



**RAFAEL SPERA CHIAVONE**

## **Assertividade como cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Fernando Oliveira de Araujo**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Assertividade como cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN** elaborado por Rafael Spera Chiavone e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico  
Executivo

---

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

## **DECLARAÇÃO**

A empresa MAX CLEAN LAVANDERIA LTDA, representada neste documento pelo Sr.(a) PATRICIA H. A. SPERA CHIAVONE , Diretora, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Assertividade como cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN realizados pelo aluno Rafael Spera Chiavone, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de abril de 2018

---

Patricia H. A. Spera Chiavone

Diretora da MAX CLEAN

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rafael Spera Chiavone, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG - Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Assertividade como cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN”, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de abril de 2018

---

Rafael Spera Chiavone

## RESUMO

Seres humanos vivem por comunicação, não a toa que o mundo gira em torno de redes sociais, noticiários, revistas, entre outros meios que trazem a tona a importância de saber se comunicar. Uma comunicação assertiva é o que se mostra difícil, isso porque, por mais que a comunicação esteja no nosso dia-a-dia, as pessoas não sabem se comunicar de maneira eficiente. Nas empresas não é diferente. A informação muitas vezes se perde devido a não ser assertiva, ou seja, não ser clara e honesta. Pessoas tendem a adotar comportamentos defensivos ou mesmo agressivos para se comunicar, e isso pode gerar um estresse além de falhas na comunicação. Assertividade se mostra mais do que uma forma de se comunicar, é uma filosofia de vida. Uma empresa que consegue implantar isso na sua cultura, garante que suas informações serão transmitidas de um setor ao outro corretamente, facilitando a tomada de decisões. A área que muitas vezes falha, é no *middle management* que seria o responsável por levar informações operacionais para os tomadores de decisões estratégicas, e vice e versa. Na empresa MAX CLEAN o contexto não poderia ser diferente, tendo diversas lavanderias espalhadas pelo território nacional, seu desafio é conseguir que sua informação seja transmitida corretamente, e sua equipe trabalhe de maneira padrão para todos clientes serem atendidos com a qualidade semelhante onde quer que esteja.

**Palavras Chave:** Assertividade. Comunicação. Cultura assertiva.

*Feedback.*

## **Abstract**

Humans live through communication, its easy to see our interaction through social media, News, magazines, and others communication means that show us the importance of communication. Na assertiveness communication is hard, and that's because, even thou communication it's on our daily routine, people don't know how to communicate efficiently. Companies are not different. Information usually are lost because it is not assertive, on other words, it is not clear and honest. People tend to adopt defensive or aggressive behaviors, and that probably will lead to stress and communication failure. Assertiveness is more than just a way of communicating, it's a life's philosophy. A company that install assertiveness on it culture, may guarantee that it information will be transmitted correctly, favoring to make strategic decisions. Most failures come on the middle management, that's because its whom will take operational information to decision makers, and vice versa. MAX CLEAN laundry company is on the same context. It has some laundries around Brazil, and it challenge is to guarantee that it information get transmitted correctly through it laundries, so MAX CLEAN team can work with the same pattern e guarantee that all clients receive the same great quality wherever it be.

**Key Words:** Assertiveness. Communication. *Feedback*. Cultural assertiveness.

Sumário	
1.	INTRODUÇÃO..... 9
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA 9
1.2.	OBJETIVO GERAL ..... 10
1.3.	OBJETIVOS ESPECIFICOS ..... 10
1.4.	JUSTIFICATIVA ..... 10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ..... 12
2.1.	CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO..... 12
2.3.	ASSERTIVIDADE ..... 14
2.3.1.	Lider assertivo ..... 14
2.3.3.	Comportamentos assertivos ..... 16
2.4.	<i>Feedback</i> ..... 19
3.	METODOLOGIA..... 23
3.1.	TIPO DE ESTUDO ..... 23
3.2.	UNIVERSO ..... 24
3.3.	COLETA DE DADOS ..... 24
3.4.	ANALISE DE DADOS ..... 24
3.5.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO ..... 25
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ..... 26
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... 26
4.1.1.	Histórico ..... 26
4.1.2.	Organograma e comunicação ..... 27
4.2.	ANALISE DE RISCOS NA COMUNICAÇÃO DA MAX CLEAN 29
4.3.	COMO IMPLANTAR UMA CULTURA ASSERTIVA NA MAX CLEAN 32
4.3.1.	Treinamento presencial ..... 33
4.3.2.	Acompanhamento a distância ..... 34

4.3.3. Desenvolvimento contínuo .....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS.....	41



## 1. INTRODUÇÃO

Através deste trabalho, será apresentado conceitos de comunicação a fim de ser possível propor melhorias a empresa de lavanderia hoteleira MAX CLEAN.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Cada dia que passa, percebe-se o crescimento e facilidade de acesso a informações pelo mundo. Isso porque os meios de comunicação vêm evoluindo muito rapidamente, e sendo assim, muito conhecimento é trocado entre pessoas diariamente.

Dentro do mundo dos negócios, a comunicação é umas das maiores habilidades para se ter sucesso. Hoje, muito se fala na necessidade de aprender diversas línguas para obter crescimento profissional, porém as pessoas esquecem de desenvolver seu próprio idioma! (PELAJO; SITA, 2012, p.127).

No Brasil, as décadas de 80 e 90 foram muito marcadas pelo grande desenvolvimento da comunicação empresarial (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 2). De acordo com os autores, foi a partir da reabertura política em 1988 que o conteúdo se espalhou pelo país através da realização de cursos, seminários, congressos e publicações em revistas, teses e livros.

“Dentro das organizações predomina hoje a busca ansiosa da informação. Ela passou a ser vital no desempenho de todos. Sem ela torna-se difícil atingir os resultados esperados” (FRANÇA; LEITE, 2007). Os autores defendem que a informação deve ser transmitida rapidamente dentro das organizações, e todos devem ter acesso, essa disponibilidade de informação se torna um grande diferencial estratégico.

Nesse contexto, a lavanderia MAX CLEAN, empresa de lavanderia hoteleira, com licenciadas espalhadas em 10 estados brasileiros, precisa de uma comunicação muito assertiva e completa para que cada ponto de serviço opere da mesma maneira. Além de que todas as licenciadas possuam o mesmo nível

de informação, para poder lidar com todos os tipos de situação de maneira rápida, transparente e assertiva.

Para isso, precisa-se um estudo em como a comunicação na MAX CLEAN é feita atualmente, e então verificar o que a literatura pode trazer de ideias e propostas para melhoria na comunicação da empresa.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de implantação de cultura assertiva na MAX CLEAN

## 1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Estudar os fundamentos de assertividade na literatura
- b) Verificar fundamentos de *feedback* para aprendizagem na literatura
- c) Identificar práticas de comunicação na MAX CLEAN
- d) Mapear riscos para falha de comunicação na MAX CLEAN
- e) Verificar viabilidade para cultura assertiva na MAX CLEAN

## 1.4. JUSTIFICATIVA

A Max Clean é uma marca que traz diversas licenciadas pelo Brasil, trabalhando com lavanderias hoteleiras em mais de 10 cidades de sul a norte do país. O seu diferencial, já apontado por muitos clientes, é a proximidade e transparência de seus serviços. A forma de lidar com suas equipes também segue essa linha, sempre buscando uma melhor qualidade de vida no trabalho. Porém, atualmente, pela expansão da marca e a distância dos diretores para as licenciadas, a comunicação começa a ser um problema. Seus líderes não repassam aos funcionários a informação como deveria ser passada, trazendo uma desmotivação e desentendimento interno, e com os clientes a falta, principalmente, da transparência e assertividade. Portanto, aperfeiçoar essa a

comunicação dos líderes, se torna essencial para o crescimento futuro da MAX CLEAN.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

O dicionário da língua portuguesa, identifica comunicação como; s. f. Informação; aviso; transmissão (BUENO, Silveira, 2000). E LUIZARI (2010) vai além, definindo comunicação como um ato básico de troca de opiniões realizado entre os seres humanos. É possível complementar o conceito; “A comunicação é um processo pelo qual atribuímos e transmitimos significado à necessidade de entendimento compartilhado” (PELAJO; SITA, 2012, p. 81).

