinada mensagem, bem como às formas pessoais que cada um possui de interpretar as mensagens recebidas e às maneiras específicas de se expressar resposta, feedback. Desta maneira, o estilo de comunicação é um indicador de como uma pessoa estrutura o mundo de relação sociais. Cada pessoa tem um estilo de comunicação único, aprendido ao longo da sua vida (Pânișoară et al. (2015).

De acordo com Urea (2013), os estilos de comunicação se baseiam em três elementos básicos: O primeiro deles é o processo atitudinal da pessoa, relacionado ao relato constante do sujeito aos outros e a si próprio. O segundo refere-se aos modelos de ferramentas de comunicação adquiridas: assertivas, não assertivas e agressivo (com sua variante passivo-agressiva), manipulativo. Finalmente, o terceiro, refere-se à constituição temperamental de cada um. Rich e Schroeder (1976), concebem a assertividade como um comportamento espontâneo que busca não humilhar as pessoas, além de respeitar os direitos, opiniões e sentimentos do outro. O comportamento assertivo, segundo esses mesmos autores, apoia-se na habilidade de expressar sentimentos que reforçam o desejo de manter ou aumentar as relações interpessoais em meio ao surgimento de possíveis ameaças de tensões entre as pessoas (Urea 2013).

2.3 Teoria U

Esta metodologia constituída de etapas que seguem o modelo de “U” a partir de três tipos de abertura: mente, coração e desejo. O processo se inicia com uma etapa mais superficial e evolui até atingir o ponto mais profundo (ponto cego), a partir do qual emergem ações de mudanças que podem ser aplicadas aos diversos setores da sociedade, os indivíduos compartilham seus propósitos comuns e evoluem para um processo de ação em conjunto (Scharmer, 2008) são ideias práticas que auxiliam na tomada de decisão e resolução de problemas (Hays, 2014) relacionados a comunicação, por exemplo (Persaud *et al.*, 2021).

De acordo com a Teoria U, todas as estruturas e ações sociais emergem de quatro fontes de atenção e estas estruturas podem impactar as diversas dinâmicas sociais, dependendo da fonte de atenção que está sendo utilizada. Estas fontes de atenção são identificadas como: “I-IN-ME”; “I-IN-IT”; “I-IN-YOU” e “I-IN-NOW” (Scharmer, 2008, p.236).

Conforme Scharmer (2008), esta estrutura pode ser adaptada a um modelo para a nível coletivo: download, factual, empática e generativa. No download a comunicação se desenvolve no campo de conhecimentos prévios, é uma conversa agradável onde se fala aquilo que os outros querem ouvir; no factual a conversa acontece a partir daquilo que pensamos, são apresentados pontos de vista divergentes; no empático a comunicação está em um nível mais reflexivo, considerando que fazemos parte de um todo generativa, neste modelo discute-se ideias de como realizar um trabalho em conjunto para criar algo novo, a partir de um futuro que emerge naquele momento, é um nível de diálogo generativo.

Hays (2014) argumenta que os conceitos, princípios e estratégias apresentadas pela Teoria U podem ser conceituados como um processo contínuo que contribui para que indivíduos e empresas possam atingir o seu mais alto potencial e, diante deste contexto, os líderes também podem usufruir dos benefícios da Teoria U, tornando-se mais efetivos na realização do seu trabalho. Diante dos conceitos apresentados percebe-se que a Teoria U pode ser facilmente transferida de um contexto individual para um contexto coletivo, assim ao ser considerada dentro de uma realidade organizacional é possível que se consiga maior engajamento e maior performance por parte do grupo, uma vez que o conhecimento compartilhado contribui para tal objetivo (Hays, 2014).

Considerando a aplicabilidade da Teoria U em diferentes contextos, vale a pena mencionar o trabalho realizado por Persaud et al. (2021) com o objetivo de resolver problemas relacionados à comunicação ocasionada pelo crescente aumento de diversidade entre os membros do grupo. A pesquisa aplicou os princípios do diálogo generativo e os resultados demonstraram que aplicação do método foi relevante para a superação do problema.

Persaud *et al.*, (2021) sugerem que após a intervenção por meio da comunicação generativa, o grupo se tornou mais efetivo na execução de suas atividades. Ao desenvolver uma comunicação com foco no diálogo proposto pela Teoria U, evidenciou-se maior cooperação entre os membros, assim, a comunicação neste modelo passou a fazer parte da rotina de trabalho da equipe, corroborando os argumentos de Hays (2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa e exploratória, o que pode trazer um ponto de vista melhor e uma boa compreensão do problema abordado (Hair *et al.*, 2005). A pesquisa do tipo exploratória tem por objetivo, procurar ou trazer um problema ou uma demanda com o foco em encontrar um maior entendimento sobre um assunto. Este tipo de pesquisa não gera uma conclusão ou resposta definitiva para um problema, de forma que, este tipo de estudo foi utilizado com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um assunto. A pesquisa qualitativa tem por finalidade compreender por meio de análises textuais e interpretações um objeto de investigação (Malhotra, 2019).

