

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA APLICADA À CULTURA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA CONTEMPORÂNEA

Filipe da Silva
filipesilva18@hotmail.com
Fasf

Filipe Nunes de Oliveira
filipeno@outlook.com
ProMinas

Valéria Marques de Oliveira
marquesvaleria@globo.com
UFRRJ

Edneusa Lima Silva
evajom@gmail.com
UFRRJ

Resumo: A comunicação faz parte da natureza humana há milênios e exerce influência significativa nas relações humanas em diversos níveis, evoluiu no decorrer das eras até assumir pluralidade na contemporaneidade. As diversas formas de comunicação foram-se criando culturas que representam valores, princípios e modos de estar no mundo, nas diferentes esferas sociais. Na esfera profissional ou organizacional, a cultura também se faz presente e reflete a identidade do todo coletivo. Desse modo, a comunicação enquanto elemento que permite estabelecer troca de conhecimento e garantir a realização de tarefas em conjunto, é ainda, mal utilizada. O presente trabalho objetiva, por meio de pesquisa bibliográfica com revisão bibliográfica, discutir a Comunicação Não-Violenta (CNV) como proposta de ferramenta para nortear condutas, ressignificar modos de se expressar nos contatos interpessoal e produzir relações mais assertivas no contexto da cultura organizacional. Pretende-se, com essa proposta, ofertar a possibilidade de criar espaço para a harmonização e promoção de saúde mental e produtividade nos ambientes laborais. No cenário organizacional, a articulação destes temas possui relevância pelo destaque a qualidade comunicacional nas empresas.

Palavras Chave: Comunicação - CNV - Cultura - Organizacional - Contemporaneidade

1 INTRODUÇÃO

Em tempos modernos a comunicação se mostra mais do que nunca um elemento preponderante nos ambientes empreendedores. Este estudo visa discutir a comunicação em âmbitos organizacionais e como a Comunicação Não-Violenta (CNV) pode ser utilizada. Busca-se elevar a harmonização organizacional voltada à promoção da dignidade humana, que deve se estabelecer nas conexões criadas entre os colaboradores - líderes-liderados, e por fim, a transmissão e assimilação da cultura organizacional para novos colaboradores.

Frente à esfera do mercado de trabalho com suas problemáticas relacionais, um elemento que permanece em evidência são as pessoas, e como estas comunicam-se inseridas no campo organizacional. A comunicação entre todos os grupos de trabalho é um fator preponderante para os processos internos de uma empresa e obtenção de baixo risco de erros e prejuízos. Este dado nos leva a refletir qual seria a forma mais eficaz de estabelecer comunicação interna de maneira que a cultura organizacional possa ser assimilada e compreendida por todos os colaboradores, a fim de promover um ambiente de trabalho mais saudável, alavancando a capacidade competitiva da organização. Por tanto, buscou-se reunir dados e informações para responder ao seguinte problema de pesquisa: como as organizações lidam com a complexidade de comunicar/transmitir sua cultura organizacional para novos colaboradores?

Schein (2009), expõe que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. No campo do Direito, a definiram como algo formal, comum a pessoas cultas; a antropologia a define como costumes e rituais criados no decorrer da história de uma sociedade.

Na área organizacional, cultura se refere ao clima e práticas desenvolvidas pelas organizações, incluindo-se valores e credos. Adicionalmente, aponta ainda que a cultura é uma abstração, pois o ser humano como indivíduo desenvolve-se através da relação familiar, com colegas, com diferentes grupos e profissional e, destas interações desenvolve sua cultura, resultando em sua personalidade e caráter, e estes restringem e orientam seu comportamento. Por conseguinte, este indivíduo insere-se num grupo organizacional que possui sua própria cultura, ou seja, com normas e regras que restringem e orientam o comportamento dos grupos.

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o capital humano pode ser compreendido como problema e ao mesmo tempo uma solução, visto que é a engrenagem pela qual toda uma organização sobrevive e se apresenta.

As pessoas como contribuintes necessários, são impreterivelmente importantes para estabilização do empreendimento, e sobre este fato recai questões que envolvem o clima organizacional, rotatividade de colaboradores e os custos gerados para a empresa. Em decorrência, disto, os prejuízos na saúde mental dos colaboradores e os erros nas atividades laborais por causa de desmotivação e conflitos internos, são alguns, mas não os únicos aspectos para exemplificar a importância de se olhar com atenção para as pessoas que compõem os grupos organizacionais. Ser capaz de manejar todas essas variáveis, valorizando todos os aspectos pode ser de grande valia para colaboradores e à própria organização.