Segundo Ines Restier (PELAJO; SITA, 2012, P.81), o processo de comunicação compreende três elementos:

1) O emissor – origem da mensagem, da ideia. Observa-se a importância do mecanismo que se utiliza para a transmissão dessa mensagem

2) A mensagem – é a ideia que o emissor deseja transmitir. Junto a este elemento, observamos o canal escolhido e o nível de ruído que a transmissão está sujeita.

3) O Receptor – quem recebe a mensagem. A atenção com sua decodificação estabelece a compreensão ou não da transmissão, e pode ser verificada por meio da existência de *feedback*.

A comunicação pode ainda ser identificada em dois tipos, segundo Luizari<sup>1</sup> (2010 apud Maciel; Valesse 2003):

1) Verbal – os seres humanos estabeleceram um código denominado *linguagem escrita* ou *falada*. No entanto, a comunicação verbal não se resume apenas a essas duas formas; nosso corpo também “fala”;

2) Não verbal – gestos, olhares, expressões corporais e faciais, movimentos, imagens sonoras, olfativas e visuais também compõem mensagens que desejamos ou não transmitir.

---

<sup>1</sup> LUZIARI, Katia. Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem. – Curitiba: IPEX, 2010)

## 2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Tendo em mente o significado de comunicação pode-se então ir para dentro das organizações empresariais, e estudar de fato como os conceitos citados no capítulo anterior são de fato usados.

“No passado, não se dava muita importância à comunicação empresarial” (FRANÇA; LEITE, 2007). Os autores continuam descrevendo que foi devido as necessidades de adaptação e reestruturações, que o obrigaram as organizações a criarem processos estratégicos de comunicação, para então melhorar os seus relacionamentos.

Para o setor interno, torna-se muito importante manter todos os colaboradores alinhados a um mesmo objetivo e bem informados, França e Leite (2007) definem a comunicação interna como aspecto da “inteligência empresarial”. E acreditam que para que seja criado um programa estratégico eficiente, dois fatores devem estar presentes; transparência e a clareza.

“A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados” (CARDOSO, Onésimo. 2006). Cardoso continua sua linha de pensamento descrevendo que a comunicação organizacional contribui para desenvolver “formas de inter-relação mais participativas”, ele considera que assim seriam, mas comprometidas a organização.

CARDOSO (2006), na mesma linha que FRANÇA e LEITE (2007) citados acima, ente que uma organização deve se comprometer a enxergar a comunicação como parte estratégica, inserida na cultura da empresa. “Ela (a comunicação) deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos” (CARDOSO, Onésio. 2006, p. 1134)

Outro autor que acredita na importância da comunicação para organização é Taylor (2006, apud. KUNSCH 2009), na visão do autor “a comunicação está na organização está na comunicação”, ou seja, a

comunicação deve ser feita de maneira organizada para ser entendida, precisa ser assertiva, e um ambiente organizacional não existe sem comunicação.

### 2.3. ASSERTIVIDADE

Assertividade origina-se de asserção que significa afirmar, ou do latim *affirmare*, tornar firme, consolidar, declarar firmeza.

“A assertividade pode ser entendida como uma filosofia de vida ou como um estilo de comportamento” (FRANÇA; LEITE, 2007). Ou como ALBERTI (1978) se expressa, uma pessoa assertiva é aquela que expressa suas próprias opiniões e sentimentos de maneira direta, e em um tom moderado, olho no olho.

Vera Martins (2005) define também assertividade como uma filosofia de vida. Para a autora do livro “Seja Assertivo!” (2005), a comunicação assertiva deve ser criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressam seus pensamentos e opiniões de maneira direta e honesta, com um resultado de satisfação e entendimento mútuo.

Ser assertivo é essencial para a comunicação organizacional, já que dentro de uma equipe a constante transmissão de ideias, informações, observações, instruções, é o que faz as equipes realizarem da melhor maneira possível as tarefas do dia-a-dia, isso de acordo com Conte e Brandão (2007. p. 125). As autoras ainda seguem a linha de pensamento de que gerentes e supervisores são exemplares quando conhecem as tarefas a serem desempenhadas por seus colegas e subordinados e estão, constantemente, fazendo comentários detalhados. “*Feedback* é o termo utilizado para definir essa prática de fornecer ao funcionário informações a respeito de seu desempenho” (Daniels, 1994).

#### 2.3.1. Líder assertivo

Leite (2012, p. 75) acredita que ter uma atitude assertiva ajuda você ter uma comunicação convicta, tornando-se mais confiável para as pessoas que

participam da conversa. O autor explica que para ser assertivo você deve ser honesto e dinâmico.

“A assertividade é a chave da boa comunicação para todos, principalmente para que os líderes obtenham resultados” (LEITE, 2012). Gutemberg Leite escreve ainda que quando uma equipe é gerida por um gerente assertivo, elas tendem a serem mais produtivas “mantêm uma relação adulta com o seu chefe, são ouvidas e não vivem sob pressão emocional, por isso podem dar sugestões, tomar iniciativas e discutir erros”.

Mas como tornar-se assertivo? Vera Martins (2005, p. 28) acredita que para estabelecer uma comunicação que você consiga afirmar seu eu sem massacrar o do interlocutor, precisa possuir os seguintes itens:

- Auto estima: origina-se da imagem que você tem de você
- Determinação: é uma energia que faz você ter coragem para ir em frente e não desistir perante os obstáculos;
- Empatia: é colocar-se no lugar do outro mentalmente e sentir que o outro está sentindo numa determinada situação. Somente pessoas maduras conseguem estabelecer empatia;
- Adaptabilidade: é adequar seu estilo de comunicação e entrar em sintonia com seu interlocutor;
- Autocontrole: é assumir que o ser humano é bastante emocional e usar a racionalidade para gerenciar emoções, não perdendo o controle da situação;
- Tolerância à frustração: é aceitar que não podemos só ouvir os sins, pois existem os nãoos que são pertinentes e justos;
- Sociabilidade; é gostar de estar com as pessoas, é se preocupar com o bem-estar do outro assim como seu próprio

Para a liderança, deve-se atentar ao tipo de comportamento e cultura de seus liderados “(...) comportamentos assertivos teriam, então, a função de preservar as noções de individualidade e privacidade na medida em que ressaltam a diferenciação do indivíduo dos demais.” (CUNHA; TOURINHO. 2010).

### 2.3.3. Comportamentos assertivos

Autores que tratam sobre assertividade, tendem a classificar com quatro tipos; passivo, agressivo, passivo-agressivo e assertivo. Abaixo, quadro elaborado por FRANÇA e LEITE (2007)

Fig. 1: Tipos de comportamento

<b>Tipos de comportamento</b>	<b>Assertividade</b>	<b>Comunicação</b>
Passivo	Baixa assertividade	Comunicação inexpressiva
Agressivo	Assertividade compulsiva	Comunicação descontrolada
Passivo-agressivo	Assertividade ambivalente	Comunicação ambígua
Assertivo	Assertividade equilibrada	Comunicação eficaz

Fonte: França e Leite (2007, p. 58)

Cunha e Tourinho (2010) acreditam que as avaliações sociais (positivas ou negativas) de cada um dos comportamentos analisados indicam é o tipo de consequências que os comportamentos do indivíduo produzem para o grupo.

Então, deve-se analisar cada comportamento de maneira individual, e como lidar com cada tipo de comportamento.

O passivo é aquele inseguro, com baixa autoestima, “(...) não apresenta condições de comandar um processo de comunicação, (...) evitando contato direto com o receptor e dando mostras de desinteresses” (FRANÇA; LEITE, 2010, p. 59). Os autores ainda comentam que as características de comunicação do passivo seriam de voz baixa e tímida, com pouco contato visual.

O lado positivo desse comportamento é o fato de evitar confrontos, sendo assim, acaba sendo um comportamento com maior aprovação social, mas isso vem com um lado negativo “Membros passivos não ajudam o grupo a enfrentar seus problemas e produzir soluções.” (CUNHA; TOURINHO, 2010). Isso porque, seguindo a linha dos mesmos autores, os indivíduos com comportamento passivo não conseguem dizer “não”, acabam se submetendo aos outros para se manter no ciclo social. Por fim, acabam sendo não levados a sério ou mesmo ignorados em suas ideias. Isso pode gerar um alto nível de estresse e desmotivação para o mesmo, de acordo com França e Leite (2010, p. 58).

