



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Manual de comunicação não violenta para organizações

Caroline Reis Rocha
Orientador: Prof. Dr. João J. A. Curvello

Brasília – DF
2/2017



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

CAROLINE REIS ROCHA

Manual de comunicação não violenta para organizações

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação do professor Dr. João José Azevedo Curvello.

Brasília – DF

2/2017

CAROLINE REIS ROCHA

**Manual de Comunicação Não Violenta
para organizações**

Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social. Aprovado pela banca Examinadora em dezembro de 2017.

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Orientador – FAC/UnB

Profa. Dra. Fabíola Orlando Calazans Machado (Examinadora)

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas (Examinador)

Profa. Dra. Liziane Soares Guazina (Suplente)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, pelo conhecimento e ensinamentos disponibilizados e em constante aprendizado, para que eu pudesse compartilhá-los em prol da humanidade. Aos meus pais, meus irmãos e minha cunhada, por todo amor e carinho que me fornecem, em especial minha mãe, pelo investimento e inspiração que me tornaram uma pessoa melhor, essenciais para que eu conquistasse o que tenho hoje. Ao meu amor Marco, pela compreensão, ajuda e cuidado comigo.

À Maria Alice, da ST, por me apresentar Krishnamurti e me indicar a bibliografia fundamental para desenvolvimento da terceira parte do Manual. Às minhas amigas Karoll, Paty, Nina, Quel e principalmente a Iza, por comentar sobre a Comunicação Não Violenta, em um dia de meditação da lua cheia. Aos meus amigos do semestre anterior, Adriano, Márcia, Fernanda e Luana, e do semestre atual Victoria e P. Felipe pelo acolhimento e ajuda nos trabalhos.

Ao Curvello, por todas as orientações e atenção que deu a este trabalho, compartilhando experiências muito enriquecedoras, ao Edmundo e Fabíola por aceitarem meu convite para a composição da banca e a toda a equipe da FAC, em especial a Rosinha, sempre muito prestativa e atenciosa.

RESUMO

A proposta deste memorial é relatar o processo de criação do Manual de Comunicação Não Violenta para as organizações. Acreditamos que a Comunicação Não Violenta é uma ferramenta importante para se comunicar melhor, favorecer o clima organizacional, bem como resolver conflitos no ambiente de trabalho e fora dele. Constatou-se, a partir de dados bibliográficos e secundários, resultados positivos nas organizações, por meio da Comunicação Não Violenta. Também incluímos uma ferramenta, facultativa, para autoconhecimento que ajuda a potencializar a Comunicação Não Violenta - CNV, bem como fortalecer outros aspectos importantes da relação humana, estratégicos para o sucesso pessoal e profissional de qualquer indivíduo. Para a construção do Manual, também foi importante refletir sobre a violência nas organizações e como ela se relaciona com a comunicação, afetando o clima organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Clima Organizacional; Comunicação não violenta; Meditação;

ABSTRACT

The purpose of this memorial is to describe the process of creating the Nonviolent Communication Manual for organizations. We believe that Non-Violent Communication is an important tool for better communication, benefit organizational climate, and resolve conflicts in and outside the workplace. It was found, based on bibliographic and secondary data, positive results in organizations, through Non-Violent Communication. We also include an optional tool for self-knowledge that helps strengthen Nonviolent Communication - NVC, as well as strengthen other important aspects of the human relationship that are strategic for the personal and professional success of any individual. To create the Manual, it was also important to reflect on violence in organizations and how it relates to communication, affecting the organizational climate.

Keywords: Organizational Communication; Organizational Climate; Nonviolent communication; Meditation;

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2. PROBLEMA DA PESQUISA..... | 10 |
| 3. JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 4. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS | 12 |
| 4.1 Objetivo geral..... | 12 |
| 4.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 5. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 5.1 Comunicação Não Violenta | 13 |
| 5.2 A violência nas organizações..... | 14 |
| 5.3 Comunicação Não Violenta nas organizações..... | 17 |
| 5.4 Potencializador da CNV | 19 |
| 5.4.1 Nas organizações..... | 21 |
| 5.5 O clima organizacional e a CNV..... | 22 |
| 6. METODOLOGIA..... | 24 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 29 |
| 8. REFERÊNCIAS | 31 |

1. INTRODUÇÃO

Este memorial relata o processo de produção de um manual idealizado para a promoção de práticas positivas de desenvolvimento humano dentro das organizações, utilizando a Comunicação Não Violenta - CNV, como ferramenta de aperfeiçoamento pessoal e profissional. Embora o público alvo do manual esteja dentro das organizações, a CNV não se restringe aos limites territoriais do ambiente laboral, mas pode ser utilizada em outros lugares e situações que exigirem seu uso.

A abordagem da CNV parte do princípio de que todo ser humano possui necessidades e que essas, geram sentimentos, que são expressados na comunicação. Se esses sentimentos não são favoráveis, o processo das atividades inerentes ao cargo ocupado na organização pode ser afetado, influenciando diretamente o clima organizacional. A comunicação desenvolvida durante o expediente de trabalho, onde os funcionários passam a maior parte do tempo do dia, provavelmente da vida, é a base de desenvolvimento de todos os demais processos e atividades. Para Gil (1994, p. 160), “se essas oito ou mais horas puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade”.

A importância em se ter um ambiente equilibrado, onde a comunicação flua em harmonia, deve-se ao crescente número de afastamento laboral nas organizações. Em 2016, mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por causa de doenças relativas à depressão, e parte desses afastamentos foram desencadeados por fatores concernentes ao próprio ambiente de trabalho¹.

Para contrapor esse tipo de cenário, onde a desumanização ultrapassa o limite moral contra atos de violência, as organizações têm buscado programas que visam qualidade de vida no ambiente organizacional, embora algumas organizações, mais tradicionais, ainda resistem em adotar métodos e práticas que confrontam esse tipo de violência.

Essas organizações possuem uma visão de mundo fechada, excluindo o comportamento humano do seu enfoque básico (CURY, 2000, apud KUNSCH, 2002, p.50),

¹ Em 2016, no Brasil, pelo menos 14% dos afastamentos por transtornos de comportamento, registrados no INSS, tiveram o ambiente profissional como estímulo da doença. Fonte:<<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>>. Acesso em: 23 set. 2017.

ou seja, encontram-se amarradas “na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária e por uma prática operacional centrada nas tarefas e nas técnicas institucionalizadas” (KUNSCH, 2002, p.50-51)

O aprisionamento em padrões e crenças estabelecidas reduzem a abertura para inovação e diminuem chances de crescimento das organizações. De acordo com Morgan (2002, p.218), “todas as forças que ajudam as pessoas e suas organizações a criar os sistemas de significados compartilhados, que lhes permitem enfrentar seus mundos de maneira ordenada, podem-se tornar limitações que as impedem de agir de outras maneiras”. Morgan rotula essas forças como prisões psíquicas, ou seja, formas de pensar e agir consolidadas que são desenvolvidas abaixo do limiar da consciência. Essas forças confinam os colaboradores de uma organização dentro de padrões já construídos e como consequência impedem o surgimento de outros mundos.

