

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO E  
COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA**

Patrícia da Costa Gomes

Belo Horizonte  
2019

Patrícia da Costa Gomes

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO E COMUNICAÇÃO NÃO-  
VIOLENTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior.



Linha de Pesquisa: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Wellington Marçal de Carvalho

Belo Horizonte

2019

# ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE EDUCAÇÃO Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior	
---	--	---

## ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Patrícia Da Costa Gomes  
Registro DRC: 2018694027  
CPF: 002.296.066-01  
Orientador (a): Wellington Marçal de Carvalho

Às 12:00 horas do dia 14/12/2019, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO E COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA", requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Wellington Marçal de Carvalho indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Miriam de Castro Possas indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Kammilla Eric Guerra de Araújo indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Pelas indicações, o candidato foi considerado  APROVADO /  REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2019

Wellington Marçal de Carvalho

Miriam de Castro Possas

Kammilla Eric Guerra de Araújo

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	05
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	08
2.1.	Comunicação Interpessoal: principais conceitos e definições ...	08
2.2.	Aplicação no ambiente organizacional .....	12
2.3.	Técnicas de comunicação não-violenta .....	15
3.	METODOLOGIA .....	17
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	18
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
	REFERÊNCIAS .....	20

# Relacionamento interpessoal no trabalho e comunicação não-violenta

Patrícia da Costa Gomes  
Wellington Marçal de Carvalho

## RESUMO

*Este estudo tem como objetivo identificar a importância do relacionamento interpessoal no trabalho e a aplicação da comunicação não violenta nas relações pessoais no ambiente de trabalho. A forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho é um dos fatores mais importantes no mercado de trabalho e a comunicação não-violenta pode apresentar técnicas para aprimorar os relacionamentos profissionais.*

## ABSTRACT

*This study aims to identify the importance of interpersonal relationships at work and the application of nonviolent communication in personal relationships in the workplace. The way people relate in the workplace is one of the most important factors in the job market, and nonviolent communication can show techniques for improving professionals.*

**Palavras chave:** relacionamento, comunicação, conflitos, comunicação não-violenta

**Keywords:** relationship, communication, conflict, nonviolent communication

## 1. INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal no trabalho relaciona-se ao autoconhecimento, empatia, auto estima, cordialidade, ética e, principalmente, à comunicação (ADLER;TOWNE,2002). O conhecimento e entendimento do comportamento humano dentro das organizações e a importância dos relacionamentos profissionais são exigências aos gestores para alcançarem o sucesso e o desenvolvimento das organizações.

Em sua obra Comunicação nas Organizações, Pinho (2006) afirma que o mercado de trabalho vem sofrendo transformações relevantes em sua essência, com

a aceleração do desenvolvimento tecnológico e a alteração das condições de trabalho. O novo mundo do trabalho afeta a atuação do indivíduo em relação ao seu trabalho e às relações humanas vivenciadas no ambiente profissional.

A forma como nos relacionamos com as pessoas é um dos fatores mais importantes para a manutenção de um bom clima organizacional. O trabalho requer a convivência com colegas, superiores, clientes e deve haver a conciliação dos interesses pessoais com os interesses e objetivos da organização.

A comunicação é um dos fatores mais determinantes e influenciadores do relacionamento interpessoal, segundo Kunsch (2016). A forma e o processo de comunicação, o motivo e a competência de um comunicador são fatores essenciais para a manutenção de um bom clima organizacional e a gestão dos conflitos.

Em seu livro *Comunicação Não-Violenta*, Rosenberg (2006) discorre sobre a Comunicação Não-Violenta. Esta se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Técnicas são desenvolvidas para que a expressão seja efetivada com honestidade e clareza, ao mesmo tempo a doação ao interlocutor de uma atenção respeitosa e empática.

Adler e Towne (2002) afirmam que os relacionamentos interpessoais estão no cerne de ser humano. Todas as pessoas precisam interagir uns com os outros e precisam se comunicar. A comunicação é essencial em muitos níveis. Além de satisfazer necessidades práticas, a comunicação eficaz pode melhorar a saúde física e o bem-estar emocional. A comunicação também satisfaz necessidades sociais: o envolvimento com outras pessoas, o controle sobre o ambiente e a troca de afeição.