O comportamento agressivo, por outro lado, “(...) sempre tem o objetivo de vencer, depreciando e ignorando o outro” (MARTINS, 2010). A autora ainda



comenta que esse tipo de comportamento demonstra que é alguém que não sabe ouvir, não é empático e é intolerante e impaciente com a necessidade dos outros.

“Essas atitudes arrogantes tendem a levar o emissor a querer controlar a todo custo o processo e a manipular o interlocutor. Por sua vez esse comportamento não cria condições para o diálogo porque é visto como incompatível com o estabelecimento de boa comunicação” (FRANÇA e LEITE, 2010, p. 59).

Cunha e Tourinho (2010) apontam que no comportamento agressivo, o indivíduo 'tem um olhar fulminante'; usa um tom de voz que transmite raiva e ressentimento; fala muito alto e sem hesitação, encara o interlocutor e fala imediatamente, quase interrompendo o interlocutor.

Em seguida, vem o comportamento passivo-agressivo, esse é aquele que pode ser considerado como manipulador, de acordo com Martins (2010). “O passivo-agressivo, usando seu jeito sedutor e manipulador, consegue despertar confiança. Mas, com o passar do tempo, ele acaba sendo desmascarado em suas intenções, perdendo credibilidade” (MARTINS, 2010, p.90).

França e Leite (2010) acreditam que devido a ambivalência, os interlocutores ficam confusos na comunicação, portanto, passam a levar de forma indiferente. É uma comunicação ambígua e ineficiente. Essa ambiguidade é criada porque o indivíduo que tem esse tipo de comportamento “quer ser assertivo, mas sentem a falta de poder para sê-lo” (GILLEN, 1998).

Por fim, o comportamento assertivo, “seria a expressão de sentimentos de maneira socialmente adequada, preservando tanto os direitos/interesses do indivíduo que responde assertivamente quanto os de seu interlocutor.” (CUNHA; TOURINHO, 2010). Gillen (1998, p.13) segue na mesma linha, ao dizer que o assertivo tem seus direitos em mente, porém sabe que deve respeitar o dos outros, preparado sempre para tratar todos com respeito, mas ao mesmo tempo tem argumentos para explicar o que quer e persistir para mostrar seu ponto de vista.

Pode-se notar o assertivo naquele que, de acordo com Martins (2010) consegue influenciar e ser influenciado, isso pois mantém suas relações

transparentes e honestas. O assertivo é equilibrado, e em todo equilíbrio existem as coisas boas e ruins. Abaixo um quadro com suas características:

Fig. 2: *Comportamento Assertivo*

Características positivas	Características negativas	Como é percebido pelas outras pessoas	Características da comunicação
Firme	Manipulação	Respeitoso	Boa dicção
Dinamico	Arrogância	Admirado	Vocabulário adequado
Mantém bons relacionamentos	Risco de se criar uma percepção distorcida do interlocutor	Simpático	Voz firme e calma
Alcance dos resultados esperados		Considerado	Objetiva e clara
Auto-estima fortalecida			Bom ouvinte
Confiante			Eficiente
Respeitador do próximo			
Seguro			
Flexível			
Otimista			

Fonte: França e Leite (2010, p.61)

Uma análise comparativa, em uma situação fictícia, feita por Gillen (1998) reflete bem como identificar cada comportamento. Na situação, o trabalhador deveria entregar o relatório as 15 horas, e momento do dialogo já são 15 horas e 15 minutos. Segue como seria a atitude de cada líder:

O passivo: “Oi,... er... só eu. Espero que você não me considere um chato. Sei que você esta extremamente ocupado, mas... aquele relatório... hmm... estaria pronto? A gente meio que prometeu ao cliente, precisaríamos entregar ainda hoje, se possível...”

O agressivo: “Onde está a &\$% do relatório? Acredito que você vai dizer pra mim que andava muito ocupado. Pode ter escapado um pouco da sua atenção, mas pelo menos um de nós tem um real trabalho para fazer. Então, cade o relatório?!”

O passivo-agressivo: “Acredito que se eu precisar desse relatório, eu mesmo terei que fazer.” E mentalmente estará pensando: “Da próxima vez que quiserem algo de mim, podem assoviar para isso”

O assertivo: “Nós combinamos que o relatório estaria pronto as 15 horas e agora já são 15 horas e 15 minutos. Temos algum problema?”

Nesse caso, Gillen (1998) consegue demonstrar bem a característica de cada um. O autor resume que é muito difícil de levar o passivo a sério. O agressivo até pode conseguir o que quer no momento, porém a longo prazo começara a perder a confiança de seus liderados. O passivo-agressivo se tornará irritante visto a arrogância. Já o assertivo, devido a clareza e racionalidade conseguirá o respeito dos outros e terá mais eficiência em sua equipe.

Diversos autores concluem a necessidade de ser assertivo no ambiente de trabalho, LEITE (2012, p. 76) traz os seguintes elementos de como proceder para ser assertivo na comunicação:

- Tenha em mente objetivos claros e bem definidos;
- Saiba as mensagens que vai transmitir e defina as prioritárias;
- Estude as características e expectativas dos públicos aos quais se dirige;
- Seja objetivo no seu pronunciamento, sem hesitação;
- Use vocabulário adequado ao tema e ao público;
- Fale com clareza, voz firme e boa dicção;
- Mantenha-se calmo para que sua mensagem seja bem recebida e assimilada;
- Respeite sua audiência e evite tentativa de manipulá-la;
- Seja bom ouvinte;
- Evite atitude arrogante e agressiva;
- Evite ambiguidade;
- Demonstre otimismo, simpatia e confiança nos seus ouvintes.

#### 2.4. *Feedback*

Uma ferramenta importante para evolução da organização e uma comunicação eficaz, é o *feedback*; “O feedback gera uma conscientização valiosa para a aprendizagem, pois ressaltas as dissonâncias entre o resultado pretendido e o real, incentivando a mudança; também aponta os comportamentos adequados, motivando o indivíduo a repetir o acerto” (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL. 2007).

As autoras ainda afirmam que a falta de *feedback* pode gerar incertezas ao indivíduo, e que o mesmo, quando bem explorado, pode ajudar a criar uma atitude reflexiva, e isso, estaria diretamente vinculado ao desenvolvimento profissional da pessoa.

“O feedback, juntamente com a prática, constitui um dos principais aspectos no processo de aprendizagem, pois é uma variável que o profissional pode manipular durante a prática. feedback, juntamente com a prática, constitui um dos principais aspectos no processo de aprendizagem, pois é uma variável que o profissional pode manipular durante a prática.” (UGRINOWITSCH, 2008, p. 42).

Zeferino, Domingues e Amaral (2007) em seu artigo ainda ligam o *feedback* com assertividade. Elas acreditam que para ser realmente eficaz, ele precisa ser assertivo, já que o *feedback* deve ser dado de maneira clara, objetiva e direta. Além disso, trazem também que o *feedback* deve ser dado de maneira respeitosa, descritiva, oportuna e específica.

Essa ferramenta ajuda com que o profissional tenha mais segurança para seguir seu caminho de desenvolvimento, “(...) torna-se mais fácil o alinhamento de objetivos e metas da organização e o resultado deste retorno cria um foco mais profissional” (SZECKIR, 2012). A autora acredita que é difícil encontrar o equilíbrio para saber reconhecer acertos e orientar os possíveis pontos de desenvolvimento. Isso porque cada indivíduo de uma organização precisa de quantidades diferentes de *feedbacks*, já que pessoas são diferentes, então a maneira de desenvolve-las é diferente.

SZECKIR (2012) usa uma analogia com vasos de água, “(...) flores ou plantas em nossas casas, veremos que cada uma recebe uma quantidade “x” de água, e perceberemos com facilidade que se colocarmos as mesmas quantidades para todas, algumas secarão e outras morrerão afogadas” (SZECKIR, 2012, p. 89).