Para tanto, é preciso que as organizações voltem a atenção para a própria cultura organizacional e percebam o quanto suas diretrizes e normas de conduta influenciam os colaboradores, tanto no comportamento quanto nas relações estabelecidas que impacta no desempenho, produtividade e resultados esperados. Neste contexto, o presente artigo visa apresentar conceitos e definições sobre a Comunicação Não-Violenta (CNV) para demonstrar a sua relevância como uma ferramenta útil no norteamento das relações internas dos colaboradores assim como as dos líderes-liderados. O método que embasa o presente trabalho é a abordagem qualitativa de cunho exploratório-descritiva (MATTOS, 2020).

A presente revisão bibliográfica é estruturada em quatro partes, sem contar a introdução, a primeira conceitua a aplicabilidade da comunicação e Comunicação não-violenta, a segunda parte define cultura organizacional e as complexidades que a envolvem, com a descrição dos comportamentos que refletem a cultura individual e coletiva. A terceira parte visa apresentar a relevância do uso da CNV como ferramenta na cultura organizacional com o objetivo de explicar sua capacidade emancipatória na comunicação interna para construir um ambiente corporativo mais saudável e produtivo, que conduzirá às considerações finais.

2 BREVE HISTÓRICO: COMUNICAÇÃO

A comunicação acompanha o desenvolvimento da sociedade, e na maior parte desse histórico ela teve e tem papel primordial neste desdobramento em seus diferentes suportes: grunhidos e gestos, pinturas em cavernas, sinais de fumaça, símbolos, gravuras em madeira, hieróglifos em pedras. No decorrer das Eras, a comunicação desenvolveu-se em consonância com a criação de diversos suportes conforme as necessidades da época.

Na Idade da Pedra Lascada (Período Paleolítico Inferior) a cerca de 35mil a 15mil anos antes da era cristã, os hominídeos desenharam dentro de cavernas pessoas caçando suas presas. Há especulação acerca dos objetivos reais desses desenhos, se foi uma expressão comunicativa ou se foi mágica (BODERNAVE, 2017). Mesmo que o objetivo das pinturas seja especulativo, estas formas de registros mais antigos comunicam ou transmitem informação. De acordo com Dias (2013, p.20), “desde o início dos tempos o homem procura se comunicar, a princípio por gestos, linguagem corporal ou verbal, mas percebe a necessidade de transmitir suas mensagens e perpetuar seu conhecimento para outras gerações”.

Assim, no ato da comunicação estão envolvidos o sujeito (emissor) que expressa a mensagem, o meio no qual a informação é transmitida (canal) e o sujeito que recebe e interpreta esta informação (receptor). Sobre os formatos de comunicação Dias (2013) reitera que:

[...] A mensagem é qualquer informação transmitida e o seu conteúdo pode ser de qualquer tipo, dependendo do meio por onde será enviada. Ela pode conter letras, números, figuras, áudio, vídeo ou ser de qualquer outro gênero, desde que o meio permita. A mensagem é transmitida em algum tipo de código, uma combinação de signos e símbolos, que são conhecidos tanto pelo emissor quanto pelo receptor, o que permite que a comunicação seja eficaz (p.20).

Desta forma a comunicação, inerente a natureza humana começa como uma necessidade de sobrevivência e se desenvolve ao longo de Eras. A comunicação como linguagem sofreu alterações, ao passo que a humanidade criou as mais diferentes civilizações, modos únicos de se comunicar, diferentes idiomas, gírias, culturas e sociedades.

2.1 PROPOSIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Comunicação Não-Violenta (CNV) é a capacidade natural de se manter compassível consigo e com os outros para tornar real a comunicação saudável e humana entre seus circundantes, mesmo frente as situações adversas. Segundo Rosenberg (2009), a denominação da abordagem Comunicação não-violenta se dá com a utilização do termo não-violência sendo ele o estado compassivo natural quando a violência está menos presente no interior da pessoa.

No objetivo de se chegar ao desejo mútuo de conexão focamos a consciência em quatro componentes da CNV que expressam a fluidez na comunicação processual, são eles: Observação; Sentimentos; Necessidades e Pedido (ROSENBERG, 2009).

Observação é o ato de perceber fenomenologicamente uma dada situação de modo claro, na forma mais real que ela se apresenta, ou seja, aquilo que é. É ser capaz de reconhecer desprovido de julgamentos ou avaliação, e por conseguinte expressar aquilo que agrada ou não (ROSENBERG, 2009).

