

**Ana Lourdes da Silveira Barros**

Pós-graduanda em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com Coaching (CESVALE).

**Lillian Rhôze Ribeiro da Cruz**

Pós-graduanda em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com Coaching (CESVALE).

**Tiago Humberto Alves de Vasconcelos**

Especialista em Gestão Estratégia de Pessoas (UFPI).

Professor de Pós-Graduação (CESVALE).

## RESUMO

Na atual conjuntura das organizações, prevalece a cultura estigmatizada da racionalidade no processo comunicativo, que perpassa desde a primeira revolução industrial à era industrial atual, gerando uma cultura de associação do homem à máquina, sem necessidades ou desejos. Nesse processo, a comunicação era estabelecida sem os devidos porquês, de forma hierárquica, sem empatia ou abertura ao diálogo, relacionada também à ideia que o homem era um apêndice do equipamento de produção. Apesar de terem ocorrido várias transformações na administração da comunicação, a ausência da sua essência ainda continua gerando a incapacidade de se comunicar bem, aspecto fortemente relacionado com produtividade e resultados organizacionais. Assim, atualmente tem-se apresentado um novo viés no modelo de comunicação, que preconiza a atenção de coração entre necessidades e desejos organizacionais e individuais. Esse modelo vem como um propulsor de estratégia nas organizações, visando a aplicabilidade de uma Comunicação Não Violenta - CNV - com o intuito de harmonizar o ambiente corporativo, facilitando o diálogo e a receptividade de ideias e, proporcionando um ambiente criativo, colaborativo e propenso a inovações. Essa comunicação se manifesta ainda como uma ferramenta desenvolvida com o intuito de melhorar as relações interpessoais, e torna-se uma estratégia para o desenvolvimento da habilidade de linguagem e de comunicação. Dessa forma, a CNV tem como finalidade o auxílio na mediação de conflitos bem como a satisfação de necessidades do grupo de forma justa, expectativas, necessidades e vulnerabilidades diversas expostas em processos colaborativos e de inovação. Visto isso, o objetivo deste artigo é apresentar como esse novo modelo de se comunicar contribui na potencialização da colaboração e da inovação no ambiente corporativo, pontuando a importância e o diferencial competitivo que a Comunicação Não Violenta (CNV) traz para as organizações. Para a elaboração deste estudo, fez-se uma revisão narrativa da literatura existente sobre o assunto.

**Palavras-chave:** comunicação não violenta; linguagem; mediação.

## INTRODUÇÃO

A comunicação não violenta nas empresas é um tema ainda pouco explorado no âmbito corporativo, porém de muita relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações, visto que coloca os indivíduos em um nível de mediação de conflitos e obtenção de resultados de maneira mais efetiva.

O objetivo deste artigo é impulsionar a reflexão sobre o processo comunicativo no âmbito empresarial e como a CNV pode beneficiar as organizações como um todo. Tem-se como objetivos ainda apontar o que é a comunicação não violenta (CNV), quais variáveis estão relacionadas nesse novo modelo de comunicação, como ela acontece, bem como abordar a respeito da comunicação nas organizações, e a importância da empatia no processo comunicativo organizacional.

A metodologia utilizada para o alcance desses objetivos foi o método de abordagem indutivo-hipotético através de análises de teorias e casos que demonstraram que a CNV apresentou benefícios, além de pesquisas em artigos científicos, em sites que abordam a comunicação nas empresas e em livros a respeito dos assuntos envolvidos no tema, como Comunicação não violenta, e Inteligência emocional. Como método de procedimento foi utilizado o método comparativo com o intuito de observar diferenças, semelhanças e a relação entre os elementos em estudo.