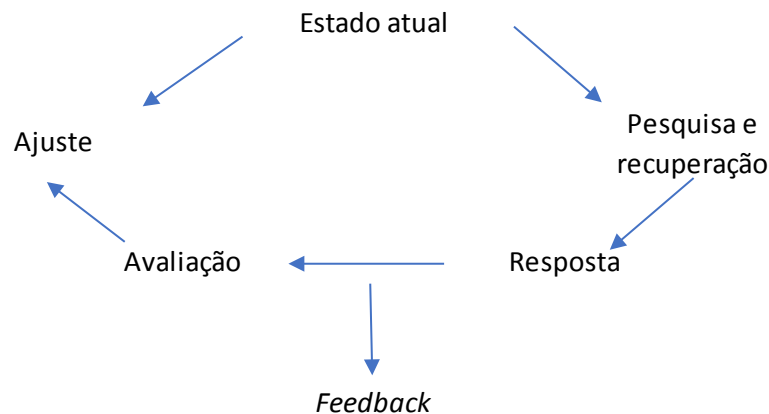
Segundo Mory (2004), feedback pode ser descrito como qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar um indivíduo sobre seu desempenho. Ele também pode permitir que o indivíduo compare sua performance atual com a padrão ou a esperada. O autor ainda cita que um

*feedback* como informação é um círculo fechado, onde o *feedback* corrige erros. O autor, em seu estudo, comenta que um *feedback* para ser efetivo não pode ser apenas em uma palavra, o *feedback* deve ser informativo, para que assim o indivíduo que o receba, consiga de fato evoluir.

Para que seja positivo, para o que *feedback* seja de fato algo que desenvolva as pessoas da organização, Szeckir (2012, p. 90) cita que o *feedback* de foco, ter embasamento, empatia, boa vontade, acompanhamento, momento correto e coerência.

Bangert-Drowns (1991, p. 217) traz um modelo simples de aprendizagem via *feedback* muito utilizado por diversos autores do tema:

Fig. 3: Modelo de 5 estágios do aprendizado



Fonte: Bangert-Drowns (1991, p. 217)

1. Estado atual: é caracterizado pelo conhecimento do indivíduo, seu interesse, objetivos...
2. Pesquisa e recuperação: Mecanismo cognitivo que é ativado por uma pergunta. Informações armazenadas de fácil acesso na memória
3. O indivíduo tem uma “resposta” para a questão, possui um grau de certeza sobre a resposta e já espera um *feedback*
4. Avaliação: é como o indivíduo se sente, auto avalia, com o *feedback* recebido.
5. Ajuste: após sua auto avaliação, devido ao *feedback* recebido, o indivíduo altera sua perspectiva, e então entra em um novo estado, que no ciclo se reinicia.

*Feedback* não é algo exato, diversos autores entendem que existem diversos modelos para se alcançar o real desenvolvimento, isso também depende de ambiente e do nível de aprendizado do indivíduo que o recebe. “Não existem formulas prontas, o resultado é incerto, mas a necessidade existe e precisa ser contemplada: o ser humano vive e interage comunicando-se e por consequência gerando *feedbacks* o tempo todo” (SZECKIR, 2012).

### 3. METODOLOGIA

A partir desta seção determinamos os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho.

#### 3.1. TIPO DE ESTUDO

A obtenção e análise de dados para a elaboração deste trabalho se deram por meio de uma entrevista aplicada. Este tipo de pesquisa tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução imediata do problema encontrado na realidade (MARTINS, 2008).

Segundo Flick (2009), o método qualitativo considera a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, caracterizando as discussões e a prática de entrevistas. O trabalho é baseado neste método de estudo.

O meio de investigação se configura como um estudo de caso. De acordo com Martins (2008), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é o estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Para este estudo de caso, o entrevistador foi desenvolvendo as conversações com o seu entrevistado sobre a temática “Comunicação Assertiva e *Feedback* no *middle-management*” de uma forma espontânea, com questões semi-estruturadas, as quais obedeceram a um roteiro estabelecido a fim de conseguir as informações necessárias para a identificação do problema existente na organização.

### 3.2. UNIVERSO

O estudo de caso é conceituado a partir dos pontos de atendimento da empresa. Aqui foram analisadas as unidades instaladas dentro dos hotéis e *resorts*, bem como a sua unidade administrativa. Participando das entrevistas integralmente o sócio fundador André Chiavone. Assim sendo, faz parte do universo deste estudo todo o quadro de colaboradores da empresa Lavanderia Max Clean.

### 3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de duas entrevistas, entendidas aqui como: obtenção de histórias, dados, declarações e informações a partir das fontes, não apenas como uma conversa. A primeira foi realizada no dia 2 de fevereiro de 2018 às 17 horas; a segunda foi no dia 10 de março de 2018, às 17 horas, ambas realizadas na sede da empresa localizada na Rua Professor Ayrton Roberto de Oliveira, nº 64, sala 407, Itacorubi, Florianópolis/SC. Participou das entrevistas o Sr. André Chiavone, fundador e administrador da empresa.

Para complementar as informações foi necessária, também, uma análise documental dos procedimentos organizacionais, tendo em vista que esta análise valida as informações obtidas durante as entrevistas (Vieira; Zouain, 2005).

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

Através das entrevistas e análise documental realizadas na empresa foi possível ter conhecimento do contexto organizacional e interpretar a realidade ali vivida. A análise de dados se deu por meio do método qualitativo, tendo como principal instrumento os dados obtidos com as respostas do das entrevistas.

Além da interpretação da realidade organizacional obtida através da interação dos indivíduos com a organização e seus membros, a análise de dados se deu a partir de um comparativo dos autores que descrevem sobre o tema.



### 3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A empresa Lavanderia Max Clean tem nove unidades distribuídas nos hotéis e *resorts* do país. Porém, para este trabalho, foi visitada apenas a unidade administrativa localizada no bairro Itacorubi em Florianópolis/SC. A unidade foi escolhida pela facilidade de acesso dos autores deste trabalho, bem como a disponibilidade do entrevistado.

Também, deve ser considerado que o estudo terá foco no *middle managent* da MAX CLEAN, que podem também ser identificado como os líderes de lavanderia.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção será apresentado a análise que foi feito dos dados recolhidos na empresa Max Clean.

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Primeiramente, deve ser feita uma breve apresentação e caracterização de como é a empresa estudada.

#### **4.1.1. Histórico**

Fundada em 1992 por Andre Chiavone, a empresa de lavanderia hoteleira Max Clean tem o intuito de atender os hotéis de Florianópolis. A ideia surgiu quando Andre percebeu a dificuldade que os hotéis, principalmente aos praianos ao norte da Ilha, enfrentam para manter seus serviços de lavanderia.

Com quatro anos de mercado, a empresa passou a receber convites de redes hoteleiras de outros municípios e, até mesmo, outros estados para contratar suas atividades. Por isso, em 1998, a Max Clean se viu obrigada a realizar altos investimentos, a fim de atender essa demanda. Para tal, a empresa se associou a uma rede de lavanderia que atuava no ramo de frigoríficos.

Junto à associação vieram conflitos de ideias visto que os novos sócios, por estarem habituados a um ramo muito diferente do ramo de atuação da Max Clean, tinham pensamentos distintos sobre o funcionamento da lavanderia. Em função desses desacordos, a sociedade foi rompida em 2001.

No ano seguinte, foi construída uma grande unidade na área industrial da Palhoça. Devido aos anos de experiência e a credibilidade conquistada pela empresa, a Max Clean passou a atender 60% dos empreendimentos hoteleiros da região sul do país.

Após cinco anos de atividade, o rápido crescimento da empresa começou a apresentar problemas, tais como o alto custo de logística e dificuldades na operação. Por isso, o risco do negócio passou a se mostrar muito alto.

Para resolver tais problemas, surgiu a ideia de criar uma unidade piloto dentro do próprio hotel. O resultado foi que os custos de logística e os problemas de produção reduziram drasticamente.

Como o projeto se mostrou viável, a unidade da Palhoça foi vendida, e, desde então, a empresa passou a atuar de forma exclusiva, ou seja, com pequenas lavanderias dentro de hotéis de grande porte, em diversas regiões do Brasil.

Atualmente, a Max Clean tem sede em Florianópolis/SC, em um escritório no bairro Itacorubi, e de lá administra suas unidades em diversas regiões do país. Conta com onze unidades funcionando internamente a hotéis e uma unidade externa em funcionamento. Tem como clientes fortes marcas como Costão do Santinho Resort (Florianópolis/SC), Serrano Resort (Gramado/RS), Sheraton Bahia (BA), rede Atlantica em Curitiba/PR, entre outros.