O inovador método de observação volta-se para a significância da relatividade, alteridade, subjetividade, flexibilidade e atualização. A concepção de realidade não é única e imutável, é decorrente da relação estabelecida e construída, para tanto, diversos fatores estão envolvidos, como biológicos, psicológicos, afetivos e sociais. Uma perspectiva sobre o pensar a realidade sob essa lente é o processamento do pensamento sistêmico, com a estruturação de sistemas e subsistemas conectados, atualizáveis e reciprocamente influenciáveis (MARQUES, 2005; MARQUES; SATRIANO, 2020).

Rosenberg (2009) expõe que posteriormente é possível reconhecer o sentimento gerado a partir da observação: mágoa, tristeza, raiva, alegria. Adiciona que o reconhecimento permite identificar a quais necessidades os sentimentos estão ligados: necessidade de ordem, de controle, de conversas, de reconhecimento. Por fim, o último componente apresentado é o do pedido, quando a necessidade precisa ser atendida através de um pedido de ação do outro para tornar a vida melhor, pois:

[...] A CNV ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática (ROSENBERG, 2009, p.13).

A forma de se expressar ao estabelecer contato verbal exige atenção constante, pois as palavras influenciam e geram os sentimentos que direcionam as relações interpessoais. A CNV tem como preocupação o uso das palavras, pois são as ferramentas de ação e reação, no entanto, os ruídos na comunicação surgem quando há falta de autoconhecimento e a não observação dos sentimentos que surgem no processo de comunicação.

O autoconhecimento é o constructo primário na comunicação devido a sua potência norteadora, ao conhecer a si mesmo o indivíduo consegue identificar os processos mentais (fluxos de pensamentos), sentimentos e necessidades. Em consonância com essa colocação, Martinot (2016) salienta que:

[...] A CNV é um convite a cada um de nós para que busquemos realmente esta Luz nas comunicações da nossa vida. A busca desta Luz em nós mesmos

envolve a busca pelo autoconhecimento, que por sua vez implica em uma atitude diária de atenção, vigília, observação e percepção em relação a nós mesmos, aos nossos pensamentos, às nossas atitudes, às nossas palavras, à nossa conduta e à nossa postura perante a vida (p.75).

Trata-se, da preocupação com o falar e o ouvir, (como se fala e como se ouve) e, seria um equívoco, definir essas ações como movimentos supérfluos. Assim, reveste-se de particular importância como se estabelece a comunicação intrapessoal (consigo mesmo) e posteriormente a interpessoal (o eu e o outro). Sob essa ótica, é relevante voltar o olhar para a capacidade que seres humanos sempre tiveram: a forma como deveríamos nos relacionar uns com os outros (ROSENBERG, 2009). Se destaca nesse quesito as práticas comunicacionais por meio de métodos provenientes da própria subjetividade humana, estruturada pelos processos internos, constituídas por pensamentos, sentimentos e necessidades, que são as engrenagens por trás dos comportamentos e/ou falas expressadas por nós.

Martinot (2016) reitera a relevância do autoconhecimento, pois o ato de voltar o olhar diário para si mesmo, promove luz à comunicação, tornando-a clara e sem ruídos em uma determinada relação ou situação. Seguindo esse pensamento, as nuances que acompanham as interações humanas não desconsiderarão o coletivo. Segundo Rocha (2017):

[...] Os sistemas que regulam os contextos, onde as interações ocorrem a todo instante, influenciam o comportamento individual e coletivo. No sistema e contexto organizacional, os comportamentos recebem o peso da formalidade e automatização, possibilitando o afastamento de interações mais humanas (p.16).

A complicação oriunda de uma má comunicação interna no ambiente corporativo, por exemplo, prejudica o desempenho, empenho e a motivação entre os colaboradores e a CNV é ferramenta facilitadora da comunicação empresa-colaborador na transmissão da cultura organizacional e colaborador-colaborador como mantenedores e transformadores dos valores e missões organizacionais. Para Oliveira (2018) as pessoas criam, partilham e expressam a cultura e a comunicação dá vida ao processo.

O ato de ouvir e falar, pode ser considerada uma ação simples, pois atravessa todos os relacionamentos humanos, contudo quando: individualidade, identidade, autoconhecimento, personalidade se imbricam e se perpassam temos formas variadas de receber/processar/responder à informação nova. Quando se estende o olhar para o sistema coletivo integrado, ou seja, a convivência de todas as subjetividades, percebe-se a complexidade a que se pode chegar quanto à qualidade da comunicação. Quando se identifica o comprometimento no campo comunicação é preciso utilizar estratégias de resolução de ruídos em comunicação, para minimizar os conflitos que produzem ambientes nocivos.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM SÍNTESE

Vivemos em uma sociedade capitalista na qual o consumismo é estimulado e o sucesso está sempre em destaque. No âmbito organizacional é comum a realidade pautada na produtividade desenfreada, acumula-se as horas extras, noites sem dormir e dedicação integral às atividades laborais para dar conta do sucesso frente ao adversário nesta competitividade do mercado de trabalho. E imagina-se que desta forma a felicidade conquistada.