Os autores supra citados concluem que a comunicação é parte inerente à natureza das organizações, sendo estas consideradas um “fenômeno comunicacional contínuo”. Desta forma, as organizações não podem ser compreendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos. Como são compostas por pessoas que possuem os mais diversos universos cognitivos e as mais diversas visões do mundo e inseridas em culturas distintas, torna-se complexo e desafiante o pensar na comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

A identificação da importância dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, através de uma revisão bibliográfica, busca entender os

conceitos e fatores que interferem nas atividades profissionais, na geração e administração de conflitos e na manutenção do clima organizacional.

A Comunicação Não-Violenta - CNV apresenta técnicas de aprimoramento dos relacionamentos interpessoais, inspirando conexões e ações compassivas. A CNV pode nos ajudar a evitar conflitos, bem como a resolvê-los pacificamente. Além disso, capacita as pessoas a se envolverem num diálogo criativo, de modo que elaborem suas próprias conclusões.

Segundo Franca (*in* MARCHIONI, 2006-2010), o surgimento da comunicação organizacional remonta ao período da Revolução Industrial. Antes artesanal, a produção de bens se torna sistematizada e fabril. Esta mudança visceral proporcionou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nas formas de comercialização.

Estas mudanças provocadas pela industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público externo e o interno.

Nos primórdios da industrialização, a comunicação com o público interno tinha um formato de ordem administrativa e de informações - comunicação administrativa ou gerencial. A comunicação tinha um caráter funcional e instrumental. O fluxo de informações era de mão única - a empresa repassava as informações que considerava relevantes aos seus funcionários, sem haver nenhum feedback desses.

Com a evolução do seu uso e com a sua importância cada vez mais crescente, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais bem produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos.

Com o fim da Guerra fria e as mudanças geopolíticas decorrentes da globalização e da revolução tecnológica da informação e do conhecimento, as organizações devem se adaptar a mercados globais e economia altamente competitiva. Os novos mercados e o relacionamento com os stakeholders cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes e comportamentos éticos. Nesse novo contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão deve ser profissionalizada.

A alteração na forma da comunicação também é espelhada no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Os relacionamentos no

ambiente de trabalho devem ser pautados por respeito mútuo, cooperação e resolução pacífica dos conflitos.

### **OBJETIVO GERAL**

- Apresentar algumas reflexões sobre conceitos referentes a relacionamento e comunicação interpessoal e a correlação no ambiente de trabalho.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar alguns dos principais conceitos sobre relacionamentos interpessoais
- Correlacionar os conceitos sobre relacionamentos interpessoais inseridos no campo organizacional
- Analisar o conceito de Comunicação Não-Violenta
- Apresentar técnicas de Comunicação Não-Violenta voltadas ao ambiente organizacional

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Comunicação Interpessoal: principais conceitos e definições**

A comunicação faz parte da natureza humana. Sem a comunicação, o ser humano não consegue se relacionar uns com os outros, não consegue os meios de sobrevivência; a comunicação está no cerne do ser humano. Adler e Towne (2002), explicitam os motivos para que o ser humano se comunique:

Necessidades físicas - a comunicação é tão importante que sua presença ou ausência afeta a saúde física. Em casos extremos, a comunicação pode até se tornar uma questão de vida ou morte. Adler e Towne (2002) informam que pesquisadores médicos identificaram uma ampla gama de ameaças à saúde que podem resultar de uma carência de relacionamentos: problemas cardiológicos, infecções, depressões.

Necessidades de identidade - a comunicação é a única maneira pela qual aprendemos quem somos. Nosso senso de identidade vem do modo como interagimos com outras pessoas.



Necessidades sociais - a comunicação proporciona uma “ligação vital com outras pessoas” (ADLER;TOWNE, 2002). Necessidades sociais são atendidas através da comunicação.

