

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SHAULA ZUCCHI

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA PARA
MELHORIA DAS RELAÇÕES E PROCESSOS DE TRABALHO**

CURITIBA

2021

SHAULA ZUCCHI

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA PARA
MELHORIA DAS RELAÇÕES E PROCESSOS DE TRABALHO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2021

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DAS RELAÇÕES E PROCESSOS DE TRABALHO

Shaula Zucchi

RESUMO EM LÍNGUA VERNÁCULA

A Comunicação Não Violenta é um método pouco disseminado, usado para comunicar-se de forma empática entre os semelhantes, criada pelo psicólogo Marshall Rosenberg desde 1960 e obteve resultados efetivos na mediação de conflitos diversos. Entre as características desse método estão a observação, o sentimento, a necessidade e o pedido como passos principais para atingimento do propósito. O método pode ser utilizado em várias áreas da vida, sendo que o foco deste estudo é o ambiente profissional, considerando a melhoria das relações nos processos de trabalho. O presente estudo possuiu o objetivo de verificar como estão os processos estratégicos de comunicação na perspectiva dos trabalhadores da área financeira de uma empresa multinacional para propor um plano de melhoria das relações de trabalho baseado no conceito da Comunicação Não-violenta (CNV). Para atingir ao objetivo foi realizada uma pesquisa quantitativa com a aplicação de questionário em 23 funcionários da organização, onde verificou-se que embora haja o desconhecimento sobre a utilização intencional da CNV, de maneira indireta, os pilares estavam sendo utilizados na comunicação organizacional. Por fim, indicou-se ações para clarear aos colaboradores os ganhos da utilização da CNV no ambiente empresarial.

Palavras-chave: *Balance Scorecard*, gestão de pessoas, comunicação organizacional, Comunicação Não Violenta

1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo o Departamento de Recursos Humanos foi considerado um setor secundário, sendo apenas observador do protagonismo de outros departamentos das organizações. Porém, com o passar dos anos, foi-se percebendo a importância que o fator humano tem para as empresas e o devido espaço começou a ser conquistado.

Paralelamente em meados dos anos 90 começaram a surgir modelos de gerenciamento baseado em indicadores e no conceito de Gestão Estratégica, onde as empresas começaram a se preocupar mais com a qualidade dos serviços e com a produtividade interna do que somente com o resultado do faturamento.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro, mais rápido do que os concorrentes. Segundo os autores, a melhor vantagem competitiva ocorre quando a companhia tem a capacidade de melhorar suas habilidades existentes e aprender novos conhecimentos.

Mintzberg (1994) descreve que o planejamento estratégico foi encarado inicialmente como a melhor forma para inventar e implementar estratégias que aumentariam a competitividade empresarial. Segundo Bracker (1980), gestão estratégica é a vinculação das análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos.

A Gestão Estratégica de Pessoas por sua vez surge como um dos braços da Gestão Estratégica para lidar com a necessidade de que os colaboradores estejam cada vez mais a par da realidade da organização. Fleury (2002, p. 42) afirma que a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação de estratégia é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo. Desta forma, o conceito de Gestão Estratégica de pessoas passou a alinhar as ações e o planejamento de RH com as estratégias e metas empresariais.

Foi nesse mesmo contexto que surgiu o Balanced Scorecard (BSC). O BSC trata-se de uma metodologia que foi desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. O BSC

(Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial com a utilização de indicadores, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam da avaliação dos processos e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial (Kaplan, 1992): financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Uma das maiores inovações promovidas pela evolução da Gestão Estratégica de Pessoas foi o papel da Comunicação Empresarial, que passou a ser um dos pontos chaves na mensuração de como as organizações se comunicam com o público interno, externo, fornecedores e o meio em que estão inseridas. A comunicação é fundamental para as companhias sobreviverem, se manterem competitivas e terem um bom relacionamento com diferentes públicos.

Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara. Comunicar não é apenas passar uma informação adiante, mas sim falar e ser compreendido. No cotidiano é comum que a troca de informações gere muita “incomunicação” por falta de clareza e interpretações incorretas. Nesse contexto, aprimorar o processo de comunicação dentro das organizações é extremamente relevante. O presente artigo possui como objetivo verificar como estão os processos estratégicos de comunicação na perspectiva dos trabalhadores da área financeira de uma empresa multinacional e propor um plano de melhoria das relações de trabalho baseado no conceito da Comunicação Não-violenta (CNV).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Kaplan & Norton (2001) definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. O BSC também pode ser classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ela abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o feedback de seu cumprimento.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O ambiente balanceado do BSC demonstra como os executivos podem utilizar este modelo para mobilizar toda a empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos; sendo capaz de canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo, ao invés de gerenciarem apenas resultados financeiros imediatos com o objetivo de produzir ganhos no curto prazo (KAPLAN & NORTON, 2001).