Schein (2009), se propôs a investigar o espaço cultural de uma empresa a partir da análise do teor e do processo de sociabilização dos novos integrantes, dos retornos aos imprevistos históricos da organização, das crenças e valores dos fundadores ou mensageiros da cultura; para o autor, a cultura e a liderança estão correlacionadas. A cultura é um evento dinâmico, continuamente experimentado e elaborado pelas interações com os pares e conformada pela liderança, formando uma série de configurações, rotinas e regramentos.

O autor postula que quando se introduz a cultura no planejamento que orienta a organização, é possível observar a criação da cultura, sua inserção e manipulação, bem como a estabilização e significado aos demais. Conceitua a cultura organizacional como as representações e as ideias de um líder e, caso corroborada, pode ser transmitida aos novos membros como a forma adequada de refletir e operar:

[...] A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Partindo da premissa proposta por Schein (2009) a liderança é a origem da criação ou extinção da cultura organizacional, pois se o líder traz uma proposta e ela funciona, o que seria somente suposições ganha a conotação de suposições compartilhadas. A literatura que aborda a temática descreve os parâmetros conceituais e implicações de condutas regradas que se orientam por essa proposta. Esquierdo-Leal e Houmanfar (2021) delineiam um conjunto de comportamentos específicos da liderança, com destaque às habilidades de comunicação em três aspectos: comunicação de uma imagem maior, comunicação clara e escuta. Líderes que se atém apenas aos resultados, sem se importar com o método, mudam a cultura organizacional para tal abordagem e causam prejuízos à organização.

A cultura organizacional expressa a organização mediante os valores assumidos, missão e visão, representados pelas condutas e sistemas (CHER, 2016). A cultura da organização partilhada e dirigida pelos líderes, molda a ação dos colaboradores, dos negócios, além de influenciar decisões e fidelidade do quadro funcional. Entretanto, culturas fortes são estáveis, pois a maior parte dos colaboradores têm o mesmo entendimento da missão e valores. Assim, a gestão envolve diversos setores da corporação, solicitando mudanças culturais por parte dos colaboradores em situações que demandem alteração nos processos instituídos e internalizados (GASPARETTO, 2017). A afinidade do sujeito ao sistema é um fator de relevância à performance individual.

Conforme Fogaça (2018), existe uma associação preditiva entre o bem-estar profissional e a performance, bem como entre a justiça interacional e a performance. Além disso, podem ser notadas que percepções coletivas são predictoras da performance individual. Cabe observar a compreensão da função das equipes no conjunto e no efeito que exerce sobre os fatores organizacionais, com vistas a uma maior compreensão de certas condutas em tarefas.

Nesse ínterim, a política de gestão de pessoas afeta a crença de que a corporação se preocupa com o bem-estar do colaborador. Considerando que o apoio organizacional afeta o bem-estar profissional e a qualidade de vida, um clima organizacional funcional agrega valor ao desenvolvimento e preservação de equipes engajadas. O Modelo de Schein ou Modelos dos Três Níveis (SHEIN, 2017[2004]) demonstra que:

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão de suposições básicas que estão operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2017, p.56).

Em relação aos níveis da cultura organizacional, Schein (2009) define três: artefatos, valores e normas e, pressupostos. Os artefatos e comportamentos aludem ao que seria tangível e observável, nomeadamente, as propriedades facilmente visíveis por parte dos colaboradores ou envolvidos com o negócio, mas nem sempre conscientes. O segundo nível, de valores e regras, faz referência às estratégias, metas globais, sistemas de ação e códigos de comportamento. O nível dos pressupostos ou aceções essenciais equivale a suposições fortemente materializadas na rotina, evidentes e inconscientemente condicionantes da conduta (SILVA; SILVA, 2020).