A argumentação sobre o inconsciente, criado por meio da repressão de desejos interiores e pensamentos secretos, foi estudada e teorizada por Sigmund Freud (1953, apud MORGAN, 2002, p.221), que enxergava o inconsciente e a cultura como dois lados da mesma moeda, sendo que a cultura é a parte “visível da repressão que acompanhava o desenvolvimento da sociabilidade humana”.

A cultura é a essência e a identidade de uma organização, é a forma como ela se relaciona internamente e externamente. O inconsciente, que estrutura e dá base à cultura, é invisível e precisa ser acessado para desconstruir padrões e crenças que atrapalham o crescimento da organização. Morgan (2002, p.222) afirma que entrar em contato com dimensões ocultas de si mesmo por intermédio do autoconhecimento é o caminho que os psicanalistas abordam e isso é de grande relevância para compreender a vida organizacional.

Essa perspectiva tem papel fundamental na implantação de ferramentas que ajudam o processo de autoconhecimento, como a proposta no Manual deste trabalho. Kunsch (2014, p.54) afirma que “as organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos.” Para Vergara e Branco (2001, p.22), organizações que possuem uma visão mais ampla e humanizada, zelam por seus colaboradores e o ambiente onde se encontram,

realizam ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de

contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Segundo Curvello (2012, p.25-26), o macroambiente, no qual a comunicação organizacional se encontra, sofre forte influência psicológica, social e cultural, interferindo no processo comunicativo. Essas influências, quando são coordenadas pelo inconsciente velado e adoecido da vida organizacional, abrem espaço para falhas na comunicação, contaminação do clima e enraizamento, ao longo do tempo - sem diagnóstico e devidas providências -, na cultura da organização.

É nesse cenário que o estresse e a violência podem ser desencadeados. A CNV refere-se à violência como qualquer forma de comportamento ou comunicação que possam ser sentidos com raiva, desrespeito, discriminação, exclusão, etc. Combater essa violência e os problemas decorrentes dela é a missão deste trabalho, esclarecido e pontuado no Manual dividido em três partes. Na última parte, inserimos uma ferramenta de autoconhecimento, facultativa, com o intuito de potencializar os resultados esperados na Comunicação Não Violenta - CNV, bem como outros aspectos importantes da relação humana, estratégicos para o sucesso pessoal e profissional de qualquer indivíduo.

2. PROBLEMA DA PESQUISA

Novas condições de trabalho têm sido inseridas nas organizações, gerando diversos sentimentos que não contribuem para um clima organizacional favorável. Das tecnologias que reduzem o contato humano e causam ruídos na comunicação às atuais mudanças na lei brasileira trabalhista e decisões que afetam os trabalhadores e as formas de trabalho, as organizações têm enfrentado desafios com o crescente número de afastamentos, onde há negligência no ambiente organizacional e a invisibilidade de percepção nas redes de comunicação, abrindo espaço para a banalização do assédio moral e a violência.

Com base nisso, quais ferramentas podem colaborar para melhorar o clima organizacional e a comunicação, ajudando a reduzir violência, o assédio moral e os afastamentos decorrentes de doenças, como a depressão e a ansiedade, no ambiente de trabalho, bem como estimular a promoção do desenvolvimento pessoal, profissional e autoconhecimento?

A qualidade no ambiente organizacional e na forma como a comunicação é desenvolvida é imprescindível para uma organização que zela por seus funcionários, assim como a sua imagem. A Comunicação Não Violenta - CNV é uma ferramenta que auxilia o processo comunicativo e que demanda, sobretudo, observação e percepção dos comportamentos, necessidades e sentimentos - guiados inconscientemente -, e que afetam as organizações. Essa observação e percepção podem ter resultados potencializados por meio da ferramenta descrita na terceira parte do Manual, atingindo também outros aspectos importantes da relação humana, estratégicos para o sucesso pessoal e profissional de qualquer indivíduo.

Assim, a compilação de técnicas existentes, a filtragem de conteúdos e adaptação ao ambiente organizacional ajudaram o desenvolvimento do Manual de Comunicação Não Violenta para Organizações, onde estudos e casos mostram resultados positivos com o uso das ferramentas propostas.

3. JUSTIFICATIVA

Cada vez mais o mundo atual vive uma modernização tecnológica constante, as comunicações com seu grande avanço mudaram a geografia mundial e as formas como as pessoas se relacionam em várias esferas, inclusive no ambiente organizacional. Ademais, transtornos mentais e comportamentais têm sido a terceira causa de afastamento do trabalho, segundo o 1º Boletim Quadrimestral da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda – 2017².

O estresse ocupacional, vivenciado nas organizações com presença de conflitos na comunicação, má delegação de atribuições e responsabilidades, monotonia ou atividades repetitivas, bem como o estresse de ordem não ocupacional, causado por fatores externos, mas que influenciam diretamente o bem estar do funcionário, interfere diretamente no seu desempenho³ e no estabelecimento de um clima organizacional, onde a comunicação é essencial e o favorece. Segundo Lipp (1996, p.20), estresses são “reações físicas e psicológicas que os indivíduos externam diante de uma diversidade de situações ocorridas no cotidiano, isso ocorre por estas mesmas situações exigirem mais de cada indivíduo.” A externalização física e psicológica do funcionário sob estresse é terreno fértil para o desenvolvimento de clima organizacional hostil.

Este trabalho justifica-se por possuir relevância social ao explorar temas que influenciam diretamente a qualidade de vida dentro do ambiente organizacional e contribuem para a melhoria da sociedade, bem como por ser um tema pouco explorado academicamente, considerando que as organizações têm se preocupado cada vez mais com a saúde e bem estar do funcionário ao manter um clima organizacional favorável.

² Adoecimento Mental e Trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. Disponível em <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>> Acesso em 30 de mai. 2017.

³ Terceira causa de afastamentos do trabalho, estresse onera diretamente as empresas. Disponível em <<http://revistacipa.com.br/terceira-causa-de-afastamentos-estresse-onera-diretamente-as-empresas/>> Acesso em 30 de mai. 2017

4. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um manual explicativo, para as organizações, de Comunicação Não Violenta e uma forma de potencializá-la, a fim de colaborar no clima organizacional, desenvolvimento pessoal, profissional e autoconhecimento.

4.2 Objetivos específicos

Refletir sobre a violência nas organizações e sua relação com a comunicação;

Compreender, contextualizar e explicar o processo de desenvolvimento da comunicação não violenta e adaptá-la ao ambiente das organizações, utilizando esse material para criação de um manual;

Explicar como potencializar o processo da comunicação não violenta, inclusive nas organizações, incluindo essas informações no manual;

Explicar como o clima organizacional e a comunicação não violenta caminham juntos;

Pesquisar dados bibliográficos para entender melhor como desenvolver o conteúdo para o manual adaptado ao ambiente organizacional, bem como pesquisar dados secundários, que incluem artigos científicos, documentos transcritos do formato audiovisual e entrevistas.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta - CNV é baseada, segundo Rosenberg (2006, p.21), em “habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas”, situação praticamente ausente em vários contextos nos dias de hoje, inclusive dentro das organizações, principal foco deste trabalho. A CNV é produzida por meio de abordagens de comunicação em níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmica comportamental dos indivíduos.