Este artigo aborda o tema com a seguinte estrutura: A Comunicação Não Violenta, abordando seu conceito e seus componentes e processo, apresentando uma visão mais humanizada do processo de comunicação, com empatia e assertividade, por meio da utilização dos componentes: observação, sentimento, necessidade e pedido; A Comunicação e As Organizações, tratando da importância da comunicação no âmbito corporativo e da utilização da empatia no processo comunicativo, apresentada como a capacidade de entender o outro e criar um ambiente favorável ao diálogo; e, por fim, A Comunicação Não Violenta no Ambiente Empresarial, apresentando a insegurança no ambiente organizacional como a principal barreira para a aplicação desse novo modelo de se conectar e, a importância da gestão estratégica do processo comunicativo com a utilização da CNV.

A forma como se flui comunicação entre os colaboradores tem uma influência muito importante nos resultados organizacionais, pois ela muito decidirá sobre a efetividade nos resultados de uma equipe. Assim, este artigo mostra que a comunicação não violenta - CNV - vem trazer para dentro do ambiente organizacional esse diferencial tanto almejado pelos gestores para o alcance de objetivos na busca de colaboração e inovação de maneira efetiva.

## COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV

A comunicação é o princípio básico para a externalização do que se pretende ou almeja que alguém o realize. No ínterim do processo do desenvolvimento industrial, foi desenvolvido um arcabouço de comunicação mecânica, por falta de estudos suficientes, as atividades eram desenvolvidas com foco somente nas atribuições de realização do trabalho. Visto isso, é percebido que tudo está em constante mudança, pois, o que no passado, estava em conformidade, atualmente, devido ao desenvolvimento de competências e saberes, o homem pôde compreender o que realmente é necessário para sua desenvoltura, (COLTRE, 2014). Logo, “o estudo dos paradigmas é fundamental, pois constituem a base da cultura formada por pressupostos e valores que consideramos como verdade ou realidade”, Coltre (2014 apud CARAVANTES; PANNO E KLOECKNER, 2008, p.34).

No perpassar por diversas décadas, aprouve ao homem a capacidade de estudar comportamentos e estatísticas derivadas de observações e, de constatar que sua essência é movida por bons tratos e pela compreensão. Essa compreensão abrange o entendimento de que o ser humano está sujeito às intempéries do ambiente e às pessoas que o rodeiam, assim como ao seu estado de saúde e que isso pode comprometer a homeostase na execução do trabalho.

Assim, a partir de estudos e observações, Marshall Rosenberg desenvolveu o termo comunicação não violenta. Ainda quando criança, vivenciou momentos turbulentos, quando teve que se mudar para Detroit, Michigan. Aquela cidade passava por movimentos racistas que se desenrolaram com mortes, agressões verbais, e todos os tipos de comportamentos que vão contra a vida e saúde psíquica de um ser (ROSENBERG, 2006).

Quando o racismo estava terminando em seu bairro, começava em sua escola, em que foi agredido tanto por negros pôr o considerar branco demais como por brancos pôr o acharem negro demais.

Devido as agressões pôr as quais Rosseberg estava passando, seus pais decidiram enviá-lo a Índia para passar algum tempo com seu avô Gandhi e assim, aprender a lidar com as frustrações, humilhações e discriminação racial, pois ninguém melhor para ensinar os preceitos da não violência.

A não violência é um método que tem sua relevância diária, não significa ser amável e vulnerável, trata-se de colocar atitudes positivas em lugar das negativas que podem dominar o homem, pois a violência passiva alimenta e fomenta a violência física e todos os outros caminhos que causem agressão.

A partir daquele verão de 1943, Rosseberg começou a estudar a compaixão, o saber ouvir, a estudar o comportamentos e entender o que realmente motiva as pessoas quando eram tão carrascas consigo e com os outros e ele ficou abismado com as regras da linguagem e das palavras e foi identificando uma abordagem específica sobre como falar e escutar e como

isso nos leva a dar de coração, conectado conosco para que possamos nos conectar como os outros de uma forma que floresça a compaixão natural (ROSENBERG; CHOPA, 2015).

