

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
*CAMPUS FLORESTAL*

JÚLIA LIMA ARAÚJO

**A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
PROPOSTA DE APLICAÇÃO TRANSFORMADORA**

**FLORESTAL**  
**MINAS GERAIS**  
**2020**

JÚLIA LIMA ARAÚJO

**A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: uma  
proposta de aplicação transformadora**

GESTÃO DE PESSOAS

MONOGRAFIA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte  
das exigências de obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

FLORESTAL  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2020

JÚLIA LIMA ARAÚJO

**A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: uma  
proposta de aplicação transformadora**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte  
das exigências de obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

APROVADA: 04 de dezembro de 2020

*Adriana Ventola Marra*

---

Profª. Adriana Ventola Marra

*Alexandre Santos*

---

Prof. Alexandre Santos Pinheiro

*Mariana M. P. de Souza*

---

Mariana Mayumi Pereira de Souza  
(Orientadora)

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender como as técnicas da Comunicação Não Violenta (CNV) podem ser utilizadas para o aprimoramento da comunicação interna da Empresa X, uma empresa de médio porte, que atua no segmento de moda masculina e surgiu em junho de 2015, com o objetivo central de revolucionar o *lifestyle* dos jovens localizados no centro-oeste mineiro. Para atingir esse objetivo essa monografia foi estruturada teoricamente a partir de estudos sobre comunicação organizacional, com foco na comunicação interna e suas disfunções. Além da conceituação da comunicação não violenta, que identificamos como uma ferramenta a ser utilizada para tornar mais eficiente a comunicação da organização estudada. Foi realizado um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Optamos por realizar um estudo de caso dentro da Empresa X. A coleta de dados se deu através da elaboração de um diário de campo e entrevistas. Foram entrevistados os 15 funcionários que trabalhavam na empresa X. As análises foram feitas através da Análise de Conteúdo, que possibilitou identificar sobre a comunicação interna da organização e o uso da CNV para o seu aprimoramento, dentro das seguintes categorias: Práticas de Comunicação Organizacional; Comunicação Interna da Empresa X e suas Falhas; Prejuízos Originados das Falhas de Comunicação; Comunicação Violenta; Comunicação Não Violenta; e Cenários aplicáveis para Comunicação Não Violenta. Concluímos através dos dados que a comunicação interna da Empresa X possui pontos representativos de melhoria, que influem nos resultados da empresa. Entendemos que há, em alguns momentos, uma Comunicação Violenta dentro da organização, que gera problemas significativos. Identificamos situações em que o uso da CNV pode gerar resultados positivos para a empresa, através da aplicação de uma comunicação clara e objetiva, onde as necessidades serão explicitadas facilitando o entendimento do outro. O que irá ocasionar em maior efetividade na execução das atividades.

**Palavras-Chave:** Comunicação Não Violenta; Comunicação organizacional; Comunicação interna; Empresa média.

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2. 1 Comunicação Organizacional	4
2. 2 Comunicação Organizacional Interna	6
2. 3 Disfunções na comunicação organizacional	8
2.4 Comunicação Não-Violenta (CNV)	11
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>16</b>
<b>4 ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>22</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O poder que a comunicação exerce na sociedade atual é inegável. Em diferentes dimensões, perpassando os meios de transmissão tradicionais e massivos chegando até a era digital, através das mídias sociais. Em razão desse cenário, a compreensão da comunicação não deve ser limitada à transmissão de informações, mas sim compreendida como um processo e como um fenômeno social básico (KUNSCH, 2018).

As estruturas organizacionais, independente do setor, do tamanho, do seu nível de complexidade, dos mecanismos tecnológicos envolvidos, são desenvolvidas com a finalidade de criar ou consolidar sistemas de processamento de informações (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015). Tanto os processos de comunicação, como as informações fazem parte da evolução das organizações, sendo assim, faz-se necessário compreender a complexidade de ambos dentro da gestão estratégica organizacional (CARDOSO, 2006). Neste contexto, a comunicação tem se tornado um importante pilar da organização, por ser a base de todos os processos e atividades.

As pessoas podem sentir-se mais motivadas e comprometidas com a qualidade, quando as oito ou mais horas diárias, transcorridas dentro do ambiente profissional são agradáveis (GIL, 1994). Os gestores de organizações saudáveis, que se importam com a qualidade de vida dos seus colaboradores, visualizam as consequências da sua comunicação de forma responsável, gerando assim maior produtividade, tornando-se empresas mais criativas e admiradas pelo público externo (KUNSCH, 2014).

De acordo com Curvelo (2012), a comunicação organizacional está enraizada em um macroambiente fortemente influenciado social, cultural e psicologicamente, cenários que podem interferir no processo comunicativo. O autor acrescenta ainda que essas influências, quando gerenciadas pelo inconsciente doente e velado do mundo organizacional, permitem brechas para falhas na comunicação, originando uma contaminação do clima e da cultura organizacional, se não identificado e tratado em tempo hábil.

Uma abordagem que pode auxiliar na melhoria da comunicação organizacional é a Comunicação Não-Violenta (CNV), sendo um mecanismo para os participantes das organizações expressarem as necessidades e os sentimentos de forma clara e objetiva, promovendo conexões mais verdadeiras, compreensivas e eficientes. Para isso, é preciso entender o que faz com que as pessoas tenham comportamentos considerados violentos e que tendem a explorar outras pessoas. Rosenberg (2006) questiona ainda o que faz com que

mesmo em momentos adversos algumas pessoas consigam continuar agindo de modo compassivo e empático.

A CNV é baseada em habilidades de linguagem e comunicação para o fortalecimento da capacidade de se continuar humano mesmo em situações turbulentas. Nos dias atuais, a comunicação violenta se configura como a principal forma de comunicação. Porém, com a Comunicação Não-Violenta é possível notar os motivos que estão levando a esse cenário e como é possível promover o respeito, a empatia, a atenção e a compaixão (ROSENBERG, 2006).

Neste trabalho, analisaremos a comunicação interna de uma média empresa, do setor de moda masculina que surgiu em 2015 e, desde 2016, adota o sistema de franquias. Mesmo com pouco tempo no mercado, já conta com aproximadamente 40 franqueados (SITE DA EMPRESA X). Atualmente a organização possui 20 funcionários. O nome da organização será mantido em sigilo, em função do desejo dos gestores em manter a privacidade dos membros e a chamaremos de Empresa X.

A autora é membro da organização e, a partir da sua experiência pessoal, visualiza que um grande diferencial da marca é a comunicação externa, visto que ela interage com seu público de uma forma descontraída e jovem. Já no contexto da comunicação interna, percebemos que a empresa conta com um ambiente descontraído e uma gestão que preza o bom relacionamento dos colaboradores. Contudo, a empresa não possui um meio padrão para transmissão de informações, e os setores não possuem um processo estruturado para a comunicação interna, cenário que tem causado falhas de comunicação significativas dentro da organização. Falhas essas que geram desconforto nos funcionários, os quais se sentem perdidos por não estarem devidamente informados, o que resulta em problemas tais como aumentos de custos e retrabalhos.

Partindo do entendimento que a Comunicação Não-Violenta torna as pessoas mais preparadas a receber o que o outro tem a dizer, expressar-se melhor e, ainda, auxilia a lidar com o outro e suas diferenças, gerando mais respeito, empatia e parceria dentro da organização. E que há uma falha na comunicação da Empresa X que precisa ser corrigida para melhorar o andamento da organização, temos o seguinte problema de pesquisa: Como as técnicas da Comunicação Não Violenta podem ser utilizadas para o aprimoramento da comunicação interna da Empresa X?

Com a finalidade de responder o problema proposto, o objetivo geral deste estudo é compreender como as técnicas da Comunicação Não Violenta podem ser utilizadas para o aprimoramento da comunicação interna da Empresa X.

E os objetivos específicos são:

- Descrever situações onde ocorreram falhas de comunicação interna na empresa;
- Identificar os resultados negativos ocasionados em função das falhas de comunicação;
- Pontuar cenários em que a CNV pode ser usada para tornar a comunicação interna da empresa mais eficiente.

O estudo surgiu da experiência da autora dentro da Empresa X, que levantou questionamentos sobre a qualidade e a efetividade da comunicação interna da organização, vislumbrando na CNV um meio para solucionar tais indagações. Ademais, este trabalho tem como intenção propor uma análise da linguagem e sua importância para as empresas, tendo como base uma comunicação clara e objetiva.

Em uma busca na base de dados da SPELL (*Scientific Periodicals Eletronic Library*), da SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*) e do Periódicos Capes, realizada no dia 25 de novembro de 2020, com o cruzamento dos termos “comunicação não-violenta”, “linguagem” e “comunicação organizacional”, percebemos que grande parte dos estudos são voltados a mediações de conflitos. No contexto organizacional, encontramos apenas dois estudos. Trindade, Cruz e Trindade (2014) buscaram aplicar a CNV no cenário de um *call center*, ambiente que é tido culturalmente como estressante, pela grande pressão colocada nos atendentes para o alcance de resultados. Em um prazo pequeno os pesquisadores obtiveram resultados positivos no clima organizacional e também avanços na qualidade da entrega do trabalho. E Mussio e Serapião (2017) realizaram uma pesquisa voltada à perspectiva teórico-prática, dentro da atividade secretarial, aplicando a CNV na mediação de conflitos. As autoras discutem como os conflitos podem impactar negativamente uma organização e como as técnicas da CNV podem colaborar na construção de um ambiente organizacional mais saudável com relações mais positivas.

Nesse sentido, este trabalho também visa uma ampliação de estudos na área organizacional. Em um âmbito social, acreditamos que este material poderá acarretar em contribuições para a qualidade da comunicação nas organizações, uma vez que a pesquisa busca trazer técnicas para o aprimoramento da relação profissional e sua comunicação de forma clara e objetiva, evitando ruídos na linguagem organizacional.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados a seguir descrições teóricas sobre Comunicação Organizacional, com foco na Comunicação Interna e suas Disfunções. Além da conceituação da Comunicação Não Violenta, que identificamos como uma ferramenta a ser utilizada para tornar mais eficiente a comunicação da organização estudada.

### 2.1 Comunicação Organizacional

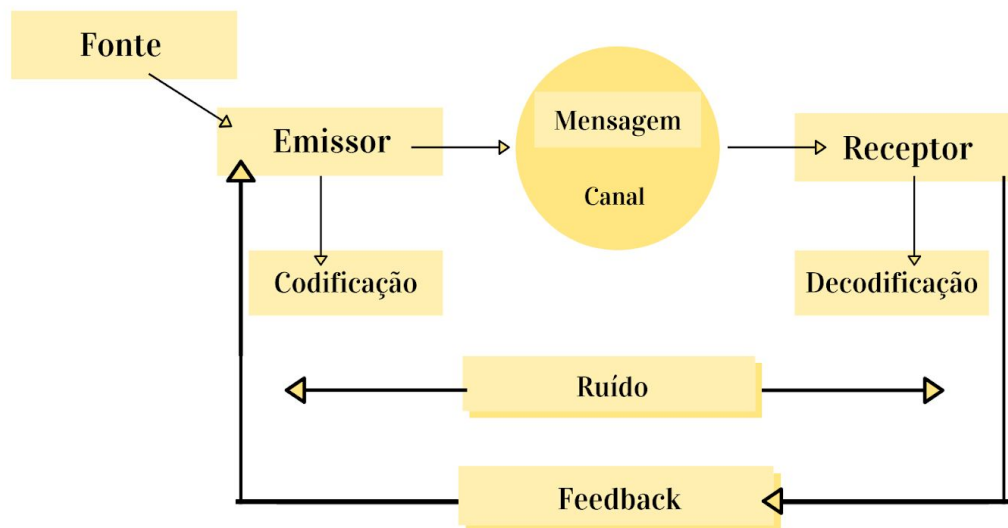
A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, e o seu significado é tornar comum, partilhar, conferenciar. “Comunicar implica participação em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações” (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p. 155-6). É uma necessidade intrínseca aos seres humanos, utilizada para integração familiar e social, sendo o centro da maioria das relações. Entendida como essencial para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, já que pode ser considerada como o dom de entender o outro e de se fazer entender (LOPES, 2013). A comunicação não é uma simples troca de mensagens, faz-se necessário a construção de um relacionamento, onde o emissor queira se comunicar, transmitindo uma mensagem seja ela escrita, falada ou qualquer outra forma. E o receptor precisa querer receber essa mensagem (MOLENA, 2009).

Para transmissão de informações de maneira adequada é necessário um processo de comunicação eficiente. O início da mensagem parte de uma fonte, onde o emissor através da codificação de um pensamento formula uma mensagem. Sendo a mensagem um produto físico: pode ser a fala, quando se está falando; o texto escrito, quando se escreve; as expressões faciais e movimentos dos braços e mãos, quando se gesticula. Já o canal, é o meio usado para transmissão da mensagem, sendo esse formal ou informal a ser decidido pelo emissor. O receptor é aquele sujeito, ou aqueles sujeitos, aos quais as mensagens são dirigidas (CARDOSO, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Inicialmente, deve ser realizada a tradução de símbolos de maneira compreensível, esse processo pode ser definido como a decodificação da mensagem. Ainda dentro da comunicação, podem haver ruídos, que consistem em barreiras que ocasionam a distorção das mensagens e podem ser oriundas de problemas na percepção, um grande fluxo de informações, diferenças semânticas e até mesmo questões culturais. Faz-se necessário incluir elementos de controle, para que os ruídos sejam diminuídos, não distorcendo a clareza das mensagens. Para encerrar o processo, tem-se o *feedback*, este possui a função de verificar se a mensagem foi transmitida da forma que inicialmente pretendeu-se pelo emissor e define se foi

alcançada a compreensão do receptor (CARDOSO, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Partindo dessa definição o processo de comunicação pode ser visto na figura a seguir.