#### **4.1.2. Organograma e comunicação**

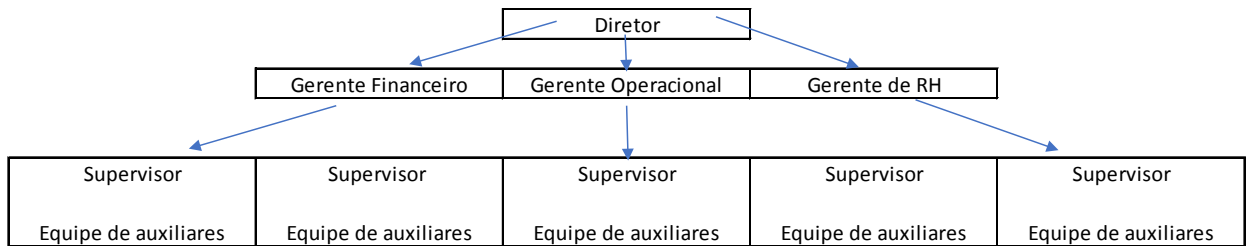
A MAX CLEAN trabalha com uma matriz em Florianópolis/SC, neste escritório estão presentes o diretor, gerente operacional, gerente financeiro e gerente de recursos humanos.

Estes, comunicam-se diretamente, pessoalmente. Aqui a comunicação é mais fácil devido a estarem frente a frente. O escritório não é dividido por salas, então a comunicação é constante. Existe a cultura de manter todos informados para sempre estarem alinhados em um mesmo objetivo.

Pelo Brasil, estão as doze licenciadas MAX CLEAN, nestas encontram-se supervisores e auxiliares de produção. Cada unidade possui um líder, que seria a ponte para a comunicação junto a matriz. Cabe ao líder, repassar informações para sua equipe, e passar a matriz questões pontuais sobre sua operação e também clientes.

Abaixo como seria o organograma:

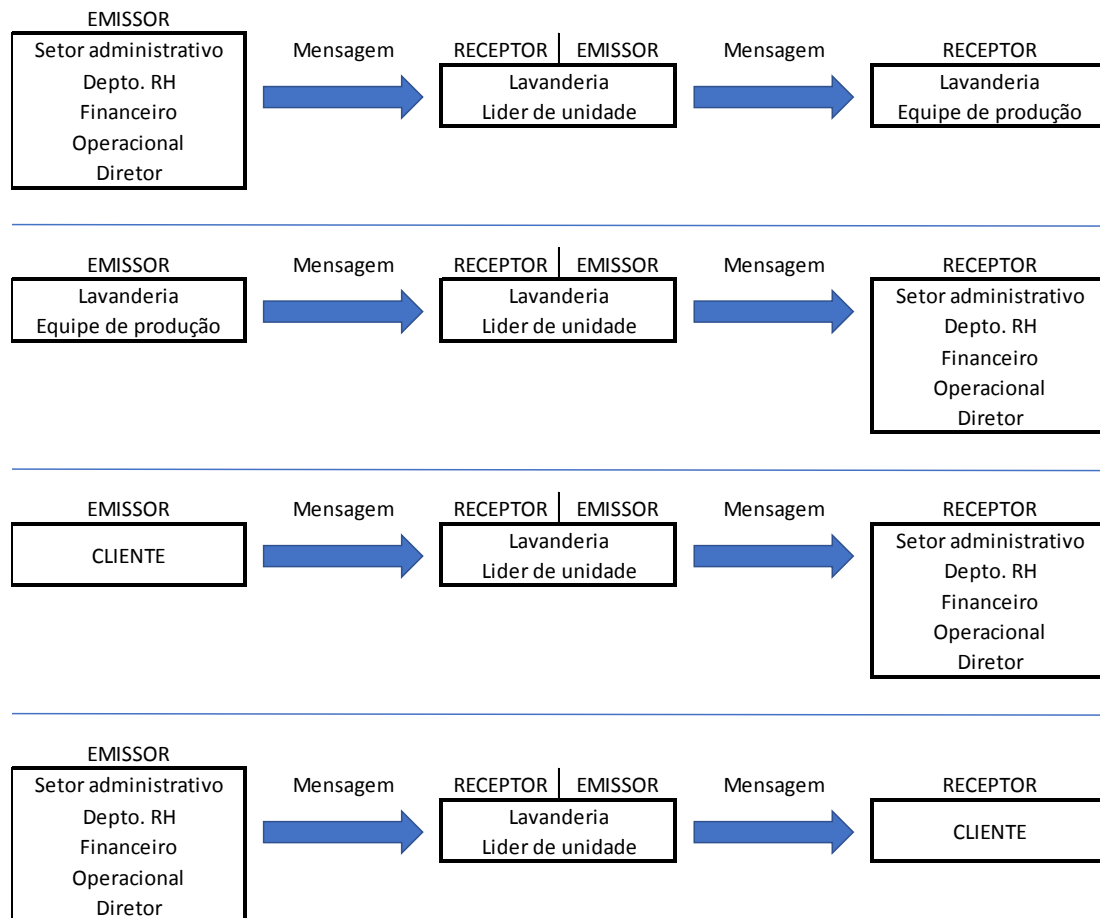
Fig. 4: Organograma MAX CLEAN



Elaborado pelo Autor

Analizado o organograma, é necessário entender onde estão os pontos críticos para a comunicação da empresa, e de que maneira pode se traçar uma estratégia para evitar erros de trocas de informação. Seguindo a lógica de Ines Restier (PELAJO; SITA, 2012, P.81), analisa-se quais são os três elementos da comunicação nos principais momentos de comunicação que acontecem na MAX CLEAN. Ambas análises poderiam ser ilustradas combinadas:

Fig.5: Comunicação na MAX CLEAN



Elaborada pelo autor

A figura 3 (p. 21) traz os quatro principais momentos de comunicação da MAX CLEAN. Devido a matriz, onde encontra-se o setor administrativo, estar distante das lavanderias e conseqüentemente cliente e equipe, a comunicação deve ser feita através do líder de unidade. Vale fazer a observação que existe o contato direto entre setor administrativo da MAX CLEAN e CLIENTE, porém não será levado em consideração no estudo.

Pela tabela, é possível analisar que o ponto de transição da mensagem é o líder de unidade (*middle management*). Essa ilustração, que foi montada após observações e entrevista na MAX CLEAN, aponta que um risco, onde na falta de assertividade e boa comunicação por parte do líder de unidade, a mensagem chegará nos dois extremos de maneira distorcida.

Portanto, analisa-se quatro momentos, dois são internos e dois com um participante externo. No processo interno, a mensagem pode ser sobre uma mudança operacional, uma informação legal ao trabalhador, uma informação nova, algum ponto motivacional, etc.

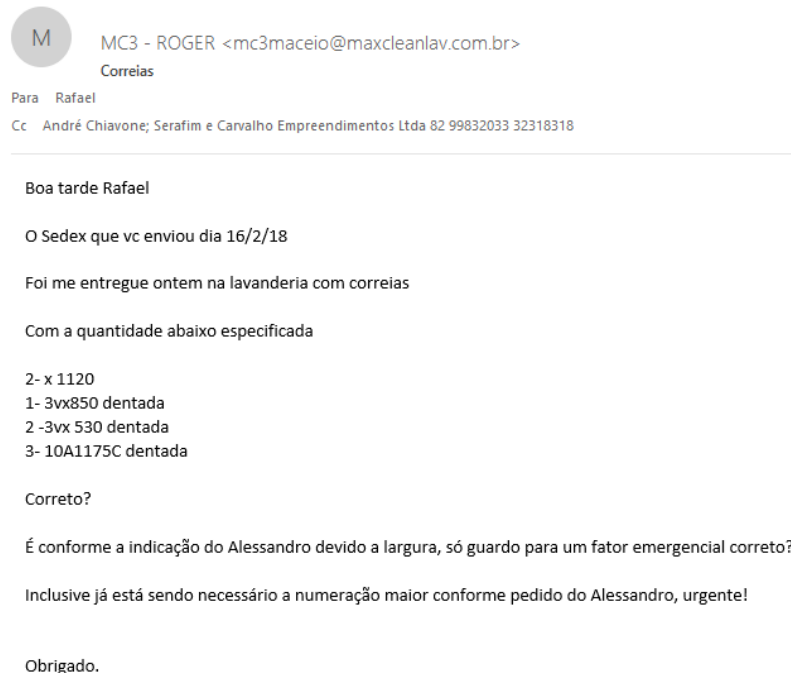
Já o segundo momento, a informação é levada, ou recebida, do cliente. A mensagem pode ser por algum problema de divergência financeira na cobrança, falta de qualidade no atendimento, algum erro no serviço, pedidos de alteração no processo para atender alguma peculiaridade ao cliente, etc.