A escolha desta metodologia de pesquisa veio de encontro com o objetivo do estudo em entender com mais profundidade o papel da comunicação assertiva em um ambiente corporativo em relação a Teoria U. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com colaboradores que atuam ou já atuaram em empresas ou setores de marketing na cidade ou região de Goiânia, Goiás.

De acordo com Morse (2000) para entrevistas que possuem perguntas idênticas e uma questão de investigação clara é ideal uma amostra entre 6 a 10 participantes. A amostra deste estudo foi constituída por 8 gestores de marketing que aceitaram a participar do estudo de forma voluntária, de forma que em relação ao número de participantes, esta pesquisa está dentro do intervalo ideal de respondentes proposto por Morse (2000), pois as perguntas feitas para cada participante foram as mesmas e foram apresentadas de forma clara.

Nenhum dos participantes entrevistados trabalhou ou trabalha na mesma empresa dos demais. No Quadro 1 é apresentada a identificação dos participantes com base na idade, cargo e departamento. Ressalta-se que os nomes dos participantes foram mantidos de forma anônima como regra do Comitê de Ética da universidade sendo-os representados pelas letras “E” seguido por um número. Os participantes da pesquisa têm idade entre 25 a 33 anos e a maioria deles ocupa o cargo de analista.

Quadro 1 – Descrição da amostra

Entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Idade	29	30	27	25	30	27	33	33
Cargo	Analista	Operacional	Analista	Analista	Analista de dados	Analista	Diretor	Analista

Fonte: Original da pesquisa.

Para esse estudo, o instrumento de coleta de dados foi um questionário aberto com perguntas relacionadas à Teoria U. As perguntas tentaram identificar a percepção dos entrevistados, tentando entender até quais etapas de aberturas dentro do dia a dia de trabalho eles se encaixam, e como isso afeta a comunicação interna. Todas as perguntas foram elaboradas pelos autores com base nas quatro dimensões da Teoria U de Scharmer (2008). As entrevistas foram aprovadas pelo comitê de ética sobre o código CAEE: 50099421.4.0000.9927. Foi pedido o consentimento do participante e garantido o anonimato deles. As perguntas realizadas na entrevista podem ser vistas nos Quadros 1 onde são apresentadas as quatro dimensões da Teoria U. Além dessas perguntas também foram feitas perguntas demográficas como idade e cargo dos respondentes. Cada participante teve a oportunidade de relatar experiências pessoais que já enfrentaram quando eram feitas as perguntas. Foi falado para cada participante imaginar uma situação do trabalho onde eram realizadas reuniões ou trocas de comunicação entre os demais colaboradores e a chefia.

Quadro 1 - Perguntas realizadas neste estudo com base na Teoria U de Scharmer (2008)

1	Em um encontro ou reunião em que você está, ao ouvir uma opinião de algum colaborador você normalmente já entrega a resposta como concordo ou não concorda rapidamente (logo após ouvi-la)?	Perguntas relacionadas a fase Download da Teoria U
2	Em algum momento, durante a escuta da opinião você já interrompeu e falou se concordava ou não concordava com o colaborador a respeito da opinião dele?	
3	Ao ouvir uma posição diferente da sua, você costuma adiar o julgamento, procurando refletir a respeito da fala do outro?	Perguntas relacionadas a fase Factual da Teoria U
4	Existem momentos onde ao escutar a fala do colaborador, você tenta entender se o que o outro pensa seria o que você está pensando?	
5	No momento da escuta você consegue detectar sinais emocionais do outro em relação ao assunto abordado?	Perguntas relacionadas a fase Empático da Teoria U
6	Existem fases em que você tenta entender o sentimento do colaborador sobre o assunto abordado?	
7	Você abre espaço para perguntas com frases intencionais como tais: o que você pensa sobre? qual ação você pode ou podemos realizar? O que vocês precisam para executar? Como vocês estão se sentindo? ou alguma semelhante com esse tipo de abertura?	Perguntas relacionadas a fase Generativo da Teoria U
8	Você se sente aberto a abrir para perguntas e tentar propor alguma atividade ou reflexão a respeito de posição contrária a sua e tentar tirar algo novo deste momento?	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Scharmer (2008)

Os entrevistados tiveram a possibilidade de aprofundar em suas respostas o que possibilitou importantes informações em relação as fases de escuta da Teoria U. Ressalta-se

que as entrevistas foram realizadas de forma online realizadas via Whatsapp e tiveram duração média de 15 minutos. Todas as respostas foram gravadas com o consentimento dos participantes e as informações foram transcritas em um documento do Word. Foram transcritas no total 7 páginas contendo 6797 palavras.