**Figura 1** - Processo de Comunicação



**Fonte:** Elaborado pela autora, baseado em Cardoso (2006) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

Através da comunicação, as informações podem ser transmitidas. Nenhum sujeito, grupo ou organização podem existir sem que aconteça o repasse de significados entre aqueles elementos que constituem sua estrutura (MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015). Entendemos que a comunicação é inerente à natureza organizacional. Já que as organizações são formadas por sujeitos que se comunicam entre si. E também porque os processos interativos, proporcionados pela comunicação, possibilitam a sobrevivência de um sistema funcional e o alcance de objetivos organizacionais, dentro de um cenário diverso e complexo. Sendo assim, as organizações não existiriam sem a comunicação, já que a organização consiste neste fenômeno contínuo comunicacional (KUNSCH, 2006). O sucesso de uma organização está diretamente relacionado à habilidade de seus membros em se comunicar (ROSA; LANDIM, 2009).

A comunicação organizacional envolve processos que estão inseridos no contexto de organizações e de seus relacionamentos, de forma interna e externa. Abrangendo fenômenos intra e extra organizacionais, desde que se enquadrem em processos de significação, repasse de informações, cultura, linguagem, relações de trabalho e suas contradições, entre outros processos (FRANCO; LEÃO, 2013). Acrescentando a esse desmembramento, Kunsch (2002) analisa o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Através de múltiplas modalidades comunicacionais, que perpassam suas atividades. Ainda segundo a autora, formando um composto da Comunicação Integrada, que se desmembra em

Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Administrativa e Comunicação Interna. Esse composto inclui os diferentes públicos de uma organização, os internos, mistos e externos. Em função da natureza deste estudo, focaremos na comunicação interna para entendimento mais aprofundado da comunicação dentro da organização estudada.

## **2. 2 Comunicação Organizacional Interna**

Podemos entender a comunicação interna de uma Organização como a união de processos comunicativos, não limitados à transmissão de informações ao seu público. E sim processos ampliados com atividades de criação, desenvolvimento e sustentação de uma consciência simbólica, compartilhada e grupal (ALMEIDA, 2003). Envolve necessariamente relações humanas e valores sociais. Valores estes que se constroem em meio a mudanças individuais e do contexto social. As organizações precisam se atentar ao processo de comunicação e também ao público a quem ela se direciona, utilizando-se de práticas que precisam ser internalizadas inicialmente pelo público interno, e só assim serão reconhecidas pelos demais públicos (MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

A comunicação interna se direciona a todos os colaboradores da organização - da diretoria aos cargos operacionais – com a função de ofertar meios de integração entre todos, incentivando a troca de informações, de experiências através do diálogo, como também propicia a participação de todos os membros da organização na busca de alcançar os objetivos organizacionais (LUPETTI, 2009). A eficácia organizacional se relaciona com o entendimento da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos como uma ferramenta estratégica da administração. A relevância dessa comunicação está ancorada nos benefícios gerados, que devem abranger a organização e os seus membros. O alcance desses objetivos só é possível com a participação ampla e diversa dos funcionários (WELS, 2005; MONTEIRO; KARPINSKI; ANGNES, 2015).

A comunicação interna pode evidenciar a forma como os membros das organizações constroem a realidade organizacional através de seus processos comunicacionais e, com isso, as maneiras que essas experiências possibilitam que os indivíduos percebam significados nas atividades executadas dentro da organização (MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação em uma organização tem quatro funções: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação formal e informal pode controlar o comportamento das pessoas, através de orientações formais e hierarquias, ou quando um grupo controla o comportamento dos indivíduos. Ela auxilia na motivação dos funcionários, uma vez que estes ficam motivados quando informados sobre

suas metas, desempenhos e *feedbacks*. Essa comunicação possibilita também a expressão emocional de cada indivíduo, visto que para muitos funcionários sua equipe de trabalho é sua fonte principal de interação social. Além disso, a comunicação proporciona os dados fundamentais para a tomada de decisão, sendo sua função final facilitá-las.

Os autores acrescentam ainda, que o bom desempenho dos grupos está condicionado a alguma forma de controle de seus participantes, em estímulos ao esforço e também na oferta de meios para que se expressem emocionalmente e tomem suas decisões. Sendo assim, toda interação comunicacional que ocorre dentro de uma organização pratica uma ou mais das quatro funções básicas da comunicação.

Dentro das empresas, a comunicação organizacional pode ser entendida como componente indispensável, por influir na construção da realidade organizacional. No entanto, sua essencialidade está direcionada também para que o colaborador perceba-se como um componente indispensável ao processo organizacional, e em função disso mais satisfeito. Essa comunicação deve buscar como prioridade o acesso igualitário ao conhecimento através da integração das atividades e pelo trabalho valorizado (PEREIRA; SAIZ-MELO, 2009).

Além de ser elemento essencial à vida de uma organização, a comunicação faz parte também do processo utilizado para manifestação e partilha da cultura. A comunicação é o meio utilizado para a cultura ser continuamente criada. Cada organização possui a sua cultura própria, que disponibiliza aos seus integrantes um sentido comum no entendimento das experiências organizacionais. Essa cultura é construída por um sistema de conhecimentos, crenças, ideias, leis, discursos, valores, ações e artefatos (FISHER, 1993).

A comunicação precisa ser entendida como elemento permanente da cultura e identidade de uma organização, sendo seu alicerce e a fazendo ser o que é (CARDOSO, 2006). Para Kreps, (1990) a cultura pode ser vista como ferramenta de oferta de informações, no que tange o que é propriamente a organização. Como também, para onde se direciona o papel de cada um dos seus colaboradores. O autor ainda afirma que as principais funções da Comunicação Organizacional, consistem em oferecer aos integrantes da organização informações importantes e integrar os colaboradores a uma mesma cultura.

Os processos de comunicação levam a uma maior participação, comprometimento e flexibilidade, facilitando a interação social. Com isso, é necessário enxergar a comunicação como um processo amplo da organização, que não se restringe a fenômenos internos e setoriais (CARDOSO, 2006).

### **2. 3 Disfunções na comunicação organizacional**

A comunicação de uma organização é por si mesma uma atividade complexa. Não apenas em função da quantidade e diversidade de elementos que a compõe, mas também pelas várias dimensões relacionadas à ligação entre comunicação e organização (NEIVA, 2018).

A linguagem típica do mundo corporativo é muito limitada, em virtude da utilização de jargões profissionais específicos, que apresentam frases geralmente curtas, sem muita expressão do pensamento. É cada vez mais frequente a utilização de termos genéricos e abstratos, como “recursos humanos” no lugar de empregados e “executivo” no lugar de chefe, que tem como efeito a eliminação das diferenças contextuais. A linguagem hierárquica e a falada pelos operários apresentam grande distinção, levando a crer que os dirigentes se enganam sobre aquilo que os operários pensam a respeito da empresa, explicando o baixo nível de diálogo e de participação dos mesmos (CHANLAT, 2012).

Contudo, a comunicação interna possui alta importância na tomada de decisão e gera melhorias na organização. Quanto maior o comprometimento e interação da equipe, maior a contribuição para as decisões. Quanto mais pessoas participando do processo de tomadas de decisões, maior a tendência ao alcance de resultados de qualidade. Assim, aumentando o entendimento do contexto da decisão, resulta-se em uma menor distorção, originada na compreensão individual, por justamente unir informações e conhecimentos (ANGELONI, 2003).

A comunicação eficaz pode ser distorcida por diversas barreiras. Na filtragem, a informação é manipulada pelo emissor para que o receptor a receba da maneira desejada. Já, na percepção seletiva, o receptor interpreta o que recebe e chama isso de realidade. Contudo, quando é excedida a capacidade de processamento do usuário acontece uma sobrecarga de informação. Os estados emocionais também são uma forte interferência na interpretação da mensagem, uma vez que, ao depender da situação, a racionalidade e a objetividade são deixadas de lado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, as palavras têm significados diferentes para diversas pessoas, pois o contexto cultural, idade e idioma interferem na interpretação. O medo da comunicação pode gerar também tensão e ansiedade em relação à comunicação escrita, oral ou ambas, sendo as distorções, ambiguidades e inconsistência das mensagens um fator de incerteza. Por outro lado, a falta de incerteza aumenta a satisfação do trabalhador, existindo assim uma relação positiva entre a produtividade do trabalhador e a comunicação eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Apesar da necessidade para que a comunicação ocorra de modo claro, objetivo e direto, nem sempre isso acontece. Em pequenas empresas, a comunicação tende a acontecer de forma informal e tradicional (FREIRE, et al., 2016). Os funcionários muitas vezes não encontram nos canais formais, informações claras e suficientes para atender suas necessidades e sanar suas dúvidas (KUNSCH, 2006). Na maior parte dos casos, a implantação de um processo formal de comunicação não ocorre por não haver alguém especializado na área. Ou então não acontece da forma mais eficiente (FREIRE, et al., 2016).

Para Rosenberg (2006), algumas maneiras específicas de linguagem e comunicação levam a desentendimentos e comportamentos violentos em relação ao outro e a nós. Para explicar esses tipos de comunicação, Rosenberg (2006, p. 37) utiliza a expressão “comunicação alienante da vida”, entendida neste trabalho como “comunicação violenta”, sendo o oposto à “comunicação não violenta”.

O autor traz como exemplos de comunicação alienante da vida: o uso de julgamentos moralizadores “que subentendem uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem em consonância com nossos valores” (2006, p. 37). Este seria o maior problema dos julgamentos moralizadores, projetar esses valores no outro, pois fazer críticas dos outros é uma forma de expressar nossos próprios julgamentos e inseguranças (ROSENBERG, 2006).

As exigências são outra forma de comunicação alienante da vida, que o autor considera como um bloqueio da compaixão: “uma exigência ameaça os ouvintes, explícita ou implicitamente, com culpa ou punição se eles não a atenderem. É uma forma de comunicação comum em nossa cultura, especialmente entre aqueles que detêm posições de autoridade” (ROSENBERG, 2006, p. 46). Dentro das organizações, as exigências podem gerar uma inibição por parte dos funcionários, acreditando que seus líderes podem ser pessoas más (pois detêm autoridade), deixando suas relações vulneráveis e com baixa comunicação. Como a comunicação interna da empresa está relacionada com produtividade, motivação e qualidade, os julgamentos moralizadores e as ameaças podem desencadear uma série de relações tóxicas na organização, interferindo em seus resultados.

Outra forma alienante de comunicação é fazer comparações, uma vez que isso atrapalha o entendimento de que somos responsáveis por nossos próprios pensamentos, emoções e ações (ROSENBERG, 2006). Fazer comparações dentro das organizações pode gerar grandes frustrações, ocasionando inveja entre funcionários, levando a competições (não sadias) e fazendo até mesmo com que alguns funcionários prejudiquem uns aos outros para alcançar suas posições.

A negação de responsabilidade é mais um dos tipos de comunicação alienante da vida, que “turva nossa consciência de que cada um de nós é responsável por seus próprios pensamentos sentimentos e atos” (ROSENBERG, 2006, p. 43). O autor acrescenta que a utilização cotidiana de expressões como “ter de” - usada para expressar situações que são como obrigatórias, coisas que não poderiam ser deixadas de fazer - faz com que a responsabilidade pessoal seja tirada do foco, ficando escurecida. Outro exemplo trazido por Rosenberg, (2006, p. 42) é “a expressão ‘fazer alguém sentir-se’ (como em ‘Você me faz sentir culpado’)”, ilustrando outro cenário em que a negação de responsabilidade pelos nossos pensamentos e sentimentos é colocada pela linguagem.

O quadro a seguir apresenta um resumo de diversas formas de negação de responsabilidade baseadas em Rosenberg (2006) e adaptadas ao contexto organizacional:

**Quadro 1** - Formas de Negação de Responsabilidade nas Organizações

<b>Atos Atribuídos Para Negar a Responsabilidade</b>	<b>Exemplo no Contexto Organizacional</b>
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 pela autora, baseado em Rosenberg (2006).

O último exemplo de comunicação alienante da vida, trazido por Rosenberg (2006), é a ideia de merecimento de recompensa ou punição. O autor afirma que nesse contexto há uma visão de que determinados comportamentos são intencionalmente maldosos e precisam ser punidos, pois só assim haverá verdadeiro arrependimento e reparação. “O pensamento

baseado em ‘quem merece o quê’ bloqueia a comunicação compassiva” (ROSENBERG, 2006, p. 43). Trazendo essa comunicação para contexto organizacional, se terá um ambiente mais saudável e com maior potencial de crescimento e evolução profissionais e pessoais se seguido o entendimento de Rosenberg (2006), que crê no interesse amplo das pessoas em mudar para benefícios próprios e não em função de temer punições. Sendo assim, se a comunicação organizacional para correções for direcionada à evolução do profissional e não a uma punição, haverá resultados mais efetivos.

No Quadro 2, estão demonstrados exemplos das cinco formas de comunicação alienante trazidas neste estudo, unidas a exemplos dentro do contexto de uma organização:

**Quadro 2** - Formas de Comunicação Alienante nas Organizações

<b>Formas de Comunicação Alienante</b>	<b>Exemplo no Contexto Organizacional</b>
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 pela autora, baseado em Rosenberg (2006).

Percebemos que a comunicação pode apresentar diferentes disfunções. E essas disfunções podem gerar consequências negativas para o bom andamento da organização. Neiva, (2018) considera essencial para uma gestão eficaz e alcance de qualquer objetivo organizacional uma boa articulação comunicativa. Entendemos que a CNV é uma ferramenta que muito agrega à comunicação interna de uma Organização. A CNV, como ferramenta, pode ser utilizada para aperfeiçoamento profissional e pessoal (ROCHA, 2017). Seguiremos o próximo tópico, conceituando a CNV.