## CONCEITO DE COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

O guia da Comunicação não violenta, não é algo novo, é baseado na escolha de hábitos e reações que vem através de palavras que está baseado firmemente no conhecimento, sentimento e no que queremos. É conduzido com honestidade e clareza enquanto simultaneamente doamos empatia, respeito e atenção.

Dessa maneira, Marshall Rosenberg entende que Comunicação não Violenta - CNV - é o processo de se comunicar onde as “nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando” (ROSENBERG, 2006).

Ainda de acordo com o referido autor e obra, a CNV se baseia em competências de linguagem e comunicação que estimulam a habilidade de continuarmos humanos em meio a tantas condições hostis. “A CNV nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros” (ROSENBERG, 2006).

Trata-se de uma comunicação sem julgamentos prévios focada em um processo no qual são identificados as necessidades e os sentimentos do emissor e receptor de maneira empática, honesta e transparente. Logo, muda-se a maneira de se conectar com o outro através da empatia e da clareza, evitando com que se acione gatilhos que direcionam a comunicação à violência.

## COMPONENTES E PROCESSO DA CNV

Para a aplicabilidade dessa forma de interação, a CNV apresenta quatro **componentes** importantes para que sejam compreendidos e realizados durante o processo de comunicação: observação; sentimento; necessidades; e pedido.

- **Observação:** limitar-se à compreensão do que de fato está acontecendo (o fato ou a ação em si e o que está agradando ou não o observador). Nesse momento, é importante que não haja julgamentos ou postura defensiva do acontecimento. Deve-se entender a situação.
- **Sentimento:** é a compreensão do sentimento gerado em relação ao acontecimento ou do que está sendo comunicado.
- **Necessidade:** reconhecimento das necessidades que estão gerando o sentimento. Ou seja, o que se quer alcançar com a comunicação, qual o objetivo da interação entre as partes.
- **Pedido:** são as ações concretas e específicas para a resolução da situação. Algo que deve ser feito para agregar valor na vida das partes.

Assim, tem-se como exemplo hipotético de uma comunicação baseada nos componentes da CNV o seguinte diálogo: Joana, imagino que você deve ter motivos para ter chegado atrasada três vezes nesta semana (*Observação*), mas eu fiquei chateado (*Sentimento*), porque necessito que chegue no horário para que não haja atrasos nas entregas e comprometimento com as vendas (*Necessidade*). Gostaria que você se organizasse a fim de chegar no horário (*Pedido*).

Dessa forma, Marshall (2006, p. 31) ratifica a utilização dos componentes da CNV, afirmando ainda que “ela nos guia no processo de reformular a maneira pela qual nos expressamos e escutamos os outros, mediante a concentração em quatro áreas: o que observamos, o que sentimos, do que necessitamos, e o que pedimos para enriquecer nossa vida”.

O caminho das pedras que vão ao coração começa pela observação. Através desta prática cuidadosamente é iniciado um **processo de comunicação** começando pela através da identificação dos comportamentos e as condições do que se está acontecendo sem julgamento ou avaliação, apenas falar sobre o que aprecia ou não no que diz respeito sobre o que as pessoas estão fazendo.

O segundo ponto a ser frisado é identificarmos como nos sentimos ao observar aquele feito, expressando emoções como: magoado, alegre, irritado, assustado etc. A terceira parte traz consigo a expressão das necessidades, reconhecer qual das necessidades estão relacionadas aos sentimentos que foram identificados, é reconhecida a importância para que a comunicação seja clara e honesta. E por fim, o Pedido, esse componente salienta o que se realmente quer da outra pessoa para que haja ambos prosperem em suas vidas.

É de suma importância ressaltar que esse processo não possui uma estrutura engessada, não se trata de uma fórmula. Assim, a CNV consiste em expressar as quatro informações muito claramente, seja verbal ou seja por outros meios, variando inclusive de acordo com cada cultura e estilo pessoal. No entanto, seu processo deve seguir dois fluxos para que se alcance a eficiência: a emissão honesta da comunicação por meio dos seus componentes; e o recebimento com empatia também por meio desses componentes.