Os relacionamentos interpessoais, notadamente, os informais, são as mais dinâmicas fontes de poder nas organizações atuais. A importância das organizações e da comunicação organizacional são perceptíveis até mesmo numa busca pelo termo “comunicação organizacional” no Google - aproximadamente 23.500.000 resultados!

Comunicação é um modelo transacional contínuo, envolvendo participantes que ocupam ambientes diferentes, mas superpostos, e criando relacionamentos através do intercâmbio de mensagens, muitas das quais são afetadas por ruídos externos, fisiológicos e psicológicos.

Alguns princípios de comunicação devem ser descritos, para a melhor compreensão do conceito.

A comunicação é realizada uns com os outros. Gary Kreps, citado por Kunsch (2016), enfatiza a importância da comunicação humana:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. A comunicação humana não começa nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral.

A comunicação é irreversível, pois as palavras ditas e os atos consequentes ao processo comunicativo são irreversíveis. Assim sendo, há a construção contínua da imagem e da reputação, que interferem na construção e manutenção da identidade.

A comunicação é irrepitível, ou seja, é um processo contínuo, sendo impossível repetir o mesmo evento. Adler e Towne (2002), dizem que é impossível reconstituir um evento, pois os envolvidos nunca são as mesmas pessoas do primeiro contato. Assim, a formação e evolução dos relacionamentos humanos é construída através da evolução da comunicação.

No processo de conceituação da comunicação, faz-se importante relacionar alguns conceitos equivocados. Um desses conceitos é que os significados estão nas palavras. Não há garantia de que o receptor da mensagem irá decodificar uma mensagem de maneira equivalente à intenção do transmissor.

Outro conceito equivocado se refere à ideia de que quanto mais comunicação, melhor. A comunicação excessiva pode ser improdutivo, pois pode ocorrer a dispersão da atenção do receptor, ruídos excessivos na comunicação, desqualificação do emissor.

Por último, Adler e Towne (2002) descrevem que a comunicação não é a solução de todos os problemas. Apesar da sua importância cada vez mais crescente, a comunicação não tem a capacidade, per si, de resolver todos os problemas relacionais ou organizacionais.

Para explicitar a natureza complexa e abrangente da comunicação, diversas teorias foram desenvolvidas, cada uma evidenciando algum determinado aspecto em detrimento de outros. Apresenta-se as principais perspectivas da teoria da comunicação, em concordância com o descrito por Pinho (2006):

- perspectiva retórica - o foco é na persuasão, ocupando-se com o exame e a explicação dos efeitos da mensagem persuasiva.
- perspectiva de transmissão - o foco é no fluxo da comunicação. Os estudos procuram analisar a fidedignidade da mensagem enviada ao destinatário, minimizando ruídos ou interferências no canal.
- perspectiva psicológica - a análise foca no indivíduo. Os estudos enfatizam as estruturas cognitivas das pessoas envolvidas, analisando crenças, atitudes, valores, necessidades e outros construtos mentais dos comunicadores.
- perspectiva interacionista - o foco é dado ao grupo e às interações sociais. Os estudos analisam as culturas organizacionais, seu desenvolvimento, sistemas de valores e mudanças desta cultura.
- perspectiva transacional - o foco é no evento em si, motivador da comunicação. Os estudos focam nos padrões recorrentes de transações ou interações.

A qualidade é o que distingue a comunicação interpessoal. Desta forma, conceitua-se qualitativamente a comunicação interpessoal de qualidade quando as pessoas tratam umas às outras como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorra ou do número de pessoas envolvidas.

As principais características para a distinção qualitativa da comunicação interpessoal são:

- singularidade - na comunicação interpessoal de qualidade, há o desenvolvimento de normas e papéis singulares;
- impossibilidade de substituição - os relacionamentos efetivados através da comunicação interpessoal não podem ser substituídos;
- interdependência - as pessoas que comunicam conosco e sua vida nos afetam;
- quantidade de revelação - na comunicação há uma maior partilha de pensamentos e sentimentos.

A maioria dos relacionamentos, pondera Adler e Towne (2002), não podem ser intitulados somente interpessoais ou impessoais. Os relacionamentos se situam, na grande maioria das vezes, na fronteira entre esses dois extremos. O desafio é encontrar um equilíbrio certo entre os dois tipos de relacionamentos.