#### **2.4 Comunicação Não-Violenta (CNV)**

A comunicação não violenta foi desenvolvida por Marshall Bertram Rosenberg nos anos 1960 e está em processo constante de pesquisa. Existe o *Center for Nonviolent Communication* (CNVC) que consiste em uma organização global que ajuda no aprendizado e no compartilhamento da CNV, apoiando indivíduos de maneira pacífica e eficaz a resolver conflitos em ambientes pessoais, organizacionais e políticos.



A missão do CNVC é contribuir para relações humanas mais sustentáveis, compassivas e "que servem à vida" nos domínios da mudança pessoal, relacionamento interpessoal e em sistemas e estruturas sociais, como negócios / economia, educação, justiça, saúde e paz. guardando. O trabalho da NVC está sendo feito em mais de 65 países e crescendo, tocando a vida de centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo (CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION, 2020).

No país, há diversas organizações, grupos e profissionais que se dedicam à disseminação da CNV. Por exemplo, o Instituto CNV Brasil consiste em um espaço de aprendizagem, propõe encontros gratuitos, treinamentos online e presenciais, seguem projetos sociais e se dedica a trazer treinadores especializados e com vasta experiência, com a finalidade de ampliar a prática no cenário nacional (INSTITUTO CNV BRASIL, 2020).

O objetivo da CNV apresentada por Rosenberg, (2006, p. 21) consiste em “nos lembrar do que já sabemos – de como nós, humanos, deveríamos nos relacionar uns com os outros e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento”. A finalidade é mostrar aos indivíduos como reaprender a se doar em suas relações (ALMEIDA; OLIVEIRA; BRUM, 2019).

Segundo Rosenberg (2006), as técnicas da comunicação não-violenta são compostas de quatro componentes:

- 1) Observação: Consiste em observar o que o outro diz e faz, nessa observação não cabe julgamentos de valores;
- 2) Sentimento: Nesse ponto, busca-se entender quais os sentimentos percebidos nessa observação, seja rejeição, indiferença, alegria, alívio, raiva e diversos outros que podem não ser de tão fácil absorção;
- 3) Necessidades: Reconhecer de forma honesta qual a necessidade está relacionada a esse sentimento observado e que pode não estar sendo atendida. Necessidades como aceitação, compreensão, obediência, expressão com liberdade;
- 4) Pedido: Quando as três etapas estão concluídas é possível formular um pedido de forma clara e objetiva.

O Quadro 3 demonstra os componentes da CNV aplicados no contexto organizacional.

**Quadro 3- Componentes da CNV e exemplos organizacionais**

<b>Componentes da CNV</b>	<b>Comunicação Violenta</b>	<b>Prática</b>	<b>Comunicação Não Violenta</b>
<b>Observação</b>	“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.”

<b>Sentimento</b>		Identificar o sentimento causado pelo fato observado.	“Fico irritado, incomodado e frustrado.”
<b>Necessidades</b>		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.”
<b>Pedido</b>	“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).

Considerando o contexto organizacional, na parte da observação os fatos ocorridos devem ser observados ignorando posições hierárquicas. A narração dos fatos não deve ser feita com exageros de linguagem, generalizações ou palavras que soem como avaliações ou julgamentos. As observações devem ser singulares a cada situação e acontecer se atentando ao contexto dos fatos, desaconselhando generalizações estáticas (ROCHA, 2017).

Algumas pessoas usam a CNV para atender compassivamente a si mesmas, outras pessoas usam para aumentar a profundidade nos relacionamentos pessoais, e outras, ainda, para relações profissionais e políticas mais eficazes. A CNV é usada em todo mundo, para mediação de conflitos de diferentes níveis (ROSENBERG, 2006).

Partindo da observação sem julgamentos, é possível a detecção dos sentimentos. Nesse momento, expressão e consciência, como também abertura para entender os sentimentos dos outros, são primordiais (ROCHA, 2017). Rosenberg, (2006) afirma que, com base em sua experiência, executivos - entre outros profissionais com códigos de conduta que desencorajam a manifestação de emoções – frequentemente possuem dificuldades em expressar seus sentimentos.

O autor acrescenta ainda que requerer necessidades de maneira incompreensível e inconsciente é comum. É necessário conseguir reconhecer essas necessidades, que originam os sentimentos, e admitir a responsabilidade sobre esses sentimentos, já que as ações dos outros podem estimular como nos sentimos, mas não são as causas. Para Rocha (2017), dentro das organizações, necessidades não satisfeitas - relacionadas a remuneração, falta de empatia gerencial, baixo reconhecimento, relações complexas entre colegas - podem ser motivadores para discursos e comportamentos violentos. A autora ainda acredita que expressar claramente

as necessidades impede respostas defensivas, eliminando interpretações erradas que podem ser entendidas como críticas, podendo também unir de forma compassiva os integrantes da organização.

Rocha (2017) entende que o pedido, o último componente básico da CNV, é recomendado em situações em que as necessidades não foram atendidas. Mesmo havendo poucos estudos que abordem a CNV em ambientes organizacionais, Trindade, Cruz e Trindade (2014) realizaram um estudo no contexto do tele atendimento, que obteve êxito usando a reformulação de pedidos para alcançar resultados realizáveis em seus times.

De acordo com Rosenberg (2006), a Comunicação Não-Violenta se resume à realização de ligações com o outro e com nós mesmos, oferecendo o florescimento natural de nossa compaixão. No processo de reformulação da forma de falar, expressar e escutar os outros, a CNV funciona como um guia, focado nos quatro elementos: observação, sentimentos, necessidades e pedido, promovendo aumento da profundidade na escuta, estimulando a empatia e o respeito, acarretando em um processo de comunicação mais efetivo e verdadeiro frente aos interessados.

A linguagem da CNV tem a intenção de direcionar o foco para o entendimento do outro e de suas experiências, ações, palavras (CONNOR, 2012). Ressaltamos aqui que as técnicas da CNV não consistem em ferramentas que mudam pessoas e seus comportamentos, como também não objetivam alcançar o que se deseja com imposições ou com a submissão de outras pessoas, mas sim de forma sensível e livre. O objetivo é compor relacionamentos empáticos e com base na sinceridade (ROCHA, 2017).

Além de Trindade, Cruz e Trindade (2014), que aplicaram a CNV em um ambiente de *call center*, que culturalmente é caracterizado por forte pressão para alcance de resultados em curto prazo e obtiveram resultados positivos no clima organizacional e também melhora a qualidade da entrega do trabalho, foram encontrados poucos estudos que tratem da CNV em organizações. Mussio e Serapião (2017) realizaram um estudo aplicado sobre a perspectiva teórico-prática, dentro da atividade secretarial, aplicando a CNV na mediação de conflitos. As autoras discutem como os conflitos podem afetar negativamente uma organização e como as técnicas da CNV podem colaborar na construção de um ambiente organizacional mais saudável com relações mais positivas.

Assim, através da CNV é possível se comunicar de forma clara, objetiva e efetiva, entendendo-se como de grande valia para as organizações, uma vez que a grande maioria dos conflitos que surgem com outras pessoas são gerados mais pela forma como são expressas as

ideias do que pelas diferenças de opinião. Ter um ambiente de trabalho colaborativo e com relações equilibradas é um desafio para qualquer empresa. No entanto, a CNV pode estimular o aumento da produtividade da empresa e gerar um clima organizacional positivo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Conforme definido por Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa se relaciona com a aquisição de dados descritivos, alcançados através do contato direto entre o pesquisador e o cenário estudado, e tem foco em apontar as visões dos participantes. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa exploratória tende a se relacionar com abordagens qualitativas, onde usualmente se caracteriza pela inexistência de hipóteses, ou essas são pouco delimitadas. Normalmente, estudos exploratórios são benéficos no diagnóstico de cenários e também para desenvolver alternativas e novas ideias (ZIKMUND, 2000). Tais definições vão ao encontro com o objetivo deste estudo, que visa entender como a comunicação interna da Empresa X pode ser melhorada utilizando como base a Comunicação não Violenta, sendo o tema escolhido pouco explorado e de difícil formulação de hipóteses.

Durante a etapa da coleta de dados optamos por realizar um estudo de caso dentro da Empresa X. Analisa-se em um estudo de campo uma comunidade ou um grupo de indivíduos, dentro de sua própria estrutura social, isto é, frisando as relações entre seus integrantes (GIL, 2008). Optamos também por realizar observação participante, considerada uma metodologia qualitativa, utilizada em pesquisas descritivas e exploratórias (MÓNICO *et al.*, 2017). Tal observação é realizada através de contato “direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa” (CORREIA, 1999, p. 31). Tal cenário ocorreu em função da pesquisadora trabalhar na organização estudada, fazendo parte do convívio social da Empresa X.

Os registros das observações foram descritos no diário de campo. Essa técnica de coleta de dados oferta ao pesquisador a realização de descrições de objetos, indivíduos, fatos, diálogos, locais, como também suas percepções, palpites e reflexões. Para alcançar êxito com essa ferramenta é preciso que as anotações sejam completas, ricas de detalhes e extensivas, não perdendo a precisão (AFONSO, *et al.*, 2015). As observações e o registro nos diários foram realizados durante o cotidiano da organização, entre os meses de junho e julho de 2020, de forma presencial, quando a autora observou atividades rotineiras da empresa, principalmente nos setores mais movimentados, como o estoque e também foram registradas cinco reuniões. Os registros consistem em conversas entre os membros da organização e as percepções obtidas através das interpretações da autora. Importante evidenciar que a pesquisadora trabalha na organização a três anos, o que contribuiu para suas observações.

Ainda na coleta de dados, utilizamos entrevistas, partindo de um roteiro semiestruturado (ANEXO A). O formato utiliza perguntas pré-definidas, ajustáveis conforme o curso da conversa que acontece entre o entrevistador e o entrevistado (GODOI; MATTOS, 2006). A escolha desse método se deu pela flexibilidade: para o entrevistador, que pode aprofundar-se nas respostas, elaborando perguntas adicionais e; para o entrevistado, que possui liberdade para discorrer livremente sobre seus pensamentos.

O perfil desejado para participação da pesquisa se deu inicialmente por funcionários da Empresa X, sem distinção de cargos, idade ou tempo de empresa. Participaram do estudo todos os 15 funcionários que estavam na empresa, durante o período pesquisado. Houveram alterações no quadro de funcionários desde o encerramento da coleta de dados, entre contratações e desligamentos e atualmente a empresa conta com 20 funcionários.

Como pode ser visualizado na tabela abaixo, os sujeitos entrevistados foram oito homens e sete mulheres, com idades entre 21 e 35 anos. No que tange ao nível de escolaridade: quatro dos participantes possuem o Ensino Médio, quatro deles possuem graduação, seis estão com curso superior em andamento e uma participante possui pós-graduação. O tempo de empresa variou entre quatro meses e cinco anos.

**Tabela 1: Funcionários Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
<b>E1</b>	Feminino	29 anos	Pós Graduação	Gerente Geral	10 meses
<b>E2</b>	Feminino	23 anos	Graduação em andamento	Assistente de Faturamento	4 meses
<b>E3</b>	Masculino	24 anos	Graduação em andamento	Gerente Comercial	4 anos
<b>E4</b>	Feminino	24 anos	Graduação	Assistente Financeiro	1 ano
<b>E5</b>	Masculino	22 anos	Graduação em andamento	Estoquista	8 meses
<b>E6</b>	Masculino	21 anos	Graduação em andamento	Gerente E-commerce	2 anos
<b>E7</b>	Masculino	28 anos	Graduação em andamento	CEO	5 anos
<b>E8</b>	Masculino	26 anos	Ensino Médio	Vendedor	2 anos
<b>E9</b>	Feminino	25 anos	Graduação	Assistente de Marketing	1 ano
<b>E10</b>	Masculino	22 anos	Graduação	Assistente de E-commerce e Design de Produtos	4 anos
<b>E11</b>	Masculino	26 anos	Graduação em andamento	Gerente Expansão de Franquias	3 anos
<b>E12</b>	Feminino	20 anos	Ensino Médio	Design de Produtos	3 anos

<b>E13</b>	Feminino	23 anos	Graduação	Assistente de Marketing	4 meses
<b>E14</b>	Feminino	29 anos	Ensino Médio	Gerente Estoque	8 meses
<b>E15</b>	Masculino	35 anos	Ensino Médio Incompleto	Gerente Marketing	3 anos

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

As entrevistas foram realizadas no período de março a junho de 2020 e aconteceram dentro do escritório da empresa, na cidade de Pará de Minas e tiveram duração média de 20 minutos. Com a finalidade de preservar a identidade dos participantes, optamos por não usar os seus nomes e identificá-los por números, como visto na tabela acima. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. Ressaltamos também que foram tomadas todas as medidas de precaução à contaminação por COVID-19.

A análise de conteúdo foi utilizada para analisar as entrevistas, após a realização das transcrições, como também para interpretar o diário de campo. Bardin (1991) afirma que esse modelo de análise foca em sistematizar e analisar os conteúdos como também a forma que se desenvolvem, compilando informações inéditas originadas em relações de diferença e semelhança, mantendo sempre o entendimento do entrevistado.

Seguimos as três fases propostas por Bardin (1991). (1) Pré análise: etapa de organização que normalmente se inicia com uma leitura flutuante, ou seja, um contato incipiente com os dados. Para esse trabalho o começo se deu com a realização da leitura dos diários e também das transcrições das entrevistas. (2) Exploração dos dados: durante essa etapa se realiza a codificação do material para a definição de categorias de análise, que podem ser baseadas em um referencial teórico ou em discursos de participantes. Neste estudo, pudemos determinar as seguintes categorias: Práticas de Comunicação Organizacional; comunicação interna da Empresa X e suas Falhas; Prejuízos Originados das Falhas de Comunicação; Comunicação Violenta; Comunicação Não Violenta; Cenários aplicáveis para Comunicação Não Violenta. (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: aqui é realizado o tratamento dos resultados em que os dados são condensados e enfatiza as informações para a análise, chegando em inferências e interpretações. Os resultados alcançados a partir dessa análise serão apresentados no tópico 4 - Análises de Resultados.