Cada artefato é uma tentativa de representar e de transmitir a cultura da organização como por exemplo slogans, código de vestimenta, cerimoniais, recompensas, jargões, são ações ou elementos visíveis e tentam passar para os membros os valores da organização. No segundo nível estão as normas e valores, as regras que não estão escritas, mas estão claras para os membros. Os pressupostos compõem o terceiro nível formado por temas que são considerados tabus, são as verdades incontestáveis. Possuem a capacidade de influenciar os membros a agir de determinada forma, pois as ações se fundamentam nas crenças internalizadas (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Embora a cultura organizacional tenha como norte os valores, regras e conhecimentos defendidos pela empresa, eles ganham vida na identificação dos seus colaboradores a estes preceitos. Há uma negociação entre cultura individual, grupal e organizacional. Estes elementos estão em contínua e ininterrupta interação. Pensar sobre a estrutura e o funcionamento da cultura organizacional, assim como o papel do líder na gestão da cultura, são peças-chave nessa seara (SCHEIN, 2017[2004]).

A seguir, breve ilustração de diferentes formas de categorizar cultura organizacional organizadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Categorias/ referências para descrever cultura organizacional

| CATEGORIAS USADAS PARA DESCREVER A CULTURA | AUTORES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regularidades Comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações. | Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanen (1979). |
| Normas do Grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho. | Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983) |
| Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum. | Deal e Kennedy (1982; 1999) |
| Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders. | Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995) |
| Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional. | Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987) |
| Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si. | Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990); Tagiuri e Lwin (1968) |
| Habilidades Natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito. | Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters e Waterman (1982) |
| Hábitos de Pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização. | Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994) |
| Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si. | Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995) |
| Metáforas raízes ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. | Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995) |
| Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes. | Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993) |

Fonte criado pelo autor, adaptado de Schein (2009, p. 12)

Conforme exposto no Quadro 1, há diferentes perspectivas teóricas no que tange a vasta literatura sobre cultura organizacional. A presente ilustração apresenta de forma categorizada e diversificadas compreensões acerca do conceito de cultura organizacional, representado pela sistematização de regras do jogo, ou conjunto de pressupostos básicos, explanados pelos integrantes da organização como moldes identitários de conduta e ação (SCHEIN, 2009).

Cultura organizacional é o conjunto de elementos que constroem a identidade da organização, são eles: os hábitos, crenças, valores e atitudes que estão presentes em cada indivíduo identificando-o como um membro da organização. Durante o processo de criação a organização é alimentada e estruturada com base na cultura pessoal do empreendedor, entretanto, esse processo não é estático ou imutável, pois cada colaborador que se insere no grupo oferece elementos culturais individuais que ampliam a cultura organizacional.

4 A CNV APLICADA À CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação é uma parte do todo que constitui a experiência relacional humana. Seguramente podemos afirmar que o ato de se comunicar é uma das necessidades essenciais para o amadurecimento profissional e pessoal. Segundo Dias e Nascimento (2016), é perceptível a relevância da comunicação no sistema organizacional, visto que a sua boa prática promove maior eficácia, o oposto disso pode gerar implicações diretas ou indiretas nas relações estabelecidas na empresa. Ainda que a unidade corporativa seja extremamente qualificada, todos precisarão compreender os canais de comunicação vigentes na cultura organizacional.

A equipe não precisa, obrigatoriamente, se destacar pelo seu talento. A motivação, no entanto, deve ser suficiente para assimilar os processos comunicacionais internos e externos, pois a linguagem entre os membros obedece aos conteúdos desenvolvidos por cada membro individualmente, referenciado pelos estímulos oriundos do meio no qual se relaciona (FADEL FILHO; BAITALA; PACHECO, 2017). Para que isso aconteça a linguagem deve passar pela “tendência à atualização (...) que preside o exercício de todas as funções, tanto físicas quanto experienciais. Visa constantemente desenvolver as potencialidades do indivíduo para assegurar sua conservação e seu enriquecimento” (KINGET, ROGERS, 1997, p.41).

Segundo Dias e Nascimento (2016) na esfera do capital e dos empreendimentos, a informação é crucial para toda movimentação do negócio. Na era tecnológica destaca-se a aceleração da transmissão constante de conteúdos que movimentam o mercado socioeconômico. Ainda que se estabeleça equipes de trabalho com pessoas hábeis e qualificadas, ruídos constantes e problemas comunicacionais trazem inúmeros prejuízos internos e/ou externos (DIAS; NASCIMENTO, 2016). A comunicação, segundo Melo (2006):

[...] é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar do homem é uma questão de sobrevivência. No sistema organizacional também é assim. Boa parte das empresas necessita de funcionários influentes, integrados e informados do que acontece dentro e fora delas, fazendo-os sentir parte da corporação. A partir desta necessidade a comunicação interna tornasse hoje uma ferramenta indispensável às organizações (p.2).