#### 4.2. ANÁLISE DE RISCOS NA COMUNICAÇÃO DA MAX CLEAN

Agora que já caracterizado, deve-se analisar a fundo os riscos da comunicação na MAX CLEAN. Conforme já descrito no item anterior, o principal ponto de risco está no *middle management*, ou seja, no líder de cada lavanderia. Isso porque, ele fará o processo de transição da maioria das mensagens que são transmitidas na empresa.

Devido a essa carga de informações que passam pelo líder de lavanderia, erros tornam-se frequentes, as informações chegam aos extremos (conforme fig. 6, p.30) de maneira distorcida, nem sempre de fácil entendimento. Abaixo, um breve e-mail sobre um problema de manutenção:

Fig. 6: E-mail trocados entre Líder de lavanderia e setor administrativo



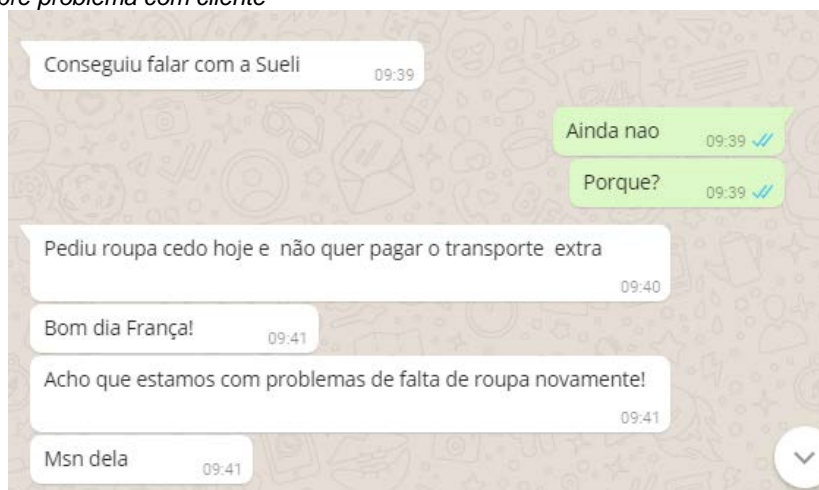
Disponibilizado por MAX CLEAN

Quando o líder de lavanderia, denominado Roger, comenta que “só guardo para um fator emergencial” e logo em seguida diz que “já está sendo necessário a numeração maior conforme pedido do Alessandro, urgente!”, o que seria necessário já com urgência? E se já é urgente, já não seria o fator emergencial que ele comenta na primeira frase?

Esse é um exemplo de risco que se corre, pois não está sendo objetivo em seu e-mail. Se realmente já é um caso emergencial, ele não possui o material correto, e caso o responsável operacional não entender dessa forma, a resolução pode demorar para ser tomada.

Agora, abaixo na fig. 7, um exemplo que relaciona um problema com cliente:

Fig. 7: Contato sobre problema com cliente



Disponibilizado por MAX CLEAN

A pessoa citada, Sueli, seria a responsável pelo hotel cliente da MAX CLEAN, quem emite a mensagem é um líder de lavanderia e o receptor seria da parte administrativa. No caso, percebe-se que falta informação; o porque seria necessário falar com a Sueli? Não seria assertivo já encaminhar o problema? Logo após é passado o problema, que também não está claro. O incomodo dela é por não querer pagar entrega extra, ou a falta de roupa é por atraso de entrega? Veja que dependendo do problema, a solução seria diferente.

Os dois exemplos são através de mensagens escritas, porém são diálogos frequentes também por áudio, em sua grande maioria por telefone. E esse estão longe de serem casos isolados. A MAX CLEAN enfrenta esse problema de distorção ou falta de capacidade de emitir uma mensagem assertiva.

O que traz de resultado, de acordo com o observado, são clientes insatisfeitos com a demora para uma resolução, um funcionário da equipe desmotivado pois se sente injustiçado por alguma informação que não recebeu corretamente, processos que podem demorar muito para serem corrigidos. Isso tudo gera custos, além de sujar a imagem da MAX CLEAN no mercado.

#### 4.3. COMO IMPLANTAR UMA CULTURA ASSERTIVA NA MAX CLEAN

Visto os problemas que foram analisados no capítulo anterior, verifica-se a falta de uma filosofia de assertividade na empresa. Isso ajudaria com que tanto os emissores quanto receptores das mensagens, procurassem manter o dialogo mais claro.

O estudo presente está sendo feito em cima do principal ponto crítico notado dentro da MAX CLEAN, que é referente aos lideres de lavanderia, portanto será proposto como implantar uma filosofia assertiva aos lideres de lavanderia (*middle management*).

Primeiramente, a MAX CLEAN deve entender que a comunicação é parte estratégica para seu serviço, isso ocorre por dois motivos principais:

- A MAX CLEAN vende a ideia ao seu cliente que estará sempre muito próxima, e que busca rapidamente soluções para o hotel;
- A matriz, a parte estratégica da empresa, está em estado do Brasil diferente de todas unidades operacionais, portanto a comunicação precisa ser muito assertiva para que não haja problemas.

Visto esses dois pontos fundamentais, deve-se compreender também que o *middle management* da empresa é composto por pessoas de diversas culturas diferentes, e, portanto, devem ser trabalhados visto suas características

Portanto, propõe-se um trabalho de médio prazo junto aos lideres de unidade para torna-los mais assertivos. Porque médio prazo? A empresa não pode continuar esbarrando com problemas comunicacionais, mas também não é da noite para o dia que se implanta uma filosofia nova na empresa.

Primeiramente, a MAX CLEAN deve designar uma pessoa ou setor para se encarregar da comunicação na empresa. A comunicação deve ser estratégica! Criando um setor ou designando oficialmente alguém para trabalhar com essa área, já é um inicio para divulgar a mudança que começa a acontecer. Esse designado, será responsável por liderar esse projeto.



### 4.3.1. Treinamento presencial

Os líderes devem entender o que é ser assertivo. Propõe-se então, que a MAX CLEAN tenha um treinamento presencial, com a participação de todos do *middle management* para que possa ser repassado o conhecimento sobre o que é ser assertivo. Aqui seriam trazidos conceitos, práticas, todo o tipo de ferramenta para que seja entendido a importância de ser assertivo. Não é só uma fase de treinamento, mas também de conscientização.

Durante esse treinamento, deve ser feito o questionário elaborado por Terry Gillen (1998, p.8) (ANEXO 1). O teste terá como resultado qual característica assertiva (passivo, agressivo, assertivo, passivo-agressivo) o líder de lavanderia se encontra. Sendo assim, é possível perceber qual a melhor maneira de desenvolvê-lo.

O interessante nesse teste, é conscientizar os líderes de lavanderia de qual comportamento eles possuem. Assim eles poderiam perceber melhor suas atitudes e onde devem corrigir.

Esse treinamento também ajudará com que os líderes passem a entender o que significa cada comportamento e porque é importante agir com assertividade e depois então conseguir repassar essa filosofia para sua equipe. Trazendo os doze pontos de como ser assertivo de Leite (2012, p. 76):

- Tenha em mente objetivos claros e bem definidos;
- Saiba as mensagens que vai transmitir e defina as prioritárias;
- Estude as características e expectativas dos públicos aos quais se dirige;
- Seja objetivo no seu pronunciamento, sem hesitação;
- Use vocabulário adequado ao tema e ao público;
- Fale com clareza, voz firme e boa dicção;
- Mantenha-se calmo para que sua mensagem seja bem recebida e assimilada;
- Respeite sua audiência e evite tentativa de manipulá-la;
- Seja bom ouvinte;
- Evite atitude arrogante e agressiva;
- Evite ambiguidade;

- Demonstre otimismo, simpatia e confiança nos seus ouvintes.

Esses pontos devem estar na mente dos líderes, pois esses pontos devem ser levados adiante para suas equipes. Esse processo de conscientização será fundamental para que a proposta de inserção da cultura assertiva na MAX CLEAN tenha um bom andamento.

A empresa disponibilizara materiais físicos para que cada líder possa regressar as suas lavanderias, assim ficaria mais fácil de repassar a sua equipe. A comunicação seria muito visual, nesse caso, assim a empresa mostraria de maneira diária que assertividade faz parte da cultura. Seria também um apoio ao líder de lavanderia para facilitar esse processo que não será simples.