### **3.1 Apresentação da Empresa**

A Empresa X é uma empresa de médio porte<sup>1</sup>, atua no segmento de moda masculina e surgiu em junho de 2015, com o objetivo central de revolucionar o *lifestyle* dos jovens localizados no centro-oeste mineiro. Inicialmente, dois amigos conseguiram forte aceitação entre amigos e alunos da universidade em que estudavam. Depois de alcançar essa validação sobre a ideia da marca para seu público alvo, o foco foi direcionado à missão de fornecer produtos com um alto padrão de qualidade. Já em 2016, a Empresa X definiu o “*Franchising*” - franquias - como uma ferramenta para a expansão da marca, pensando em oferecer a vivência desse sonho a outros indivíduos (SITE DA EMPRESA X).

Para Boroian e Boroian (1992, p.107), “O franchising é uma forma de replicar o sucesso”. Diversos setores, no cenário nacional e internacional, usam do mecanismo de franquias para expansão dos seus negócios, tornando-se parte do sistema de distribuição de bens e serviços que mais cresce (RAJAGOPAL, 2007; KOTLER; KELLER, 2006). A franquia é um sistema firmado de forma contratual com deveres e direitos determinados por vias legais, onde o franqueador oferta ao franqueado determinados serviços e o direito de vender os seus produtos (PALMER, 2006).

Atualmente, a Empresa X oferta três modelos de franquias, com investimentos iniciais variando entre 89 a 109 mil reais. A empresa possui 43 franquias localizadas principalmente no estado de Minas Gerais e com maior concentração no centro-oeste do estado, mas há também unidades no Mato Grosso, Espírito Santo e Paraná. Além de vender em dezenas de lojas multimarcas, totalizando mais de 100 pontos de vendas (SITE DA EMPRESA X). O faturamento anual da marca em 2019 foi de R\$6.786.878,16 e espera-se um crescimento de 30% no ano de 2020. O *site* da empresa é responsável pela venda mensal de R\$20.000, com previsões de em 12 meses alcançar um faturamento de 150 mil reais e 1000 pedidos por mês.

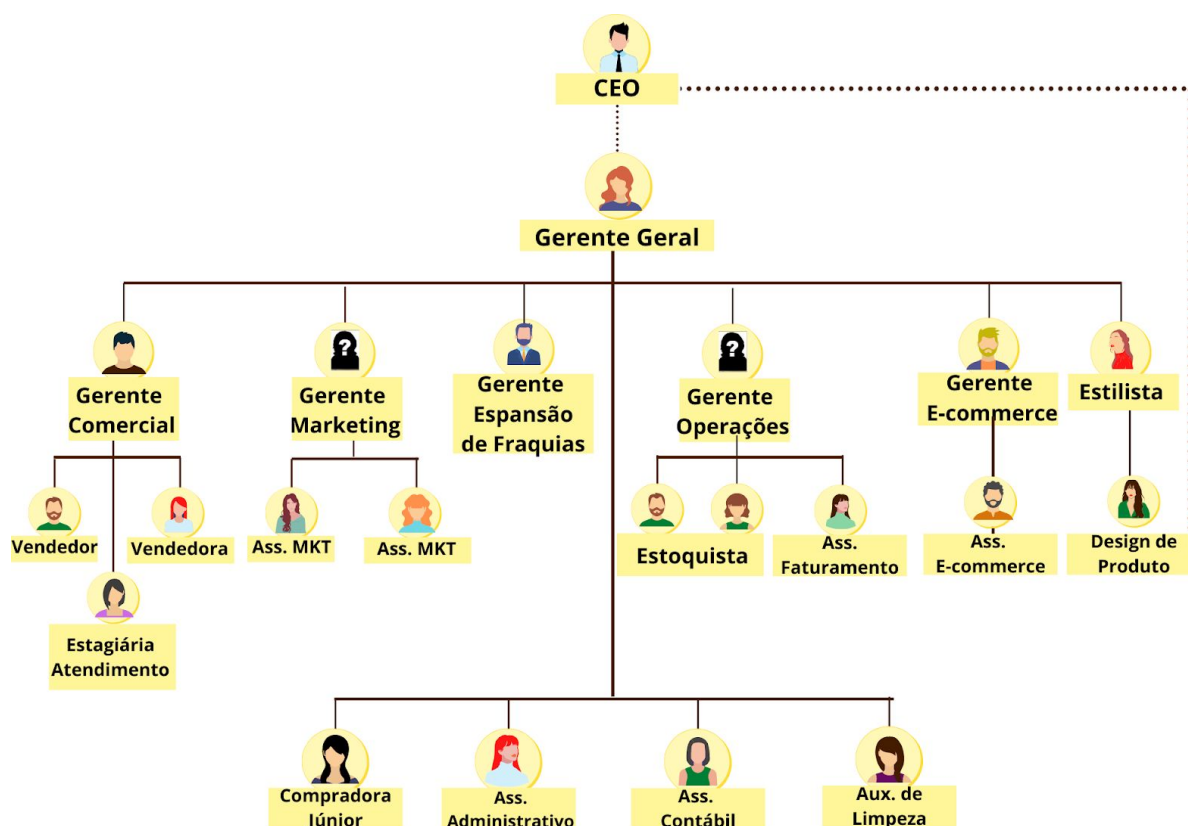
O quadro de funcionários da Empresa X é composto atualmente por 20 pessoas e há duas vagas em aberto. Como pode ser visto na figura a seguir.

---

<sup>1</sup> O Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES, classifica como empresas médias, aquelas com receita igual ou maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.



**Figura 2** - Organograma da Empresa X



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

Houve alterações na estrutura da empresa após a conclusão das entrevistas, no momento da coleta de dados a empresa contava com 15 funcionários, além da autora. Após o período de captação de dados, houve os desligamentos dos gerentes de Marketing e de Operações - que estão com as vagas em aberto - e também da Assistente do Financeiro. Foram contratadas também nesse período uma vendedora, uma estagiária de atendimento, uma estilista, duas assistentes - administrativo e contábil - e também uma auxiliar de limpeza.

A Empresa X conta hoje com um CEO, que também é o proprietário da empresa. Abaixo dele hierarquicamente a Gerente Geral que supervisiona diretamente: A Estilista, que conta com o apoio da Design de Produtos; A Compradora Junior; As Assistentes Administrativo e Contábil e a Auxiliar de Limpeza. A Gerente Geral coordena também: o Gerente de Expansão de Franquias; o Gerente Comercial, que conta com dois vendedores e uma estagiária de atendimento; o Gerente de E-commerce, que possui um assistente. Também são de responsabilidade da Gestora Geral as gerências de Marketing e Operações que estão com vagas abertas, sendo assim provisoriamente respondem a mesma os Estoquistas e a Auxiliar de Faturamento, como também as Assistentes de Marketing.

A organização não conta com um departamento de Gestão de Pessoas. No momento, a gestão da folha de pagamentos é realizada pela Assistente Contábil, o recrutamento e seleção são terceirizados e a gestão cotidiana dos funcionários é feita pelos seus gestores imediatos e, quando necessário, pela Gerente Geral e pelo CEO. Há o interesse em inserir no futuro uma gestão de pessoas mais profissionalizada, mas no momento os gestores da Empresa X entendem que a demanda pode ser suportada e gerida pelos gestores imediatos.

Quanto aos mecanismos de comunicação da empresa, atualmente, ela faz uso de e-mails para informações mais formais que precisam ser registradas. A Empresa X ainda conta com o *software* Mandey, que tem a finalidade de organizar tarefas. A ferramenta possibilita o acompanhamento de tarefas e o compartilhamento com outras pessoas responsáveis pela mesma tarefa, permite também que sejam marcados os *status* dos processos. Já o Slack e o WhatsApp servem para conversas mais cotidianas, troca de informações menos formais, permitindo também envio de arquivos. Apesar de a empresa possuir variados mecanismos, a existência de problemas de comunicação é recorrente, aspecto esse que será melhor detalhado durante a análise dos resultados.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentaremos as análises realizadas através dos relatos dos participantes e também através dos relatos do diário de campo realizados pela autora. As percepções dos membros da Empresa X sobre a comunicação interna da empresa tendem a uma convergência, mesmo que haja interpretações individuais. Por meio da realização da Análise de Conteúdo, foi possível identificar sobre a comunicação interna da organização e o uso da CNV para o seu aprimoramento, dentro das seguintes categorias: Práticas de Comunicação Organizacional; comunicação interna da Empresa X e suas Falhas; Prejuízos Originados das Falhas de Comunicação; Comunicação Violenta; Comunicação Não Violenta; e Cenários aplicáveis para Comunicação Não Violenta.

### 4.1 Práticas de Comunicação Organizacional

Quando os funcionários foram questionados sobre as práticas de comunicação organizacional que eram notadas dentro da empresa, a grande maioria não soube responder. Quase todos os entrevistados deram respostas semelhantes as que seguem: “Comunicação organizacional? Essa eu não entendi.” (E10); “É não sei assim...” (E12). Percebemos que os participantes desconheciam o termo Comunicação Organizacional, mas conheciam sim as ferramentas usadas internamente na empresa para comunicação. No entanto, não conseguiam relacionar esses mecanismos com o termo utilizado para pergunta. Essa realidade pode ser ilustrada pela resposta a seguir dos entrevistados 2 e 6, quando respondem sobre a comunicação interna da organização.

Eu acho que o fato de ter vários tipos de meios de comunicação, não é só um. Por exemplo, a gente usa o WhatsApp, a gente usa o Slack, a gente usa o telefone pessoal. E não tá tudo focado num lugar só. Acho que isso dificulta demais. (E2)

A comunicação boca-a-boca acaba que a informação sempre se perde. E também a informação às vezes é mandada por e-mail, às vezes é mandada pelo Slack, às vezes é mandada no Monday ou no WhatsApp. Então fica quatro meios de comunicação ou mais, sem contar o boca a boca e você fica meio perdido onde centralizar essa informação. Então a comunicação é feita por várias formas e ao mesmo tempo ela se perde entre todos os outros, porque acaba que entra conversa pessoal, outro tipo de assunto no meio e acaba se perdendo o que que era realmente para ser feito. (E6)

Apenas dois participantes responderam prontamente quando questionados sobre práticas de comunicação organizacional, como pode ser visto nos trechos seguintes:

A gente tenta centralizar as informações no... nas plataformas que a gente usa. Igual separação de pedido, as informações geralmente vão estar na plataforma deles né?! Que é o Mandey. Informação de desconto, a gente tem uma planilha onde centraliza as informações lá. Informações de pedido que tem que fazer, a gente tem um calendário e a planilha onde a gente acompanha o que foi pedido. Então essas informações que são... são mais importante, eu acho, que muita gente precisa saber a

gente já tá estruturando de uma forma que fica disponível para todo mundo. Ainda não é a forma mais eficiente, eu acho. (E3)

A maior parte verbal e utiliza-se muito nosso mecanismo de comunicação interna que é o Slack. Então essas são as duas mais utilizadas que são informais, você não as registra. Para aspectos mais relevantes mesmo, usa o e-mail que fica registrado e a gente tem uma comunicação formal... e contratos, que são também os mais importantes e é registrado através de contrato. (E11)

Percebemos que a comunicação interna da organização é realizada de forma majoritariamente informal, que eles possuem sistemas internos, como o Slack que é uma ferramenta utilizada por todos para troca de informações imediatas. E os setores possuem sistemas mais direcionados ao registro de suas demandas específicas. No entanto, fica claro que, mesmo com todas essas ferramentas, o acesso não é universal e as informações se perdem, indo ao encontro da percepção de Kunsch (2006) ao relatar que falta clareza nas informações disponibilizadas nos canais de comunicação das empresas, proporcionando dúvidas aos colaboradores que dependem dela para executar suas atividades.

#### **4.2 Comunicação Interna da Empresa X e suas Falhas**

A percepção dos funcionários entrevistados sobre a comunicação interna da Organização é unânime. Todos os quinze participantes revelaram perceber que a comunicação interna da empresa é falha e ainda está distante do ideal, como pode ser visto nos relatos abaixo:

Então eu acho que ela é muito falha ainda, tanto de cima pra baixo, quanto de baixo para cima. Se a gente tem duas pessoas envolvidas em uma decisão, independente de qual seja. [...] ela [a informação] fica presa onde ela é tomada, onde a informação é tomada, ela fica presa ali e só é passada quando alguém questiona alguma coisa, ou precisa muito daquela informação. (E3)

A comunicação é bem conturbada porque cada um dá uma informação e a informação fica perdida, fica parecendo um telefone sem fio, [...] aí acaba que vira um bolo no meio da comunicação, e aí cada um tem uma informação e no final de tudo não tem nada. (E6)

É até um ponto que a gente sempre fala, que precisa melhorar e está até revendo isso tudo. E assim é um gargalo muito grande. Acho que até pelo crescimento, a quantidade de pessoas que vão mudando, é a dificuldade, a gente tenta alinhar quase que em toda reunião a gente fala que precisa melhorar a comunicação e tá fazendo isso reorganizado os processos. Então isso vai ser executado. (E7)

Então, [risos] eu acho que ela é muito falha, principalmente depois que teve essas mudanças de Squad, porque ninguém passa informação que o outro precisa e um setor precisa muito do outro e ninguém passa nada. (E13)

Olha a comunicação acho que é o ponto principal, eu acho assim à comunicação externa a gente consegue ter. Tipo a marca para os clientes. Agora entre nós funcionários é meio complicado, eu acho que é o que mais... acho que era o problema maior da Empresa X era isso. (E14)

Todos os funcionários estão cientes que a comunicação não é eficiente. O entrevistado 7, que é o CEO da empresa, relata ter ciência da situação e que estão trabalhando nisso. No entanto, no mesmo relato, o participante revela que esse problema é pauta de diversas reuniões. Sendo assim, um tema recorrente. Vemos que se buscam soluções para essa questão, porém nenhuma das estratégias utilizadas alcançou êxito. Recentemente, houve uma mudança na estrutura, buscando também diminuir as falhas na comunicação interna. Porém, como visto no relato da entrevistada 13, a mudança no Squad<sup>2</sup> intensificou algumas falhas.