Como proposta inovadora, a CNV tem potencial de ser uma ferramenta que promove transformação na cultura e beneficia empresa-colaboradores quando utilizada para promover o desenvolvimento das atividades laborativas e relacionais responsáveis por um ambiente em que as relações de trabalho sejam cooperativas e voltadas para o bem-estar social e igualdade no trabalho” (MONTEIRO, 2020).

A cultura organizacional que não considera a CNV e mantém os padrões comunicacionais agressivos habituais em lideranças ou superiores que se traduzem em tratativas ríspidas, abusivas, indiretas, assédios, ironias, comparações vexatórias, exposições em reuniões individuais ou com a equipe, representam culturas organizacionais não saudáveis (ROCHA, 2020). Sendo assim, práticas excedentes como: falar muito alto; interromper os outros com frequência; usar sarcasmo; fazer barulho intencionalmente com as suas tarefas enquanto os outros falam (GONÇALVES, 2020).

Condutas inadequadas, podem estar relacionadas a ruídos na comunicação entre integrantes de equipes, líderes e liderados, meios comunicacionais internos e externos, eliciando expressivas métricas negativas da organização a qual evidencia a necessidade da implementação de novas condutas ou práticas envolvendo a comunicação como a apropriação da Comunicação não-violenta. Conforme uma pesquisa realizada pelo Instituto Avon e Papo de Homem:

[...] 64% das pessoas afirmam que o principal obstáculo para ter conversas com quem pensa diferente é a agressividade que essas conversas costumam ter. Com isso, 8 em cada 10 pessoas nunca ou quase nunca têm conversas com quem pensa muito diferente. Esse cenário representa um extremo desafio para as empresas, que têm demandas cada vez mais crescentes por ampliar a colaboração e inovar (BLEND-EDU, [s.d]).

As interconexões são alicerces para estruturas de relacionamentos empresariais profissionais e pessoais amistosos e saudáveis, onde destaca-se a CNV como promotora de resolução de conflitos, clima organizacional saudável, parâmetros preponderantes para o desenvolvimento e consolidação mercadológica. Logo, instituir a comunicação não agressiva como essencial entre os colaboradores permite a manutenção de uma cultura integrativa com foco nas metas. O zelo com o processo relacional colabora com a construção da identidade institucional que valoriza a subjetividade do seu capital humano.

Em certas ocasiões não é incomum encontrar situações em que as pessoas vivem sob constante pressão para não errar, devido às medidas punitivas adotadas por algumas organizações. Em vista disso:

[...] é muito comum que sempre que algo de errado acontece, ou os objetivos não são alcançados, se busque um culpado. Cria-se assim um padrão que se assemelha a um círculo vicioso, onde essa necessidade de culpar gera o medo de errar. Assim, passamos a gastar muita energia preocupados em sermos multitarefas, competitivos e sem a permissão de errar ou assumir erros, pois aprendemos que errar é vergonhoso e nos deixa para trás na corrida pelo sucesso. Esse discurso de sobrecarga pode ter funcionado por um tempo. Porém, não é incomum encontrar relatos de workaholics que chegam a um nível de estresse elevadíssimo e precisam parar de trabalhar bruscamente e dedicar 100% de sua atenção ao seu próprio bem-estar para não morrer (CLOSS, 2019, p.3).

De forma mais prática podemos articular os quatro componentes da CNV a Cultura Organizacional, eles podem ser aplicados no campo relacional respeitando seus princípios de tratamento compassivo e, portanto, humanizado; são eles a observação, sentimentos, necessidades e pedido. Na observação, analisa-se o fato do momento ocorrido sem pré-julgamentos e/ou avaliações precipitadas. No processo de observação, em âmbito laboral independente da ocupação hierárquica, é necessário que não haja generalizações e apenas o momento factual seja analisado de modo que o colaborador não desenvolva sentimentos que comprometam o desempenho ou as atividades inerentes a função que exerce. De acordo com Rocha (2017), ocupar a liderança implica em avaliar com imparcialidade, pontuando os eventos ou situações que precisam ser modificadas, sem generalizar ou estereotipar o colaborador.

É possível destacar algumas vantagens na aplicação da CNV no contexto organizacional, Gonçalves (2020) informa que dentre as principais estão: a) Aumento da moral no ambiente de trabalho; b) Aumento da produtividade de cada um dos colaboradores; c) redução do estresse; d) Otimização do potencial dos colaboradores; e) Redução das faltas (absenteísmo); f) resolução mais rápida e eficiente dos conflitos. É importante ressaltar que a prerrogativa da CNV não é afirmar que os conflitos deixarão de existir, mas que o tratamento e solução dos mesmos serão mais eficazes.