As mensagens trocadas nos relacionamentos podem ser dimensionadas, na medida que estes relacionamentos são definidos:

- as declarações verbais tem uma dimensão de conteúdo, contendo o assunto que é o alvo da conversa;
- a dimensão relacional indica como as partes de um relacionamento se sentem em relação uma à outra. As mensagens relacionais lidam com uma ou mais necessidades sociais do indivíduo.

Para a análise das características dos comunicadores eficazes, faz-se necessária a conceituação de competência de comunicação. Segundo os teóricos, “comunicação eficaz envolve alcançar os objetivos da pessoa de uma maneira que, em termos ideais, mantenha ou melhore o relacionamento em que a comunicação ocorra” (ADLER;TOWNE, 2002).

As principais características dos comunicadores eficazes são:

- ampla variedade de comportamentos - comunicadores eficazes são capazes de escolher suas ações dentro de uma ampla gama de comportamentos;
- habilidade de escolher o comportamento mais apropriado - saber qual desses comportamentos funcionará melhor em uma determinada situação;
- aptidão no desempenho de comportamentos - é necessário desempenhar de maneira eficaz as aptidões exigidas;
- complexidade cognitiva - capacidade de desenvolver uma variedade de diferentes estruturas para considerar uma questão;

- automonitoração - processo de dispensar mais atenção ao próprio comportamento, e usar essas informações para moldar a maneira como a pessoa se comporta;
- compromisso - as pessoas que parecem se importar com o relacionamento se comunicam melhor do que outras que não se mostram interessadas.

É mister salientar que a comunicação não é uma habilidade natural, pode ser desenvolvida com o treinamento e a prática.

## **2.2. Aplicação no ambiente organizacional**

A contextualização do processo comunicativo no ambiente organizacional deve ser precedida de uma breve introdução referente à natureza organizacional.

O processo de industrialização é visto como uma transformação das sociedades tradicionais do século XVIII. Estas sociedades, estáticas, eram baseadas principalmente na produção agrícola. A industrialização criou um novo tipo de sociedade, na qual a organização e a produção industrial conformaram uma nova realidade econômica e social - Sociedade Industrial (PINHO, 2006).

A referida Sociedade Industrial se consolidou no bojo da chamada Revolução Científico-Técnica, que segundo Pinho (2006), “foi uma etapa marcada por aumento intensivo da produção industrial com base no incremento da racionalidade produtiva.”

Nos dias atuais, há uma evolução em curso. As sociedades industriais maduras e estabelecidas estão se transformando para um tipo de sociedade mais complexo - a Sociedade da Informação. Esta nova Sociedade é o resultado da atual revolução tecnológica, promovida pelas chamadas tecnologias da informação - conversão de tecnologias em microeletrônica, computação e telecomunicações.

Desta forma, a informação e o conhecimento são de extrema importância nesta nova sociedade. A produtividade está intimamente ligada à geração e disseminação de conhecimentos, a atividade econômica migra da produção de bens para a prestação de serviços e as profissões mais valorizadas serão as detentoras de grande conteúdo de informação e conhecimentos.

Com o desenvolvimento desta nova Sociedade e de novos modelos econômicos, pautados na informação e no conhecimento, a comunicação se torna

fundamental. Pinho (2006) explicita que ela é o elemento que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional.

A comunicação organizacional pode ser entendida como “uma combinação de processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos”. (PINHO, 2006).

A comunicação ocorre dentro de um sistema aberto complexo, refinado. Este sistema é influenciado e influencia seu ambiente interno e externo. O processo comunicacional é contínuo, não é estático.

A comunicação envolve mensagens dos mais diversos assuntos, seus fluxos, seus propósitos e objetivos, múltiplas direções e destinatários e diversas formas de mídia.

Além disso, a comunicação envolve as pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades.

