

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**Bruna Caroline Rodrigues da Cunha Santos
Emileyne da Silva Amorim**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NÃO-
VIOLENTA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Taubaté – SP
2022**

Bruna Caroline Rodrigues da Cunha Santos
Emileyne da Silva Amorim

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NÃO
VIOLENTA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio Gonçalves

Taubaté – SP
2022

SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S237i Santos, Bruna Caroline Rodrigues da Cunha
O impacto da comunicação não-violenta dentro das organizações. / Bruna Caroline Rodrigues da Cunha Santos, Emileyne da Silva Amorim - 2022.
40 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.
Orientação: Prof. Me. Julio Gonçalves, Departamento de Gestão e Negócios.

1. Comunicação empresarial. 2. Gestão de pessoas. 3. Comunicação de massa - Aspectos sociais. I. Amorim, Emileyne da Silva. II. Título.

CDD 658.4

**Bruna Caroline Rodrigues da Cunha Santos
Emileyne da Silva Amorim**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio Gonçalves

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubat

Aos meus pais Célia e João pelo incentivo constante.
Aos meus pais Sandra e Adolfo pelo incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Me. Júlio Gonçalves pelo constante apoio,
incentivo e críticas.

Aos colaboradores da instituição por toda a ajuda no decorrer do curso.

O maior problema com a comunicação é que nós não ouvimos para entender. Ouvimos para responder. Quando ouvimos com curiosidade, não ouvimos com a intenção de responder, ouvimos o que está por trás das palavras.

Roy T. Bennett

LISTA DE SIGLAS

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CNV - Comunicação Não-Violenta

CNVC - Centro de Comunicação Não-Violenta

EIRELI - Empresa Individual de responsabilidade limitada

EJA - Educação de Jovens E Adultos

LTDA - Sociedade empresária limitada

MEI - Microempreendedor individual

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMED - Secretaria Municipal de Educação

RESUMO

SANTOS, B. C. R. C.; AMORIM, E. S. **O impacto da comunicação não-violenta dentro das organizações**: 2022. 31 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Graduação. do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Compreender e compartilhar ideias é necessário para se viver em sociedade. As pessoas se exigem tanto em seus trabalhos profissionais, quanto os seus estudos. A comunicação mal formatada pode ter efeitos negativos. Nesse sentido, este artigo demonstra os efeitos prejudiciais sobre o clima corporativo de uma comunicação não efetiva. A comunicação não-violenta, também conhecida como *CNV (Comunicação Não-Violenta)* pode ser encontrada em ambientes de trabalho. É importante usar esse método porque ajuda com uma causa significativa para economizar e aumentar a eficiência que são medidas por meio de um estudo abrangente de forma bibliográfica. A pesquisa descritiva é necessária para obter informações. Isso deve ser qualitativo e relacionado aos objetivos. O conceito e os princípios da mídia de desenvolvimento consistentemente ao longo do tempo. Técnicas de *CNV* para resolver conflitos de forma não-violenta por meio da mediação. A resolução de conflitos por meio da cooperação entre as partes pode ser atribuída à *CNV* no órgão que inclui encorajar atitudes, declarações e ações ~~não violentas~~ durante a mediação.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Gestão de Pessoas. Comunicação não-violenta.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores de competitividade entre as empresas.....	22
Tabela 2 - Formas de Negação de Responsabilidade nas Organizações	30
Tabela 3 - Formas de Comunicação Alienante nas Organizações.....	31
Tabela 4 – Componentes da CNV e exemplos organizacionais.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar:	21
Figura 2 - Processo de Comunicação	25
Figura 3 – Pilares da comunicação não-violenta	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	13
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 PROBLEMA.....	14
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.6 METODOLOGIA.....	15
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.2 Comunicação Corporativa	23
2.3 Comunicação organizacional interna.....	26
2.4 Disfunções na comunicação organizacional	28
3. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV).....	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

A CNV é um método de comunicação em uma organização de forma clara e objetiva, de modo a expressar necessidades e sentimentos dos indivíduos em um ambiente de trabalho. Isso promove melhores conexões e mais completude entre os participantes da organização, ajudando as pessoas a se comunicarem com mais clareza. Rosenberg (2016), mediante o exposto, indaga “o que leva algumas pessoas a se comportarem de forma violenta em relação a outras pessoas? O que torna possível que algumas pessoas continuem agindo com compaixão e empatia, mesmo em tempos difíceis?”.

Embora a CNV se concentre em habilidades de linguagem e comunicação, também se concentra em promover compaixão, atenção, empatia e respeito. A CNV ajuda as pessoas a permanecerem humanas em situações difíceis ou caóticas, ajudando-as a perceberem as razões pelas quais a situação está causando o caos e como melhorar ~~a situação~~ com uma melhor comunicação interrelacional.

1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema de investigação dessa pesquisa é sobre o impacto da comunicação não- violenta dentro das organizações. Assim, esse tema pretende colaborar com a importância e dos benefícios da prática da comunicação pacífica dentro de um ambiente corporativo.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, essa pesquisa busca analisar a prática da comunicação não-violenta, doravante CNV, trará os benefícios e a importância da comunicação interna entre os colaboradores, a resolução de conflitos e o clima organizacional de toda a instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, essa pesquisa busca a) explicar a importância da comunicação em geral; b) expor obstáculos relacionados a uma comunicação confiante e; c) entender a importância da comunicação não-violenta.

1.3 PROBLEMA

Mediante o exposto, surge a problemática: como a comunicação não-violenta contribui impactando positivamente dentro das empresas na resolução de conflitos e no clima organizacional?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O fundador da *CNV*, o psicólogo Marshall Rosenberg, comprovou os benefícios do aumento da comunicação empática por meio de pesquisas e experiências. O trabalho do pesquisador adotou com que ambientes escolares, após 1960, nos Estados Unidos, aceitassem alunos negros e brancos. ~~nas escolas.~~ Isso foi considerado feito para a criação da comunicação não-violenta que, mais tarde, tornou-se um fenômeno internacional. Isso o levou a acreditar que os trabalhos de educação, gestão pública e segurança podem ser realizados. Também levou à humanização dos procedimentos de atenção à saúde (ROCHA, 2017).

Assim, a *CNV* enfatiza a manutenção de relacionamentos positivos e de relacionamento com outras pessoas e é determinante como uma forma de comunicação acredita que para demonstrar a capacidade de compreensão em todos os aspectos é necessário que haja o mínimo de ruídos na troca de informações, demonstrando solidariedade e compaixão, para que haja a expressão clara dos sentimentos utilizando-se de uma linguagem que evite julgamentos e diagnósticos.

Por sua vez, a concorrência compulsiva e a falta de poder de origem da violência. A cultura das pessoas impõe à essas ideias. As pessoas normalmente se defenderam ou atacaram outras, logo, Marshall Rosenberg afirma que a comunicação não-violenta é preferível aos métodos agressivos. ~~A produção inicial de que o ser humano é naturalmente gentil motivador desse processo.~~

Em seguida, o processo *da CNV* sugere que as normas culturais indicam que as pessoas aprendem como usar a educação, a violência verbal ou fisicamente por meio e apoio. Em um espaço confortável e alegre, as pessoas naturalmente se abrem e passam a se entender. Eles também discutem mais opiniões e ideias sem conflito (MOLENA, 2019).

Por isso, a *CNV* não se preocupa apenas com as informações contidas nas mensagens, mas também com a forma como elas podem ser ditas. Abrir-se à vulnerabilidade é uma das principais bases da série. Isso facilita a criação de empatia. Esta estratégia oferece suporte efetivo

para laços estreitos graças à sua natureza empática. Compreender seus olhos através do mundo e isso vem do exercício da nossa empatia.