## **A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES**

Na sociedade atual, moderna, todas as atividades (prestação de serviços ou produção de bens) são realizadas através de alguma organização. Assim, organizações e pessoas apresentam-se de maneira interligada e indissociável. Pois, quando falamos em organizações, inevitavelmente, falamos de pessoas que dão vida àquelas ao lhes representarem e lhes darem personalidade própria (CHIAVENATO, 2010 TGA).

Essa interação entre pessoas e empresa é imprescindível para que se alcance uma evolução institucional, pois, segundo Chiavenato (2010, p?):

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Visto que, o administrador é um influenciador de pessoas e um agente de mudanças, buscando sempre a inovação nesse ambiente instável no qual está inserido, é válido ressaltar que, a forma de se comunicar com os demais envolvidos é de suma importância, pois a comunicação exerce relação de poder expressiva no âmbito organizacional. Ademais, Torquato (2015, p.?) ratifica ainda que, “se o poder é a capacidade de uma pessoa influenciar outra para que esta aceite as razões da primeira, isso ocorre, inicialmente por força da argumentação”.

Desse modo, a comunicação apresenta-se como uma ferramenta fundamental para a evolução de uma organização, pois esta necessita a todo momento de uma diversidade de dados, informações e novos conhecimentos para tomar decisão, rápida e eficazmente, no sentido de se ajustar e se destacar diante da dinamicidade do mercado.

Assim, essa comunicação acontece de forma interdependente e dinâmica, como corrobora Kunsch (apud KUNSCH, 1997, p.68) quando afirma que, “a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si”.

## **A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO**

O cenário tecnológico atual vem suprimindo cada vez mais a demanda de informações requerida pelos gestores onde esses dados surgem de variadas formas (gráficos, artigos, vídeos), meios (e-mail, conferências, debates), rapidamente e em um volume excessivo.

Assim, o administrador como agente de mudança deve saber utilizar a comunicação para que tenha um discurso que seja eficiente bem como para que seja uma aliada no seu processo de alavancar a organização.

Segundo Torquato (2015, p.?), “o poder da comunicação apresenta-se ainda no carisma, esse brilho extraordinário que os líderes exprimem e se faz presente na eficiência do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal”. O discurso carismático tem maior capacidade de harmonizar, integrar e influenciar. Isso ocorre porque o carismático, além de animar os ambientes, detém a propensão de obter a simpatia dos ouvintes e interlocutores, e ainda consegue atrair a atenção dos que estão a sua volta (TORQUATO, 2015).

Saber como se utilizar dessa importante ferramenta é um ponto chave entre o sucesso e o declínio organizacional, uma vez que, o gerenciamento estratégico da comunicação, quando aplicado com assertividade, tem o poder de alavancar um empreendimento para um posicionamento que o diferencie competitivamente dos demais.

Diante desse contexto de gestão da comunicação, percebe-se a necessidade de se investir mais na qualidade do processo comunicativo através de uma comunicação não violenta, empática, voltada para atender as necessidades dos envolvidos no processo, porém, mantendo o foco na resolutividade do problema. Assim, um novo modelo de se comunicar - a Comunicação Não Violenta (CNV) - vem para o ambiente organizacional trazer esse diferencial tão almejado pelos gestores para o alcance dos objetivos de maneira efetiva.

Marshall B. Rosenberg (2006, p. 24) defende que a CNV “se baseia em habilidades de linguagem e comunicação, e foca na observação cuidadosa dos comportamentos e das condições que estão afetando a organização”, seja positiva ou negativa, com a finalidade de, a partir desses dados, desenvolver o processo de comunicação assertiva.