A abordagem intrapessoal é que dá a base para o sucesso de todas as outras formas de comunicação e o relacionamento comportamental. Segundo Wels (2005, p.75), a comunicação intrapessoal é o “nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas”. Esse processo interno de pensamento é desenvolvido por meio do autoconhecimento, onde valores, convicções, crenças e princípios são refletidos externamente na comunicação e relacionamento comportamental. Para Kunsch (2002, p.81) “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações. Esta comunicação vai depender muito da capacidade de cada um, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo”.

Essa abordagem está diretamente relacionada ao primeiro componente da CNV, no qual os fatos são apenas observados, tais como são. Para que essa observação seja fomentada, é importante o desenvolvimento do autoconhecimento, por isso a prática de meditação é sugerida como ferramenta que pode potencializar ainda mais o processo da CNV.

Uma vez que o autoconhecimento é desenvolvido, alcançando o processo interno do pensamento, a comunicação intrapessoal se desenvolve melhor na interligação de duas esferas: a interpessoal. Para Kunsch (2002), no nível interpessoal ocorre a análise da comunicação entre os indivíduos, como se afetam mutuamente, regulando e controlando uns aos outros. Ou seja, o processo interno do pensamento de cada esfera uma se tocam constantemente, concordando-se ou não. Em outras palavras, Wels (2005) salienta que a comunicação interpessoal é o embrião do desenvolvimento das relações humanas, sendo estabelecida entre duas pessoas que exteriorizam seus pensamentos, ou seja, exteriorizam os fatores internos, que devem ser trabalhados no nível intrapessoal. Essa abordagem se desenvolve nos demais componentes da CNV, sendo necessária a compreensão dos sistemas

onde o indivíduo está inserido, dissolvendo esse fator como limite para uma conexão humana na comunicação.

Para além do processo interno do pensamento e a sua exteriorização, a CNV também atua no desencadeamento desses, ou seja, no conjunto de comportamentos em interação, gerados por respostas ao processo e sua exteriorização, e vice-versa, conferindo significados em um ciclo teorizado pelo precursor do nível sistêmico da comunicação, Gregory Bateson e a Escola de Palo Alto (DUTERME, 2002). A informação e o tratamento que ela recebe na CNV, bem como o resultado transmitido por meio do comportamento são a base dessa visão sistêmica.

Os sistemas que regulam os contextos, onde as interações ocorrem a todo instante, influenciam o comportamento individual e coletivo. No sistema e contexto organizacional, os comportamentos recebem o peso da formalidade e automatização, possibilitando o afastamento de interações mais humanas. De acordo com Duterme (2002, p.65), “um indivíduo enquadra uma situação através do conjunto formado pela sua maneira de «ver o mundo», pelos resultados das suas aprendizagens anteriores que ele pensa dever aplicar à situação, pelos objetivos que se propõe nesse momento(...)”, ou seja, o modo como o indivíduo desenvolveu seu autoconhecimento, influenciará no seu comportamento. Por meio da CNV, é possível perceber as necessidades que desenvolvem comportamentos, ajudando a minimizar resistências na comunicação, reações defensivas e violentas. A CNV melhora a forma de expressar-se, ouvir os outros e resolver conflitos, de modo consciente sobre o que é observado, sentido, necessitado e demandado.

No entanto, a CNV não é uma ferramenta para mudar as pessoas e seus comportamentos, tampouco obter o que se quer de forma submissa ou imposta, mas de forma livre e compassiva pois o objetivo é constituir relacionamentos sinceros e empáticos. Toda a intenção da linguagem CNV é dirigir a atenção para a compreensão de outras pessoas e suas experiências, palavras e ações, a maneira como você se expressa será informada pela natureza do seu relacionamento atual com a pessoa. (CONNOR, 2012, p.320)

5.2 A violência nas organizações

As constantes transformações de valores e regras da sociedade mudam a definição de violência por meio de influências culturais sobre o que é aceitável ou não em termos de comportamento e danos. Assim, a estrutura social em sua composição de relações humanas se reveste de costumes e condutas desenvolvidas ao longo do tempo e espaço em que encontra-se inserida. Para Minayo (2002, p.258), a violência é “todo evento representado por relações,

ações, negligências e omissões, realizadas por indivíduos, grupos, classes, nações que ocasionam danos físicos, emocionais, morais e ou espirituais a outrem.”

O tipo de natureza da violência manifesta-se de várias formas. Seja fisicamente ou psicologicamente, a violência é resultado de forças inconscientes e incontroláveis, desejos e pulsões. Chanlat (1996), ao analisar vários estudos e correntes sobre os processos intrapsíquicos que subtendem a vida interior e a afetividade nas relações humanas e na vida organizacional, reforça que embora a ligação social tenha seus aspectos positivos e negativos,

o ambiente organizacional, enquanto lugar privilegiado onde se tecem numerosas relações, é um terreno fértil para observar esta dinâmica psíquica. Esta, afetando de uma maneira ou de outra as relações interpessoais e as relações intergrupais, não pode mais ser negada, a menos que se deseje manter afastada uma dimensão fundamental da humanidade concreta, o que é arriscado para os indivíduos e para as coletividades. (ENRIQUEZ, 1983, apud CHANLAT, 1996, p.152)

O convívio, onde a comunicação está integrada de diversas formas, faz parte da vida organizacional com todos os processos conscientes e inconscientes de linguagem que são enviados e recebidos por meio de comportamentos e da comunicação. No entanto, segundo Rosenberg (2006, p.37), algumas formas de linguagem, sentidas como desrespeito, discriminação, raiva, exclusão, etc., contribuem para o desenvolvimento de um comportamento violento, tais como: julgamentos moralizadores, comparativos, negação de responsabilidade e outras formas exigentes de comunicar desejos.

Quando os valores - transmitidos nos primeiros anos de vida e aperfeiçoados por meio de observações e experiências - se chocam e são incompatíveis, julgamentos moralizadores podem acontecer. A imposição de valores reduz a prestatividade e impacta negativamente no clima organizacional. Segundo Koltermann (2016, p.20), “parte da observação de que a crescente violência que cerca as pessoas e na qual estas estão inseridas é reflexo de uma lógica de ação e relação divorciada dos verdadeiros valores.”

Nas organizações, quando o reconhecimento de méritos, promoções de cargo e salário, ou até mesmo uma simples troca de liderança acontecem, podem ser alvo de comportamentos e posturas violentas, sofrendo julgamentos comparativos e criando bloqueios de compaixão e infelicidade.