As respostas dos participantes foram agrupadas segundo o método de análise de Bardin (2011) e da Teoria U.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisadas as quatro fases da Teoria U e as respostas dos consumidores foram agrupadas por meio da análise de conteúdo para cada fase correspondente a Teoria U: download, factual, empática e generativa. Estas são apresentadas nas seções a seguir.

4.1 Análise da fase Download da Teoria U

Nesta fase é identificada a menor sensação de interesse do colaborador, onde normalmente são entregues rótulos no que o outro está falando de uma forma rasa e superficial, dando assim um aspecto único de julgamento. Esta etapa investiga como os colaboradores discorrerem sobre os pré-julgamentos e interrupções que ocorrem no primeiro momento da exposição da fala, antes mesmo da conclusão da ideia pelo expositor (Scharmer, 2008). As duas primeiras perguntas do questionário desta pesquisa representam questões relacionadas a esta investigação e foram feitas para os oito participantes do estudo.

Sobre a primeira pergunta (1 - Em um encontro ou reunião em que você está, ao ouvir uma opinião de algum colaborador você normalmente já entrega a resposta como concordo ou não concorda rapidamente (logo após ouvi-la)?), foi visto que a maioria dos entrevistados não costumam interromper ou entregar o julgamento já na primeira fase da escuta, seja em uma reunião ou em qualquer tipo de diálogo. Outros disseram que no primeiro contato com a pessoa não costuma interromper ou interrompem quando entendem muito do assunto, mas destacam que esperam primeiro a pessoa expor seu ponto de vista, para depois realizar a interrupção e o início do diálogo. Um disse que interrompe e dá já a resposta por conta da demanda da tomada de decisão rápida que a empresa enfrenta devido ao setor que é muito disputado. Outro ainda disse a empresa onde trabalha não tem estrutura para se realizar este tipo de interrupção. Algumas frases ditas pelos entrevistados podem ser vistas a seguir.

“Eu me sinto mais confortável em interromper quando eu tenho domínio daquilo, que eu tô discutindo ou quando eu conheço todo o procedimento que está sendo discutido” (Quarto entrevistado, 2021). “Eu posso interromper para acrescentar algo ou concordar ou não concordar e esperar a pessoa terminar tentar colocar a minha ideia, ou concordo e acrescento algo que eu acho relevante” (Quinto entrevistado, 2021). “Então, normalmente eu procuro ouvir o máximo possível para só depois emitir uma opinião (Terceiro entrevistado, 2021). “Não! Não, eu procuro não interromper as pessoas, eu acho muito chato fazer isso. Então eu deixo a pessoa concluir, até pra eu ter certeza. (Terceiro entrevistado, 2021).”

Ao avançar ainda dentro da fase Download realizando a pergunta 2 (2 - Em algum momento, durante a escuta da opinião você já interrompeu e falou se concordava ou não concordava com o colaborador a respeito da opinião dele?) foi possível identificar que a maioria dos colaboradores disseram que nunca interrompeu ninguém durante a exposição de um diálogo, mas que já que haviam sido interrompidos por outros colegas no momento da exposição de sua opinião. Enquanto que um entrevistado disse que é normal interromperem a

conversa para acrescentar novas informações e pontos de vistas. Algumas frases ditas pelos respondentes podem ser vistas a seguir.

“Quando eles (Diretoria) não gostavam de uma ideia, por exemplo igual essa que eu citei, eles cortavam direto sem aos menos deixar a gente explicar o motivo do qual a gente estava querendo essas mudanças (Segundo entrevistado, 2021). “Quando você expõe uma decisão final, foi basicamente aquilo que você estava tentando dizer e não foi ouvido, porque não tiveram a paciência de escutar até o final (Oitavo entrevistado, 2021). “Você perde a vontade de falar, você vai perdendo a vontade expor se você é sempre interrompido, entendeu (Terceiro entrevistado, 2021)?”.“Olha, eu nunca fiz isso de interromper uma pessoa dando opinião, mas já fizeram comigo, eu estou dando uma opinião e ter sido interrompido já para falar que não podia e já falava o motivo de não poder, é como a gente se sente, se sente na situação assim que a gente não pode fazer mais nada ok, já me pararam aqui eu não vou nem prosseguir, acuado (Quinto entrevistado, 2021)”.

Dos participantes que nunca interromperam o diálogo, a maioria foram interrompidos em algum momento do diálogo com gestores da empresa e superiores, todos eles disseram que esta prática de interrupção da fala do outro é ruim, chata, um tipo de boicote que inibe ideias novas que poderiam ser consideradas e que gera sentimentos ruins como inibição, acumamento e falta de reciprocidade. A interrupção da fala do outro de acordo com os entrevistados gerou um clima ruim, os a maioria dos entrevistados se sentirem reclusos, desmotivados e insatisfeitos com o comportamento da chefia ao não requer ouvir a opinião completa dos colaboradores ou realizar o boicote assim no início da fala e tira a vontade dos colaboradores de expor novas ideias em outros contextos.