Algumas funções da comunicação nas organizações serão explicitadas abaixo, conforme conceituação do autor Pinho (2006):

- controle: os funcionários são comunicados das hierarquias e orientações formais. A comunicação informal também controla o comportamento;
- motivação: esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar;
- expressão emocional: o grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. A comunicação fornece o meio para a expressão de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais;
- informação: facilitadora de tomada de decisões, transmitindo os dados para que as pessoas identifiquem e avaliem alternativas.

Existem diversos tipos de comunicação no contexto organizacional.

A Comunicação Intrapessoal ocorre dentro do indivíduo. Todos os componentes do processo comunicativos estão concentrados na mesma pessoa - fonte, canal, destinatário.

A Comunicação Interpessoal tem como característica que os papéis de emissor e de receptor são exercidos, de modo recíproco, por dois ou mais indivíduos.

Na Comunicação em Pequenos Grupos, um pequeno grupo de pessoas se junta para determinado propósito. As mensagens transitadas nesses pequenos grupos são mais estruturadas do que na comunicação interpessoal.

Já na Comunicação para Grandes Grupos, não há a participação ativa de todos no processo comunicativo. Exemplos desta Comunicação são as palestras em programas de treinamento, as conferências em eventos promovidos pela empresa e os discursos em solenidades especiais.

A Comunicação Organizacional Aberta envolve o fluxo mais amplo de mensagens dentro da organização (públicos internos) ou da organização para os públicos externos: comunicação corporativa e de imagem (relações públicas, assessoria de imprensa) e comunicação comercial (publicidade).

No composto da Comunicação Organizacional, as principais modalidades são:

- Comunicação Institucional - processo de comunicação dos valores e objetivos da organização, almejando os públicos externos e internos;
- Comunicação Mercadológica - responsável pela divulgação da marca, produtos e serviços da empresa, para evidenciar os mesmos e gerar mais vendas;
- Comunicação Interna - a transmissão e compartilhamento de informações para os colaboradores de uma organização. Pode ser vertical (entre superior e subordinados) ou horizontal (entre os funcionários de mesmo nível hierárquico);
- Comunicação Administrativa - tem a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais; também ajuda a informar regras e normas da organização.

As modalidades devem atuar de forma sinérgica e integrada, formando o mix ou composto da comunicação organizacional.

Para Pinho (2006), existem diversos mitos sobre a comunicação organizacional que devem ser refutados, para que o processo tenha menor número de interrupções e atraso em seu fluxo:

- o significado está nas palavras - este equívoco pode acarretar a falta de compreensão entre duas pessoas e impedir a efetividade da comunicação entre superior e subordinados. Uma palavra que tem um

significado particular para uma pessoa pode ter outros significados para as demais;

- a comunicação é um processo verbal - Pouca atenção é dada aos aspectos relevantes da comunicação não-verbal. Como nós falamos é tão importante como o que dizemos, e às vezes, até mais essencial;
- falar é comunicar - O emissor deve considerar o significado que o receptor pode dar à mensagem, qual é o seu campo de referência, no que ele pensa e como sente;
- a comunicação vai resolver todos os seus problemas - A comunicação tanto pode criar problemas como ajudar a resolvê-los. Há ocasiões em que a comunicação deve ser diminuída, e não aumentada, como nas situações de conflito;
- comunicação é uma coisa boa - A comunicação é uma ferramenta e, como qualquer ferramenta, pode ser usada com bons ou maus propósitos;
- quanto mais comunicação, melhor - O melhor é a qualidade da comunicação e não a sua quantidade;
- a comunicação pode ser interrompida - Frequentemente, nossa comunicação é mal sucedida, mas em nenhum momento ela sofre uma ruptura;
- a comunicação é uma habilidade natural - A comunicação é uma habilidade aprendida, nós adquirimos nossas habilidades comunicativas das nossas experiências da nossa educação.

### **2.3. Técnicas de comunicação não-violenta**

Segundo Rosenberg (2006), é da natureza humana gostar de dar e receber de forma compassiva. Assim sendo, qual o motivo do ser humano se desligar dessa natureza compassiva e se comportar de maneira violenta e baseada na exploração de outras pessoas?