Outra forma de comunicação violenta é a negação de responsabilidade nos discursos, ou seja, quando a responsabilidade pessoal não é assumida na linguagem utilizada. É frequentemente atribuída a:

| Linguagem | Exemplo |
|---|---|
| Forças vagas e impessoais | “Falei para o chefe que você saiu para fumar porque tive de fazê-lo” |
| Nossa condição, diagnóstico, histórico pessoal ou psicológico | “Bati na estagiária porque estava de TPM” |
| Ações dos outros | “Agredi a secretária porque ela não ouviu o que eu dizia” |
| Ordens de autoridades | “Menti dizendo que o chefe não estava na sala porque ele assim me mandou” |
| Pressão do grupo | “Só aderi à greve porque todos aderiram” |
| Políticas, regras e regulamentos institucionais | “Você levará advertência e seu salário será descontado, essa é a norma da empresa” |
| Papéis determinados pelo sexo, idade e posição social | “Detesto coordenar esse departamento, faço isso porque sou o que possuo mais conhecimento aqui” |
| Impulsos incontroláveis | “Respondi daquela forma porque o colega da sala ao lado me irritou” |

(ROSENBERG, 2006) tabela adaptada ao ambiente organizacional

As linguagens de comunicação e os comportamentos violentos - comuns em posições hierárquicas elevadas desconectadas da equipe - são dissolvidos em rispidez nas palavras e indiretas, assédio moral, ironias e comparações em reuniões individuais ou com a equipe.⁴

Segundo Correa (2016), a maioria das crises de gestão nas organizações, de conflitos interpessoais, de imposição de ações e da falta participativa da equipe na tomada de decisões são problemas que líderes enfrentam quando não desenvolvem empatia, nem interação com suas equipes.

No ambiente organizacional, todas as formas de violência devem ser combatidas. A CNV aborda a violência no sentido amplo e a compreende alcançando o modo de

⁴ Comunicação violenta: a vilã oculta das organizações. Disponível em <<http://www.mundorh.com.br/comunicacao-violenta-a-vila-oculta-das-organizacoes/>> Acesso em 30 de mai. 2017.

comunicação com os outros, e como as emoções e intenções influenciam os comportamentos e relacionamentos. A violação da integridade, seja no seu aspecto físico ou psicológico, relacionada aos valores, convicções, crenças e princípios dos outros, reforça o conceito de violência na CNV.

5.3 Comunicação Não Violenta nas organizações

A comunicação e as interações pessoais constroem a realidade das organizações por meio de significados e símbolos compartilhados, ou seja, significados criados a partir dessas interações por meio do compartilhamento de novos significados. Essa perspectiva, considerada interpretativa, valoriza as pessoas e cria espaços para diálogo e interações no ambiente de trabalho (KUNNSCH, 2014). A realidade das organizações, pautadas pela qualidade do ambiente organizacional, envolve uma integração harmoniosa entre todos que fazem parte dela.

Segundo Rosenberg (2006, p.32), além de ser usada no mundo inteiro como mediação de conflitos e disputas, “algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política.”

O desenvolvimento da CNV envolve quatro componentes, se a comunicação exigir a solicitação de algum pedido, como último componente. Ou, pode limitar-se a três componentes - em um processo de observação dos fatos, sem nenhum tipo de julgamento, análise dos sentimentos gerados através da observação e por fim a necessidade que trouxe a tona o sentimento.

No processo de observação, em ambiente laboral, os fatos ocorridos e objetos envolvidos, devem ser observados sem nenhum tipo de avaliação, independentemente da posição hierárquica ocupada. Os fatos ocorridos devem ser narrados sem o uso de exagero de linguagem ou confusão de previsão com certeza, por exemplo. Generalizações ou palavras que conotam avaliação são formas de linguagem que devem ser evitadas ao se referir aos objetos envolvidos. De acordo com Correa (2006, p.119), “o líder precisa administrar suas avaliações de forma imparcial, pontuando as situações de maneira a não generalizar e estereotipar o funcionário.” As observações devem ser específicas de cada momento e ocorrer dentro do contexto fatural, desestimulando todos os tipos de generalizações estáticas.

Após observar os acontecimentos sem qualquer julgamento, surge o caminho para detectar os sentimentos. Neste componente da CNV, consciência e expressão, bem como abertura para compreensão de sentimentos alheios são essenciais. No entanto, na cultura de

algumas organizações, a consciência costuma ser ignorada e as formas de linguagem mais propensas à violência. Segundo Rosenberg (2006, p.65), “essa dificuldade de identificar e expressar sentimentos é comum - e, em minha experiência, é especialmente comum entre advogados, engenheiros, policiais, executivos e militares de carreira, pessoas cujo código profissional as desencoraja a manifestar emoções.” No entanto, Unidades de Polícia Pacificadora, no Rio de Janeiro, vêm tentando reverter esse quadro por meio da CNV, aprimorando a comunicação com os moradores das comunidades. Foi constatado, por vários policiais, uma nova forma de enxergar a profissão - uma polícia mais humanizada.⁵

As necessidades, expectativas do momento e a escolha no recebimento da mensagem são os principais motivos que geram os sentimentos. Para Kunsch (2014, p.50), “a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto.” Embora seja comum o requerimento de necessidades de modo inconsciente e incompreensível, é importante saber reconhecer essas necessidades, que estão por trás dos sentimentos e assumir a responsabilidade dos sentimentos, “o que os outros fazem pode ser o estímulo para nossos sentimentos, mas não a causa” (ROSENBERG, 2006, p.79).

Necessidades não satisfeitas como, por exemplo - más condições no trabalho, horário de almoço reduzido, baixa remuneração, falta de segurança, isolamento social, inimizade com os colegas, falta de empatia gerencial, falta de reconhecimento e promoção - podem fazer parte de discursos e comportamentos violentos nas organizações. A expressão direta das necessidades evita reações defensivas, cortando qualquer interpretação errônea que possa ser considerada como crítica, além de aproximar compassivamente os atores.

A realização de pedidos, como último componente básico da CNV, é indicada caso as necessidades não tenham sido atendidas. Para Connor (2012), o elemento-chave de um pedido não é a forma que ele assume, nem seu conteúdo, mas sua intenção. Um pedido vem de um lugar de abertura, curiosidade e uma preocupação genuína com as preocupações de ambas as partes. Por trás das palavras ditas sempre há um pedido, mesmo que seja uma conexão de

⁵ Comunicação Não Violenta ajuda a resolver problemas de forma pacífica: empresas, governos e ONGs adotaram esse método. Helena Lara Resende. Edição do dia 15/04/2017, Como será?, Globo, 8'56''. Disponível em <<http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2017/04/comunicacao-nao-violenta-ajuda-resolver-problemas-de-forma-pacifica.html>> Acesso em 26 de out. 2017.

empatia, ou simplesmente saber qual a reação sincera do ouvinte. Para Chanlat (1993), essa conexão de empatia se dá ao tomar parte imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões, ou seja, tomar parte naquilo que outra pessoa experimenta ou vivencia.