Tenha em mente a natureza defensiva das pessoas ao nosso redor quando são culpadas ou quando a responsabilidade é assumida. Isso ajuda as pessoas a entender o impacto de nossas ações sobre elas. As emoções fazem com que essas reações se tornem mais intensas. Evitar compreensivamente, conter e refletir tais mudanças drásticas quando não são compreensíveis, resignificastes ou estimulantes (ROCHA, 2017).

Compreender os estados orientados com a ajuda da *CNV* reduz a ansiedade e contribui para as ideias mais contemplativas. A comunicação não-violenta ajuda a criar um ambiente acolhedor para todos os membros da equipe e líderes. Também facilita o compartilhamento de ideias com todos da equipe. É mais fácil chegar a um consenso com isso, pois poderá não haver debates ou discussões.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa é realizada por meio de um ambiente virtual, a partir de pesquisas, em que os resultados apresentados refletem dados a partir do momento em que o termo foi criado e estudado por Rosemberg.

1.6 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho há uma fundamentação teórica em artigos, monografias, dissertações, teses, livros, sites, revistas etc. Sendo esta de cunho nacional ou internacional. A pesquisa foi desenvolvida a partir dos bancos de dados relacionados sobretudo pelo banco de dados do Google Acadêmicos e o site LILACS, do banco de dados do *Google Books*.

Quanto à metodologia desenvolvida, o tipo de pesquisa escolhida foi a bibliográfica, por permitir maior familiarização do pesquisador ao objeto pesquisado dessa maneira oferece informações e conduz a formulação de hipóteses da pesquisa. Esse tipo de pesquisa também a escolha de técnicas mais adequadas para decidir sobre questões que mereçam mais destaques ao decorrer da investigação (HÜNE, 2017).

Considerando a forma de abordagem do problema foi usada a pesquisa qualitativa por ter-se focado no caráter subjetivo do objeto analisado, dessa forma permite que seja estudado as

particularidades, o propósito não é contabilizar quantidades como resultados, mas conseguir entender o comportamento de determinada situação de forma globalizada (GIL, 2016).

Em relação aos fins, o tipo de pesquisa escolhida foi a explicativa pela possibilidade de justificar os fatores que motivam a realização do objeto estudado, relacionando a teoria e a prática no desenvolver da pesquisa científica. A pesquisa explicativa possibilita ainda: explicar os motivos e seu funcionamento; aprofundamento das pesquisas e análise mais subjetiva do estudo sobre o tema escolhido (LAKATOS, 2016).

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 3 (três) capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução ~~abordando questões introdutórias~~ concernentes à comunicação não-violenta, além de dissertar sobre os objetivos, a importância do tema, a delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, e a metodologia.

O Capítulo 2 trata-se da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa.

No Capítulo 3 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

Por fim, as referências utilizadas para elaboração dessa investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Uma explanação teórica da comunicação organizacional será apresentada a seguir com o foco na comunicação interna e a sua disfunção. Além do conceito de comunicação não-violenta, identifica-se também como uma ferramenta para comunicação bem-sucedida.

2.1 Meio Empresarial e estratégias corporativas no meio competitivo

Está cada vez mais frequente se deparar com novas empresas em diversos ramos oferecendo seus serviços. Segundo dados da empresa Sebrae (2022), no ano de 2021, o Brasil alcançou o recorde de aberturas de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, doravante CNPJ, com crescimento de 80%, comparado ao ano anterior.

Porém, é de grande valia compreender onde tudo começou. O comércio sempre existiu, porém, foi na Idade Média em que houve mais destaque. Entretanto, nunca foi visto aos bons olhos, como cita o autor Bondarik (1990). Logo, com a consolidação do capitalismo, os conceitos sofreram mudanças positivamente com a Revolução Comercial. Um exemplo a ser citado, é durante a segunda metade do século XVII, na Inglaterra, houve o que é conhecido como a Primeira Revolução Industrial, liderada principalmente pelos comerciantes. Filho (1992), faz uma relação sobre este período: em que as primeiras empresas foram as casas dos comerciantes e os primeiros “industriais” foram eles mesmos.

Costa (2004) cita que logo após a primeira Revolução Industrial, em algumas partes do mundo houve o crescimento tardio em consequência da Segunda Guerra Mundial. Logo após o fim, em 1945, as empresas multinacionais expandiram seu mercado para os países considerados *Terceiro Mundo*, ou países subdesenvolvidos, como: Brasil, México, Argentina e Índia. O autor Filho (1992), complementa, ao afirmar que no século XIX, a atividade empresarial conquista uma aceleração imprevisível, e desde então há uma percepção de uma competição acirrada entre as empresas. ~~Ao se comparar com~~ Esse crescimento em nível mundial foi entre o período da Inglaterra pré-revolução industrial e nos Estados Unidos pós-independência em 1775.

Inicialmente, os comércios eram nas bases de produtos agrícolas, dando origem ao comerciante rural. Com essa expansão, nasceram as primeiras empresas especializadas na compra dessas mercadorias oriundas no interior do país, conseqüentemente, cresceram as empresas nos ramos de vendas de produtos e artigos manufaturados. Costa (2004) relata que um dos fatores que auxiliou na expansão comercial e industrial, foi em 1830 com construções de ferrovias. No Brasil, no ano de 1795, a atividade industrial era proibida, em 1808, com a

transferência do governo central português para o país, que tudo começou a sofrer mudanças. Historiadores afirmam que a industrialização no Brasil se iniciou desde a época da produção e exportação de café (início do século XX), o fim do trabalho escravo e início dos contratos assalariados, imigração estrangeira e formação do mercado interno. No mercado Brasileiro, Costa (2004) complementa ao dizer que a partir da década de 1900, o setor industrial doméstico começou a estimular outros ramos, como: produção de sacarias de algodão para embalar farinha, açúcar, entre outros produtos.

Com tantas inovações ao passar dos anos, o mercado industrial está como é conhecido hoje. Porém, ao se deparar com as opções e variedades que foram surgindo ao longo dos anos, indaga-se como as empresas se sobressaem com a competitividade. Nesse viés, desde 1995, o autor Motta enfatizou que, para isso, as organizações devem levar em conta e aplicar a flexibilidade. Para que possam se destacar, deverão ser capazes de se atualizar anualmente, mensalmente e se necessário diariamente, mantendo assim, o diferencial. A competitividade está relacionada com a eficiência da empresa.

Essas novas atualizações podem ser compreendidas de várias formas: redução de custos ou investimentos de novas tecnologias. Cabe o empresário gestor, avaliar e conhecer o mercado de atuação, para tomar as decisões corretas. Segundo Marino (2006), alguns fatores de uso de novas tecnologias, que podem possibilitar o aumento da produtividade da empresa e consequentemente influenciar a sua competitividade, são: aparência do produto, qualidade e redução de defeitos, que juntamente com uma boa gestão da qualidade, irá auxiliar nesses aspectos.

Bondarik (1990) ressalta que para a existência da sociedade e do desenvolvimento humano, as organizações empresariais são essenciais. Para entender todo esse meio, é importante compreender as diversas empresas/organizações existentes na atualidade. No Brasil podem existir algumas modalidades: empresas privadas e públicas ou sociedades de economia mista. Na modalidade privada há diversas situações que são utilizadas atualmente. Reis (2019) citou as seis principais:

- Microempreendedor individual (MEI);

Possuem pequeno negócio, em 2021 o faturamento não poderia ultrapassar de R\$81 mil reais por ano para se enquadrar como MEI. Após o projeto de lei aprovado recentemente, permite que o teto possa chegar a R\$130 mil por ano.(CABRERA, 2022).

- Empresa Individual de responsabilidade limitada (Eireli);

Diferente das empresas Ltda, na modalidade *Eireli* possui apenas um sócio. (REIS, 2021).

- Empresa individual;

Nessa ocasião, o próprio empresário se responsabiliza totalmente ao seu negócio. (REIS, 2021).