4.2 Análise da fase Factual da Teoria U

A segunda fase da Teoria U é denominada Factual o interlocutor se dispõe a refletir a respeito da fala do outro tentando compreender os fatos do diálogo, mesmo que ele tenha uma opinião contrária a outras pessoas. Conforme Sharmer (2008) nesta fase é feita uma tentativa da realidade da comunicação e por meio do seu conhecimento pode-se fazer perguntas para o melhor conhecimento da situação. É necessário dos colaboradores no processo de comunicação ter uma mente aberta. A fase factual foi observada nesta pesquisa com base nas perguntas 3 e 4.

Sobre a pergunta 3 (3 - Ao ouvir uma posição diferente da sua, você costuma adiar o julgamento, procurando refletir a respeito da fala do outro?) a maioria dos respondentes disseram adiar o julgamento quando tem uma ideia diferente da qual ele tem. Muitos apontaram que esse de adiamento do julgamento deve-se ao fato do processo de tomada de decisão enfrentado no marketing demandar uma resposta cuidadosa por isso não praticam o adiamento. Outros disseram adiar o julgamento afim de compreender o raciocínio a lógica usada pelas pessoas. Dois ainda disserem não adiar o julgamento quando acha que está certo.

Alguns trechos relatados pelos entrevistados podem ser vistos a seguir. “Geralmente eu mostro a minha opinião e mostro os defeitos do planejamento dele e tento alinhar as melhores opiniões e vejo o melhor caminho que a gente pode seguir. (Quarto entrevistado, 2021)”. “Se tratando de marketing sim, porque as decisões de marketing estão embasadas de acordo com o público-alvo (Sétimo entrevistado, 2021)”. “No meio corporativo, basicamente refletir e encontrar um ponto de equilíbrio entre as duas ideias (Primeiro entrevistado, 2021)”. Um exercício que é sempre positivo é você se colocar no lugar do outro. Então eu procuro entender porque que fulano tem aquele tipo de opinião, de pensamento ou de sei lá... Por que ele tá trazendo isso pra equipe? Porque pode ser uma visão dele, de uma vivência dele, entendeu? (Terceiro entrevistado)”.

Na pergunta 4 (4 - Existem momentos onde ao escutar a fala do colaborador, você tenta entender se o que o outro pensa seria o que você está pensando?), todos os entrevistados relataram tentar entender a fala de outros colaboradores. A seguir são apresentados alguns trechos das entrevistadas que relatam isso. “Sim, a partir do momento que eu estou em uma posição de gestão, e estou conversando com algum da minha equipe eu geralmente costumo fazer perguntas, para tentar entender de onde saiu aquela ideia, onde a pessoa quer chegar com aquela ideia (Primeiro entrevistado, 2021)”. Sim, já aconteceu! O objetivo é o mesmo, mas de repente a pessoa tá expressando de uma forma diferente. Ah, agora sim! Mas já faz um tempinho que convivo com a equipe, a gente vai meio que aprendendo (Terceiro entrevistado, 2021). “Sim, várias vezes a gente teve que tentar manobrar a situação, tentar perguntar o que o outro quer dizer, tentar meio que entender a cabeça dele e a sua ideia (Quarto entrevistado, 2021).

Notou-se que dentro desta fase factual da Teoria U que a maioria dos entrevistados adiam o julgamento afim de compreender a opinião do outro. Mais ainda, todos os entrevistados afirmaram que tentam entender a opinião do outro, se dispendo a praticar meios pessoais de irem administrando as dificuldades de entendimento no momento do contato, possuindo mente aberta para notar as diferenças entre as opiniões e levantamentos e disposição para seguir em frente.

4.3 Análise da fase empática da Teoria U

A terceira fase da Teoria U é chamada empática. Nela é possível detectar uma sensibilidade no que está sendo entregue como o todo. O interlocutor passa a compreender uma experiência humana com mais profundidade, refletindo o que foi falado e colocando as emoções de uma forma empática. Nesta fase são realizadas reflexões sobre o que o outro está sentindo por meio de uma conexão emocional. Os interlocutores passam a ter uma mente aberta para ouvir a fala do próximo (Sharmer, 2008). Neste estudo a fase empática foi avaliada por meio das perguntas 5 e 6.