Quando os participantes são questionados sobre quais são os pontos falhos na comunicação interna da empresa as respostas giram em torno do não repasse das informações aos interessados, como explicitado nos próximos relatos:

Então eu acho que é mais na divulgação, a disseminação da informação. Porque a decisão, a informação é tomada o tempo inteiro. Só a forma de comunicar e de passar pros outros que é falho. (E3)

Então, eu acho que a comunicação ela se perde no meio do caminho com os clientes ou internamente. A pessoa que recebe a informação parece que retém pra ela e não repassa ao setores que precisam, entendeu?! Então assim, realmente falta de alinhamento mesmo para essa comunicação funcionar. (E7)

Eu acho que é todo mundo muito um por si e Deus por todos, sabe?! Falta esse senso de equipe aqui dentro, muita gente não sabe trabalhar em equipe, [...] Agora entre os setores a gente já até tentou resolver na questão de slack, de mandar coisas que chegou novo, [...] o pessoal do estoque não vê essa necessidade da gente saber, [...] eu preciso saber o que que chegou pra eu poder divulgar. Então o que que a gente propôs, criar um canal no slack que tudo que chegar [...] Chegou, os meninos avisam lá, a [assistente de marketing] desce tira a foto, passa a foto pra mim e eu posto, divulgo, fechou. Mas não flui, porque os meninos não mandam e a gente continua sem saber o que chegou, o que não chegou. Então, eu acho muito falho isso, essa questão. (E9)

Uma das principais causas de insucesso dentro da comunicação interna das empresas é a ausência de retornos, que pode ser originada na falta de comprometimento dos membros em realizar esse repasse de informações, originada por negligência, ausência de hábito, desvalorização do colega, falta de educação e falsa sensação de poder (MENAN, 2006). Essas ocorrências de retenção de informação comumente são vistas em pequenas empresas, o que ocasiona em insatisfação e até mesmo sensação de desvalorização por parte dos funcionários (SANTOS, 2012).

---

<sup>2</sup> O Squad divide funcionários em grupos multidisciplinares com objetivos específicos. Dentro da Empresa X, os times eram compostos por um líder gestor, mais dois integrantes definidos por competências. O time de conselho era responsável por decisões estratégicas; os times verticais era voltado para o crescimento de vendas, composto por E-commerce e Crescimento de Franquias, Multimarcas e de Rede; já os times de apoio possuíam a função de manter o bom andamento da empresa, possuindo assim o Administrativo, o Operacional e a Moda. No entanto, como já relatado, não houve resultados muito positivos na empresa estudada ficando em uso por poucas semanas e o modelo já não é mais utilizado

Como os membros da empresa mencionam, uma questão significativa que gera falhas na comunicação interna da empresa é a ausência do repasse de informações e, como afirmado por Menan (2006), pode haver diferentes razões para esse cenário. No caso da Empresa X, essa situação parece ter sua origem na falta de compreensão sobre os setores. Conforme trazido pelo entrevistado 9 ao dizer que “*o pessoal do estoque não vê essa necessidade da gente saber*”, deixa claro que não é identificada a demanda do outro como algo relacionado às atividades individuais.

Outro ponto de falha citado pelos membros da empresa consiste na transmissão da informação de forma muito complexa, muitas vezes, de forma técnica demais.

Uma coisa que eu ouço muito... que eu tenho muito como feedback é questão de linguajar. "O seu linguajar é muito técnico" E [...] eu tenho que me policiar quanto a isso. Que eu tenho meio que traduzir tudo que eu falo. Eu tenho que pensar de uma forma e falar de outra. Para eu consegui me comunicar com outras pessoas, às vezes eu acho que eu tô falando fácil, às vezes eu acho que... aí eu recebo esse feedback seu linguajar tá muito técnico. (E4)

O método da informação, a informação para mim não necessariamente é a mesma informação para você [...] por exemplo se eu passar uma informação muito fiscal muito teórica. Exemplo: a sacola tem que entrar com o CFOP 19809 sei lá, ninguém sabe. Quem vai saber isso é o fiscal, não adianta eu passar a informação dessa maneira. Eu tenho que passar que o produto sacola tem que entrar de outra forma, o caminho é este etc etc... eu tô dando um exemplo. Mas isso acontece em vários aspectos, as pessoas acharem que as informações que elas entendem é a informação que o outro vai entender. Então eu acho que isso é uma das principais falhas de comunicação. (E11)

Conforme trazido por Chanlat (2012), ao retratar as limitações da linguagem corporativa, ao se tratar de assuntos mais técnicos, foi notado pelos entrevistados 4 e 11 que há sim uma dificuldade na comunicação, posto que eles reconhecem que alguns termos específicos não são de conhecimento de todos. Interessante pontuar que eles mesmos demonstram atuar de maneira a amenizar essa distância entre o que eles dizem e o que é ouvido, ao se policiar quanto ao receptor da mensagem.

Só que em questão de efetividade, às vezes acontece muitas situações tipo assim: "Oh [fulano], você entendeu? Entendi. Só que não entende não. E quando você vai perceber? Quando a pessoa fizer o contrário. Aí você vê, que a pessoa não entendeu o que que eu falei. (E4)

O uso de termos técnicos originam falhas de comunicação interna na empresa, essas falhas podem ser consideradas ruídos da comunicação. Já que não é possível esperar que todos os funcionários tenham conhecimentos técnicos e específicos, de todas as áreas. Por isso, quando a informação não é tratada antes de ser repassada, ela pode não ser entendida. E assim, gerar gastos desnecessários de tempo na tentativa de decifrá-la ou precisando devolvê-la. E em alguns casos, pode gerar até erros na execução de tarefas por interpretação

errônea da informação (CARDOSO, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Um exemplo disso pode ser visto em uma fala da entrevistada 4, que acima revela receber *feedbacks* sobre o seu linguajar muito técnico.

Outra falha bastante pontuada pelos entrevistados é ocasionada nos relacionamentos interpessoais.

A forma de comunicação interna, eu acho que tem que trabalhar muito a área de gestão de pessoas nesse sentido do ego.. Porque tem essa esse cuidado que a gente tem que tomar o tempo todo, de como falar, quando falar e às vezes as pessoas se incomodam com coisas muito bobas, eu acho. [...] às vezes a pessoa é insegura, aí você chega para ela e tenta falar, apontar alguma coisa. Não é apontar no sentido negativo, é algo construtivo mesmo. [...] Então a pessoa também tem que saber receber aquilo né?! Tipo sem se doer demais que a gente tá numa equipe onde todo mundo é adulto. A gente tem que pensar no crescimento como empresa, então não faz nem sentido se eu levar isso para o lado pessoal porque é totalmente fora de foco. (E1)

É a questão que eu noto que às vezes não se fala as coisas, por que se eu falar isso a [Fulana] vai achar ruim comigo. Eu não sei qual que é o termo técnico, mas eu sei que isso acontece. Isso eu já notei várias vezes. O assunto tá rolando, uma pessoa corta o assunto, porque senão vai dar briga. Não vou resolver do jeito que dá, porque... para não dar briga para não render. (E5)

A gente deixa muito o relacionamento interpessoal interferir no profissional, então acaba que quando a pessoa faz alguma coisa errada a gente não, tipo não é punir, mas falar com a pessoa que ela errou para na próxima vez fazer da forma correta. E aí a gente acaba deixando, ah não vou falar com tal pessoa porque senão ela vai ficar chateada, eu não vou falar com tal pessoa de tal forma porque senão vai dar errado, então a gente deixa o pessoal interferir no profissional. [...] Eu acho que o receio da pessoa que vai receber a informação e ser interpretado de forma errada sempre, eu acho que esse é o maior problema (E6)

Ah já teve vezes que eu deixei de me comunicar porque eu não tinha acesso com a pessoa porque a gente já teve algumas pessoas aqui no escritório que eram difíceis de comunicar. Então tinha esses ruídos que eu disse que era raro mas com essas pessoas eram comuns. (E11)

Alguns dos participantes pontuam dificuldades em se comunicar, principalmente quando se trata de apontar pontos de melhoria para os colegas. Essa dificuldade está ancorada em um receio sobre a reação desse colega que recebe o *feedback* negativo, que pode ser interpretado de maneira equivocada. E também tem relação com as amizades, que são muito comuns entre os funcionários da empresa e esse cenário de proximidade entre os membros da organização também dificulta parcialmente esse repasse de *feedbacks*. Entendemos que o uso da CNV pode ser útil para aplicação de *feedbacks* dentro das organizações através da aplicação das observações isentas de julgamentos de valor apresentadas por Rosenberg (2006).

### 4.3 Prejuízos Originados das Falhas de Comunicação

As falhas na comunicação interna de uma empresa podem gerar grandes prejuízos a uma organização, desequilibrando o trabalho em grupo, diminuindo a motivação, elevando os níveis de *stress* e conflitos. E a junção desses fatores pode resultar em prejuízos a longo e médio prazo, impedindo que as empresas conquistem seus objetivos e metas organizacionais (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009). No caso da empresa estudada, as falhas de comunicação apresentadas no tópico anterior já resultaram em prejuízos financeiros, descritos a seguir.

Vou pegar o exemplo do termocolante [...]. Que foi onde o estilista entrou em contato com fornecedor [...] Durante a produção, esse termocolante tinha acabado, o estilista pediu um outro termocolante para testar. [...] E o comprador foi entrar em contato com esse mesmo fornecedor para pedir reposição desse mesmo termocolante que estava em produção. Não era do teste, porém ele não tinha a informação do estilista que tinha feito o pedido de teste. E ele não tinha nenhuma informação da diferenciação de código de um para o outro. Ele foi e entrou em contato com o fornecedor pediu mesmo. Ai ele foi e pediu para mandar o mesmo que tinha mandado por último e quando chegou, chegou uma produção gigante do termocolante que seria teste, que não tinha nem sido testado ainda. Então foi um prejuízo enorme. (E1)

O caso do termocolante, por exemplo, gerou um prejuízo de R\$ 2.868,36, a produção ainda tentou aproveitar o estoque, mas os resultados não foram bons. Essa compra ocorreu em novembro de 2019 e ainda há desse termocolante parado no estoque.

Hoje mesmo, um exemplo que aconteceu, de um lojista falando que o [CEO] tinha dado frete grátis pra ele. E o [CEO] não lembra. E acaba que querendo ou não a gente acabou tendo que pagar esse frete. Então isso é dinheiro que a empresa às vezes não gastaria, teve que gastar por erros né?! Erros de compra, igual às vezes a informação do sistema tá errado, do estoque. Ai faz o pedido e vai ver tem no estoque, não precisava ter feito o pedido.. (E3)

A situação relatada acima tem relevância, mesmo sendo um baixo prejuízo financeiro, já que o frete tinha valor de R\$ 60,00. A questão a ser apontada é que essa situação ocorre com muita frequência. O CEO por se relacionar com os clientes e ser ativo no setor comercial, muitas vezes, faz essas concessões e acordos sem comunicar aos setores responsáveis. E em muitos casos, os responsáveis acabam por ceder ao cliente, até mesmo porque o CEO não consegue se lembrar e nem faz registros dessas situações.

Outro caso que a autora presenciou foi um cliente que esteve na loja, encontrou com o proprietário que estava de saída e conversaram por alguns minutos. No momento do atendimento, este cliente informou que o CEO havia lhe dado uma caixa de copos, foi tentado o contato com o dono da empresa, sem êxito. E foi necessário ceder ao cliente a caixa de copos. No retorno do CEO, ele não se lembrava de ter feito essa doação ao cliente. Sendo assim, essas situações acabam gerando prejuízos, mesmo que menores. Mas, além disso, faz com que a equipe desconfie dos clientes, por não ter uma certeza pela parte do proprietário.



A gente fez o copo de fim de ano de última hora, tinha um prazo,[...] então o copo deveria estar pronto no meio de novembro, pra gente ter o dezembro inteiro pra conseguir vender os copos tranquilos,[...] Já foi pedido em dezembro pra poder fazer, então tipo, a gente já perdeu o prazo de venda que a gente tinha, pra poder vender bem. Ai o produto foi feito, [...] dentro de 15 dias úteis tinha chegado, antes da última semana do natal o copo já estava aqui. Ninguém informou nada, os copos ficaram parados lá embaixo, todos. Virou o ano sem vender os copos de fim de ano, [...], porque ninguém sabia, [...] a gente foi subir os copos pro *site* no início de janeiro, que a gente descobriu que os copos estavam lá embaixo, então tipo assim, se tivesse sido informado que os corpos chegaram à gente teria conseguido vender eles antes, passar pras lojas, tinha acabado com o estoque todo. (E9)

Já os copos mencionados pela Entrevistada 9 custaram R\$ 6.750 reais, mesmo que tenham conseguido vender todas as unidades, a empresa ficou com um estoque parado - deixando de faturar - por seis meses. Considerando que a venda deveria acontecer toda em dezembro por ser um item de fim de ano, mas o estoque só foi esgotado em junho.