Embora estudos e artigos sobre o tema sejam escassos, a aplicação da CNV em ambiente de teleatendimento, onde a pressão por metas e resultados a curto prazo são culturais, resultou positivamente no clima organizacional e na qualidade do trabalho prestado.⁶

O Museu do amanhã, é outro exemplo bem sucedido na aplicação da CNV. Localizado no Rio de Janeiro, recebe uma grande quantidade de visitantes todos os dias, demandando uma comunicação mais atenta e de qualidade. Após consultoria e diagnóstico do clima organizacional, a CNV foi apresentada aos funcionários, estabelecendo relações mais saudáveis entre funcionários no ambiente laboral, assim como o relacionamento com os diversos públicos melhorados.⁷

5.4 Potencializador da CNV

Dentre vários benefícios, a meditação é uma ferramenta que ajuda a estar presente na escuta ativa para desenvolvimento de uma comunicação não violenta, melhorando a empatia e a capacidade de interpretar sentimentos alheios. O reconhecimento da prática pelo Ministério da Saúde - como instrumento de fortalecimento físico, emocional, mental, social e cognitivo, além de benefícios para o sistema cognitivo, promoção à concentração, auxílio na percepção sobre as sensações físicas e emocionais -, através da Portaria n. 849, de 27 de março de 2017, reforça a sua importância, sendo um grande avanço para a implantação ou disseminação da prática nas organizações. Essa Portaria ressalta que

A prática torna a pessoa atenta, experimentando o que a mente está fazendo no momento presente, desenvolvendo o autoconhecimento e a consciência,

⁶ TRINDADE, Elaine Ap. Berlanga, et al., A aplicação da técnica de Comunicação Não Violenta (CNV) no relacionamento entre líder e liderado em ambiente de teleatendimento. Revista Intraciência, Edição 8, 2014. Disponível em <<http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531140359.pdf>> Acesso em 26 de out. 2017.

⁷ Comunicação Não Violenta ajuda a resolver problemas de forma pacífica: empresas, governos e ONGs adotaram esse método. Helena Lara Resende. Edição do dia 15/04/2017, Como será?, Globo, 8'56''. Disponível em <<http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2017/04/comunicacao-nao-violenta-ajuda-resolver-problemas-de-forma-pacifica.html>> Acesso em 26 de out. 2017.

com o intuito de observar os pensamentos e reduzir o seu fluxo. Permite ao indivíduo enxergar os próprios padrões de comportamento e a maneira através da qual cria e mantém situações que alimentam constantemente o mesmo modelo de reação psíquica/emocional.

A atenção e a presença que a prática desenvolve são responsáveis por aumentar a massa cinzenta, no córtex frontal, associado à memória de trabalho e a tomada de decisões administrativas. Por meio de tomógrafos computadorizados, descobriu-se que indivíduos que meditam há mais tempo, tem a massa cinzenta aumentada na região da ínsula e regiões sensoriais do córtex auditivo e o sensorial, pois ao desenvolverem a atenção plena esses sentidos são ampliados. Para descartar a hipótese de que esses indivíduos já possuíam mais massa cinzenta antes de meditar, outro estudo foi realizado com indivíduos que nunca haviam meditado, e durante oito semanas, houve aumento do volume relacionado às lembranças, aprendizado, cognição, memória, regulação emocional, tomada de decisões, empatia, compaixão, ansiedade, medo e estresse.⁸

Além de proporcionar maior atenção às atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, melhora a qualidade do serviço prestado afetando de forma favorável a produtividade. A resistência aos paradigmas constituídos e que contaminam as organizações são dissolvidos, contribuindo para o clima organizacional. Segundo o filósofo, escritor e educador indiano, Krishnamurti (1980, p.99) “a meditação é uma forma de recolhimento e de autocompreensão, uma forma de descobrir-nos, de libertar-nos da tradição, de ideias, de conclusões, um meio de estarmos completamente sós, sem nenhuma influência.”

Essa prática milenar que trabalha o desapego ao passado e a ansiedade com o futuro, ajuda também a reduzir o estresse (DANUCALOV, SIMÕES, KOZASA & LEITE, 2008 apud FREITAS, 2011). Também contribui para a eliminação de rótulos e julgamentos, uma vez que trabalha o interior humano, auto avaliação e libertação do ego.

⁸ Diversos estudos publicados por Sara Lazar, neurocientista do Hospital Geral de Massachusetts e da Escola de Medicina de Harvard, comprovam os benefícios da meditação em testes com o uso de tomógrafos computadorizados. Disponível em <https://scholar.harvard.edu/sara_lazar> e <https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2015/05/26/harvard-neuroscientist-meditation-not-only-reduces-stress-it-literally-changes-your-brain/?utm_term=.b009a686e9d0> Acesso em 11 de nov. 2017.

5.4.1 Nas organizações

As organizações, principalmente as que demandam equipes conectadas todo o tempo para desenvolver e produzir idéias criativas, buscam ferramentas que possam dar maior qualidade de vida no seu ambiente, melhorando o clima organizacional e a produtividade. No evento Wisdom 2.0⁹, que acontece desde 2009, no Vale do Silício, a meditação é debatida em conferências, encontros e oficinas, como uma das principais ferramentas no ambiente organizacional, por causa do limite de informações que são absorvidas pela mente humana. Grandes organizações como Facebook, Ebay, Google, Origin Energy, 3M, Mead Johnson Nutrition, já adotam a prática e reconhecem os resultados positivos que ela traz no ambiente organizacional.

O Google oferece um curso interno chamado "pesquise dentro de si" que se mostrou tão popular que a empresa criou versões de aprofundamento, como "auto-hacking neural" e "gerenciando sua energia". O gigante da pesquisa também construiu um labirinto para a meditação ambulante. Ebay possui salas de meditação equipadas com travesseiros e flores. E o Twitter e o Facebook estão fazendo tudo o que podem para se manter à frente na meditação. (WOOLDRIDGE, 2015)

No cenário brasileiro, a Mead Johnson Nutrition, localizada em São Paulo, implantou a prática pelo próprio presidente da empresa no Brasil, Nestor Sequeiros, e acontece duas vezes por dia, sendo constatado melhora no relacionamento entre departamentos, na solução de problemas e diminuição de afastamento por questões de saúde. Na empresa de tecnologia IBM, a implantação da prática sofreu algumas resistências no início, mas depois que seus funcionários entenderam que não se trata de religião ou esoterismo constataram benefícios na concentração, organização e redução do estresse no trabalho, notando melhorias também nos relacionamentos profissionais e pessoais e até benefícios em casos de doenças crônicas. Também é possível notar os efeitos positivos da prática pelos funcionários da 3M, empresa americana com filial no Brasil, de tecnologia diversificada, frequentemente citada como uma das empresas mais inovadoras do mundo. Segundo o gerente de manufatura da 3M, José Cristiano Campagnoli, que faz a prática por apenas cinco minutos, relata sua experiência,

⁹ Wisdom 2.0 - Apresentado no New York Times, Wired, Fast Company, Huffington Post, Financial Times, Forbes e muitas outras revistas de negócios, a Summit Wisdom 2.0 provocou discussões nos círculos de negócios de Nova York, Vale do Silício, e em comunidades ao redor do mundo sobre o valor da meditação na era da alta velocidade interconectada.

“além de melhorar a criatividade, a concentração e o foco, passei a prestar mais atenção nos outros e ouvir as opiniões sem julgar de forma precipitada. Isso te torna mais responsivo do que reativo e faz tomar melhores decisões, inclusive na vida pessoal.”¹⁰

Para Kozasa (2006, p.65), a meditação no ambiente das organizações de saúde, pode representar uma importante contribuição para a atenção primária à saúde, principalmente no atendimento público. A redução do estresse organizacional foi comprovada nesse ambiente, constatada a viabilidade na implantação e a aceitação da prática meditativa (SANTIAGO, 2017).