A pergunta 5 (5 - No momento da escuta você consegue detectar sinais emocionais do outro em relação ao assunto abordado?), todos os respondentes disseram compreender os sinais emocionais das pessoas ao abrir o diálogo, embora dois entrevistados disseram que nem sempre conseguem detectar os sinais em todas as situações do diálogo. De acordo com a entrevista, os sinais emocionais foram detectados pelos respondentes no ambiente de comunicação interna por meio das reações emocionais dos outros colaboradores. Os entrevistados afirmam que são bem observadores, em relação a linguagem corporal, a constância e tom da voz. Nos trechos a seguir é possível observar a fala de alguns participantes.

“Nem sempre, mas as vezes sim. Isso! Você entende que existe sentimentos ali por trás daquela fala (Terceiro entrevistado, 2021)”. “Sim, geralmente as pessoas gesticulam muito, ou começam a tremer, ou falar de alguma maneira mais nervosa, então acho que esses sinais eu geralmente vejo quando eles começam a falar (Quarto entrevistado, 2021)”. “Sim, eu acho que há vários sinais. Tanto no tom da voz, entonação, como também microexpressões faciais ou gestos (Quinto entrevistado, 2021)”. “Sim, geralmente eu consigo, ver que a pessoa esteja nervosa ou incomodada com alguma situação, as vezes fica bem nítido, eu costumo observar muito, eu sou uma pessoa que observa muito (Primeiro entrevistado, 2021)”.

Em seguida foi feita a pergunta 6 (6 - Existem fases em que você tenta entender o sentimento do colaborador sobre o assunto abordado?). A maioria dos respondentes disseram tentar entender o sentimento do outro enquanto um entrevistado diz não tentar compreender. Dos entrevistados, dois destacaram que o entendimento dos sentimentos do próximo seja cliente ou colaboradora ajuda na criação do material publicitário de marketing. Outros ainda relatam que esse entendimento ajuda em melhorar a forma da comunicação. Alguns trechos ditos pelos entrevistados podem ser vistos a seguir.

“Sim, acho que minha personalidade é essa, que assim quando eu estou conversando eu gosto de entender como ela está se sentindo (Oitavo entrevistado, 2021)”. “Sim, já aconteceu tipo, tanto tipo de mim pra outra pessoa e de outra pessoa pra mim. Foi importante! (Terceiro entrevistado, 2021)”. “Para ser sincero não, não tento (Sexto entrevistado)”. “Sim, por exemplo quando você pede para uma pessoa fazer uma determinada criação, e você transfere para ela em palavras e sua visão do que você quer daquele material e ela vai transformar aquelas palavras em um material e automaticamente ela vai colocar o sentimento dela com relação ao trabalho, com relação ao que ela ouviu de você (Sétimo entrevistado, 2021)”.

Nota-se que os entrevistados conseguem identificar os sentimentos dos outros colaboradores durante um contexto de comunicação e que a grande parte dos entrevistados tentam compreender o sentimento que está envolvido por trás da fala, sendo que grande parte dos entrevistados conforme esta etapa da Teoria mostrou ter o coração aberto, criando uma conexão emocional com a fala do outro.

Em ambientes que é necessário a criatividade a Teoria U destaca que o poder da intenção é fundamental, trata-se de aumentar, e não de desestimular as possibilidades que possam surgir, fortalecendo suas fontes internas de um mundo com tantas adversidades que tentam separar as pessoas. A percepção do outro de uma forma empática coloca o colaborador em níveis de entendimento mais aberto e participativo.

4.4 Análise da fase generativa da Teoria U

A quarta fase da Teoria U é denominada generativa. Nesta fase, procura-se criar algo novo na comunicação, ser assertivo nesta fase não indica aceitar exatamente a visão do outro e sim poder aproveitar o que foi dito de uma forma que ambos possam colher benefícios e chegar na assertividade desejada. Propor perguntas abertas e intencionais, abrir para atividades que busquem o diálogo de uma forma participativa, respeitando cada indivíduo envolvido no processo são meios para se obter uma comunicação assertiva (Sharmer, 2021).

Ao atingir essa fase, ambas as pessoas no diálogo consideram construir algo novo no desenvolvimento futuro. Quando isso acontece pode-se identificar a atitude das pessoas em se manterem abertas para futuros diálogos possibilitando-os os envolvidos realizarem perguntas realistas tais como: Como eu posso te ajudar? Como você está se sentindo com o que ocorreu? O que você pensa sobre isso? Você teria alguma sugestão? Quais ações podemos realizar com essas informações? Do que a equipe precisa para executar da melhor forma possível? (Sharmer, 2008). Com tipos de perguntas, é possível ampliar as possibilidades de construção do conhecimento ao retirar o foco das discordâncias e levando o olhar a novas possibilidades e a assertividade (Sharmer, 2008).