Para complementar esse processo de identificação e gerenciamento da interação entre as partes, faz-se necessário compreender além das habilidades de linguagem e comunicação, as habilidades emocionais. Estas dão suporte para compreender melhor com o que se passa com seu eu interior, como gerir suas emoções com diligência a fim de um desenvolvimento pessoal e profissional, visando melhor desenvoltura estratégica nas organizações, pois em todos há um eu psíquico que precisa ter suas emoções gerenciadas dentro de todas as organizações (CURY, AUGUSTO JORGE, 2011).

## **EMPATIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

A empatia - capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa, entender seus sentimentos, necessidades e fraquezas - contribui para o afastamento de sentimentos de insatisfação, proporcionando um clima harmonioso e colaborativo.

Segundo Caroline Rocha, para que uma comunicação empática ocorra é necessário que sejam dispensados os julgamentos pré-concebidos (ROCHA, 2017). Desse modo, o receptor deve estar aberto para ouvir e compreender sem pré-julgamentos as necessidades do emissor, criando um ambiente adequado para a utilização do novo modelo de comunicação proposto pela CNV.

A utilização da empatia no processo comunicativo é algo que vai além do mero entendimento do que se fala, é estar presente, tendo atenção plena na mensagem que está sendo recebida. Destarte, afirma Caroline Rocha ao falar que comunicação empática “é a compreensão de forma respeitosa, inclusive no tom de voz, do que a outra pessoa está vivendo” (ROCHA, 2017).

Investir nesse comportamento é de grande valia, pois as organizações são sistemas vivos feitos de pessoas, que interagem entre si visando o alcance de um objetivo comum, mas que também possuem suas próprias histórias, percepções, emoções e as mais variadas necessidades e limitações, que precisam ser consideradas e/ou supridas no momento do processo comunicativo.

Assim, ao agir com empatia, colocando em prática o respeito e o entendimento das necessidades do próximo, os relacionamentos tornam-se mais harmônicos, produtivos e inovadores. De acordo com Fernanda Dutra (2021, p.13), a empatia nas organizações traz ainda “uma capacidade extremamente importante para a compreensão, clarificação e resolução de conflitos, para a construção das inovações e também para o incremento do engajamento e da performance dentro das Organizações”.

Dessa forma, a empatia no ambiente organizacional é uma aliada na construção de um ambiente favorável ao diálogo, à exposição de ideias, dúvidas e vulnerabilidades, trazendo a consciência do impacto provocado com o que é dito, bem como, com a maneira do que é dito, afastando preconceitos, pré-julgamentos e comparações e, proporcionando um ambiente propício para a colaboração em equipe e inovação.

Ademais, exercer a empatia na comunicação é um comportamento que não deve ser visto como paternalismo, mas sim como um tratamento justo para todos com base no autocontrole em situação de crise, no autogerenciamento e na sensibilidade para boa convivência grupal; um comportamento aplicado com o intuito de alavancar os diversos benefícios oriundos de um trabalho em equipe, assim como expõe Daniel Goleman (2011, p. 202):

Deixar de combater o preconceito no local de trabalho é perder uma oportunidade maior: aproveitar as possibilidades criativas e empresariais proporcionadas por uma força de trabalho diversificada. [...] é provável que um grupo de trabalho composto por variadas forças e perspectivas, se puder operar em harmonia, produza soluções melhores, mais criativas e mais eficazes do que o trabalho individual isolado.

Utilizar-se de competências emocionais básicas no ambiente corporativo é uma prática vantajosa para um trabalho em equipe ou mesmo de liderança. São exemplos dessas habilidades, segundo Goleman, “estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho” (GOLEMAN, 2011, p.191).

Dessa forma, observa-se que aptidões emocionais associadas ao processo de se comunicar, trazem como benefícios a prática do autocontrole em momentos de conflitos, bem como, da sensibilidade para um bom convívio em equipe.