#### **4.3.2. Acompanhamento a distância**

Após o treinamento presencial, chega o momento mais difícil para o sucesso do projeto; o acompanhamento a distância, para avaliar se os líderes de lavanderia se conscientizaram quanto a filosofia assertiva e como estão evoluindo no assunto junto a sua equipe.

O acompanhamento deve ser feito através de muita comunicação, pois apenas assim você verifica o quão assertivo o indivíduo estará sendo. A constância de *feedbacks* nessa parte do projeto será essencial, pois só assim a correção de erros e apontamento de melhorias será possível.

Porém as avaliações não serão feitas apenas com os líderes de lavanderia, devem ser feitas também com as equipes e cliente com quais os líderes possuem contato, assim será possível coletar informações necessárias para passar o *feedback* ao líder.

Cabe aquele que foi designado a liderar o projeto garantir que o *feedback* seja constante. Importante ressaltar que faz parte de uma filosofia assertiva a presença do *feedback*, principalmente para o líder de lavanderia, pois em algumas situações para ser de fato assertivo, o líder terá que dar um *feedback* pontual e construtivo para que haja desenvolvimento de sua equipe, ou mesmo para dar um bom retorno ao cliente.

Portanto, nessa parte do projeto, não só será importante o desenvolvimento do líder de lavanderia quanto a sua comunicação assertiva, mas também quanto a sua cultura de *feedback* junto a equipe. Vale lembrar, que um ponto crítico da MAX CLEAN é o contato do líder de lavanderia com o cliente, ou seja, como ele vai reagir para uma crítica (*feedback* do serviço prestado) quanto como será sua resposta a tal crítica.

O acompanhamento a distância terá três pontos principais de avaliação:

- Como o líder de lavanderia responde as necessidades junto a matriz da MAX CLEAN
- Como o líder repassa informações para sua equipe
- Como o líder atua junto ao cliente, recebendo críticas e entregando soluções

O primeiro ponto terá uma análise mais fácil, já que o responsável do projeto faz parte da matriz, então conviverá com essa comunicação.

Quanto a equipe, deve acontecer com busca de *feedbacks* não só da equipe, mas também do próprio líder. Aqui devem ser utilizadas perguntas para que o líder de lavanderia tenha seu próprio entendimento de onde precisa melhorar, ex: “Ao responder para fulano que ele terá que mudar o horário de trabalho para atender tal demanda de operação, como foi a reação dele? Você se certificou que ele entendeu? Poderia por favor me relatar como foi a experiência?”

Junto ao cliente, o líder de lavanderia deve ser instruído a sempre reportar o que foi conversado, quando for um assunto relevante (baixa qualidade no serviço, atraso na entrega do serviço, pedidos de emergência, novas soluções). Já para comunicações do dia a dia, não precisa relatar a todo instante, mas cabe ao responsável do projeto, manter-se informado junto ao cliente de como está a situação do serviço, pois assim pode passar um *feedback* construtivo ao líder de lavanderia sempre que receber uma crítica do cliente sobre o serviço prestado ou mesmo sobre uma situação em que recebeu relatos distintos do seu *middle management* quanto do cliente, ou seja, momento em que houve diferentes interpretações de um mesmo assunto.

Esse momento de acompanhamento será longo, mas deve ser intenso. Cabe ao responsável ter uma data para um contato presencial, ao fim do cronograma para acompanhamento a distância. Durante esse encontro presencial, deve-se então deixar que o próprio líder de unidade faça um novo teste sobre sua assertividade, assim gera uma autoavaliação para que seu desenvolvimento continue. O teste seria de Vera Martins (2017, p. 20), anexo 2, esse indicaria qual o nível de assertividade do indivíduo, a partir de então, será possível analisar aqueles líderes de lavanderia que precisam ser melhor trabalhados e quais são aqueles que já estão em um nível bom de assertividade.

Essa data de visita presencial, junto a pesquisa, seria a coleta de resultados, verificar se o projeto teve êxito ou não, pois nesse momento, já deve ser possível notar uma mudança, os líderes já devem estar agindo de maneira assertiva em grande parte de sua comunicação e atitudes.

#### **4.3.3. Desenvolvimento contínuo**

Conforme estudado, assertividade é uma filosofia, portanto o projeto por mais que tenha um objetivo de médio prazo, que será conscientizar a todos a importância da assertividade e principalmente desenvolver a assertividade do líder de lavanderia, o desenvolvimento e de uma cultura assertiva será contínuo na MAX CLEAN.

Importante a coleta de *feedbacks* de maneira frequente dos líderes de lavanderias de como estão as equipes, se está acontecendo uma assimilação dessa nova cultura, se o próprio líder continua desenvolvendo para cada vez mais ser assertivo.

Lembrando que, inicialmente, teremos o comportamento de cada líder – teste que foi feito no início do projeto, em evento presencial – portanto o desenvolvimento de cada um será diferente, portanto aqueles que chegarem em um nível bom de assertividade primeiro, seria interessante dar a oportunidade de visitarem outras lavanderias MAX CLEAN, para acompanhar o desenvolvimento de seus colegas e também, assim, o responsável do projeto, terá outra visão de como cada lavanderia vem se desenvolvendo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação de fato virou um fator estratégico no atual contexto organizacional que presenciamos, “muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações.” (CARDOSO, 2006) o autor já observava isso no início do milênio, e hoje já se percebe uma evolução ainda maior no âmbito da comunicação organizacional, cada vez mais as informações são transmitidas muito rapidamente.

Mas não é fácil que uma empresa consiga colocar as boas práticas de comunicação no seu dia-a-dia, e isso pode gerar muitos confrontos entre equipes e falhas de comunicação, que por fim podem botar em risco a relação com os clientes. Sendo assim, se torna necessário a mudança, a empresa precisa saber gerir sua comunicação, que é importante ser a mais clara, ética e honesta possível, ou seja, precisa ser assertiva.

Não à toa, é como explica Martins (2017) que o perfil assertivo começa a ter extrema importância para decisões objetivas e focadas em resultado. Atualmente se percebe um mercado de mudanças contínuas e a assertividade seria um fator diferencial nesse contexto.

A empresa de lavanderia hoteleira MAX CLEAN, que tem lavanderias espalhadas pelo Brasil, encontra-se no desafio de melhorar sua comunicação. Tendo sua matriz estratégica distante de suas áreas operacionais e mesmo clientes.

A fim de propor melhorias a MAX CLEAN, foi elaborado esse trabalho “Assertividade como cultura no *middle management*, um estudo na empresa MAX CLEA”, que teve como intuito estudar boas práticas de comunicação assertiva, e como treinar o *middle management* da MAX CLEAN para absorver uma filosofia assertiva, e assim transmitir de maneira mais clara e objetiva as informações para a área estratégica da empresa, que é o setor que deve tomar as maiores decisões.

O estudo se deu através de entrevistas presenciais e observações com a equipe e processos da MAX CLEAN. Com as análises feitas, foi possível mapear

áreas de riscos e onde podem existir as falhas de comunicação, e então propor uma forma de desenvolver a cultura assertiva na empresa.

O proposto foi de que primeiro se instalasse um setor responsável para a comunicação, ou seja, entender comunicação como parte estratégica da empresa, e então esse designado, levaria para frente um projeto de treinamento presencial e acompanhamento a distancia que teria como ferramenta constantes *feedbacks* para ajudar que o *middle management* (ou líderes de lavanderia) entendessem cada vez mais como ser assertivo e também implantar essa cultura em suas unidades.

Como visto, a assertividade deve ser vista como filosofia de vida, e isso é algo que não se constrói em curto prazo. A MAX CLEAN trabalha com pessoas de diferentes cidades, culturas, meios sociais, e isso dificulta conseguir trabalhar com uma cultura padrão, por isso, tudo que foi proposto nesse estudo foi visando um início de trabalho, uma forma de começar a colocar uma prática interessante que pode ser vista como um diferencial no contexto de mercado que vivemos atualmente.

## REFERENCIAS

ABREU-E-LIMA, Denise Martins de; ALVES, Mario Nunes. O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Pro-Posições*, Campinas, v. 22, n.2, p. 189-205.