A quarta etapa da Teoria U foi avaliada por meio das perguntas 7 e 8. Sobre a pergunta 7 (7 - Você abre espaço para perguntas com frases intencionais como tais: o que você pensa sobre? Qual ação você pode ou podemos realizar? O que vocês precisam para executar? Como vocês estão se sentindo? Ou alguma semelhante com esse tipo de abertura?) todos os entrevistados afirmaram abrir um espaço para perguntas deste tipo. Os entrevistados relataram que realizam estes tipos de perguntas para conhecer se os outros colaboradores estão com dificuldade na execução de alguma tarefa, para conquistar a confiança do gestor, para conhecerem diferentes perceptivas sobre um assunto, para a construção de algo novo e para aprender com os outros. Algumas frases ditas pelos entrevistados podem ser vistas a seguir.

“Normalmente eu me coloco na posição da ajuda, qualquer tipo de projeto no nosso departamento, normalmente eu me coloco na posição da ajudar (Oitavo entrevistado, 2021).” “Normalmente a gente utiliza esse tipo de frase para poder estimular a outra pessoa falar e a ter um pouco de confiança no seu gestor, então essas frases são bem utilizadas (Terceiro entrevistado, 2021)”. “Sim, costume muito perguntar, principalmente sobre recursos, o que

falta de recurso para que a pessoa consiga executar aquilo que eu estou pedindo ou a demanda que a empresa está solicitando (Primeiro entrevistado, 2021),” “Bem, pra mim é bem natural sim, seu sempre faço esses tipos de perguntas intencionais, com motivos, o principal motivo é que eu acredito que duas, três, quatro cabeças, pensam melhor que uma, por mais que a minha ideia, e minha clareza seja uma, eu gostaria sim de ouvir outras opiniões para agregar, afinal eu não consigo ter todas as perspectivas (Quinto entrevistado, 2021)”.

Em relação a pergunta 8 (8 - Você se sente aberto a abrir para perguntas e tentar propor alguma atividade ou reflexão a respeito de posição contrária à sua e tentar tirar algo novo deste momento?) a maioria das entrevistas relataram estarem abertos para ouvir uma opinião contrária a ele. Muitos relataram que tem essa abertura para tentar compreender o ponto de vista das outras pessoas, deste uma entrevista disse que embora esteja aberto para reflexão não prefere sair da sua zona de conforto. Um outro entrevistado disse ainda que não está aberto para estes tipos de perguntas. Algumas falas dos entrevistados podem ser vistas a seguir.

“Sim sim, eu sou totalmente aberto, abrir novos caminhos mesmo com as opiniões dos outros, venho de um serviço, de um local, com boa relação entre os funcionários (Quarto entrevistado, 2021)”. “Diversas vezes, a gente desenvolve um projeto que as pessoas não concordam e elas não tem aquele conhecimento de entender o porquê ne, normalmente eu procuro propor um desafio (Oitavo entrevistado, 2021)”. “Sim, você recebeu uma negativa, mas não e um encerramento daquele trabalho, então você precisa entender quais foram os pontos que não foram alcançados para você receber uma resposta positiva, e ai você precisa trabalhar melhor a reflexão de tudo que foi passado até aquele momento (Sétimo entrevistado, 2021)”. “Como diretamente não, apesar da gente ter toda essa preocupação em otimizar tempo, tentar entender a ideia do outro, a direção do Grupo ela é muito centralizada, se não fosse algo que o rupo não fizesse eles simplesmente não faziam (Segundo entrevistado, 2021)”.

Contudo, os entrevistados relataram que a abertura para estes tipos de perguntas não é feita pela diretora. Tendo os colaboradores uma percepção negativa sobre eles. O que pode ser visto nestas frases: no meu operacional a gente passa muito, agora gerência e a minha supervisão eu nunca vi mesmo, eles fazendo esse tipo de pergunta para mim ou pra gente. Nunca; eles nunca perguntaram, eles nunca viram o lado emocional de ninguém, é uma pergunta que nunca foi me feita para ser sincero, o que eu penso do processo tal ou tal, normalmente pede para eu executar e eu vou lá e executo com a minha equipe (Sexto entrevistado, 2021).

“Comigo diretamente não, apesar da gente ter toda essa preocupação em otimizar tempo, tentar entender a ideia do outro, a direção do Grupo é muito centralizada, se não fosse algo que o grupo não os fizesse simplesmente não faziam. Eles só aceitavam uma ideia se partisse... talvez em segundo plano eles parecem para analisar, mas de antemão se eles falassem não, simplesmente não aceitavam, então não tinha muita essa comunicação Segundo entrevistado, 2021).” “Não, acho que a maioria de que eu percebo aqui, particular, particular dessa empresa que eu trabalho atualmente. É que a galera fica meio que travada com o não, entendeu? Como se, tipo, se não gostasse dessa opinião, não concordasse, mas não argumentasse também, tipo, é... transforma em sentimentos como: sei lá, desânimo... como sei lá. enfim... como descontentamento. Não, aqui nem sempre, aqui a gente tem que ser um pouquinho incisivo naquilo que a gente quer (Terceiro entrevistado, 2021)”. “Foi percebido que durante essas respostas os entrevistados estavam tristes e incomodados com essas situações, como se eles estivessem desenvolvendo apenas o trabalho, porém se sentido incompletos. O sentimento de pertencimento nesse ponto foi bem abaixo do esperado, o entrevistado E6 chegou a fazer uma pausa para segurar as emoções.”