Percebe-se ainda que, a comunicação empática proporciona um aproveitamento melhor dos benefícios de um trabalho realizado em equipes



compostas por pessoas com ideias e habilidades diversificadas. Isso se dá devido à receptividade e à compreensão geradas pela utilização de habilidades emocionais para que haja um ambiente agradável onde a diversidade não se apresente como uma fonte de conflito e o trabalho em equipe seja de fato atrativo e eficaz (Daniel GOLEMAN, 2011).

## **A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NAS ORGANIZAÇÕES**

A utilização da comunicação não violenta nas empresas ainda é um movimento recente e que encontra muitas barreiras, entre elas a insegurança no ambiente organizacional para a exposição de necessidades e vulnerabilidades.

Cury inclusive confirma que a comunicação “hoje, é mais do que nunca, um aspecto estratégico relevante e de grande impacto, mas que ainda migra lentamente de seu caráter mais operacional, informacional e administrativo”, (2016 apud KUNSCH, 2010b pág.45).

Diante disso, pode ser observado a dificuldade que empresas com cultura mais rígida na comunicação enfrentam ao aplicar uma dinâmica de brainstorming - técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de ideias, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo.

Isto é, empresas com comportamento de julgar ou comparar tendem a não ter êxito nesse tipo de dinâmica tão importante para a resolução de problemas complexos e processos de inovação, pois os colaboradores não sentem segurança psicológica para demonstrar sentimentos e necessidades em ambiente hostil propensos a prejulgamentos e abertura para conflitos.

Acredita-se ainda que, com essa exposição de emoções e demandas, a resposta produzida não seja empática e no sentido de afinar as estratégias para a satisfação das diferentes necessidades levantadas em um grupo, gerando sentimentos de insatisfação que contribuem para a diminuição da produtividade e criatividade e para o aumento de desentendimentos no ambiente de trabalho, conforme afirma Daniel Goleman (2011, p. 197) em seu livro sobre Inteligência Emocional:

[...] os administradores que têm pouca empatia são mais inclinados a dar feedback de uma maneira que machuca, com o arrepiante sarcasmo. Feita desta forma, a crítica é destrutiva; em vez de abrir caminho para uma correção, cria um revide emocional de ressentimento, raiva, defensividade e distanciamento.

Desse modo, observa-se que a utilização da escuta empática - habilidade decorrente da CNV - pelo gestor se apresenta como um diferencial organizacional na busca da efetivação dos resultados. Isso se dá à necessidade de ser humano, pois a escuta empática tem poder, porque fornece informações precisas para trabalhar, uma vez que não projeta as predefinições de quem escuta e a presunção de motivos e pensamentos, e

torna possível saber o que realmente está no coração e mente dos envolvidos no processo comunicativo, quais suas reais necessidades e desejos, COVEY (2012).

Quando um líder não utiliza a empatia no seu processo comunicativo, saber ouvir e entender as necessidades envolvidas, ele dá abertura para a ocorrência de obstáculos na comunicação, ocasionando resistências (pois as ações passam a ser impositivas) e falta de participação dos membros para a tomada de decisão. Ou seja, a comunicação passa a ser violenta.

Visto que as próprias diferenças de valores, culturas e crenças, por si só, apresentam-se como fatores potenciais causadores de conflitos, Vivian Correa (2016, p.119) aponta algumas habilidades que um líder de equipe deve conter para uma boa performance:

Algumas habilidades como saber trabalhar em equipe, analisar e identificar problemas, sempre com coerência com o que a empresa tem como premissa, de forma clara, ouvindo sempre os dois lados, facilita muito o entendimento das partes envolvidas, tendo o respeito e a empatia como fator norteador numa comunicação não violenta.

Desse modo, saber como utilizar este importante e novo modelo de se comunicar é uma tática fundamental para o êxito ou insucesso de uma organização. É ainda definido como o gerenciamento estratégico da comunicação, que possibilita o poder de alavancar qualquer organização. Assim, administrar estrategicamente a comunicação da instituição a encaminha a um diferencial competitivo que dará suporte para que a aplicação seja efetiva.