- Sociedade anônima;

Normalmente são empresas, na qual o capital social é dividido em ações. (REIS, 2021).

- Sociedade simples;

Relacionada em prestação de serviço.

- Sociedade empresária limitada (Ltda);

Necessariamente, precisa possuir pelo menos 2 sócios: majoritário e minoritário. (CABRERA, 2022).

- Sociedade Limitada Unipessoal;

Necessita apenas de um sócio, o que difere das outras modalidades é o fato que é possível possuir um capital baixo para sua fundação.

Assim, para que essas modalidades de empresas permaneçam ativas, precisam levar em consideração sobre vários aspectos relevantes para se sobressaírem ao se compararem com outras organizações. Um desses recursos são as comunicações organizacionais. Segundo ~~a~~ ~~autora~~ Devesa (2016), a comunicação organizacional é um componente importante capaz de conduzir comportamentos de maiores ou menores mudanças individuais ou grupais. O gestor deve estar atento às demandas do mercado de trabalho, pois uma boa comunicação entre as equipes pode ser compreendida como um grande elemento estratégico da gestão.

Em um ambiente de trabalho, esses fatores podem potencializar as relações de cada indivíduo na empresa, contribuir para uma satisfação ao serviço e até mesmo os cumprimentos de novas regras. Um colaborador satisfeito se sentirá motivado em colaborar ao crescimento da empresa. Oliveira (2011), enfatiza ao dizer que os empresários cientes dos desafios da comunicação necessária existente no ambiente interno (funcionários) e externos (clientes, fornecedores), investem cada vez mais em: tempo, dinheiro e recursos para aprimoramento da

comunicação e permitir canais livres e constantes para informações claras e objetivas em diversos níveis organizacionais.

O autor Oliveira (2011), cita que a empresa que investe na comunicação ganha pontos em sua competitividade em relação às outras empresas do mesmo ramo, pois os colaboradores tendem a executar seus trabalhos de forma eficiente e com responsabilidades, permite uma boa harmonia entre os colegas de trabalho, superiores, clientes e fornecedores. Assim, possuem maiores informações ou feedbacks para possíveis melhorias.

Outra visão estratégica citada pelo autor Primo (2020), é o investimento da inteligência emocional, pois auxilia uma comunicação eficaz e eficiente, assim produz efeitos esperados como: desenvolvimento corretos e com baixos índices de erros entre os colaboradores. Outro tópico importante a ser citado é a comunicação assertiva, Primo (2020), descreve que “A comunicação assertiva não deve ser compreendida em apenas tentar-se como ser algo a ser dito, mas se fazer ser entendido em situações adversas com possibilidade de conflitos.” Por isso, muitos confundem comunicação assertiva como agressiva, na qual há uma diferença entre se impor e se posicionar. Logo, a importância de se atentar aos treinamentos internos para que não interfiram no consumidor final e mantenham a credibilidade e retornos positivos.

Em outras palavras, a comunicação assertiva, deve possuir as seguintes características: firmeza, clareza, objetividade, racionalidade, demonstrando autoconfiança, credibilidade, cordialidade e respeito, alcançando assim, objetivos com êxito. (PRIMO, 2020, p. 186). Em outras palavras, de acordo com Coelho (2020), assertividade é:

- Viver e usufruir os seus direitos;
- Reconhecer e expressar os seus sentimentos e emoções;
- Solicitar o que você quer;
- Expressar os seus pontos de vista sobre assuntos, ideias e conceitos de forma direta, com integridade, honestidade e respeito aos outros (COELHO, 2020).

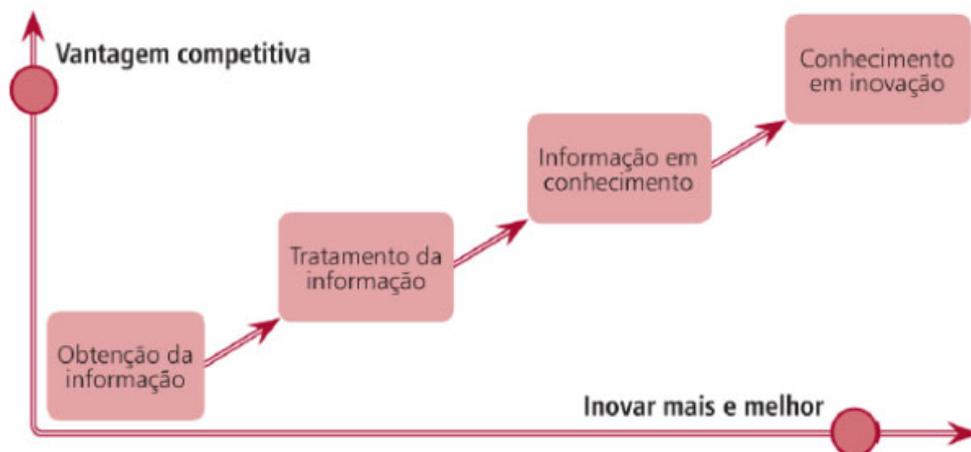
Por meio de pesquisas e estudos, é perceptível que as empresas não devem apenas investir no produto e, sim, investir e treinar os colaboradores, principalmente nas comunicações, pois em alguns casos são os funcionários que fazem o contato direto com cliente e fornecedores. Além desses aspectos, as empresas devem se atentar ao ambiente que estão integradas para que possam se destacar em relação à competitividade empresarial.

Silva (2002), cita o exemplo: caso o ambiente exigir uma melhor eficiência operacional, logo a empresa que irá destacar será aquela que investirá nesse ramo e estabelecer padrões que

as outras empresas irão seguir. Para uma organização, a competitividade estará garantida quando se conseguir estabelecer uma posição privilegiada no ambiente empresarial.

E para garantir o reconhecimento, quanto mais as empresas investirem e inovarem, maior serão suas vantagens. E para isso, o autor Mello (2016), cita alguns estágios necessários, e ao se chegar ao topo da pirâmide a seguir, a capacidade de inovação aumenta consequentemente com o crescimento da vantagem competitiva.

Figura 1 - Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar:



Fonte: Elaborado pelas autoras. Baseado em Mello (2016)

O autor Mello (2016), complementa ao dizer que a competitividade dará início de acordo que ela mesma valorizar e investir: se ela valorizar a agilidade de resposta, coordenação e redução de custo, suas ações estarão fundamentadas na eficiência; se a empresa se especializar nas produções, distribuições visando o comércio exterior, indica que a organização está com o propósito de inserção ao mercado internacional.

Os fatores citados pelo autor Silva (2002) que mais influenciam a competitividade entre as empresas, são: estratégias mercadológicas, estratégias relacionadas a clientela, estratégias de gestão de recursos e de relacionamento corporativo.

Tabela 1 – Fatores de competitividade entre as empresas

FATORES ESTRATÉGICOS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
MERCADOLÓGICAS	Compreendida como: Preços baixos, logística estruturada para distribuição, estratégia global, planejamento estratégico, avaliação ambiental e contextual, empreendedorismo.
RELACIONADAS À CLIENTELA	Valorizar o relacionamento com os clientes, conhecer e realizar as necessidades e as expectativas dos clientes, prevalecer a fidelidade.
GESTÃO DE RECURSOS	Manter: Agilidade, inovação, estabelecimento de metas, desenvolver sistemas de informações, reestruturação produtiva, investimentos na área de pesquisas e desenvolvimento, criatividade, baixos custos, adequação a padrões e certificações de qualidade.
RELACIONAMENTO CORPORATIVO	Valorizar a imagem institucional, valorização do relacionamento com fornecedores e relação com os concorrentes, cooperação empresarial.

Fonte: Elaborado pelas autoras. Inspirado em Silva, 2002.