Ressalta-se que a Teoria U convida os membros da organização a olhar para o ponto cego que existe na liderança relacionados ao processo de comunicação. Os momentos de reflexão sobre percepção sobre o outro e nos momentos que é entregue uma resposta negativa

é importante ter a mente aberta e o coração aberto para se ter uma comunicação assertiva (Sharmer, 2021, Persaud *et al.*, 2021).

5. DISCUSSÃO

Não é suficiente o colaborador estar na equipe, ele tem que se sentir parte dela, estar em ambiente criativo onde são desenvolvidos trabalhos de marketing requer impulsionamentos positivos, direito a falar, organização e treinamento. Observou-se que a maioria dos entrevistados desta pesquisa não se sentem parte da equipe fato impulsionado por constantes interrupções de sua fala e a dificuldade encontrada pelos colaboradores a exporem suas ideias e opiniões sobre um assunto e também devido a diretoria em não tentar ouvir a fala dos colaboradores. Fatores que vão contra a assertividade da comunicação. Conforme Scharmer (2008), Gelis e Blikstein (2013), Urea (2013), Hays (2014), Ardita, Novieastari e Gayatri (2019), Persaud *et al.*, (2021) o processo de comunicação tem que estabelecer empatia comportamental, isto é, fazer a conexão quase que em sintonia, é assumir posições idênticas, é pôr-se no lugar do outro, respeitando as limitações existentes e com o coração aberto para receber o novo, buscando assim se tornar mais assertivo.

O objetivo da comunicação seja no nível interno quer externo do ambiente corporativo está profundamente conectado com a forma que as lideranças gerem as expectativas das suas equipes, em consequência à escuta ativa das suas ideias e preocupações, desejos e motivações e a junção com a cultura organizacional (Ali *et al.*, 2021, Diniz, 2021). Neste sentido, para se ter sucesso na comunicação está diretamente ligado com a capacidade de conduzir os envolvidos para um objetivo comum.

Vale fixar que para a busca da melhoria do desempenho das organizações pode-se constatar que a participação dos colaboradores agrega uns dos aspectos mais importantes para a motivação de forma continuada e, em virtude disso, é de grande valia a preocupação constante com as necessidades e os anseios dos seus colaboradores mantendo conquistados pela empresa tendo o sentimento de pertencimento (Ali *et al.*, 2021, Scharmer, 2010, Ardita, Novieastari e Gayatri, 2019).

A Teoria U propõe que se pode sair da egossistema para o ecossistema, fazer parte de um ecossistema de criação torna o ser humano mais preparado para ser assertivo e criativo. A criatividade é relatada com uma das moedas novas no mercado, a abertura do diálogo e a busca pela construção do novo com o presencialmente é uma necessidade para a sobrevivência ao mundo atual (Scharmer, 2008, Ali *et al.*, 2021, Diniz, 2021). A Teoria U pede que ocorra a suspensão do julgamento a fim de dar abertura para que a pessoa possa se sentir livre e que tenha o seu tempo respeitado. Mostrar-se interessado em ouvir dentro de um ambiente de criação é essencial para que o colaborador não se sinta boicotado e assim possa ter mais vontade de participar das ideias. O ponto importante que deve ser ressaltado é que não há obrigatoriedade de aceitação e sim pede-se que o tempo do outro seja respeitado.

Em um dos estudos de Amabile (1999) apresenta que é comum observar a criatividade ser mais destruída do que encorajada. Este fato também foi observado neste estudo onde um dos entrevistados se sentiu acuado em expressar suas ideias devido a constantes interrupções da fala. Ainda foi visto que em empresas familiares não existe nenhuma abertura para a comunicação e sugestão de ideia. O que pode causar sérios problemas na comunicação interna, na motivação e na retenção do colaborador e também impede que as empresas ofereçam novas soluções ao mercado barrando a inovação o que pode impactar a sobrevivência da empresa. A maioria dos entrevistados analisados mostrou-se estar aberto tanto em relação a mente, ao coração e a vontade em ouvir o outro e a desenvolver uma comunicação assertiva, o que é um ponto positivo para a empresa, pois o processo de comunicação tem que estabelecer empatia

comportamental, conexões quase que em sintonia. Para isso é necessário pôr-se no lugar do outro, respeitando as limitações existentes e com o coração aberto para receber o novo, buscando assim se tornar mais assertivo (Scharmer, 2010, Persaud *et al.*, 2021).