O BSC é o somatório do Mapa Estratégico com o Painel de Desempenho sendo que o painel de desempenho é composto pelo mapa estratégico que mostra as relações de causa e efeito entre as diretrizes estratégicas organizadas em quatro perspectivas: mercado e imagem, finanças, processos e pessoas, pelos indicadores de desempenho e pelas iniciativas estratégicas (Symnetics, 2015).

Sob a Perspectiva Financeira, o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. Já em relação à Perspectiva dos Clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização.

A Perspectiva dos Processos constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

Considerando o foco deste estudo, atentando-se especialmente à Perspectiva do Aprendizado e Conhecimento, compreende-se que o objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas

outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor e com a capacidade de construir e disseminar o conhecimento, por meio da capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Segundo Kaplan & Norton dentre os principais benefícios do BSC, não importando qual perspectiva está sendo observada, destaca-se os seguintes: alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência, o BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia; comunicação da estratégia, direcionando e focando nas ações que levam ao atingimento dos objetivos empresariais. Uma das formas de disseminação do conhecimento que propicia a melhoria dos resultados organizacionais e das relações de trabalho são os processos adequados de comunicação organizacional.

3. PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Em qualquer empresa ou organização, independentemente do porte ou segmento, para que se tenha um time de colaboradores eficientes e motivados é fundamental a fluidez dos processos de comunicação. Quando as pessoas não se comunicarem adequadamente, os resultados e metas da empresa podem ficar prejudicados.

A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea: a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas. Ambas as perspectivas são necessárias, porque uma empresa está estruturada para promover comunicação eficaz, mas se os funcionários dessa empresa tiverem pouca habilidade de comunicação, será difícil uma comunicação eficaz. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim não conseguirem ser eficazes se a estrutura organizacional em si atrapalhar a

comunicação. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 311)

A comunicação interna nas organizações nem sempre teve sua importância reconhecida. Porém, à medida que o mundo e a sociedade foram entrando na Era da Informação, fez-se necessário atribuir o devido valor reconhecendo o impacto que uma boa comunicação pode trazer. Para que todos os processos internos de uma corporação sejam eficientes, é fundamental que os colaboradores estejam bem informados e integrados. O principal objetivo da comunicação interna é informar o que acontece no dia a dia da empresa aos colaboradores. Ela é importante, pois promove o engajamento de cada profissional com suas tarefas, com os demais membros da equipe e com a empresa como um todo. Por meio de uma comunicação eficiente, é possível fortalecer a cultura organizacional e estimular o bom comportamento dos colaboradores, gerando maior sinergia para alcançar os resultados almejados pela empresa.

Os canais de comunicação são grandes aliados da organização, são eles que garantem que as mensagens da empresa cheguem aos destinatários de forma completa e compreensível. Para ter uma comunicação interna bem-sucedida, a empresa precisará investir em bons canais para tornar os processos e tarefas mais unificados e funcionais, sendo que os principais canais normalmente utilizados são: intranet, rede social corporativa, mural, TV corporativa, e-mail e vídeo conferências.

Para que um processo de comunicação seja eficaz, é exigida a presença de um emissor, um receptor, o canal e a mensagem em si. Em adicional, são necessários mais três elementos para que ela se estabeleça, envolvendo: composição, interpretação e resposta (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

Conforme Tomasi e Medeiros (2007), a composição é um procedimento pelo qual o emissor transforma informações em mensagens, atribui signos ao conteúdo de sua intenção. É o processo que envolve a codificação de uma mensagem. A interpretação é o processo pelo qual o destinatário entende a mensagem, atribuindo definições aos significantes que percebe. A mensagem deve estar ajustada ao canal que a conduzirá ao destinatário. Para ser efetiva e alcançar o resultado que se espera, a mensagem deve ser conduzida adequadamente.

Segundo Montana e Charnov (2003), a comunicação começa com a codificação da mensagem. Em seguida ela é passada pelo filtro do indivíduo e é enviada. A emissão é um processo de onda de rádio, que pode ser influenciada

pelos fatores atmosféricos, que são os ruídos. Quando a mensagem é recebida ela passa pelos filtros do receptor e então sem seguida é decodificada. A comunicação é um processo complexo porque várias fontes dentro da organização podem estar concorrendo e enviando mensagens ao mesmo tempo, muitas vezes sendo contraditória (HAMPTON, 1990).

A mensagem é uma forma física onde o emissor codifica a informação. A mensagem tem várias formas onde pode ser captada e compreendida pelos sentidos do receptor. A mensagem é a informação codificada mandada pelo emissor para o receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

O canal é o meio de transmissão de um indivíduo a outro. Para que a comunicação seja eficiente e eficaz, o canal deve ser adequado à mensagem. O canal é o meio de comunicação entre o emissor e um receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

O receptor é a pessoa que recebe a mensagem do emissor. Sem chegar a mensagem até o receptor a comunicação não acontece. Então o receptor é a pessoa nos quais seus sentidos captam a mensagem do emissor (STONER e FREEMAN, 1994).

O ruído é qualquer fator que atrapalhe, confunda ou interfira a comunicação. O ruído acontece em qualquer estágio do processo de comunicação, pode ocorrer durante a passagem no canal, na codificação e na decodificação (STONER e FREEMAN, 1994).