Além dos fatores que influenciam a competitividade, há os ambientes, os quais são citados pelo autor Mello (2016):

1. **Ambiente sistêmico:** Conjunto de elementos que influenciam e são influenciados pelo sistema – concorrentes, fornecedores e clientes.
2. **Ambiente estrutural:** Neste ambiente há alguns objetivos a serem atingidos, como – desenvolvimento de novos produtos, melhorias e inovações.
Implementar treinamentos de conhecimentos e capacidades aos colaboradores, não apenas focados nas responsabilidades individuais, mas incentivar habilidades de inovação em criatividade e habilidades em gerar, avaliar e implementar ideias. Como método de avaliação, é importante a implementação de formas de avaliação de desempenho geridos pelos Recursos Humanos.
3. **Ambiente empresarial:** Pode ser compreendida como o ambiente em que a empresa está integrada. A mesma irá interagir com o ambiente e o seu resultado dependerá das influências sofridas por este. É através do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para o funcionamento e é no ambiente que se aplicam os resultados de suas operações (MELLO, 2016).

Porém, para cada nível do contexto ambiental profissional, há outras características em que as empresas que estão em níveis de competitividade devem aderir. Silva (2002), cita alguns:

- **Padrão Internacional:** as organizações devem possuir arquitetura flexível, ágil e inovadora, enfatizando a qualidade. As vantagens competitivas devem se basear no

conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes, introduzindo competências e experiências. É de grande importância manter relações duradouras e fiéis aos seus clientes.

- **Padrão Nacional:** neste segmento, a empresa foca a atenção nos clientes, similar ao padrão internacional, devem concentrar os esforços no conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Como fonte significativa de competitividade, deve-se se concentrar em inovações e criatividade, outro fator importante é a cooperação empresarial como base para o desenvolvimento de competências. Para estratégias de negócios e dos movimentos competitivos, é essencial um bom planejamento. O autor Silva (2002), finaliza: “A qualidade constitui alavanca para o crescimento em direção à participação internacional”.
- **Padrão Regional / local:** Além de buscar a fidelização das relações com os clientes, procura conhecer e satisfazer as necessidades do público-alvo. Devem tentar desenvolver condições internas que permitem inovar e estimular a criatividade. Devem reforçar a vantagem competitiva, com apoios institucionais, como: incentivos governamentais, capacitação tecnológica em centros de pesquisas e desenvolvimento (SILVA, 2002).

Para que todos os meios e recursos referentes a competitividade em que as empresas sofrem, é de grande valia que elas possuam algumas habilidades para sobressair nas estratégias competitivas, como as citadas pela autora Carvalho (2010):

- Habilidade em compreender o ambiente competitivo como um sistema interativo;
- Habilidade em prever os efeitos de um movimento estratégico;
- Habilidade em prever os riscos e retornos com precisão suficiente para justificar novos usos de recursos;
- Habilidade em ter disposição em agir (CARVALHO, 2010).

Para que as empresas permaneçam nos mercados competitivos, devem levar em conta de estabelecer estratégias para conquistar uma posição sustentável no mercado empresarial, e para isso deve-se compreender que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva são elementos capazes de alavancar essas percepções em que possa ajudar nas estratégias e inovação que auxiliam na formatação de novos modelos de negócios.

2.2 Comunicação Corporativa

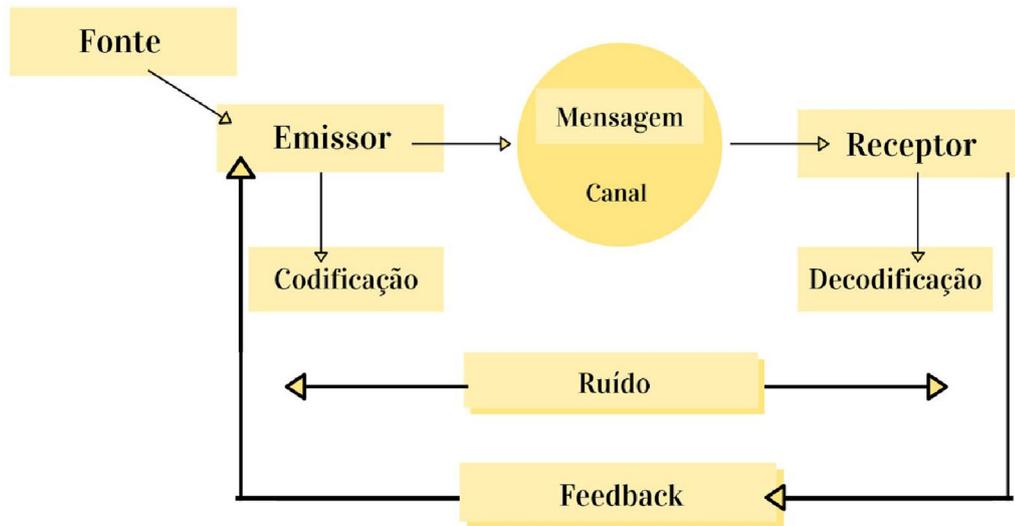
A palavra comunicação vem do latim *communicare*, que significa tornar comum, compartilhar, dar. “Comunicação significa participar em colaboração, trocar informações,

transmitir ou receber informações” (RABAÇA; BARBOSA, 1987, pp. 155-6). Tal comunicação é uma necessidade humana básica de integração familiar e social e é a base de muitos relacionamentos e importante para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, pois pode ser visto como um dom de compreender o outro e ser compreendido (LOPES, 2013). A comunicação não é uma simples troca de informações, quando o emissor deseja comunicar, entregar informações, seja por escrito, oralmente ou de outra forma, é preciso estabelecer uma relação. E o destinatário precisa querer receber essa mensagem (MOLENA, 2009).

Logo, para entregar a informação corretamente, é necessário um processo de comunicação eficaz. O início de uma mensagem começa na fonte e o remetente constrói a mensagem na fonte com ideias. A informação é um produto visível: pode ser fala, quando uma pessoa fala; texto escrito, quando escrito; expressões faciais e movimentos de braços e mãos quando tocados. Os canais, por outro lado, são uma forma de comunicação de mensagens, sejam formais ou informais, a critério do remetente. O destinatário é o assunto ou assuntos para os quais a mensagem é direcionada (CARDOSO, 2006; ROBBINS; JUIZ; SOBRAL, 2010).

Em princípio, a interpretação dos símbolos deve ser feita de forma compreensível, processo que pode ser descrito como a edição de uma mensagem. O ruído pode existir mesmo nas comunicações, incluindo barreiras que distorcem a informação, e pode ser causado por problemas de percepção, fluxos massivos de informação, diferenças semânticas e até questões culturais.

É necessário, assim, instalar elementos de controle para reduzir o som para não distorcer a clareza da mensagem. Para completar esse processo, existe uma resposta, que tem a função de garantir que a mensagem seja transmitida da forma originalmente pretendida pelo emissor, e informar se o entendimento do receptor foi alcançado (CARDOSO, 2006; ROBBINS; JAJI; SOBRAL, 2010). De acordo com essa definição, o processo de comunicação é mostrado na figura a seguir:

Figura 2 - Processo de Comunicação

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em Cardoso (2006) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

Através da comunicação, a informação pode ser transmitida. Nenhum sujeito, grupo ou organização pode existir sem a transferência de sentido entre os elementos que compõem sua estrutura (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015). Entende-se que a comunicação é inerente à própria natureza de uma organização. As organizações são feitas de sujeitos que interagem. Também porque a comunicação proporciona processos interativos que permitem a sobrevivência de sistemas eficazes e o alcance dos objetivos organizacionais em situações diversas e complexas. Portanto, sem comunicação, a organização não pode existir porque a organização é constituída por esta situação de comunicação contínua (KUNSCH, 2006). O sucesso de uma organização está diretamente relacionado às habilidades de comunicação de seus membros (ROSA; LANDIM, 2009).