Gestores podem utilizar esta informação para adotar o intraempreendedoríssimo dentro de suas organizações, permitindo o funcionário a ser visto como um dos donos da empresa e a levar soluções novas para a organização e assim adotar uma comunicação mais sustentável.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi analisar os níveis de escuta de colaboradores de marketing em relação a comunicação interna com base na teoria U. As respostas dos colaboradores foram analisadas com base nas quatro fases da Teoria U: download, factual, empática e generativa. Por meio de entrevistas com os colaboradores foi visto que a maioria dos entrevistados mostraram estar acudados, tristes em relação a interrupções constantes de sua fala na comunicação interna da empresa. Também foi visto que a maioria dos colaboradores tem a mente, o coração e a vontade aberta em ouvir uma opinião diferente da sua e tentar compreendê-la. Com os níveis de escuta da Teoria U também foi diagnosticado que a diretoria boicota a fala dos colaboradores, não dando-os um espaço para o diálogo e a troca de informações. A Teoria U mostrou ser uma ferramenta poderosa para analisar os níveis de escuta da comunicação interna da empresa e pode ser utilizada em qualquer contexto organizacional onde se precisa compreender o processo de comunicação interna. Futuras pesquisas poderiam ser realizadas com as diretorias das empresas para diagnosticar quais níveis de escuta devem ser melhorados. Além disso futuras pesquisas poderiam verificar se existem diferenças nos níveis de escuta entre setores diferentes das empresas.

Referências

- Ahmad, S. R (2016). Importance of English communication skills. *International Journal of Applied Research*, vol. 2, n. 3, pp.478-480.
- Alargić, D.; Atanasijevski-Đurić, K (2018). Assertive communication as a way to deal with stress. In: *Stress in military profession thematic collection of articles*.
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H.M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3 (3), May – Jun., 16-38.
- Ardita, V.; Novieastari, E.; Gayatri, D. (2019). Assertive communication training and associate nurses' knowledge and motivation: A quasi experimente. *Enfermería Clínica*, 29(S2), 837-844.
- Blidaru, O. P.; Sfichi, D.; Andrei, V. F (2019). Communication in Private and Public Companies. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, Vol 19, n 2.
- Grillo, H. M.; Enesi, M. E. (2022). The Impact, Importance, Types, and Use of Non-Verbal Communication in Social Relations. *Linguistics and Culture Review*, Vol. 6, n. S3, p. 291-307.

Dasgupta, S. A.; Suar, D.; Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199.

Ekwe, G. M., Ani, A. N., Precious- Chinatu, O. (2018). Influence of assertive communication skill usage and effective principalship in secondary schools in enugu state, nigeria. *International Journal of Social Science and Economic Research* , 3(7), July, 3286 - 3295 .

Hays, J (2014). Theory U and team performance: presence, participation, and productivity. In: *Perspectives on Theory U: Insights from the field*. pp. 138-160.

Kronrod, A., Grinstein, A., Shuval, K. (2021). Think positive! Emotional response to assertiveness in positive and negative language promoting preventive health behaviors. *Psychology & Health*, DOI: 10.1080/08870446.2021.1942876.

Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, Vol. 48, n. 102156, p. 1-10.

Marett, E.; Marler, L.; Marett, K (2018). Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*, Vol. 8 n. 1, pp. 22-37.

Min-Sun, K (1999). Cross-Cultural Perspectives on Motivations of Verbal Communication: Review, Critique, and a Theoretical Framework. *Annals of the International Communication Association*, Vol. 22, n. 1, pp. 51-89.

Morse, J.M. (2000), Determining sample size. *Qualitative Health Research*, Vol. 10, n.1, pp. 3-5.

Norton, R.; Warnick, B. (1976). Assertiveness as a communication construct. *Human Communication Research*, 3(1), 62-66.

Pânișoară, G., Sandu, C.; Pânișoară, I.-O.; Dută, N. (2015). Comparative Study Regarding Communication Styles of The Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 186, 202–208.

Persaud, S. et al. (2021). Dialogue for design teams: A case study of generative conversations for dealing with diversity. In: *DS 110: Proceedings of the 23rd International Conference on Engineering and Product Design Education (E&PDE 2021)*, VIA Design, VIA University in Herning, Denmark.

Phutela, D (2015). The Importance of Non-Verbal Communication. *Journal of Soft Skills*, Vol. 9, n. 4, pp. 43-49.

Rich, A. R.; Schroeder, H. E. (1976). Research Issues in Assertiveness Training. *Psychological Bulletin*, 83(6), 1081-1096.

Scharmer, C. O (2008). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. United States of American: Berrett-Koehler Publishers.

Urea, R. (2013). The impact of teachers' communication styles on pupils' selfsafety throughout the learning process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 164 – 168.