5.5 O clima organizacional e a CNV

O clima organizacional é composto por vários fatores que podem impulsionar ou não a motivação e a satisfação dos colaboradores de uma organização. Quando as necessidades estão satisfeitas, estimulam a motivação na vida organizacional, o desempenho e há mais interesse nas funções do cargo, sendo assim, favoráveis à produtividade e ao clima organizacional. Para Sousa (1978, p.12), “a eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais”, favorecendo a produtividade. Chiavenato (2012, p.230) reforça o conceito do clima e o efeito que ele causa na motivação, “ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem consequências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas - quando positivas - tendem a aumentar a motivação das pessoas”.

No desenvolvimento da CNV, é imprescindível que essas necessidades sejam identificadas, para que, mesmo as que não estejam sendo atendidas possam ser, ou receberem compreensão. As necessidades dentro do ambiente organizacional vão desde as mais básicas como: ambiente ventilado ou ar condicionado agradável; conforto pessoal; intervalo para almoço; segurança no trabalho; pertencimento a grupos e amizades; prestação e recebimento de ajuda dos colegas, até as necessidades de autoestima e autorealização como

¹⁰ Fonte: Revista Exame. CARREIRA - VOCÊ S/A, EXAME HOJE. 3 de março de 2017. Nova técnica de meditação aumenta a produtividade no trabalho. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/nova-tecnica-de-meditacao-aumenta-a-produtividade-no-trabalho/>> Acesso em 13. nov. 2017.

reconhecimento pelo trabalho desempenhado, promoção, desafios no trabalho e participação nas decisões da empresa, por exemplo.

Além da satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Acontece de acordo com os efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resulta do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. (SOUZA, 1978 apud RODRIGUES, 2010, p.46). Para Chiavenato (2012, p.229), o clima organizacional é o ambiente humano dentro da organização e só pode ser percebido, de forma subjetiva, psicologicamente. Por isso, na identificação das necessidades, o primeiro componente da CNV - observação - facilita perceber esse ambiente humano, no seu âmbito comunicacional e comportamental, desenvolvidos através das necessidades.

6. METODOLOGIA

A promoção da CNV, como meio de contrapor a violência, foi idealizada para públicos que ainda não conhecem a abordagem. Para dar início à produção do manual e o tipo de linguagem que seria utilizada nele, foi necessário definir quem seria o público alvo, para então adaptar a linguagem da Comunicação Não Violenta ao ambiente onde o público está inserido. Definiu-se que os membros das organizações, independente da posição hierárquica ocupada, seriam o público do manual. Devido à escolha do produto ser um manual, onde estão contidas orientações e instruções, a linguagem em terceira pessoa, no modo imperativo, foi utilizada por ser a mais adequada para tratar o público do produto.

A base para construção do conteúdo se deu por meio do livro “Comunicação não violenta : técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”, de Marshall B. Rosenberg. Após várias pesquisas bibliográficas e documentais sobre o tema principal, Comunicação Não Violenta, além de dados secundários sobre a sua aplicação e os casos de sucesso obtidos pelo autor Rosenberg, no livro base deste trabalho, confirmou-se que a CNV é uma excelente ferramenta para se comunicar melhor e, portanto, exercendo grande influência positiva no clima organizacional. Conforme o contato com a CNV era aprofundado, um *insight* foi despertado sobre como essa abordagem poderia ser potencializada.

Por meio da base de dados do google acadêmico, artigos e matérias jornalísticas, percebeu-se que a prática de meditação é utilizada como ferramenta de autoconhecimento, ou seja, encaixa-se bem à proposta da CNV. Além do mais, várias organizações a utilizam para reduzir o estresse e melhorar o desempenho de seus funcionários, promovendo também qualidade de vida. Essa investigação foi fundamental para a criação do conteúdo do Manual, em que as informações mais relevantes e essenciais foram filtradas para enriquecer o propósito da CNV.

O manual foi dividido em três partes:

Na primeira, a CNV é apresentada na introdução, seguida de conceitos básicos e importantes que situam o leitor sobre a abordagem que seguirá ao longo da leitura, com exemplos adaptados ao universo organizacional;

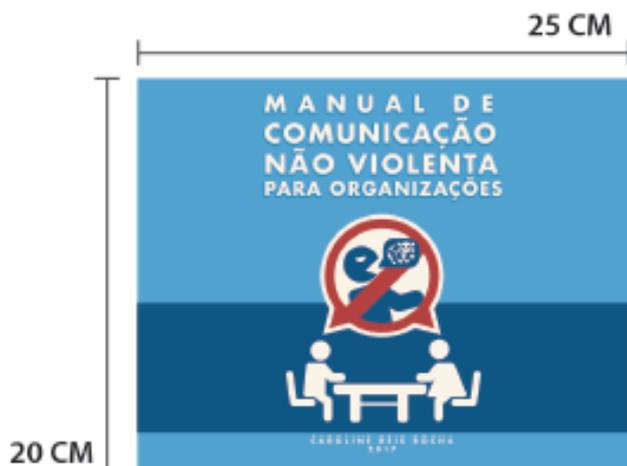
Na segunda parte, foi desenvolvido o detalhamento de como executar o processo da CNV, que é composta por quatro componentes: observação, sentimento, necessidade e pedido. Todos os componentes acompanham vários exemplos para facilitar o entendimento e a aplicação. Um vocabulário foi incluído no segundo componente para ajudar o leitor a se expressar melhor, bem como uma ilustração piramidal, no terceiro componente, que remete às necessidades - dentro das organizações e fora, porque as de fora também podem influenciar a comunicação no ambiente organizacional. Mais dois componentes complementares foram acrescentados para detectar quando há compreensão da informação e exemplos sobre o que deve ser evitado para o estabelecimento de conexão empática. A segunda parte é encerrada com um resumo ilustrado e simplificado dos quatro componentes.

Na terceira e última parte do Manual, a ferramenta de autoconhecimento que potencializa o processo da CNV foi inserida e subdividida em cinco partes, onde a última descreve o processo principal e as demais são acessórias, mas consideravelmente importante para o sucesso da última. Jiddu Krishnamurti, filósofo, escritor e educador indiano, foi utilizado como referência e alguns trechos de suas obras foram cuidadosamente selecionados. No final dessa parte, apresentamos uma técnica que pode ajudar os mais inexperientes ou que possuem dificuldades.

Embora o livro sobre CNV, de Marshall Rosenberg, seja extenso e contenha exemplos do cotidiano em geral, todo o conteúdo do manual foi sintetizado e adaptado ao ambiente das organizações, por meio de tabelas e ilustrações simples, sendo mais relevante as informações descritas, fundamentais para desenvolver o processo da CNV.

A ilustração principal contida na capa e reproduzida no cabeçalho das páginas transmite a ideia de que em uma conversa, palavras, situações e atitudes negativas são proibidas na Comunicação Não Violenta. A intenção de utilizar pictogramas teve o intuito de universalizar a compreensão dos signos presentes no *design* do ícone principal da Comunicação Não Violenta.

No formato retangular, no qual o comprimento é maior que a altura, as dimensões do manual foram definidas para paisagem padrão 25x20 cm, a fim de aumentar o campo de visão lateral.



As cores do ícone principal foram escolhidas para compor a imagem de uma maneira que destaque o símbolo universal de “proibido” - vermelho, para chamar a atenção - e demais elementos da composição. A cor azul no fundo remete ao ambiente que se torna harmonioso e sereno ao desenvolver os procedimentos descritos no manual.