ALBERTI, R. E. (1978). *Comportamento Assertivo: Um guia de auto-expressão*. Belo Horizonte, MG: Interlivros.

ALVES, Mario Nunes et al. Feedback and its importance to the distance education tutoring process. **Pro-Posições**, v. 22, n. 2, p. 189-205, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73072011000200013&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73072011000200013&script=sci_arttext&tlng=es)> Acesso em: 10 março. 2018.

CONTE, Fátima Cristina de Souza; BRANDÃO, Maria Zijah da Silva. **Falo ou não falo?: Expressando sentimentos e comunicando ideias**. Londrina: Mecenaz, 2007.

DANIELS, A. C. (1994). *Performance management*. Tucker, GA: Performance Management Publications

FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Fabio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LEITE, Gutemberg. *Feedback; Comunique-se bem: Seja assertivo a serviço do Desenvolvimento Humano*. **Ser mais em comunicação**, p. 71-77, 2012

LUIZARI, Katia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. Curitiba: Ibpex, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHEZINI-CUNHA, Vívian; TOURINHO, Emmanuel Zagury. Assertividade e autocontrole: interpretação analítico-comportamental. 2010, vol.26, n.2, pp.295-304.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Vera. **Seja Assertivo!** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MORY, E. H. Feedback research review. In: JONASSEM, D. (Comp.). Handbook of research on educational communications and technology. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2004. p. 745-783.

PELAJO, Christiane; SITA, Mauricio. **Ser + em comunicação.** São Paulo: Ser Mais, 2012.

SZECKIR, Lisiane. Feedback; A Comunicação a serviço do Desenvolvimento Humano. **Ser mais em comunicação**, p. 85-91, 2012

UGRINOWITSCH, Herbert et al. Frequência de feedback como um fator de incerteza no processo adaptativo em aprendizagem motora. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 11, n. 2, p. 41-48, 2008.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

ZEFERINO, Angélica Maria Bicudo; DOMINGUES, Rosângela Curvo Leite; AMARAL, Eliana. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **Rev. bras. educ. méd**, v. 31, n. 2, p. 176-179, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v31n2/08>>. Acesso em: 10 mar. 2018.



## ANEXOS

### ANEXO 1 – Teste de assertividade, fonte (GILLEN, 1998, p. 8)

Teste assertividade de Terry Gillen (1998)					
	Perguntas	A	B	C	D
1	Eu me sinto muito desconfortavel confrontando alguem sobre um probema	<input type="checkbox"/>			
2	Eu me mantenho calmo e confiante ao enfrentar uma critica pobre, ridicula ou sarcastica			<input type="checkbox"/>	
3	É facil me fazer perder a calma		<input type="checkbox"/>		
4	Eu direciono os problemas sem culpa ou julgamentos			<input type="checkbox"/>	
5	Eu sinto que é normal pedir o que eu quero ou explicar como me sinto			<input type="checkbox"/>	
6	Eu me sinto confortavel com o quanto mantenho contato visual com outros, e acredito que eles sintam o mesmo			<input type="checkbox"/>	
7	Eu sou facilmente incomodado e intimidado pelo ridiculo e sarcasmo	<input type="checkbox"/>			
8	É mais importante eu conseguir o que eu quero do que as pessoas gostarem de mim		<input type="checkbox"/>		
9	Eu prefiro quando as pessoas fazem o seu trabalho sem que eu tenha que dizer o que fazer	<input type="checkbox"/>			
10	Eu me sinto confiante na minha habilidade de agir positivamente em situações de trabalho que envolvem confronto			<input type="checkbox"/>	
11	Eu uso alto tom de voz, olhar fixo e sarcasmo pra conseguir o que eu quero de outras pessoas		<input type="checkbox"/>		
12	Eu utilizo de sarcasmo e piadas para mostrar meu ponto				<input type="checkbox"/>
13	Paciencia com as pessoas não é meu forte		<input type="checkbox"/>		
14	Ser admirado pelos outros é muito importante para mim, mesmo que isso signifique "comprar" a cooperação deles as vezes	<input type="checkbox"/>			
15	Eu realmente não gosto de conflitos, e farei de tudo para evita-los	<input type="checkbox"/>			
16	Eu realmente não gosto de conflitos, então uso outros jeitos para saberem o que sinto, como impaciencia e "cortar" as observações				<input type="checkbox"/>
17	Posso não ser muito direto com as pessoas mas elas sabem o que penso delas só pelo meu olhar				<input type="checkbox"/>
18	Acho fácil apontar o dedo para outras pessoas		<input type="checkbox"/>		
19	Qualquer impaciencia que sinto por outra pessoa, aparece mais na minha linguagem corporal do que contando diretamente a ela				<input type="checkbox"/>
20	Se me pedem para fazer algo que eu não quero, eu irei fazer, mas não tão bem quanto eu poderia fazer				<input type="checkbox"/>

ANEXO 2: Como esta sua assertividade? (MARTINS, Vera, 20 p.21)

Comportamentos	Quase sempre	Com frequência	Raramente
1. Fico constrangido quando tenho de enfrentar alguém para resolver um problema.			
2. Eu perco a paciência com facilidade, pois sou do tipo "pavio curto".			
3. Quando alguém é irônico e sarcástico comigo, eu reajo da mesma forma com ele.			
4. Prefiro que as pessoas percebam o que eu desejo ou preciso, do que eu ter de dizer-lhes.			
5. É importante para mim obter o que preciso e desejo, nem que com isto possa magoar outra pessoa.			
6. Não me incomodo em admitir meu erro perante os outros.			
7. Expresso minha discordância das opiniões das pessoas, em geral, sem dificuldade.			
8. Quando preciso me impor junto a outra pessoa a forma que normalmente uso é aumentar o tom de voz e olhar penetrante.			
9. Quando algo sai errado, acho um bode expiatório.			
10. Para mim, é importante conquistar a simpatia das pessoas, mesmo que para isto eu tenha que fazer coisas que normalmente não faria.			
11. Tenho habilidade em resolver satisfatoriamente a maioria dos conflitos com outras pessoas.			
12. Tenho dificuldade em dizer não aos pedidos que as pessoas me fazem, e quando digo me sinto culpado.			
13. Quando necessário, sou duro e inflexível e não dou explicações sobre minhas decisões.			
14. Sou objetivo e sempre falo a verdade, doa a quem doer.			
15. Prefiro ficar quieto e não expressar minhas opiniões.			
16. Quando preciso, sinto-me à vontade em pedir ajuda do outro.			
17. Quando alguém faz uma crítica, prefiro ficar quieto para não gerar conflito.			
18. Eu fico constrangido quando alguém me dá um presente.			
19. Quando eu falo algo é porque tenho certeza. Por isso fico irritado com a pessoa que discorda de mim.			

Comportamentos	Quase sempre	Com frequência	Raramente
20. Expresso meus sentimentos franca e honestamente, sem constrangimento.			
21. Gosto de pedir feedback para saber se o outro concorda ou discorda do meu ponto de vista.			
22. Quando tenho dúvidas, evito fazer perguntas por medo de parecer ridículo.			
23. Percebo que, frequentemente as pessoas tiram vantagens de mim.			
24. Gosto de iniciar conversas com desconhecidos.			
25. Quando alguém é agressivo, fico chocado e não consigo reagir.			
26. Eu me sinto uma pessoa importante, competente e querida.			
27. Sou espontâneo e afetuoso com as pessoas que gosto.			
28. Quando vejo que um vendedor se esforçou em mostrar suas mercadorias, sinto dificuldade de dizer "Não quero nenhuma", se for o caso.			
29. Quando faço algo que considero bom, faço com que as pessoas saibam disso.			
30. Se alguém fala a terceiros algo a meu respeito que não me agrada, procuro-o logo para conversar sobre o assunto e mostrar minha insatisfação.			
31. Quando alguém faz uma crítica, procuro rapidamente mudar meu comportamento para adequar-me à situação.			
32. Percebo que as pessoas levam em conta minhas opiniões.			
33. Eu me envolvo facilmente com os problemas dos outros e assumo a responsabilidade em ajudá-los na solução. Se assim não o fizer, sentirei um desconforto.			
34. Sinto-me mais confortável em ajudar os outros do que ser ajudado.			
35. Tenho mais facilidade para criticar do que elogiar.			
36. Quando alguém me elogia, fico constrangido e digo que não fiz mais do que minha obrigação.			