Sim, acabar aviamento, chegou no processo final por erro de uma informação errada, uma informação que travou em algum lugar ou que só foi passada de maneira errada, ela não saiu da ponta não chegou a todos os caminhos que ela precisava. Para se comprar, para ser produzido correto e para chegar dentro do tempo para ir dentro da produção então é uma informação que ocasionou um problema grande. (E11)

Dentro do processo de produção, problemas com a comunicação também acarretam em prejuízos financeiros, como relatado pelo entrevistado 11, prejuízos que se concentram principalmente em atrasos e retrabalho.

Quando a comunicação interna é bem estruturada, é possível a retenção de talentos, o fortalecimento do sentimento de pertença dos colaboradores em relação à empresa, gerando também maior comprometimento e, conseqüentemente, lucros às organizações (ABRACOM, 2012). Entendendo essa ligação entre lucros e prejuízos e a comunicação interna das empresas, apontamos que no último ano, a taxa de rotatividade da Empresa X girou em torno de 50%. Neste período, onze funcionários saíram da organização, sendo que dez deles solicitaram o desligamento. As justificativas de muitos deles girava em torno do cansaço e da falta de organização nos processos internos da empresa. Um processo mais eficiente de comunicação dentro da empresa estudada poderia reduzir essa taxa de rotatividade.

#### **4.4 Comunicação Violenta**

No que diz respeito ao conhecimento do termo Comunicação Violenta, a grande maioria dos funcionários não conheciam a fundo. No entanto, quando questionados sobre o que imaginavam ser uma Comunicação Violenta, todos responderam, baseados no próprio significado da palavra, como pode ser visto nos trechos seguintes.

A comunicação impositiva, violenta, o nome já deixa generalizado. Mas é a comunicação impositiva, a que não te escuta, não te respeita. A que não quer saber o

seu lado, ela só quer saber do resultado. Isso é uma comunicação violenta pra mim. (E5)

Eu acho que seria aquela comunicação autoritária de chegar já mandando, de chegar já impondo alguma coisa também, na forma como é dado *feedback* se ele é crítico ou não, eu acho que seria mais ou menos isso (E6)

Pela palavra violenta eu acredito que é uma comunicação assim [...] se fosse olhar pela questão da palavra né?! Seria uma comunicação agressiva. Tipo eu te falo sem educação, ou te falo com falta de educação. (E14)

Pelo próprio nome. Mas assim, eu enxergo isso como uma comunicação agressiva né?! Que é a mesma coisa que a violenta né?! Só que a palavra violenta é muito forte. (E15)

No entanto, como já trazido neste trabalho, existem as formas de comunicação alienante que podem ser entendidas como comunicação violenta. Para Rosenberg (2006), os julgamentos moralizadores, as exigências, as comparações, a negação de responsabilidade e o merecimento de recompensa ou punição são formas alienantes de comunicação. Essas formas de comunicação podem ser violentas, mas de formas bem mais sutis, não sendo necessariamente agressivas.

Dentro das relações humanas, os conflitos fazem parte do convívio social, a tendência é que surjam em função das divergências dos sujeitos, suas diferentes opiniões valores, costumes, crenças e necessidades (MUSSIO; SERAPIÃO 2017). Quando questionados sobre situações em que tiveram ou presenciaram conflitos que geraram comunicações violentas na empresa, todos os participantes relataram pelo menos já haver presenciado uma situação do tipo. Como demonstrado nos relatos a seguir:

Teve eu acredito que foi só uma vez, né?! Com o [Antigo Estilista], que ele começou a alterar a voz e eu tipo, alterei a voz com ele também. [...] ele saiu da reunião e foi isso. Não quis resolver o problema e saiu da reunião gritando. (E3)

Já teve durante uma reunião a gente precisava acertar uma pauta importante e uma das pessoas presentes não entendeu que aquilo era uma pauta importante e que era responsabilidade dele. E o restante das pessoas participantes acreditava que sim, era responsabilidade dele e aí ele acabou perdendo o rumo da conversa partindo para agressões verbais, insinuações, ameaças. E foi bem agressivo e terminou com a saída da pessoa. (E11)

O trecho a seguir demonstra uma situação em que a Comunicação Violenta ocorre através de um julgamento moralizador que, conforme Rosenberg (2006), pressupõe uma natureza incorreta e má em indivíduos que não atuam conforme os nossos valores. Na situação descrita pelo Entrevistado 6, o outro funcionário o tem como incompetente provavelmente por não executar a atividade da forma que ele acredita ser correta.

Então, eu tive um problema uma vez, que eu e o [Funcionário] tivemos, porque dependia da gente uma demanda e a pessoa simplesmente não passava, ela só chegava

no dia cobrando, aí começou a falar que a gente era incompetente, não fazia nada direito e que tava tudo errado e que só o jeito que ela fazia que era certo. (E6).

Mesmo com essas situações claras de Comunicação Violenta, podemos ver que em alguns momentos esse cenário é justificado pelos próprios membros da organização.

A gente fez um serviço, tirou uma fotos bonitinhas, ai depois o [funcionário] sentou e falou assim, que se fosse pra fazer um serviço medíocre era melhor nem fazer. Mas pra mim não foi um atrito, ele falou de um jeito que eu não gostei, mas ele expressou a opinião dele (E9)

A Entrevistada 9 vê claramente que ocorreu uma comunicação violenta quando descreveram o seu trabalho como medíocre, mas ameniza a situação alegando que foi uma forma da pessoa se expressar. Nesse mesmo exemplo, temos como no caso do entrevistado 6 um julgamento moralizador.

Foi da minha parte, é porque essa pessoa não tava executando o trabalho direito e eu de tanto pedir com educação, uma hora eu explodi e eu acho que a falha foi aí. [...] Não teve resolução, tipo, a pessoa na hora interpretou da mesma forma, viu que eu fui grosseiro, mas também não fez com que mudasse, manteve a forma de trabalho dela. Nos primeiros dias [resolveu], nos outros dias já tinha melhorado, mas eu já tô encaminhando pra fazer de novo essa comunicação agressiva. Não sei se resolve, mas eu acho que abre o olho um pouco da pessoa, porque você vai pedindo várias vezes com educação, quando você dá uma explodida a pessoa dá uma acordada. (E8)

E o Entrevistado 8, mesmo que reconheça que a sua Comunicação Violenta, foi uma falha, continua afirmando que está próximo de repetir a conduta e acrescenta que acredita que essa comunicação movimenta as pessoas.

O Entrevistado 8, o CEO afirma que:

Infelizmente é uma coisa comum dentro das empresas, quando entra em uma sala de reunião as pessoas têm opiniões muito diferentes e acaba tendo um embate mesmo. Então, é tem pessoas que sabem ter um embate e depois esquecer. Sair ali da porta para fora é vida pessoal, aqui dentro é trabalho. E outras levam pro pessoal. Então a que leva pro pessoal é um pouco mais difícil. Quem tem mais maturidade consegue lidar com essas divergências. (E7)

O ambiente corporativo tende a ter níveis elevados de tensão, seja pela pressão em atingir metas e cumprir prazos, pela divergência de opiniões e também pelo relacionamento com colegas. O estresse causa certa irritabilidade, que pode ocasionar em conflitos, que poderiam ser evitados se adotadas práticas de comunicação mais conciliadoras (MUSSIO; SERAPIÃO 2017). Uma forma de comunicação conciliadora, que poderia ser implementada na empresa estudada é a CNV.

#### **4.5 Comunicação Não Violenta**

A CNV é um processo com a finalidade de expressar emoções e necessidades, mantendo distantes os julgamentos e agressões dentro de cenários de enfrentamentos, buscando assim colaborar na gestão de conflitos e alcançando soluções empáticas,

cooperativas e criativas. Possibilita também uma clareza pessoal, que proporciona alterações na maneira que se analisam e se constituem as relações humanas (ROSENBERG, 2006; MUSSIO; SERAPIÃO 2017).

Os membros da empresa estudada, quando perguntados se conheciam a CNV, deram respostas alinhadas com as do tópico anterior - mesmo não conhecendo, concluíram através das palavras o significado da expressão. Seguem alguns trechos:

A comunicação mais agradável, acho que a comunicação que dá certo. Tipo assim, você consegue transmitir aquilo que você quer e sem ser rude ou grosso ou até mesmo é... fugir do padrão de educação. (E1)

Acredito que seja um diálogo tranquilo. (E3)

Acredito que a não violenta seria aquela comunicação com respeito, quando a pessoa sabe passar as demandas da forma correta, sabe se comunicar bem e dividir o interpessoal com o pessoal e profissional, sabe dessa separação e a empresa não se prejudica tanto com excesso de uma amizade interna ou tal coisa, quando o serviço é passado profissionalmente. (E6)

A CNV, para além do senso comum, não é definida apenas por uma comunicação educada e tranquila. A CNV consiste na habilidade de comunicação que reduz resistências, reações defensivas e violentas; colabora para melhoria na maneira de se expressar, ouvir e solucionar conflitos através da consciência do que está sendo observado, sentido, das necessidades e demandas. O objetivo central é edificar relações empáticas e sinceras (ROCHA, 2017), através da realização de pedidos de forma clara e objetiva, sem violentar, culpar ou ameaçar o outro sujeito.

A partir das suas próprias interpretações sobre a CNV, buscamos identificar se os membros da empresa visualizavam a CNV como um mecanismo para melhorar a comunicação interna da organização, seguem algumas respostas:

Com certeza. Além do caso do [Antigo Estilista], a de hoje, por exemplo, se a gente tivesse um treinamento melhor sobre a comunicação não violenta a gente teria conseguido dar o toque nele, que acabou passando batido. Ninguém falou nada sobre o que aconteceu. E teria resolvido o problema. (E5)

Acredito que sim, bastante. Por que a gente saberia se comunicar da forma certa não misturando profissional com pessoal [...] a informação não seria passada com mesquinhez, tipo de forma agressiva, de forma impondo mesmo e a gente ia conseguir extrair o máximo de todas as pessoas se comunicando melhor. (E6)

Eu acho que é a única comunicação que funciona na verdade. A comunicação violenta ela pode, na hora dá um resultado. Por exemplo, eu preciso resolver alguma coisa urgente e essa pessoa tá sem paciência, [...] utiliza de comunicação violenta. Ela utiliza o “porque eu tô mandando e eu não quero mais saber de nada fica quieto”, fácil. Mas depois dessa pessoa precisar de qualquer outra coisa em outra ocasião ela não vai mais conseguir [...] ninguém quer estar em ambiente agressivo. Principalmente essa geração que a gente tem na maior parte da empresa [...] essa equipe não aceitaria uma comunicação mais agressiva. Para comunicação não

violenta funcionar você tem que ter um motivo, [...] porque na comunicação violenta você ganha pelo susto, você ganha literalmente por quem grita mais alto, porque tem mais força, porque tem mais poder e etc. Na comunicação não violenta você tem que mostrar para pessoa porque daquilo, então normalmente ela já demora um pouco mais, porque você não pode simplesmente “faz que eu tô mandando“, “faz porque a gente precisa que seja feita para ser resolvido isso, isso e isso vai dar resultado disso” (E11)

O entrevistado 11 traz uma interpretação muito coerente com o que diz Rosenberg (2006). O participante traz um exemplo de comunicação alienante, “porque eu tô mandando e eu não quero mais saber de nada, fica quieto”, que é um exemplo de exigência, como já visto anteriormente. Quando o funcionário diz, “Na Comunicação Não Violenta, você tem que mostrar para pessoa o porquê daquilo”, é possível relacionar com o que Rosenberg (2006) acredita sobre pedidos conscientes. O autor afirma que nem sempre quando expressamos nossos sentimentos, fica claro para o outro o que realmente queremos e que muitas vezes não temos consciência dos nossos pedidos. Então, o que pode ser interpretado da fala do E11 é que não funciona, principalmente para as novas gerações, o uso da comunicação violenta - entendida aqui como a comunicação alienante. O pedido precisa ser realizado de forma clara e específica para que o receptor possa atendê-lo e também constituir relações profissionais mais saudáveis.

Alguns poucos participantes discordam e acreditam que a Comunicação Violenta ocorre raras vezes, não sendo a CNV uma solução efetiva para a organização. Como visto abaixo:

Então não acredito que o problema maior da Empresa X seja a comunicação agressiva. Acho que o problema maior mesmo seria o fato da gente não conseguir se comunicar direito, né?! A gente não consegue ser direto o suficiente. (E2)

Não sei se faria diferença porque a Comunicação Violenta, assim ao que eu entendo, acontece muito pouco. Então se acontece pouco é melhor nem... a maioria do tempo a Não Violenta é a que predomina. (E3)

A entrevistada 2 possui uma interpretação de que as falhas de comunicação da Empresa X ocorrem em função de não haver uma comunicação correta, eficiente e não em função de situações de comunicação agressiva. Como já pontuamos neste estudo, a CNV não é uma ferramenta usada apenas em situações de agressividade, mas ela colabora para uma comunicação mais assertiva. Considerando que sua intenção é de direcionar o foco para o entendimento do outro e de suas experiências, ações, palavras (CONNOR, 2012), a aplicação da CNV pode ajudar na melhoria da comunicação interna da empresa, fazendo com que os funcionários se comuniquem com mais eficiência.