A comunicação organizacional envolve processos enraizados no contexto da organização e seus relacionamentos internos e externos. Combina eventos internos e externos da organização desde que entrem em processos de significação, transferência de conhecimento, cultura, linguagem, relações com funcionários e seus conflitos (FRANCO; LEÃO, 2013).

Kunsch (2002) analisou o processo de comunicação entre uma organização e seus diferentes públicos. Tem uma variedade de métodos de comunicação e funções completas. E, segundo os autores, foi criado um portfólio de comunicação integrada, dividido em comunicação institucional, comunicação de marketing, comunicação gerencial e comunicação interna. Essa combinação abrange os diversos públicos da organização, internos, híbridos e externos. Devido

à natureza deste estudo, é concentrar na comunicação interna para obter uma compreensão mais profunda da comunicação dentro das organizações estudadas.

2.3 Comunicação organizacional interna

Pode-se entender a comunicação interna de uma organização como uma organização de um processo de comunicação que não se limita a entregar informações à sua comunidade. Sim, esses processos aumentam com o desenvolvimento e sustentação da atividade criativa, simbólica, compartilhada e coletiva (ALMEIDA, 2003). Trata das relações interpessoais e dos valores sociais. Esses valores são construídos na dinâmica dos contextos pessoais e sociais. As organizações precisam entender os processos de comunicação e as comunidades-alvo, usar processos que precisam ser internalizados pelas comunidades internas para ganhar aceitação de outras comunidades (MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

A comunicação interna é voltada para todos os colaboradores da organização - da diretoria ao ambiente de trabalho - e tem como missão proporcionar o meio de integração entre todos, facilitar a troca de informações e informações por meio de discussões e propiciar a participação de todos os membros da organização.

As organizações perseguem o alcance dos objetivos organizacionais (LUPETTI, 2009). A eficácia organizacional está relacionada ao entendimento da comunicação interna em todos os níveis como ferramenta de gestão estratégica. A validade deste vínculo é baseada nos benefícios gerados, que devem incluir a organização e seus membros. Esses objetivos só podem ser alcançados com ampla e diversificada participação dos trabalhadores (WELS, 2005; MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015). A comunicação interna pode mostrar como os membros de uma organização criam a realidade da organização por meio de seu processo de comunicação, de modo que essas experiências permitem ver o significado das atividades realizadas dentro da organização (MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação nas organizações tem quatro funções: controle, motivação, comunicação emocional e informação. A comunicação formal e informal pode controlar o comportamento das pessoas, por meio de diretrizes e categorias formais, ou quando um grupo controla o comportamento dos indivíduos. Ajuda a motivar os funcionários porque eles ficam motivados quando são informados sobre seus objetivos, desempenho e feedback. Esta comunicação permite também a expressão de emoções pessoais, uma vez que para muitos trabalhadores, o grupo de

trabalho é a sua principal fonte de ligação social. Além disso, a comunicação fornece os dados subjacentes à tomada de decisão, cuja função última é a designação.

Os tutores acrescentam ainda que a eficácia dos grupos depende de alguma forma de controle sobre os participantes, incentivando o esforço e fornecendo um meio para expressar suas emoções e tomar decisões. Portanto, todas as comunicações que ocorrem dentro de uma organização executam uma ou mais das quatro funções básicas de comunicação.

Em uma empresa, a comunicação organizacional pode ser entendida como uma parte importante, pois ajuda a criar a realidade organizacional. No entanto, sua importância também é canalizada para que os colaboradores se vejam como parte importante do processo organizacional e, portanto, estejam mais satisfeitos. Essa comunicação deve buscar prioritariamente o acesso à informação, aliado a atividades e trabalhos significativos (PEREIRA; SAIZ-MELO, 2009).

Além de ser um fator importante na vida de uma organização, a comunicação também faz parte do processo utilizado para expressar e compartilhar a cultura. A comunicação é a maneira pela qual a cultura continua a ser criada. Cada organização tem sua própria cultura, o que proporciona aos seus membros o senso comum para entender a experiência da organização. Essa cultura é um sistema de conhecimentos, crenças, ideias, leis, discursos, valores, ações e artefatos (FISHER, 1993).

A comunicação deve ser entendida como elemento permanente da cultura e identidade organizacional, sustentando-a e tornando-a realidade (CARDOSO, 2006). Para Kreps (1990), a cultura pode ser vista como uma ferramenta que fornece informações sobre o que é uma organização. E, onde estão cada uma das funções de seus funcionários. Os autores também apontam que as funções primordiais da comunicação organizacional incluem fornecer informações importantes aos membros da organização e unir os funcionários em uma cultura comum.

O processo de comunicação leva a um maior engajamento, comprometimento e flexibilidade, facilitando a interação social. Para isso, é necessário ver a comunicação como um processo integrado da organização, não se limitando a situações internas e setor (CARDOSO, 2006).

2.4 Disfunções na comunicação organizacional

Organizar a comunicação por si só é uma tarefa difícil. Não só pela quantidade e variedade de coisas que a compõem, mas também pelas diversas dimensões relacionadas à comunicação e conexões entre as organizações (NEIVA, 2018). O mundo corporativo tem uma língua franco muito limitada devido ao uso de certos jargões, muitas vezes resultando em frases muito curtas que não expressam muitas ideias. É cada vez mais comum o uso de termos genéricos e ambíguos, como "recursos humanos" em vez de funcionários, "gerentes" em vez de gerentes, o que tem o efeito de obscurecer as diferenças contextuais.

A linguagem da sala de aula e a linguagem falada pelos funcionários são diferentes, levando à percepção de que os gestores estão errados sobre a percepção dos funcionários acerca da empresa, justificando seus baixos níveis de discussão e participação (CHANLAT, 2012).

No entanto, a comunicação interna é muito importante para a tomada de decisões e leva a melhorias na organização. Quanto maior o comprometimento e a cooperação da equipe, maior a contribuição para a decisão. Quanto mais pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão, maior a tendência de alcançar resultados de alta qualidade. Portanto, para aumentar a compreensão do contexto de tomada de decisão, reduz a distorção da compreensão individual para combinar com precisão informação e conhecimento (ANGELONI, 2003).

A comunicação eficaz pode ser dificultada por muitos obstáculos. Na filtragem, a informação é utilizada pelo remetente para que o destinatário possa obtê-la da forma que deseja. Agora, através da perspectiva escolhida, o receptor interpreta o que recebeu e chama isso de realidade. No entanto, quando a capacidade de processamento do usuário é excedida, ocorre sobrecarga de informações. Os estados emocionais também são poderosas distrações para a interpretação da informação, pois a compreensão e a racionalidade são deixadas de lado dependendo da situação (ROBBINS; JUIZ; SOBRAL, 2010).

Como resultado, as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes, pois a origem cultural, a idade e o idioma podem interferir na interpretação. O medo da comunicação também cria tensão e ansiedade associadas à escrita, oral ou ambas, e distorção, ambiguidade e inconsistência de informações são características da incerteza. Por outro lado, a ausência de incerteza aumenta a satisfação do funcionário, portanto, há uma correlação positiva entre a produtividade do funcionário e a comunicação eficaz (ROBBINS; JUIZ; SOBRAL, 2010).

Embora a comunicação precise ser clara, direta e direta, isso nem sempre é possível. Nas pequenas empresas, a comunicação é muitas vezes informal e tradicional (FREIRE et al., 2016). Os funcionários muitas vezes não conseguem obter informações claras e suficientes de fontes

oficiais para atender às suas necessidades e abordar suas preocupações (KUNSCH, 2006). Em muitos casos, um processo de comunicação formal não pode ser iniciado porque não há pessoas especializadas na área. Caso contrário, não acontece de forma muito eficiente (FREIRE, et al., 2016).