Para reforçar o conceito do manual, utilizamos como base a cor azul. O azul remete à calma, relaxamento e é muito terapêutico. Alguns tons de azul ajudam, inclusive, a diminuir a violência (LACY, 2013, p.24), proposta fundamental do manual. O azul remete à simpatia, harmonia, amizade e confiança, e seus tons se intercalam e cruzam em todas as páginas do manual. Para Heller (2013, p.46), “O azul é a cor de todas as características boas que se afirmam no decorrer do tempo, de todos os sentimentos bons que não estão sob o domínio da paixão pura e simples, e sim da compreensão mútua”

Paleta de cores - ícone principal

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| C - 02% | C - 22% | C - 97% |
| M - 04% | M - 87% | M - 68% |
| Y - 09% | Y - 75% | Y - 27% |
| K - 00% | K - 11% | K - 09% |

Paleta de cores - layout

| | | | |
|---|---|---|--|
|  |  |  |  |
| C - 97% | C - 86% | C - 65% | C - 53% |
| M - 68% | M - 48% | M - 23% | M - 06% |
| Y - 27% | Y - 13% | Y - 06% | Y - 00% |
| K - 09% | K - 01% | K - 00% | K - 00% |
|  |  |  | |
| C - 23% | C - 02% | C - 00% | |
| M - 25% | M - 04% | M - 00% | |
| Y - 35% | Y - 09% | Y - 00% | |
| K - 00% | K - 00% | K - 00% | |
|  |  | | |
| C - 22% | C - 00% | | |
| M - 87% | M - 00% | | |
| Y - 75% | Y - 00% | | |
| K - 11% | K - 80% | | |

A cor rosa, bem suave e clara, divide-se com o azul nas páginas do manual, criando um contraste discreto e atenuante para melhor leitura das informações. Segundo Heller (2013, p.397), “Existem sentimentos e conceitos que só se podem descrever pelo rosa. E todos os sentimentos que pertencem ao rosa são positivos – o cor-de-rosa é, na verdade, a única cor a

respeito da qual ninguém pode dizer nada de negativo.” O tom pálido do rosa, utilizado no manual, pode também trazer uma atmosfera mais relaxante (LACY, 2013, p.20).

Para uniformizar a parte textual e a marca por meio da tipografia, a fonte com serifa escolhida foi a Baskerville. Por ser um tipo serifado, tem a função de ajudar a manter as letras a uma certa distância umas das outras ao mesmo tempo que se ligam para formarem palavras, facilitando a leitura, que é feita reconhecendo globalmente a palavra e não letras isoladas (SOUSA, 2002, p.18), mas que trouxe harmonia e padronização em todo o manual quando aplicada também na marca.

Baskerville

i love Typography, a
fine sample text, 123

AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKkLlMmNn

OoPpQqRrSsTtUuVvWwXxYyZz

0123456789& “” ?*

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste memorial, introduzimos o leitor sobre o tema principal e suas ideias, contextualizando com autores como Antônio Carlos Gil, Margarida M. Krohling Kunsch, João José Azevedo Curvello, Sylvia Constant Vergara e Paulo Durval Branco para falarem sobre as organizações e Gareth Morgan, sobre os fatores que impedem o crescimento das organizações, que também cita o autoconhecimento como caminho para a compreensão da vida organizacional. Após essa contextualização sobre as organizações e os problemas que a cercam, concluiu-se que existem ferramentas que podem colaborar no clima organizacional e na comunicação, ajudando a reduzir violência, assédio moral e afastamentos decorrentes de doenças no ambiente de trabalho e estimular a promoção do desenvolvimento pessoal, profissional e autoconhecimento.

Essas ferramentas foram descritas por meio de um manual elaborado para as organizações, de Comunicação Não Violenta e uma forma de potencializá-la desenvolvendo o autoconhecimento através da meditação. Por meio de cruzamento e influências em níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmica comportamental dos indivíduos, é como o processo da CNV se produz.

Refletiu-se sobre a violência nas organizações e sua relação com a comunicação, compreendeu-se, contextualizando e explicando o processo de desenvolvimento da Comunicação Não Violenta, pensada e adaptada ao ambiente das organizações, utilizando esse material para criação do Manual. Foi explicado como a meditação pode potencializar o processo da Comunicação Não Violenta e como pode influenciar positivamente no clima organizacional. Foram realizadas pesquisas sobre o assunto, em dados bibliográficos e documentais, que ajudaram a entendê-lo melhor e a desenvolver conteúdo para o manual, adaptado ao ambiente organizacional, bem como dados secundários, que incluíam artigos científicos, documentos transcritos de formato audiovisual e entrevistas.

Todo o conteúdo pesquisado sobre a Comunicação Não Violenta foi essencial para concluir que a abordagem se pauta em várias diferenciações, utilizadas frequentemente de modo errôneo: observações *versus* avaliações, sentimentos *versus* opiniões, necessidades *versus* estratégias e pedidos *versus* exigências. Por esse motivo, foi importante a

exemplificação no manual, para distinguir e impedir julgamentos, comparações, imposições e negação de responsabilidades.

Os desafios para elaboração do Manual e deste memorial se deram em razão do pouco tempo disponibilizado para o desenvolvimento de todas as ideias, o compilamento do grande número de informações, após triagem do contexto que mais se adaptava ao conceito que se queria transmitir, bem como a própria produção do manual.

A proposta é produzir mais cópias por meio de financiamento público, como Fundo de Apoio à Cultura - FAC, por exemplo, e realizar workshops e palestras com dinâmicas nas organizações.

8. REFERÊNCIAS

ALLAN, David G. **Você já pensou em meditar durante o expediente?** BBC Capital, BBC Brasil, 2016. Disponível em:

<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/03/160224_vert_cap_meditar_expediente_fd>
> Acesso em: 12 out. 2017.

ALMEIDA, Maria da Graça Blaya. **A violência na sociedade contemporânea** [recurso eletrônico]. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2010. Disponível em:
<<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/violencia.pdf>> Acesso em 12 de out. 2017.

BODAS, Álvaro. Revista Exame. **CARREIRA - VOCÊ S/A, EXAME HOJE. Nova técnica de meditação aumenta a produtividade no trabalho.** 3 de março de 2017. Disponível em
<<https://exame.abril.com.br/carreira/nova-tecnica-de-meditacao-aumenta-a-produtividade-no-trabalho/>> Acesso em 13. nov. 2017.

BOROSON, Martin. **Um momento de meditação.** Sextante, 2012

BRASIL. Ministério da Saúde. **Inclui a Arteterapia, Ayurveda, Biodança, Dança Circular, Meditação, Musicoterapia, Naturopatia, Osteopatia, Quiropraxia, Reflexoterapia, Reiki, Shantala, Terapia Comunitária Integrativa e Yoga à Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares.** Portaria n. 849, de 27 de março de 2017. Diário Oficial da União: 28/03/2017 (nº 60, Seção 1, pág. 68) Disponível em <<http://www.in.gov.br>> Acesso em 31 de out. 2017.