Destarte, um ambiente com abertura para um diálogo não violento, receptivo a ideias diversas, torna-se um ponto chave para o desenvolvimento da colaboração entre os componentes de uma equipe na busca de uma resolutividade.

Para ratificar as afirmações supracitadas, tem-se o exemplo da aplicação da CNV conforme Museux (2009). A aplicação ocorreu em 2013 com um estudo realizado em um grupo de profissionais, da assistência à saúde e da assistência social, e tinha com o intuito de avaliar os efeitos do treinamento de Comunicação Não Violenta na colaboração interprofissional.

Os resultados desse estudo revelaram que os participantes aceitaram e adotaram o conteúdo do treinamento e que, após a referida capacitação, eles mostraram-se mais capazes de identificar os efeitos da comunicação espontânea, com maior compreensão dos mecanismos de empatia e de se posicionarem melhor para fomentar a liderança coletiva (MUSEUX, 2009).

Portanto, assim como afirma (Nogueira, 2001), linguagem e pensamento são inseparáveis, e sugere que a linguagem permite a base para todo o pensamento que disponibiliza um agrupamento para segmentar a experiência e resultados e dar-lhe significado.

Nessa perspectiva, observa-se que a forma de se comunicar poderá diferenciar positivamente uma organização, pois sua produtividade depende dos esforços coordenados de uma diversidade de pessoas que trabalham em conjunto para resultar em um objetivo comum. Conforme ressalta Goleman (2011):

A chave para um alto QI de grupo é a harmonia existente entre os membros que o compõem. É essa capacidade de harmonizar que, mantida a igualdade de condições em tudo mais, tornará um grupo especialmente talentoso, produtivo e bem-sucedido, e fará outro — com membros cujo talento e habilidade são iguais em outros aspectos — se sair mal.

Isto posto, observa-se que em uma equipe cada pessoa trará consigo suas próprias experiências e seus talentos específicos - de comunicação, empatia, criatividade ou de conhecimento técnico. Essa diversidade é de grande valia e é ainda ratificada por Goleman ao afirmar que a diversidade em uma organização deve ser motivada, pois traz uma vantagem competitiva ao possibilitar a apreciação de pessoas de diversas culturas e mercados e ainda aumenta a criatividade coletiva e energia empresarial (D. GOLEMAN, 2011).

Ademais, a ocorrência de um canal aberto na equipe, para que sejam expostos e levados em consideração cada talento e experiência, possibilita que estes sejam somados, a fim de obter aproveitamento máximo das capacidades mais criativas e talentosas do grupo. Essa postura alavanca a colaboração entre os membros, ampliando a capacidade de inovação, assim como, destacando-o dos demais grupos onde não acontece harmonia no processo comunicativo. Essa ideia é ratificada também por Vivian Correa (2016, p.121) ao falar que “Permitir a expressão da equipe, com a garantia de que não acontecerão punições, é um começo para inverter a realidade e alcançar os objetivos das organizações com novas ideias”.

Diante do exposto, é notório que, dependendo da maneira como a comunicação é conduzida em equipe, pode haver uma bifurcação, caso ela seja humanizada e flexível ou racional e estática.

Assim, fica claro que, para o alcance de objetivos, gestores e demais colaboradores devem saber como se comunicar de uma forma não agressiva e que envolva todos de forma sinérgica, devido ao desempenho da organização se apresentar diretamente proporcional ao quanto seus colaboradores são informados.

Em uma perspectiva mais racional e clássica, segundo Kunsch (2016), a dimensão estratégica da comunicação organizacional está diretamente conectada a uma visão pragmática da comunicação voltada para a eficácia e resultado, apresentando-se como um fator que favorece e agrega valor à organização e aos negócios. Goleman (2011) complementa essa ideia quando afirma que, “a inteligência emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, deveria ser valorizada como um produto do ambiente de trabalho nos anos futuros”.