Para Rosenberg (2006), certas formas de linguagem e comunicação podem levar a mal-entendidos e comportamentos violentos em relação aos outros e a nós mesmos. Para descrever esses tipos de comunicação, Rosenberg (2006, p. 37) utiliza a expressão "comunicação destrutiva", entendida neste trabalho como "comunicação violenta" ao invés de "comunicação não-violenta".

O autor apresenta um exemplo de comunicação que divide a vida: o uso de julgamentos morais para "sugerir a natureza errada ou má àqueles que não agem de acordo com nossos valores" (2006, p. 37). Isso pode ser um grande problema com o bom julgamento, expressar esses valores para os outros, pois criticar os outros é uma forma de expressar nosso julgamento e inseguranças (ROSENBERG, 2006).

A demanda é outra forma de comunicação que divide a vida que os autores consideram uma barreira à empatia: "A necessidade ameaça o ouvinte ou culpa ou punição de forma explícita ou implícita se o ouvinte não ouvir. Isso é comum em nossa cultura. formas de comunicação., principalmente entre aqueles que ocupam cargos de autoridade" (ROSENBERG, 2006, p. 46) Nas organizações, as demandas podem criar desincentivos entre os funcionários de que seus líderes podem ser ruins (porque têm autoridade), tornando seu relacionamento vulnerável. A falta de comunicação como comunicação interna em uma empresa é sobre produtividade, motivação e qualidade, senso comum e ameaças podem desencadear uma cascata de relacionamentos prejudiciais em uma organização que pode afetar seu resultado.

Outra forma de comunicação que separa é fazer comparações, pois isso dificulta a compreensão de que se é responsável por nossos pensamentos, sentimentos e ações (ROSENBERG, 2006). As comparações dentro de uma organização podem causar grande frustração, causar ciúmes entre os funcionários, causar competição (insalubre) e até mesmo fazer com que alguns funcionários se autodestruam para encontrar seu lugar.

A negação da responsabilidade é outra forma de comunicação alienante que "obscurece a consciência de que cada um de nós é responsável por nossos pensamentos, sentimentos e ações" (ROSENBERG, 2006, p. 43). Os autores acrescentam que o uso diário de expressões como "deve" - expressando uma situação obrigatória, algo que não pode ser alcançado - faz com que a responsabilidade pessoal perca o foco e fique turva.

Outro exemplo trazido por Rosenberg (2006, p. 42) é a expressão "'faça alguém sentir' (como em 'faça eu me sentir culpado')", que mostra outra situação em que a disposição de nossos pensamentos e sentimentos tem impacto na linguagem. A tabela a seguir resume os diferentes tipos de isenções de responsabilidade com base em Rosenberg (2006) e adaptadas ao contexto organizacional:

Tabela 2 - Formas de Negação de Responsabilidade nas Organizações

Atos Atribuídos Para Negar a Responsabilidade	Exemplo no Contexto Organizacional
Forças vagas e impessoais	“Perdi um lote de peças no estoque porque ele sempre foi uma bagunça”
Nossa condição, diagnóstico, histórico pessoal ou psicológico	“Menti que a camisa estava boa no cliente, porque sou vendedor de roupas.”
Ações dos outros	“Perdi o prazo para entregar esse relatório, porque não recebi as informações do financeiro.”
Ordens de autoridades	“Vendo sem nota fiscal, porque o proprietário mandou reduzir o pagamento de tributos.”
Pressão do grupo	“Volto do almoço 10 minutos mais tarde, porque todo o time volta.”
Políticas, regras e regulamentos institucionais	“Não posso te liberar para o casamento do seu filho, porque o regulamento não permite antecipar banco de horas.”
Papéis determinados pelo sexo, idade e posição social	“Detesto usar camisa social, mas uso porque sou o gerente do banco”
Impulsos incontroláveis	“Gritei com meu liderado, porque fui tomado por uma raiva incontrolável.”

Fonte: Elaborado pelas autoras. Baseado em Rosenberg (2006).

Um último exemplo de comunicação que divide a vida proposta por Rosenberg (2006) é a noção de ser recompensado ou punido. Nesse caso, dizem os autores, acredita-se que certas ações são intencionais e precisam ser punidas, pois só assim pode haver verdadeiro arrependimento e retribuição. "Quem merece essa ideia que impede a comunicação compassiva" (ROSENBERG, 2006, p. 43).

Trazendo essa conexão para o contexto organizacional, se seguir o entendimento de Rosenberg (2006), haverá um ambiente saudável com grande potencial de crescimento e desenvolvimento pessoal, que acredita que as pessoas têm um amplo interesse em mudar seus interesses, ao invés de medo de serem punido. Portanto, haverá resultados mais eficazes se a comunicação organizacional de correção de erros for direcionada para a evolução profissional e não para a punição.

A Tabela 2 mostra exemplos dos cinco estilos de comunicação diferentes identificados neste estudo, bem como exemplos em ambientes organizacionais:

Tabela 3 - Formas de Comunicação Alienante nas Organizações

Formas de Comunicação Alienante	Exemplo no Contexto Organizacional
Julgamentos moralizadores	“A nova recepcionista é muito desatenta”
Exigências	“Faz o que eu mandei ou vou te advertir formalmente”
Comparações	“O vendedor novo está fechando mais negócios que você”
Negação de Responsabilidade	“Vendo sem nota fiscal, porque o proprietário mandou reduzir o pagamento de tributos.”
Merecimento de recompensa ou punição	“Depois de tudo que aquele gerente fez, ele mereceu ser demitido.”

Fonte: Elaborado pelas autoras. Baseado em Rosenberg (2006).

Percebe-se que a comunicação traz diversas ineficiências. Essas ineficiências podem ter um impacto negativo na eficácia da organização. Neiva (2018) afirma que uma boa comunicação é essencial para uma gestão eficaz e para o alcance de qualquer objetivo organizacional. Entende-se que a *CNV* é uma ferramenta que pode agregar muito na comunicação interna de uma organização. A *CNV* como ferramenta pode ser utilizada para o desenvolvimento profissional e pessoal (ROCHA, 2017).

3. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

A Comunicação Não-Violenta foi desenvolvida por Marshall Bertram Rosenberg na década de 1960 e está sendo constantemente pesquisada. O Centro de CNV é uma organização global que facilita o aprendizado e o compartilhamento das estratégias, apoiando indivíduos a resolver conflitos de forma pacífica e eficaz em ambientes pessoais, organizacionais e políticos.

A missão do CNV é contribuir para relacionamentos sustentáveis, compassivos e "ao longo da vida" nas áreas de mudança pessoal, relacionamentos e negócios/economia, educação, justiça, saúde e sistemas e estruturas sociais equitativos. O trabalho do NVC continua e se expande em mais de 65 países, tocando a vida de centenas de milhares de pessoas em todo o mundo (Center for Nonviolent Communication, 2020). No país, existem várias organizações, grupos e especialistas dedicados à divulgação da CNV.

Por exemplo, o Instituto CNV Brasil contém um espaço de aprendizagem que oferece conferências gratuitas, treinamentos online e personal training, focados em projetos sociais e comprometidos em trazer profissionais trainers com ampla experiência, com o objetivo de expandir a prática em todo o mundo. Instituto CNV Brasil, 2020).

A finalidade da CNV proposta por Rosenberg (2006, p. 21) é "lembrar-nos do que já sabe-se como os seres humanos deve-se nos relacionar uns com os outros, e nos ajudar a viver de uma forma que incorpore esse conhecimento". O objetivo é fazer com que os indivíduos reaprendam a contribuir para suas relações (ALMEIDA; OLIVEIRA; BRUM, 2019).