Um pouco dessa discordância pode ser explicada pela impressão causada pelo termo Violenta, visualizada como algo extremamente negativo, como pode ser visto no relato a seguir:

Mas assim, eu enxergo isso como uma comunicação agressiva ou não agressiva né?! Que é a mesma coisa que a violenta né?! Só que a palavra violenta é muito forte. (E15)

Os participantes, ao interpretar a Comunicação Violenta e a CNV a partir da palavra “violenta”, acabaram concluindo erroneamente que a CNV é uma ferramenta a ser utilizada apenas em casos de comunicação extremamente agressiva, desrespeitosa, que utiliza violência verbal. No entanto, a Comunicação Não-Violenta consiste no processo de reestruturação da forma de se expressar e escutar os sentidos. Pode ser entendida como um direcionador, com foco em quatro elementos: observação, sentimentos, necessidades e pedido, que promovem maior profundidade na escuta, incentivando a empatia e o respeito, gerando assim um processo de comunicação mais efetivo e verdadeiro. A CNV visa melhorar as relações interpessoais. Já que os relacionamentos profissionais são relações entre pessoas, suas técnicas podem gerar melhores resultados para as organizações em todas as áreas da empresa (ROSENBERG, 2006; TRINDADE; CRUZ; TRINDADE, 2014).

#### **4.5 Cenários aplicáveis para Comunicação Não Violenta**

Nesse tópico serão analisadas algumas situações que foram relatadas pelos participantes e observadas pela autora, a fim de propor formas de comunicação utilizando técnicas da CNV.

Uma situação já apontada anteriormente é a dificuldade de comunicação entre os setores da empresa. A seguir o relato da Assistente de Marketing, já visto anteriormente:

A gente propôs, criar um canal no slack que tudo que chegar lá em baixo os meninos avisam pra gente aqui em cima, [...] eu até incluí a [assistente de marketing] no slack também, porque já que é ela que tira foto dos produtos, pra ela ficar ciente, chegou os meninos avisa lá, a [assistente de marketing] desce tira a foto, passa a foto pra mim e eu posto, divulgo, fechou. Mas não flui, porque os meninos não mandam e a gente continua sem saber o que chegou, o que não chegou. Então, eu acho muito falho isso, essa questão. (E9)

Percebe-se que nessa situação poderia ser usada a CNV, de Rosenberg (2006), começando pela observação por parte da Entrevistada 9, excluindo os julgamentos e entendendo o cenário de forma mais objetiva. Depois disso, identificando os seus sentimentos, que parecem ser frustração por seu trabalho não gerar resultados e incômodo em não ter as informações necessárias para seguir o seu fluxo. Após perceber que esse sentimento advém da necessidade de eficiência, de subir as fotos para o *site* e realizar as divulgações que

resultarão em vendas, necessidade que não está sendo atendida. Com a consciência sobre esse processo, é possível realizar o pedido claro e objetivo, onde o setor de estoque entenderá e reduzirá os problemas com esse processo comunicativo. O exemplo está descrito no quadro a seguir:

**Quadro 4 - Componentes da CNV e exemplo dentro da organização**

<b>Componentes da CNV</b>	<b>Comunicação Violenta</b>	<b>Prática</b>	<b>Comunicação Não Violenta</b>
<b>Observação</b>	“Mas não flui, porque os meninos não mandam e a gente continua sem saber o que chegou e o que não chegou.”	Observar o cenário, com foco no fato, sem a realização de juízo de valor.	O setor de Marketing não recebeu nesta semana as atualizações de produtos para que seja inserido no site para que as vendas ocorram.
<b>Sentimento</b>		Identificar o sentimento causado pelo fato observado.	Fico chateada, desencorajada, frustrada, incomodada, descontente.
<b>Necessidades</b>		Sentimentos negativos são oriundos de necessidades não atendidas. Por isso, é preciso entender quais necessidades estão ligadas ao sentimento identificado.	“Quando não recebo as informações sobre os produtos que chegaram no estoque, fico chateada e desencorajada, porque preciso dessa informação para dar sequência ao meu trabalho.”
<b>Pedido</b>	“[Estoque], manda no canal do Slack sempre que chegar produtos novos. Vocês nunca mandam!”	Pedir de forma clara e objetiva, partindo de ações concretas. Para que sejam satisfeitas as necessidades não atendidas.	“[Estoque], sempre que chegarem os produtos a gente precisa que vocês informem no canal do Slack. A [Ass. de Mkt] está no canal também, para ela já descer tirar as fotos e a gente começar a divulgar. Sem essa informação a gente não vende.”

**Fonte:** Elaborado pela autora, baseado em Rosenberg (2006) e nos dados coletados.

O exemplo anterior pode ser replicado para diversos casos de problemas de comunicação entre os setores, como o descrito a seguir:

Quando eu entendo que se eu mudo um lápis de lugar aqui e ele pode atrapalhar a pessoa lá na frente. Então o pessoal aqui por mais que a gente lide com moda, o pessoal aqui não entende, igual a gente conversou de produção. Não entende como que uma escolha aqui pode interferir em toda essa cadeia de produção, um atraso para comprar um aviamento que ele pode acontecer lá entendeu?! Então tudo isso é falha de comunicação e igual eu falei, às vezes é por ignorância de não saber o que que isso pode fazer acontecer. (E1)

Uma boa gestão está diretamente relacionada ao acesso às informações, é inocência esperar que os indivíduos apliquem bem o seu tempo e seus recursos se não compreendem as razões para as suas atividades. As informações relevantes são amplamente compartilhadas em organizações inteligentes, assim os funcionários se comprometem com os objetivos organizacionais (PINCHOT; PINCHOT, 1994). Dentro da Empresa X, como relatado acima pela entrevistada 1, pode ser necessária uma ação de sensibilização, para que os membros da organização compreendam que todos os processos e setores estão interligados. É necessário deixar claro que as informações precisam ser compartilhadas, porque são usadas em outros processos. Por exemplo, é preciso deixar claro para o setor de operações que ofertar informações sobre o que há no estoque é importante para o setor de Marketing e Comercial. E explicitar a razão pela qual essas informações são necessárias e os resultados que podem ser gerados.

Se houver o uso da CNV para repassar a todos os setores a interdependência de seus processos, de forma clara e objetiva, a compreensão alcançará níveis mais altos e assim poderão ocorrer menos falhas, havendo também maior cooperação entre todas as áreas da empresa. Este fluxo poderá originar maiores resultados positivos para a organização. O Quadro 4, apresentado acima, exemplifica como os setores podem usar a CNV para solicitar que as informações sejam repassadas e os processos entre os setores seja mais fluido.

Outro ponto em que é cabível o uso da CNV é para a aplicação de *feedbacks* negativos. E não é só em nível de gestão, como visto nos relatos abaixo. Há certa dificuldade em repassar, até para colegas do mesmo nível pontos de oportunidade de melhoria por medo de uma má interpretação.

Já teve vezes que eu deixei de me comunicar porque eu não tinha acesso com a pessoa porque a gente já teve algumas pessoas aqui no escritório que eram difíceis de comunicar Então tinha esses ruídos. (E11)

Então tipo assim, às vezes a pessoa insegura aí você chega para ela e tenta falar, apontar alguma coisa. Não é apontar no sentido negativo, é algo construtivo mesmo. E as pessoas se ofendem, então mudar esse tipo de comportamento também de visão, porque você vai se tornar muito mais fácil, as informações acontecerem, a comunicação acontecer. (E1)

Essa má interpretação pode ser evitada se a mensagem for passada através da CNV. Já que a CNV imbuí ações compassivas, solidárias, cooperativas e sem uso de linguagem agressiva. Permite reconhecer os modelos de comunicação que levam a confrontos geradores de ciclos dolorosos oriundos de sentimentos de raiva, culpa vergonha e punição (MUSSIO; SERAPIÃO 2017).



Por exemplo, ao informar a um colega de trabalho que o trabalho dele não ficou como o esperado, esse *feedback* construtivo se feito com a CNV não deve ofender ao colega. Vemos no relato a seguir um exemplo de Comunicação Violenta.

A gente fez um serviço e tirou uma fotos, ai depois [colega] sentou e falou assim que se fosse pra fazer um serviço medíocre era melhor nem fazer. Porque tipo assim foi uma coisa que a gente fez de última hora, na correria, porque o CEO tinha estipulado um prazo pra gente entregar, e era uma coisa que já tava na pauta de outras pessoas pra poder fazer há muito tempo e não foi feito **E9**

Podemos usar essa situação para construirmos um exemplo de comunicação que atenda aos relatos dos Entrevistados 11 e 1, com a dificuldade em não serem interpretados erroneamente quando forem apontar erros de colegas. E também para como o *feedback* deveria ter sido repassado a Entrevistada 9.

O colega da E9, quando declarou que os resultados das fotos foram medíocres, não realizou uma observação, mas sim uma avaliação. De acordo com Rosenberg (2006), quando juntamos observações com avaliações, a tendência é que sejam interpretadas como críticas. Quando aplicada a CNV, ainda segundo o autor, a linguagem é mais dinâmica e desestimula as generalizações, sendo necessário um detalhamento das observações, sem juízo de valor. Nesse exemplo, o funcionário da Empresa X poderia explicitar quais foram as falhas que prejudicaram o sucesso das fotos. Os resultados parecem ter lhe gerado um sentimento de raiva, em função das expectativas quebradas. As fotos fora do padrão utilizado, que fogem da paleta de cores e sem componentes de inovação, não atenderiam às expectativas e às demandas do setor do funcionário em questão. Por isso, as suas necessidades não foram atendidas. Se houvesse maior clareza na comunicação em relação a estes fatos, o pedido teria sido feito de forma mais empática e assertiva, como descrito no quadro abaixo.

**Quadro 5 - Componentes da CNV e exemplo dentro da organização**

<b>Componentes da CNV</b>	<b>Comunicação Violenta</b>	<b>Prática</b>	<b>Comunicação Não Violenta</b>
<b>Observação</b>	“O trabalho da [E9] ficou medíocre.”	Observar o cenário, com foco no fato, sem a realização de juízo de valor.	As fotos tiradas não ficaram boas. As fotos tiradas não ficaram no padrão que usamos, porque faltou componentes de criatividade, fugiu da paleta de cores, não teve inovação.
<b>Sentimento</b>		Identificar o sentimento causado pelo fato observado.	“Sentimentos de desapontamento, raiva e frustração”.
<b>Necessidades</b>		Sentimentos negativos são	“As fotos que fogem do padrão

		oriundos de necessidades não atendidas. Por isso, é preciso entender quais necessidades estão ligadas ao sentimento identificado.	usado normalmente, com cores que não constam na nossa paleta e sem componentes de inovação, me deixaram desapontado, furioso e frustrado, porque preciso de fotos para divulgação e de pontualidade nos prazos. Como não poderei usar essas, vai atrasar o meu trabalho”
<b>Pedido</b>	“Se fosse pra fazer esse serviço era melhor nem fazer;”	Pedir de forma clara e objetiva, partindo de ações concretas. Para que sejam satisfeitas as necessidades não atendidas.	“Você pode sempre me chamar quando tiver dificuldades com o processo criativo, me diga o que posso fazer para que as próximas fotos atendam aos nossos padrões.

**Fonte:** Elaborado pela autora, baseado em Rosenberg (2006) e nos dados coletados.

Mais um cenário que visualizamos a aplicabilidade da CNV está relacionado com o CEO da organização, já vimos nos relatos anteriores que o CEO frequentemente passa por cima dos processos de outros setores para realizar transações comerciais e muitas vezes nem se lembra do que foi acordado. A seguir, temos outra situação registrada no diário de campo:

**[Vendedor]** chegou pisando fundo, com o semblante fechado, aparentando estar com raiva e disse que o [CEO] tinha mandado uma mensagem na lista de transmissão para os franqueados que dizia: “Galera, conseguimos liberar aqui o pedido no mesmo dia pra quem vier, com compras finalizadas até 15:00 horas”. Aí tá vindo o [franqueado 1], [franqueado 2] e [franqueado 3], pra vim buscar as jaquetas que o [CEO] vendeu.

**[Assistente de Faturamento]** boquiaberta e de forma espantosa disse: Oi? Não, me fala de novo só pra eu ter um ataque cardíaco aqui.

**[Vendedor]** apontando o dedo e ainda furioso disse: Na hora que a [Gerente Geral] sair da reunião a gente conversa com ela. Na hora que, fulano, beltrano chegar eu vou só falar assim: O [CEO] você vai lá e resolve com o pessoal do faturamento, porque você num falou que ia faturar? Ainda zangado e agora com um semblante frustrado disse: [CEO] tem que parar de mandar essas coisas na lista de transmissão do conselho, vai dar briga aqui uai, ainda falou assim que quem fizer o pedido até 15:00 horas pode vim retirar hoje.

Em outro momento na cozinha, [CEO] está lá quando

**[Vendedor]** chega dizendo em alto e em bom som com um semblante amigável: [CEO] eu vou te matar, o [franqueado 2] comprou todas as jaquetas não manda na lista não.

**[Gerente Geral]:** Adianta falar? Não adianta falar.

**[CEO]** rindo diz: Eu preciso vender!!!

**[Gerente Geral]** rindo, mas com uma voz mais séria diz: Mas num é assim não [CEO], você mandou só no grupo do conselho e as outras lojas? Porque eles [Franqueados] já compraram a primeira remessa quase toda, agora o comprou tudo.

**[CEO]:** Acabou tudo?

**[Vendedor]:** Só o [Franqueados 2] são 5 lojas, acabou uai. Eu vou transferir tudo pro Senhor. Sério mesmo viu, tem 12 mensagens aqui, enquanto eu não separar tudo pro [Franqueado] eu não vou responder nenhuma loja.

**[CEO]:** Eu vou embora vocês tão me xingando demais.  
(DIÁRIO DE CAMPO, 08/07/2020)

Percebemos que mesmo sendo falado pela equipe, o CEO não absorve os problemas que ele causa com esse tipo de atitude e continua focado nas vendas. Uma forma do vendedor se expressar com o uso da CNV será demonstrado no quadro abaixo.