Para a análise e tentativa de resposta à questão formulada, o referido autor analisa o papel crucial da linguagem e do uso das palavras. A identificação de uma abordagem específica da comunicação (ato de falar e ouvir) que possibilita aos interlocutores o retorno da compaixão natural.

O autor criou o conceito de Comunicação Não-Violenta (CNV),

***“uma forma de comunicação que nos leva a entregarmos de coração”.***

A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação para reformular a maneira pela qual o ser humano se expressa e ouve as outras pessoas. Tal reformulação leva às pessoas a se expressarem com clareza e honestidade, ao mesmo tempo dando atenção respeitosa e empática.

Para tal reformulação, é necessária a observação cuidadosa e a identificação dos comportamentos e condições que afetam, além de articular-se claramente o que se deseja efetivamente em cada situação.

O modelo da CNV, conforme Rosenberg (2006), tem quatro componentes. Primeiramente, há a observação do que está de fato acontecendo numa situação. Tal observação não deve se utilizar de julgamentos moralizadores ou em classificar, analisar e determinar níveis de erro. Tal observação também deve estar imune do uso de comparações ou avaliações. As observações realizadas devem se basear no momento e contexto específicos.

O segundo componente da CNV é a identificação e expressão dos sentimentos. Deve haver o desenvolvimento de um vocabulário de sentimentos que permita ao comunicador a identificação e nomeação de forma clara e específica suas emoções. Esta clareza na nomeação dos sentimentos conecta mais facilmente os interlocutores.

O terceiro componente da CNV é o reconhecimento das necessidades. Se não houver a valorização das próprias necessidades, as outras pessoas poderão não valorizá-las. O que os outros dizem e fazem podem ser o estímulo, mas não podem ser a causa dos sentimentos. O autor intitula tal componente de “desenvolvimento da responsabilidade emocional”.

O último componente da CNV é a questão do que se gostaria de pedir aos outros. O interlocutor deve expressar o que está pedindo e não o que não está pedindo. A formulação de pedidos em linguagem clara, positiva e de ações concretas revela o que realmente o comunicador deseja. Os pedidos devem ser feitos de forma consciente, para que haja clareza ao receptor do que é para ser realizado. As solicitações devem estar acompanhadas dos sentimentos e necessidades, para que não soem como exigências - e os receptores acreditam que serão culpados ou punidos se não atenderem.



A CNV também trata do comportamento do receptor da comunicação. O interlocutor deve praticar a empatia ao processo de comunicação. O autor considera a empatia como “a compreensão respeitosa do que o outro está vivenciando”. (ROSEMBERG, 2006). A empatia requer o esvaziamento da mente e a escuta completa, atenta, prestando atenção nas observações, sentimentos, necessidades e pedidos. Desta forma, o interlocutor terá ampla oportunidade de se expressar antes de que sejam propostas soluções ou opiniões.

O objetivo da CNV é o estabelecimento de relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos. Através da melhoria da comunicação interior, no processo de tradução de mensagens negativas internas em sentimentos e necessidades, há o aprimoramento da compreensão das nossas ações e dos nossos desejos. Desta forma, a CNV dá as ferramentas para a criação de um estado mental mais pacífico e assim serve como recurso valioso para a mediação de conflitos e tensões no ambiente de trabalho, pois promove profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de relacionamentos eficazes.

### **3. METODOLOGIA**

Optou-se por realizar uma revisão narrativa de literatura que, conforme estudo realizado pela Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos (UNESP, 2015), um método de pesquisa que permite a busca, a avaliação crítica e a síntese dos assuntos disponíveis do tema investigado.

A questão norteadora da pesquisa bibliográfica foi a escolha e a definição do tema e a identificação de palavras-chave. O questionamento principal foi: “Como a Comunicação Não-Violenta pode ser útil ao ambiente de trabalho?”. A partir da temática escolhida foram selecionadas as palavras-chave: relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, comunicação não-violenta.

A literatura analisada foi pesquisada nas bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cultura organizacional nos tempos atuais tem como premissas que, para o desenvolvimento da carreira, é necessário foco total no trabalho, que o trabalhador deve ser multitarefas e competitivo. A felicidade e o sucesso só serão alcançados se o trabalhador tiver estas características.