O uso da CNV como proposição inovadora, empreendedora e emancipatória na introdução da identidade de um negócio empresarial exige visão estratégica por parte dos seus idealizadores. Compreender que a relação trabalhista se estabelece como uma via de mão dupla, e optar pela CNV faz com que o colaborador se sinta respeitado, por conta do tratamento humanizado e digno, é fundamental. É importante que o relacionamento organização/colaborador traga desafios, respeitando o fato de que todas as pessoas se apropriam dos elementos disponíveis no meio, para organizar a subjetividade, crenças, valores e princípios. Esse conjunto de elementos, dialogam entre si e possibilita novas formas de estar no mundo em seu viés relacional.

Tal consciência viabiliza a constatação de que o colaborador é uma totalidade e que vai além de conter competências e habilidades profissionais, é um sujeito singular e potente, portanto, agrega valor a gama cultural da organização, e por conseguinte desenvolve melhores desempenhos, melhor produtividade e clima organizacional amistoso e saudável. Estes são indicadores expressivos e mensuráveis na empresa que se apropria da metodologia da CNV em sua cultura.

Para tanto, a CNV não objetiva ser usada para mudar pessoas ou criar comportamentos padronizados, tampouco conquistar resultados de forma passiva ou impositora, e sim, oferecer a opção de relacionamento espontâneo e compassivo, pois o seu intuito é promover relações autênticas e compreensivas (ROCHA, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica apresenta a comunicação como fator inerente ao ser humano e está entrelaçada as relações profissionais, a CNV é capaz de promover a troca saudável concernente com o respeito, empatia e compaixão. E deste modo influencia diretamente no empreendimento, tornando-o mais saudável, reduz conflitos e facilita a assimilação da identidade do negócio.

Sobretudo, a natureza humana é atravessada por meios de comunicação que geram relacionamentos, aprendizagem e desenvolvimento. Partindo do pressuposto que o ser humano é biopsicossocial, ou seja, um ser relacional, que estabelece relação consigo mesmo, com o outro e com o mundo. Destaca-se pela diversidade subjetiva composta de elementos sócio-históricos, culturais e existenciais.

Assim sendo, podemos averiguar os diversos tipos de culturas, como estas são criadas, mantidas e transformadas. Observamos dificuldades e desafios que envolvem características comportamentais, traços de personalidade, situações relacionais interconectadas com a comunicação expressa em formas de transmissão, recepção, interpretação, compreensão e assimilação. Deixamos em evidência a CNV como possibilidade metodológica e identitária de mudança comportamental estrutural e sistêmica de uma cultura.

Fora observado, em síntese, que o foco de algumas empresas é integralmente a lucratividade e os colaboradores são vistos como máquinas, números, descartáveis. Atuar no âmbito descrito traz consequências a saúde mental e qualidade de vida? Vivendo em um cenário onde se direciona o foco em lucratividade, competitividade, rivalidade, o sucesso a todo custo, a busca cega pelo ter. Como é possível ter sucesso seguindo tais padrões?

Estas reflexões dão abertura para novas possibilidades de pesquisas onde objetivem angariar mais conhecimento e assim colaborar com o fomento da produção científica na área comunicacional empresarial, visto que são poucos os trabalhos relacionados a este tema, que busca relacionar CNV como ferramenta empreendedora e emancipatória da Cultura Organizacional.

O presente estudo infere que as habilidades mais valorizadas no trabalho estão passando por transformações e na contemporaneidade, competências emocionais, comunicacionais e relacionais estão sendo tratadas como muito positivas e até mesmo evolutivas. Neste ensejo, não é exagero afirmar que a aplicação do método CNV é revolucionário, inovador e esbarra nos desafios de empresas que ainda não estão alinhadas às novas preocupações emergentes no mercado. No entanto, baseando-se nesta revisão bibliográfica é possível afirmar que esta realidade pode ser transformada com o compromisso, consciência do poder da comunicação eficaz e o tratamento humanizado.

REFERÊNCIAS

BARROS, Á. G. de; SOUZA, C. H. M. de; TEIXEIRA, R. Evolução das comunicações até a internet das coisas: a passagem para uma nova era da comunicação humana, **Revista Cadernos de Educação Básica**, v. 5, n. 3, p. 238-259, 2020. Disponível em: <http://cp2.g12.br/ojs/index.php/cadernos/article/view/3065>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BLEND-EDU. Comunicação não violenta nas empresas: o que é cnv e como ela potencializa a inclusão no trabalho. **Blend-edu**, [s.d]. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/comunicacao-nao-violenta-nas-empresas-o-que-e-cnv-e-como-ela-potencializa-a-inclusao-no-trabalho/>

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. (Col. Primeiros Passos, 67). São Paulo: Brasiliense, 105 p. 1996.