Nesse caso, mesmo que a comunicação em si não tenha sido propriamente agressiva, ela não foi clara e objetiva, havia uma raiva internalizada que não foi expressa no pedido, mas atrapalhou o entendimento da mensagem. O sentimento causado foi de raiva inicialmente e depois o vendedor se sentiu frustrado por essas situações serem recorrentes. O setor de operações precisa que o CEO siga os processos para não sobrecarregá-los.

**Quadro 6 - Componentes da CNV e exemplo dentro da organização**

<b>Componentes da CNV</b>	<b>Comunicação Violenta</b>	<b>Prática</b>	<b>Comunicação Não Violenta</b>
<b>Observação</b>	“O [CEO] comunica os franqueados que podem fazer compras e retirar no mesmo dia, sem questionar o estoque se há tempo hábil e produtos para atender a todas as solicitações. E não pensa nos outros franqueados, só nos membros do seu conselho	Observar o cenário, com foco no fato, sem a realização de juízo de valor.	“O CEO faz vendas sem consultar se a entrega pode ser realizada de acordo com que já prometeu na negociação”
<b>Sentimento</b>		Identificar o sentimento causado pelo fato observado.	Sentimentos de frustração, incômodo e desamparo.
<b>Necessidades</b>		Sentimentos negativos são oriundos de necessidades não atendidas. Por isso, é preciso entender quais necessidades estão ligadas ao sentimento identificado.	“Quando o CEO faz vendas sem consultar os outros setores (comercial e operacional), eu me sinto incomodado, frustrado e desamparado, porque precisamos de segurança sobre a possibilidade de atender as demandas dos clientes”
<b>Pedido</b>	“[CEO] eu vou te matar, O [franqueado 2] comprou todas as jaquetas não manda na lista não.”	Pedir de forma clara e objetiva, partindo de ações concretas. Para que sejam satisfeitas as necessidades não atendidas.	“Fiquei sobrecarregado hoje, porque você fez vendas sem consultar a nossa disponibilidade de entrega. Me preocupo também com o estresse causado na equipe por precisar pular etapas do nosso processo. Na próxima venda

			que você fizer, que tal nos consultar antes?
--	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora, baseado em Rosenberg (2006) e nos dados coletados.

Percebemos através dos dados que a comunicação interna da Empresa X possui pontos representativos de melhoria, que influem nos resultados da empresa. Entendemos que há, em alguns momentos, uma Comunicação Violenta dentro da organização, que gera problemas para a organização. Identificamos situações em que o uso da CNV pode gerar resultados positivos para a empresa, através da aplicação de uma comunicação clara e objetiva, onde as necessidades serão explicitadas facilitando o entendimento do outro. O que irá ocasionar em maior efetividade na execução das atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como a CNV pode ser uma ferramenta utilizada para o aprimoramento da comunicação interna da Empresa X. Foram entrevistados todos os funcionários que estavam na empresa, totalizando quinze entrevistas e também foram realizados diários de campo para a coleta de dados. Identificamos que o uso da CNV pode gerar resultados positivos para a organização, através da aplicação de uma comunicação clara e objetiva, em que as necessidades serão explicitadas facilitando o entendimento do outro.

No que diz respeito aos objetivos específicos, acreditamos tê-los atingido já que descrevemos situações em que a comunicação interna da empresa é falha; apontamos os pontos negativos ocasionados em função das falhas de comunicação; e por fim, pontuamos cenários em que a CNV pode ser usada para tornar a comunicação interna da empresa mais eficiente.

A partir da análise de conteúdo, identificamos as seguintes categorias: Práticas de Comunicação Organizacional; Comunicação Interna da Empresa X e suas Falhas; Prejuízos Originados das Falhas de Comunicação; Comunicação Violenta; Comunicação Não Violenta; Cenários aplicáveis para Comunicação Não Violenta. Concluimos que a comunicação interna da Empresa possui pontos significativos de melhorias, que influenciam negativamente nos resultados da empresa.

Percebemos que a comunicação interna da empresa, é majoritariamente informal, mesmo havendo sistemas formais internos. Este cenário corrobora com Freire et al (2016), que afirma que a comunicação dentro das empresas, mesmo com os avanços tecnológicos, ainda ocorre majoritariamente na forma tradicional e informal. Kunsch, (2006) completa que os funcionários utilizam da comunicação informal, pois em muitos casos os canais formais não oferecem informações claras que sanem suas necessidades. Dentro da Empresa X, os canais formais não são utilizados por não serem alimentados, ou por serem alimentados com termos técnicos que não são compreendidos fora do setor que o inseriu.

Como contribuição, esperamos que este estudo colabore para que mais pesquisas sejam realizadas sobre a CNV dentro das organizações. O tema CNV já é bastante abordado em cenários de conflitos diversos, mas pode ainda trazer bastante resultado no contexto organizacional. Por isso, esperamos que essa pesquisa contribua no âmbito acadêmico. No contexto social, esperamos que as organizações tenham mais acesso à CNV para melhorar os seus resultados e a qualidade das relações interpessoais. Especificamente para a empresa X, a CNV pode colaborar, como apontado nas análises de resultados, para sanar problemas na

comunicação interna entre os setores e os níveis hierárquicos. Problemas estes que foram amplamente apontados pelos funcionários da organização.

Tratando das limitações deste estudo, ficou claro que a organização tem outras falhas na Comunicação Interna que não serão solucionadas exclusivamente com a CNV. Os processos precisam ser reorganizados e recomendamos ainda a contratação de um profissional de Recursos Humanos, ou que os responsáveis recebam mais treinamento para lidar com o tema.

Percebemos que existem muitas nuances a serem analisadas acerca da CNV dentro de empresas que precisam de discussões mais aprofundadas e requerem também mais estudos. Por isso, ressaltamos a necessidade de pesquisas que explorem melhor: a relação da CNV com a motivação dos funcionários; a aplicabilidade da CNV em empresas de diferentes tamanhos; como a CNV se relaciona com indicadores de resultado. A investigação mais aprofundada destes temas pode gerar maior aprofundamento e maiores resultados a serem aproveitados acadêmica e socialmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACOM. **Por que investir em comunicação Interna** 2012. Disponível em: <[https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO\\_Por-que-investir-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-2012.pdf](https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO_Por-que-investir-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-2012.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2020.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AFONSO, T., SILVA, S. S. C., PONTES, F. A. R., & KOLLER, S. H. O uso do diário de campo na inserção ecológica. **Psicologia & Sociedade**, 27(1), 131-141. 2015.

ALMEIDA, C. D. DE; OLIVEIRA, S. B.; BRUM, L. S. Da Comunicação Não-violenta à Cultura De Paz: círculos, narrativas e contribuições. **Revista Observatório**, v. 5, n. 4, p. 463-480, 1 jul. 2019.

ALMEIDA, V. **A comunicação interna na empresa**. Lisboa, Áreas Editora. 2003

ANGELONI, M. T. Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão – Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf> Acesso em 20 nov. 2019.

BARDIN, L. **Análisis de contenido**. Ediciones Akal, 1991.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOROIAN, D. D.; BOROIAN, P. J. **The Franchise Advantage**. Chicago, IL: Prism Creative Group, 1992.

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. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 07 out. 2019.

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

CENTER FOR NONVIOLENT COMMUNICATION, 2020. Disponível em: <<https://www.cnvc.org/about>>. Acessado em: 20 de novembro de 2020.

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

CORREIA, M. C. A Observação Participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, 13(2), 30-36. 1999.

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; WOHL, S; CATAPAN, A; BONFIM, B. L. S. Comunicação Interna Como Ferramenta de Endomarketing para Maximização na Competitividade: Um Estudo em Pequenas Empresas da Cidade de Paranaguá no Brasil. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**. Gcg Georgetown University. 2016.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. ; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323. 2006.

INSTITUTO CNV BRASIL, 2020. Disponível em: <<https://www.institutocnvb.com.br/quemsomos>>. Acessado em: 20 de novembro de 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

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

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

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. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Matrizes, São Paulo, V. 8 - Nº 2 jul./dez. p. 35-61. 2014

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018.

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. 2009.

MÓNICO, L. S; ALFERES, V. R; CASTRO; P. A; PARREIRA P. M. A. Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**. 2017.

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.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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.

NASCIMENTO, A. O; SOUSA, L.G; CRUZ, L. **O papel estratégico da comunicação nas organizações**. 2016.

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.

PALMER, A. **Introdução ao marketing**. São Paulo: Ática, 2006.

PEREIRA, F. M; SAIZ-MELO, P. G. **Veículos de comunicação interna: oportunizando a comunicação estratégica**. Anais de Congresso ALICE. 2009.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro, Campus, 1994

RABAÇA, C. A; BARBOSA, G. **Dicionário da Comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

RAJAGOPAL. Optimising franchisee sales and business performance. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 6, n. 4, p. 341-360, October, 2007.

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.

ROSA, A.; LANDIM, D. C. B. **Comunicação: a ferramenta do profissional**.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 2.ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, F. P. **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PEQUENA EMPRESA: do amadorismo transversal à demanda por relacionamentos estratégicos num salão de beleza**. Universidade Católica de Santos. 2012

SILVA, T. E.; GÓIS, I. R.; OLIVEIRA, J. C. A Má Comunicação e os Prejuízos da Empresa. **Revista Eletrônica de Administração** – Vol. 08 – Edição 15 – Julho-Dezembro - 2009.  
TAVARES, A. B. S.; MAGALHÃES, G. T. M.; JUNIOR, R. M. R. Comunicação 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.

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

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO**

### **Dados Pessoais**

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Estado civil:

Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

### **Roteiro de Entrevista**

Conte-me da sua trajetória, como você veio trabalhar na Empresa X?

### **Guia de tópicos a serem abordados na entrevista**

- a) Como o entrevistado analisa a comunicação na empresa.
- b) Como o entrevistado analisa a comunicação com seu gestor/liderado.
- c) O entrevistado se sente a vontade para se comunicar e falar o que pensa na empresa. Se sim, com quem? Em quais ocasiões? Se não, em quais momentos ele não se sente a vontade?
- d) Se o entrevistado já deixou de se comunicar alguma vez e deixou algo importante passar. O que o impediu.
- e) Quais pontos são considerados falhos na comunicação em geral e entre os setores.
- f) Se o entrevistado considera que de alguma forma pode contribuir para a falha na comunicação.
- g) Como a comunicação da empresa poderia se tornar mais eficiente.
- h) Quais as práticas de comunicação organizacional o entrevistado nota na empresa.
- i) Entender se o relacionamento de um modo geral dentro da empresa pode ocasionar falhas na comunicação.
- j) Se o funcionário acredita que a comunicação pode interferir nos resultados da empresa. Se sim, pedir para relatar experiências em que isso aconteceu.
- k) Saber se o entrevistado sabe o que é comunicação violenta.
- l) Se ele já teve algum conflito com alguém em que houve alguma comunicação violenta, pedir exemplos, e como foi resolvido.
- m) Se ele já presenciou alguma comunicação violenta entre outras pessoas.
- n) Se o funcionário sabe o que é CNV e se ele acha que a comunicação não violenta poderia ajudar a melhorar a comunicação dentro da empresa. Se sim, pedir exemplos.
- o) Se o funcionário gostaria de acrescentar algo sobre a comunicação da empresa que não foi abordado.

## **ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO TRANSFORMADORA**. Nesta pesquisa pretende-se descrever os métodos que podem melhorar a comunicação organizacional na empresa [NOME DA EMPRESA]. Importante ressaltar ainda que se pretende avaliar como a Comunicação Não-Violenta pode ser aplicada de forma a tornar a comunicação organizacional da empresa estudada mais eficiente, descrever o uso de linguagem e as práticas de comunicação organizacional na empresa estudada; analisar em quais aspectos a comunicação organizacional da empresa estudada pode ser transformada, aplicando-se as técnicas da CNV, visando à maior eficiência e traçar um plano de ações para transformação das práticas de comunicação organizacional da empresa estudada a partir das técnicas da CNV.

Para esta pesquisa serão adotados os seguintes procedimentos de coleta de dados: análise de documentos, observação livre e entrevistas, com perguntas abertas e duração aproximada de 30 minutos. As entrevistas serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para análise.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, o pesquisador se coloca à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador

responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores trataram a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, em  
contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO TRANSFORMADORA** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: JÚLIA LIMA ARAÚJO  
Endereço: Rua Antônio Carlos, 1034, São Cristóvão, Pará de Minas/MG  
CEP: 35690-390  
Telefone: (37) 99913-2151  
E-mail: julialaraujo17@gmail.com

## ANEXO C – ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CAMPUS FLORESTAL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Realizou-se no dia 04 de dezembro de 2020, às 14:00horas, no Campus Florestal da UFV, a Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito para aprovação do(a) aluno(a) **Júlia Lima Araújo** na disciplina ADF493 do Curso de Administração. Intituladode “**A Comunicação Não-Violenta nas organizações: uma proposta de aplicação transformadora.**”, o trabalho foi apresentado para a Banca, composta pela Presidente: **Mariana Mayumi Pereira de Souza** (Professora Orientadora), e pelos seguintes membros: **Adriana Ventola Marra** e **Alexandre Santos Pinheiro**. Após a arguição pelos examinadores e respectiva defesa da candidata, os membros da banca se reuniram sem a presença do candidato e do público, e após julgamento expediram o seguinte resultado:

Aprovação.

Aprovação condicionada à satisfação das exigências dos membros da banca.

Reprovação.

O resultado foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ata.

Florestal, 04 de dezembro de 2020.

**Mariana Mayumi Pereira de Souza**

*Mariana M. P. de Souza*

**Adriana Ventola Marra**

*Adriana Ventola Marra*

**Alexandre Santos Pinheiro**

*Alexandre Santos*

Página 1 de 1