De acordo com Rosenberg (2006), as estratégias da CNV consistem em quatro componentes:

- 1) Observação: que inclui a observação das palavras e ações de outra pessoa, onde não há espaço para julgamento sobre o valor;
- 2) Emoções: Neste momento, entende-se quais emoções são vistas nessa visão, que são rejeição, indiferença, alegria, alívio, raiva e várias outras emoções que podem não ser facilmente acessíveis;
- 3) Necessidades: Seja honesto sobre quais necessidades estão relacionadas a essa experiência percebida e quais podem não ser atendidas. A necessidade de ser acolhido, de compreender, de ouvir e de falar livremente;
- 4) Candidatura: Após completar os três passos, a candidatura pode ser formulada de forma clara e direta (ROSENBERG, 2006).

A Tabela 4 apresenta os componentes da CNV utilizados no ambiente organizacional

Tabela 4 – Componentes da CNV e exemplos organizacionais

Componentes da CNV	Comunicação Violenta	Prática	Comunicação Não Violenta
Observação	“Fernanda sempre atrasa a entrega dos relatórios.”	Observar o cenário, com foco no fato, sem a realização de juízo de valor.	“Fernanda atrasou duas horas a entrega do relatório semanal de vendas.”
Sentimento		Identificar o sentimento causado pelo fato observado.	“Fico irritado, incomodado e frustrado.”
Necessidades		Sentimentos desagradáveis, são oriundos de necessidades não atendidas. Por isso, é preciso entender quais necessidades estão ligadas ao sentimento identificado.	“O atraso de duas hora da Fernanda com o relatório não atende a minha necessidade de pontualidade, pois quero fechar as vendas da semana antes do horário do almoço.”
Pedido	“Fernanda, tenha mais responsabilidade com o seu trabalho.”	Pedir de forma clara e objetiva, partindo de ações concretas, para que sejam satisfeitas as necessidades não atendidas.	“Fernanda, peço que você entregue o relatório de vendas até as 10 da manhã todas as segundas feiras. Para que eu consiga cumprir o meu prazo.”

Fonte: Elaborado pela autora. Baseado em Rosenberg (2006).

Dado o contexto da organização, os fatos do que aconteceu devem ser considerados independentemente da localização do sistema de uma perspectiva. As declarações de fatos não devem ser exageradas em linguagem, generalizações ou palavras que soem como avaliações ou julgamentos. A visão deve ser diferente em cada caso e é alcançada com foco no contexto dos fatos, não sendo recomendadas generalizações estáticas (ROCHA, 2017).

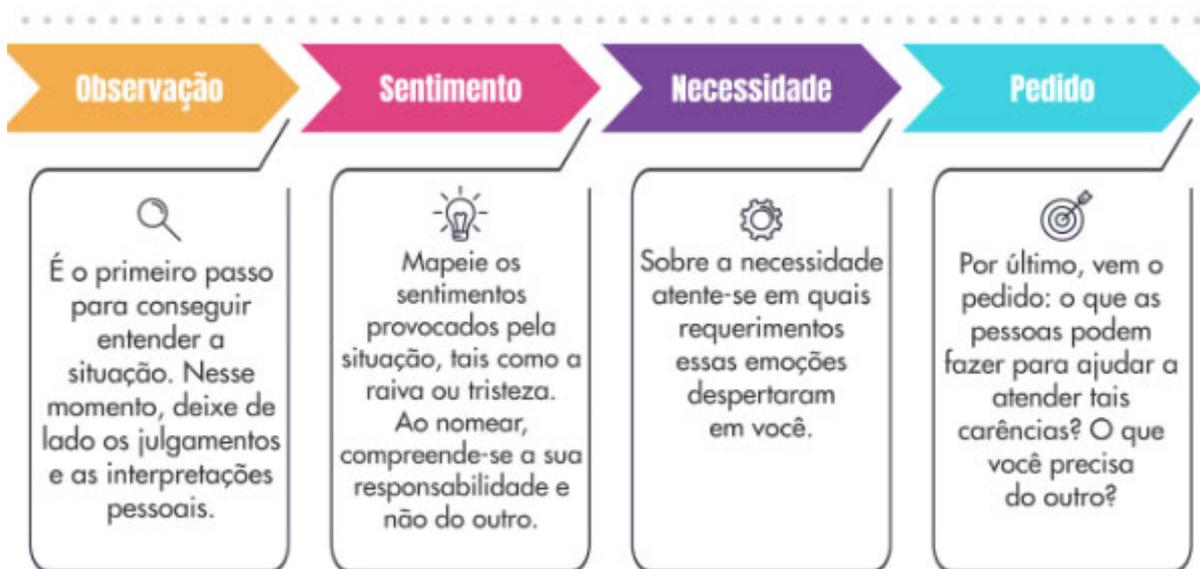
Algumas pessoas usam a CNV para servir a si mesmas com compaixão, algumas usam a CNV para aprofundar relacionamentos pessoais e outras a usam para relacionamentos profissionais e políticos bem-sucedidos. As CNVs são utilizadas globalmente para mediar disputas em diferentes níveis (ROSENBERG, 2006).

Da observação sem julgamento, o sentimento pode ser encontrado, onde é reforçado a importância de agir verdadeiramente consigo mesmo, no sentido de expressar-se com o que de fato demanda, evitando somente sentimentos como culpa, vergonha ou medo. Comunicação e

conscientização e abertura para entender os sentimentos dos outros são muito importantes nos dias de hoje (ROCHA, 2017). Rosenberg (2006) observou que, em sua experiência, os gerentes – e outros profissionais cuja ética desencoraja a expressão – muitas vezes têm dificuldade em expressar seus sentimentos, o que pode desencadear conseqüentemente, em colaboradores com dificuldades e anseios na comunicação.

Na figura a seguir, mostra-se os pilares da comunicação não violenta, onde observa-se a extrema relevância da utilização das emoções em todo o contexto da comunicação e seu impacto:

Figura 3 – Pilares da comunicação não-violenta



Fonte: Nube, 2021.

Solicitações vagas e não intencionais são comuns, portanto, faz-se necessário ser capaz de reconhecer essas necessidades que levam aos sentimentos e reconhecer que se são responsáveis por esses sentimentos, porque as ações dos outros podem estimular nossos sentimentos, mas não são a causa.

Para Rocha (2017), dentro das organizações, necessidades não atendidas – relacionadas a remuneração, insensibilidade gerencial, baixo reconhecimento, relacionamentos complexos entre colegas – promovem expressões e comportamentos violentos. Os autores argumentam ainda que articular as necessidades evita claramente respostas defensivas, esclarece mal-entendidos que podem ser interpretados como críticas e pode unir os membros de uma organização de maneira compassiva.

Rocha (2017) aprendeu que a aplicação, última parte essencial da CNV, é recomendada quando os requisitos não são atendidos. Embora existam poucos estudos envolvendo a CNV no campo organizacional, Trindade, Cruz e Trindade (2014) realizaram um estudo no contexto do telemarketing que utilizou com sucesso a reorganização de pedidos para alcançar resultados alcançáveis em sua equipe.

De acordo com Rosenberg (2006), a comunicação não violenta requer conexão com os outros e conosco, permitindo que nossa compaixão floresça naturalmente. Ao reorganizar a maneira como as pessoas falam, expressam e ouvem, a CNV serve como um guia, focando em quatro coisas: consciência, sentimentos, necessidades e demandas, promovendo maior profundidade de escuta e promovendo empatia e respeito, estabelecendo assim um processo de comunicação eficaz e autêntico com as partes interessadas.

A linguagem CNV visa direcionar a atenção para a compreensão dos outros e suas experiências, ações e fala (CONNOR, 2012). Ressalta-se aqui que a tecnologia CNV não inclui ferramentas para mudar as pessoas e seu comportamento, nem é projetada para atender às expectativas colocando ou despachando outros, mas de forma sensível e liberal. O objetivo é construir uma relação empática baseada na integridade (ROCHA, 2017).