CHÉR, R. **Engajamento - Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho**. São Paulo: Alta Books, 2016. 160 p. ISBN-10: 8576089742. ISBN-13: 978-8576089742.

- CLOSS, D. Comunicação Não Violenta nas Empresas – Importância e Práticas da CNV. **Progie**, 2019. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-nao-violenta-nas-empresas/>. Acesso em: 19 jun. 2021.
- DIAS, J. A.; NASCIMENTO, M. do S. A. Comunicação empresarial a importância da comunicação nas organizações e o advento de novas tecnologias. **Revista Rios**, 2016.
- DIAS, C. A. **Tecnologias e novos modos de comunicação. A (re)invenção do conhecimento no ciberespaço na percepção dos docentes imigrantes digitais de uma universidade pública**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Cognição e Linguagem. UENF, 2013.
- ESQUIERDO-LEAL, J.L, HOUMANFAR, R.A. Creating Inclusive and Equitable Cultural Practices by Linking Leadership to Systemic Change. *Behav Analysis Practice* vol. 14, p. 499-512, 2021. <https://doi.org/10.1007/s40617-020-00519-7>
- FADEL FILHO, E.; BAITALA, T. D. M.; PACHECO, D. D. A interface entre os conceitos psicológicos de tendência atualizante e processo de individuação. Trabalho de Conclusão de curso, **Faculdade Sant'ana**, 2016. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/83>.
- FOGAÇA, N. Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional. 2018. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - **Universidade de Brasília**. Brasília-DF, 2018.
- GASPARETTO, L. E. **Como construir equipes fantásticas**. São Paulo: Phorte Editora, 2017. ISBN-10: 8576556235. ISBN-13: 978-8576556237.
- GONÇALVES, M. Como aplicar comunicação não violenta no ambiente de trabalho. **Ifood (Clima e Cultura)**, 2020. Disponível em: <https://blog-empresas.ifood.com.br/comunicacao-nao-violenta/>. Acesso em: 21 jun. 2021.
- KINGET, G. M.; ROGER, C. R. Psicoterapia & relações humanas: teorias e práticas da terapia não-diretiva. Vol. 1; 2ª edição. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.
- MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão a luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.
- MARQUES, V. Ruptura epistemológica e psicologia: a importância do olhar fluido. Tese de Doutorado, **Instituto de Psicologia**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: Acesso em: 21 jun. 2021.
- MARQUES, V.; SATRIANO, C. R; SILVA, E. L. Análise narrativa dialógica emancipatória em diálogo com análise narrativa, de conteúdo e de discurso. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 5-21, jan. 2020. ISSN 2526-043X. Disponível em: Acesso em: 21 jun. 2021. doi:<https://doi.org/10.22408/revva5020203985-21.t>
- MARTINOT, A. F. A importância da CNV - COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA na realização do processo de autoconhecimento. **Revista Educação UEG**. v.11. n.1. 2016.
- MATTOS, S. M. N. de. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020. Disponível em: <https://www.editorafi.org/83pesquisa>
- MAZUCATO, T. (Org.). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis: **FUNEPE**, 2018. Disponível em: <http://funepe.edu.br/arquivos/publicacoes/metodologia-pesquisa-trabalho-cientifico.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- MELO V. P. C. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Universidade Tiradentes, 2006. Disponível em: <https://www.academia.edu/7414930/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo>. Acesso em: 15 de junho de 2021.
- MONTEIRO, L. S; et al. A importância da comunicação não violenta (cnv) nas organizações públicas. **Revista Femass**, n. 2, jul./dez 2020 - eISSN 2675-6153.
- OLIVEIRA, F. N. S. de. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_4. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 23 mar. 2021.
- ROCHA, C. R. Manual de comunicação não violenta para organizações. 36f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) —**Universidade de Brasília**, Brasília, 2017. Acesso em: 19 mar. 2021
- ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. 3. ed. São Paulo: Editora Ágora, 2006.

SILVA, F.; SILVA, E. L. Aprendizagem organizacional: uma visão sustentável corporativa. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 18., 2020, Rio de Janeiro. Processo de Gestão frente às incertezas contemporâneas – Gestão e Inovação em Educação. Resende: **AEDB**, 2020.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti – São Paulo: **Atlas**, 2017.