O ambiente competitivo entre os colegas, incentivado pela cultura da organização, prejudica os relacionamentos interpessoais, o diálogo entre os colegas de trabalho, potencializa os conflitos no ambiente de trabalho.

Neste contexto, a comunicação organizacional é de suma importância para a gestão dos conflitos e da manutenção e restauração do clima organizacional. E a Comunicação Não-Violenta apresenta ferramentas para atendimento das necessidades humanas, de integração dos membros de uma equipe e de criação de equipes de trabalho coesas e colaborativas. A utilização de tais habilidades melhoram o moral da equipe, reduzem os conflitos e cria uma cultura saudável de, como citado pelo autor Marshall Rosenberg (2006), “promove a inclusão e soluções centradas no ser humano”. A CNV enriquece a vida do ser humano, a mudança de postura gerada pela aplicação das técnicas de atenção compassiva e reflexão dos sentimentos e atitudes, enriquece o relacionamento interpessoal.

Outro benefício da aplicação da Comunicação Não-Violenta no ambiente de trabalho é a facilidade e simplicidade de sua implantação. Os conceitos são de fácil entendimento, podem ser disseminados para todos os níveis organizacionais e níveis hierárquicos.

Os estudos sobre a aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta no ambiente de trabalho ainda estão em fases iniciais. Na literatura brasileira e internacional os artigos sobre a CNV ainda estão em fases de revisão bibliográfica e a aplicabilidade nas organizações ainda prescinde de metodologias de pesquisa melhor desenvolvidas e testadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste artigo, apresentou-se os principais conceitos em comunicação organizacional. Através da contextualização dos autores citados, verificou-se as necessidades do ser humano em comunicar, as funções e os tipos de Comunicação. Tal contextualização serve como base para a análise da aplicação dos referidos conceitos no ambiente organizacional.

Através da evolução das organizações, há também o desenvolvimento do processo de Comunicação Organizacional. Além da análise do composto da Comunicação Organizacional, foram descritos diversos mitos relacionados à Comunicação, que devem ser combatidos e refutados.

Para atendimento à demanda atual e crescente das organizações, que passam por um processo de mudança profundo, faz-se premente uma visão mais humanizada da cultura organizacional. A Comunicação Não-Violenta pode dar imensa contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de paz, através de um novo método de resolução pacífica dos conflitos, nos ensinando a nos colocar no lugar do outro, com o desenvolvimento da empatia, de uma comunicação pacífica, melhorando a qualidade de vida de todos os envolvidos. A busca pelo autoconhecimento e por novos padrões de comunicação pautados no respeito, na dignidade, na honestidade, na compreensão e no acolhimento , torna mais rica e construtiva todas as relações.

A finalidade deste artigo teve como princípio o contato direto e introdutório sobre o assunto, tema este ainda pouco explorado pela ciência, com poucos estudos e pesquisas sobre a área. Por ser uma ferramenta poderosa para enriquecimento das relações humanas e do gerenciamento de conflitos, a CNV terá um desenvolvimento enriquecedor nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Ronald B.; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro (RJ): Ed. LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2002. 250p.

Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos. **Tipos de Revisão de Literatura**. <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf> Acesso em: 01.dez.2019

FRANCA, Vera V. Comunicação e Cultura: Relações Reflexivas em Segundo Grau. In: MARCHIONI, Marlene. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Ed. Difusão, 2006-2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo (SP): Ed. Summus, 2016. 391p.

MARCHIONI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Ed. Difusão, 2006-2010. 2v.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa (MG): Ed. UFV, 2006. 372p.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 4.ed. São Paulo (SP): Ed. Ágora, 2006. 285p.

SILVA, Iris D. **Manual para Normalização de Trabalhos Acadêmicos: monografias de graduação, monografias de especialização, dissertação, teses e artigos**. Belo Horizonte (MG), 2019. Disponível em: <http://www.eeffto.ufmg.br/eeffto/DATA/UserFiles/files/Manual%20para%20normaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20trabalhos%20acad%C3%AAmicos%202019.pdf>.

Acesso em: 27.nov.2019.