Com exceção de Trindade, Cruz e Trindade (2014), o uso de CNVs em ambientes de *call center* têm sido tradicionalmente caracterizado por um clima organizacional caracterizado por alta pressão para alcançar resultados de curto prazo e alcançar resultados positivos e melhorar a qualidade do serviço final. Mucio e Serapião (2017) realizaram um estudo aplicado dentro da profissão de escriturário a partir de uma perspectiva teórico-prático, utilizando a CNV para resolução de conflitos. Os autores discutem como o conflito pode impactar negativamente as organizações e como as técnicas de CNV podem ajudar a criar um ambiente organizacional saudável com relacionamentos mais positivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação está ao redor, em todos os aspectos da vida moderna. A comunicação passou a significar muito mais do que a transmissão de informações; é um processo e uma parte fundamental da sociedade. Hoje, a comunicação pode ser encontrada em várias outras formas além da comunicação física convencional, são alguns exemplos: as mídias tradicionais, de massa e sociais; ambiente digital, através de sistemas e programas de comunicação em dispositivos móveis ou não.

As organizações desenvolvem estruturas para ajudar a processar as informações, independentemente do tamanho da empresa, nível de tecnologia, número de funcionários ou complexidade do negócio. A comunicação é fundamental na gestão da organização, e a informação também é vital. Ambos devem ser considerados detalhadamente, pois são peças fundamentais na evolução de uma empresa onde a situação problema é a falta de empatia, intolerância na comunicação e como isso pode impactar negativamente a produtividade organizacional, o bem-estar e o ambiente geral de trabalho.

Gestores que se preocupam com a qualidade de vida de seus funcionários gerarão maior produtividade, mais criatividade e tornarão sua empresa mais admirada pelo público externo, quando considerarem o impacto de sua comunicação. Quando o ambiente profissional é agradável para os funcionários estarem por 8 horas ou mais por dia, as pessoas se sentem mais motivadas e comprometidas em fazer um trabalho de alta qualidade.

O ambiente mais amplo de uma organização, incluindo cultural, psicologicamente e socialmente, tem forte influência na comunicação. Coisas no ambiente macro podem fazer com que a comunicação falhe, incluindo os aspectos inconscientes da empresa. Se essas não-conformidades não forem tratadas rapidamente, podem causar um impacto negativo na cultura e no clima da organização.

Portanto, a utilização da CNV pode ser comunicada de forma clara, significativa e eficaz, o que pode ser entendido como uma grande ajuda para a organização, já que muitos conflitos com outros surgem mais na forma de ideias. Existem diferenças de opinião. Ter um ambiente de trabalho colaborativo e relações iguais é um desafio para qualquer empresa. No entanto, a CNV pode contribuir para o aumento da produtividade da empresa e criar um clima organizacional positivo.

Devido a seriedade e impactos trazidos neste trabalho, recomenda-se que haja a continuação e explanação com mais intensidade referente ao tema, o impacto gerado pelo

mesmo, assim como sua importância no âmbito profissional, realizando a extensão para todo e qualquer ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2016.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CONNOR, J. M. **Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime**. 2nd. ed, PuddleDancer Press, 2012.

FISHER, D. **Communication in Organizations** . USA: West Publishing Company. 1993.

FRANCO, S. M; LEÃO, A. L. M. S. Codificando/Decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. 2013.

FREIRE, A. L; WOEHL, S; CATAPAN, A; BONFIM, B. L. S. Comunicação Interna Como Ferramenta de Endomarketing para Maximização na Competitividade: Um Estudo em Empresarial Interna e sua importância para as organizações: Um estudo de caso. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p: 159-288, jul./dez. 2015.

KREPS, G. **Organizational Communications: Theory and Practice** (2 nd ed.). Northern Illinois University. 1990.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2002.

LOPES, M. A. S. **A Importância da Comunicação no Marketing Farmacêutico**. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. 2013

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

MENAN, M. G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Inesul, Londrina, 2006.

MICHEL, M. O; MICHEL, J; PORCIÚNCULA, C. G. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, 3(6). 2013

- MOLENA, A. A Comunicação na gestão de projetos. **PRODAM Tecnologia**, 3ª ed., Ano 2, out./dez. 2019.
- MONTEIRO, C; KARPINSKI, J. A; ANGNES, J. S. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, p. 121-138. 2015.
- MUSSIO, R. A P; SERAPIÃO, A. B. S. (Inter)Mediação Latente de Conflitos e Comunicação Não-Violenta na Atividade Secretarial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 214-228, jul./dez. 2017.
- NEIVA, F. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. 1069-061 Lisboa, Portugal. 2018.
- Nube,2021, acessado em 03 de outubro de 2022 às 20:37h.
- PALMER, A. **Introdução ao marketing**. São Paulo: Ática, 2006.
- RABAÇA, C. A; BARBOSA, G. **Dicionário da Comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, C. R. Manual de comunicação não violenta para organizações. Universidade de Brasília - Faculdade de Comunicação. Brasília, DF. 2017.
- ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 2.ed. São Paulo: Ágora, 2006.
- BENNETTI, R. T.
- TRINDADE, E. A. B; CRUZ, V. S.; TRINDADE, D. P. Aplicação da Técnica de Comunicação Não-Violenta (CNV) No Relacionamento Entre Líder e Liderado em Ambiente de Teletendimento. **INTR@ CIÊNCIA** , p. 6, 2014.
- WELS, A. M. C. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Revista Conexão – Comunicação e Cultura**. 4(7), 73-86. 2005
- BONDARIK,R; CARVALHO, H. P.; PILATTI, L.A. **História empresarial: Uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresarias**. IX Simpósio Internacional Processo Civilizador. Ponta Grossa, Paraná. 1990.
- CABRERA, M. Tipos de empresa no Brasil e as suas características. Via Carreira. Atualizado em Novembro, 2022. Disponível em: < <https://viacarreira.com/tipos-de-empresa-no-brasil/>>. Acesso em 10 de Novembro de 2022
- CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva. Dos conceitos à implementação**. Ed. Atlas. 2 ed. São Paulo. 2010

COELHO, N. **Comunicação assertiva**. Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual (CEFOSPE). Pernambuco. p. 12. 2020

COSTA, A.D., **História e historiografia empresarial: acesso e utilização de arquivos e fontes**. p. 121-141. Curitiba. 2004

DEVESA, L. M. **“A importância da comunicação no contexto organizacional”**. A **comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização**. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Orientadora: Profª Dra. Maria Odete Pereira. Portugal. 2016

FILHO, A. L. **A função social da empresa e o imperativo de sua reumanização**. R. Dir. Adm. Rio de Janeiro. p 54-60. 1992.

MARIANO, L. H. F.C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. XIII SIMEP. Bauru-SP. P 9. 2006.

MELLO, A.E.R. **Competitividade empresarial e gestão do conhecimento: um estudo de caso de empresa do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), sobre contribuições de capacitação e treinamento para o alinhamento estratégico**. Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Orientador: Profª Heloísa de Puppi e Silva. Curitiba. 2016

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas**. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n 1, p. 12 – 16. 1995

OLIVEIRA, E. L., OLIVEIRA, E.A.Q., CARNIELLO, M. F. **Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba**. *Latin American Journal Of Business Menegement*. v.2, n. 2. p. 82 – 102. Taubaté. 2011

PRIMO, F.V., BUCCI, S. **Comunicação assertiva como recurso da inteligência emocional no ambiente corporativo**. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*. v. 9, n. 9. p. 275 -290. 2020

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Brasil alcança recorde de novos negócios com quase 4 milhões de MPE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 9 de Novembro de 2022

SILVA, C. L. M., BARBOSA, S.L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica**. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 6, n. 3. 2022

REIS, T.. **Tipos de empresa no Brasil: quais são suas principais características?**. Gestão de empresas. Suno Artigos. 2019. Atualizado 2021. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/tipos-de-empresa/>>. Acesso em 09 de Novembro de 2022.

_____. CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION, 2020.