Em suma, é importante frisar que, o objetivo dessa metodologia nas organizações não é simplesmente ter um ambiente vulnerável e amoroso, sem que as pessoas tenham que realizar suas atividades com responsabilidade. Ao contrário disso, os membros desenvolverão uma comunicação assertiva, sem inseguranças quanto a exposição de suas opiniões com inteligência emocional, bem como saberão ouvir, e logo estarão aptos para viver o que significa respeitar com o coração, e desempenharem suas funções com eficiência, eficácia e efetividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É notório que a comunicação não violenta nas empresas do século XXI é uma ferramenta estratégica básica para o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, ela tem como resultado a interação interpessoal que parte do coração, como saber ler nas entrelinhas quais são suas reais necessidades e, assim, com as habilidades da linguagem, efetivar a compreensão do que realmente quer ser dito, com conexão. Nesse processo de decodificação o receptor e o emissor partem de quatro elementos importantes: observação, sentimento, necessidade e pedido, envolvendo-se em um fluxo de comunicação assertivo e empático.

Observa-se que essa comunicação mais conectada e resolutiva, tão propícia para a colaboração em equipe e construção de processos de inovação, requer um ambiente seguro psicologicamente, para a exposição e aceitação de falhas e necessidades, geralmente não encontrado nas empresas. Assim, para se aplicar a CNV faz-se necessário esse ambiente em que o colaborador se sinta seguro em compartilhar suas vulnerabilidades e sentimentos, onde sejam encorajados ao invés de inibidos.

O grande desafio do gestor da atualidade é criar um ambiente seguro de encorajamento e respeito para que a comunicação na organização seja um diferencial competitivo. Com a finalidade de alcançar esta nova abordagem de comunicação, requer-se uma conscientização e capacitação contínua da nova maneira de se comunicar, mostrando-lhes a real importância do impacto que é causado nesta mudança de comportamento e os ganhos futuros em desenvolver tais aptidões, inclusive fora do trabalho.

O desenvolvimento de métodos que proporcionem o favorecimento do diálogo e a liberdade de expressão, assim como o auxílio de profissionais na mediação de conflitos são também fundamentais para a solidificação dessa comunicação de forma natural.

Visto que a CNV muito contribui no processo comunicativo ao facilitar o ajuste de estratégias a nível grupal, a fim de satisfazer as necessidades do grupo de forma justa, bem como auxiliar na mediação de conflitos, expectativas, necessidades e vulnerabilidades diversas expostos em processos colaborativos e de inovação, é de suma importância sua aplicação a nível institucional. Nessa perspectiva, é observada como a política ganha-ganha existe e como a utilização da comunicação não violenta mostra-se como um diferencial competitivo de inovação nas organizações atuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLTRE, S. M. **Fundamentos da Administração: Um olhar transversal**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CORREA, VIVIAN. **A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento de um líder**. FACULDADE CÁSPER LÍBERO. Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cáspér Líbero. Jundiaí-SP. Editora: In House, 2016.

COVEY, S. R. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: FranklinCovey, 2012.

CURY, A. J. **O código da inteligência**; Rio de Janeiro: Editora Ediouro, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. [recurso eletrônico]; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KUNSCH, M.M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016.

MUSEUX, A. et al. **Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication**. Social work in health care, v. 55, n. 6, p. 427-439, 2016.

NOGUEIRA, C. **A análise do discurso**. Em L. Almeida e E. Fernandes (Edts), Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação. Braga: CEEP, 2001.

ROCHA, CAROLINE REIS. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Caroline Reis Rocha. -- 1. ed. -- Brasília, 2017.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**; [tradução Mário Vilela]. – São Paulo: Ágora, 2006.

ROSENBERG, M. B.; CHOPRA, D. **Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships**. PuddleDancer Press, 2015.