BUSCATO, Marcela. **Meditar para produzir.** Época, 2014. Disponível em
<<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2014/10/bmeditarb-para-produzir.html>> Acesso em 27 de mai. 2017.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.III / Jean-François Chanlat: coordenador; organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v.II / Jean-François Chanlat: coordenador; organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CIPA, Revista. **Terceira causa de afastamentos do trabalho, estresse onera diretamente as empresas**. Artigo, 2016. Disponível em <<http://revistacipa.com.br/terceira-causa-de-afastamentos-estresse-onera-diretamente-as-empresas/>> Acesso em 30 de mai. 2017

CONNOR, Jane Marantz. **Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime**. / Jane Marantz Connor and Dian Killian. --2nd. ed, PuddleDancer Press, 2012.

CORREA, Vivian. **A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder**. Comunicação com líderes e empregados. Cásper Líbero, 2016. Disponível em <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-import%C3%A2ncia-do-di%C3%A1logo-e-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-violenta-no-desenvolvimento-de-um-l%C3%ADder_Vivian-Correa.pdf> Acesso em 24 de out. 2017.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

DOMENICO, Márcia di. Parar, respirar, meditar. Até no trabalho em busca de melhor desempenho profissional e de mais qualidade de vida (dentro e fora da empresa), muita gente está se rendendo à meditação. Entenda por que a prática funciona. **Revista Exame. CARREIRA - VOCÊ S/A**. 7 de ago.2014. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/carreira/a-meditacao-produtiva/>> Acesso em 13. nov. 2017.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

FAGUNDEZ, Ingrid. **A fonoaudióloga que quer transformar policiais em 'príncipes' com método de não-violência.** BBC Brasil, 2016. Disponível em <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36830999>> Acesso em 25 de out. 2017.

FREITAS, Tereza Cláudia Camapum Carvalho de. **Meditação Mindfulness para Promoção de Coping e Saúde Mental: Aplicação clínica e em presídio.** 2011. 117 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/2059>> Acesso em 24 de out. 2017.

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

GLOBO [O], Agência. **Mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em 2016: OMS alerta que, até 2020, mal será a doença mais incapacitante do mundo.** Época negócios, 2017. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>> Acesso em 23 set. 2017.

HELLER, Eva. **A psicologia das cores : como as cores afetam a emoção e a razão /** Eva Heller ; [tradução Maria Lúcia Lopes da Silva]. -- 1. ed. -- São Paulo : Gustavo Gili, 2013.

JERUMS, Georgina. Daily Telegraph. **The business of meditation.** News, Herald Sun, 2010. Disponível em <<http://www.heraldsun.com.au/archive/old-news-pages/the-business-of-meditation/news-story/f4b9b5ebe7b9505adc5935f2521a495a>> Acesso em 29 de mai. 2017.

KABAT-ZINN J. et al. **Effectiveness of a meditation-based stress reduction program in the treatment of anxiety disorders.** The American Journal of Psychiatry, Volume 149, Issue 7, pp. 936-943, 1992. Disponível em <http://www.columbia.edu/itc/hs/medical/cp4/client_edit/topic4/sg3b-1.pdf> Acesso em: 16 out. 2017.

KRISHNAMURTI, JIDDU. **Ensinar e aprender.** Tradução de Marina Brandão Machado. Instituto Cultural Krishnamurti, 1980.

_____. **O começo do aprendizado.** Tradução de Octavio Mendes Cajado. São Paulo. Cultrix, 1981.

_____. **A arte da meditação.** Tradução de A. Duarte. 2002.

_____. **O egoísmo e o problema da paz.** Instituto Cultural Krishnamurti, 1949.

KOLTERMANN, Andrewes Pozeczek. **Nossa Santa Maria: Manual de melhores práticas - implantação e execução [recurso eletrônico]** / Organizadores: Andrewes Pozeczek Koltermann e Elena Maria Mallmann. Santa Maria, RS: DOISac, 2016.

KOZASA, Elisa Harumi. **A prática de meditação aplicada ao contexto da saúde.** Saúde Coletiva, vol. 3, núm. 10, 2006, pp. 63-66. Editorial Bolina, São Paulo. Disponível em <<http://xn--www-xda.redalyc.org/articulo.oa?id=84222224007>> Acesso em 2 de nov. 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

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

LACY, Marie Louise. **O poder das cores no equilíbrio dos ambientes.** São Paulo: Pensamento, 2013.

LIPP, M. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco.** Campinas: Papyrus, 1996.

MARTINOT, Annegret F. A importância da CNV – Comunicação Não Violenta na realização do processo de autoconhecimento. **Revista Educação**, v.11, n.1. 2016

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Caminhos do pensamento: epistemologia e método.** / Organizado por Maria Cecília de Souza e Suely Ferreira Deslandes. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.

MORGAN, Gareth. **A imagem das organizações: edição executiva/ Gareth Morgan: tradução Geni G. Goldschmidt.** - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

RESENDE, Helena Lara. **Comunicação Não Violenta ajuda a resolver problemas de forma pacífica: empresas, governos e ONGs adotaram esse método.** Edição do dia 15/04/2017, Como será?, Globo, 8'56''. Disponível em <<http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2017/04/comunicacao-nao-violenta-ajuda-resolver-problemas-de-forma-pacifica.html>> Acesso em 26 de out. 2017.

RODRIGUES, Cledson Martas. **Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos.** 2010. 145 f. : il. ; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Católica de Brasília. Disponível em <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp150915.pdf>> Acesso em 10 de nov. 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta : técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo. Ágora, 2006.

SANTIAGO, Pedro Henrique Ribeiro. **Avaliação da viabilidade de um programa de meditação mindfulness para redução do estresse organizacional em profissionais da atenção básica.** 2017. 210 p. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva)- Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176769/345673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 2 de nov. 2017.

Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, **Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017 - Adoecimento Mental e Trabalho:** a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. Disponível em <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>> Acesso em 30 de mai. 2017.

SOUSA, Miguel. **Guia de tipos:** métodos para o uso das fontes de PC. Estugarda, Alemanha, Fachhochschule Stuttgart, 2002. Disponível em <<https://www.infoamerica.org/museo/>> Acesso em 11 de nov. 2017.

TRINDADE, Elaine Ap. Berlanga, et al., A aplicação da técnica de Comunicação Não Violenta (CNV) no relacionamento entre líder e liderado em ambiente de teleatendimento. **Revista Intraciência**, Edição 8, 2014. Disponível em <<http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531140359.pdf>> Acesso em 26 de out. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, v.41, n.2, p.20-30, abr.-jun.,2001. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37708/36457>> Acesso em 29 de ago. 2017.

WACHS, K; CORDOVA, J.V; Mindful Relating: Exploring Mindfulness and Emotion Repertoires in Intimate Relationships. **Journal of Marital Family Therapy**, 33, 464-481, 2007. Disponível em: <<http://wordpress.clarku.edu/coupleslab/files/2013/09/3-2007-Mindful-relating.pdf>> Acesso em: 3 set. 2017.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005

WOOLDRIDGE, Adrian. **The great disruption**: how business is coping with turbulent times. London: Profile books, 2015.

World report on violence and health: summary. Geneva, World Health Organization, 2002. Disponível em <http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/summary_en.pdf> Acesso em 27 de out. 2017.