A filtragem é um processo que apresenta tanto com o emissor quanto com o receptor da mensagem. Ocorre quando é passada uma mensagem para outra pessoa e essa mensagem é distorcida ou é deixada de fora alguma parte. Isso ocorre muito em casos de comunicação de cima para baixo ou de baixo para cima, ocasionando riscos para a empresa (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Feedback é o reverso do processo de comunicação que ocorre quando o receptor expressa alguma reação à mensagem do emissor. Na maioria das comunicações, quanto maior o feedback mais eficaz tende a ser o processo da comunicação. Sem o feedback os administradores não poderiam saber se as instruções dadas foram recebidas e realizadas com sucesso (STONER e FREEMAN, 1994).

Dito isso, sabemos que a comunicação está presente em todos os tipos e formatos de organizações, tanto que se pode dizer que é através da comunicação

que se faz uma organização (TOMASI e MEDEIROS, 2007). Além dos canais internos da comunicação (verticais e horizontais, que não são o foco do presente trabalho), temos ainda a comunicação verbal e a não verbal, além da comunicação formal e da informal. Todos esses tipos e formas de comunicação, se não forem bem lapidados e polidos, podem comprometer o equilíbrio e o clima no ambiente de trabalho.

São várias as teorias e linhas de estudo que pretendem garantir o equilíbrio da comunicação nas organizações, uma delas, objeto do presente estudo, é a desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, denominada de Comunicação Não Violenta, onde a principal teoria defendida é que em qualquer tipo de relação, deve predominar a comunicação eficaz e empática.

Conforme Rosenberg (2006, p. 21) “a comunicação não-violenta se fundamenta em habilidades de linguagem e de comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas”. Trata-se de uma filosofia aplicada à linguagem, a qual convida as pessoas a eliminarem de suas falas tudo o que o autor denomina como “comunicação alienante da vida”, para assim chegarem à CNV. O psicólogo defende a ideia de que, desse modo, as relações humanas, familiares ou profissionais, podem melhorar sobremaneira. Sua teoria é endossada por vários estudiosos e líderes mundiais, dentre eles Arun Gandhi, o qual afirma que “se mudarmos a nós mesmos, poderemos mudar o mundo, e essa mudança começará por nossa linguagem e nossos métodos de comunicação” (ROSENBERG, 2006, p.16). Resumidamente, o processo denominado CNV se compõe a partir de determinados critérios que devem ser observados, tanto no processo de falar quanto no processo de ouvir.

A CNV apoia-se em quatro pilares:

Observação: Observar, e não julgar. Aqui, a ideia é que um fato seja analisado primeiro a partir de nossas observações imparciais, principalmente nas discussões.

Sentimentos: Identificar os sentimentos que surgem em determinada situação e assumir a responsabilidade por eles. Após observar as atitudes e palavras que causaram o conflito, é importante olhar para dentro de si e entender o que elas te fazem sentir.

Necessidades: Identificar, então, quais necessidades não foram atendidas e como elas estão ligadas aos sentimentos percebidos anteriormente. Quando os

sentimentos são identificados e nomeados, é mais fácil trabalhar o que falta e, desse modo, o que é necessário.

Pedidos: Fazer um pedido ao invés de dar uma ordem. Trata-se do pilar que une os anteriores. Ao compreender o que precisamos, podemos então pedir ao outro o que é importante para que as nossas necessidades sejam atendidas.

Em suma, a CNV sustenta-se, basicamente, na habilidade de comunicar-se minimizando resistências, reações defensivas e violentas. Melhora a forma como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos, de modo consciente sobre o que é observado, sentido, necessitado e demandado.

4. METODOLOGIA

A fim de verificar como estão os processos estratégicos de comunicação na perspectiva dos trabalhadores da área financeira de uma empresa multinacional ContiTech do Brasil, uma das principais unidades de negócio da Continental Corporation.

A ContiTech é uma das principais especialistas do setor de desenvolvimento e materiais para produtos e sistemas de borracha, poliamida, metal, têxtil e componentes eletrônicos. São 43.000 empregados em mais de 40 países e com volume de vendas de aproximadamente 5,6 milhões de euros (dados de 2020), com atividades principalmente na Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul.

A planta selecionada para coleta dos dados e informações para a presente pesquisa foi a ContiTech de Ponta Grossa, no Paraná. A empresa conta com 700 funcionários, aproximadamente, sendo que a área onde foi realizada a pesquisa conta com 30 colaboradores.

As ferramentas de comunicação que a ContiTech utiliza atualmente são:

- **Conti News:** revista virtual mensal sobre os acontecimentos da unidade;
- **Conti Informa:** e-mails diários sobre os pontos importantes que devem ser de conhecimento coletivo;
- **Kaizala:** aplicativo de gerenciamento de mensagens e trabalho para colaboração entre usuários da organização;
- **Town Hall Meeting:** reuniões promovidas para conversas abertas entre os colaboradores e a alta gerência;

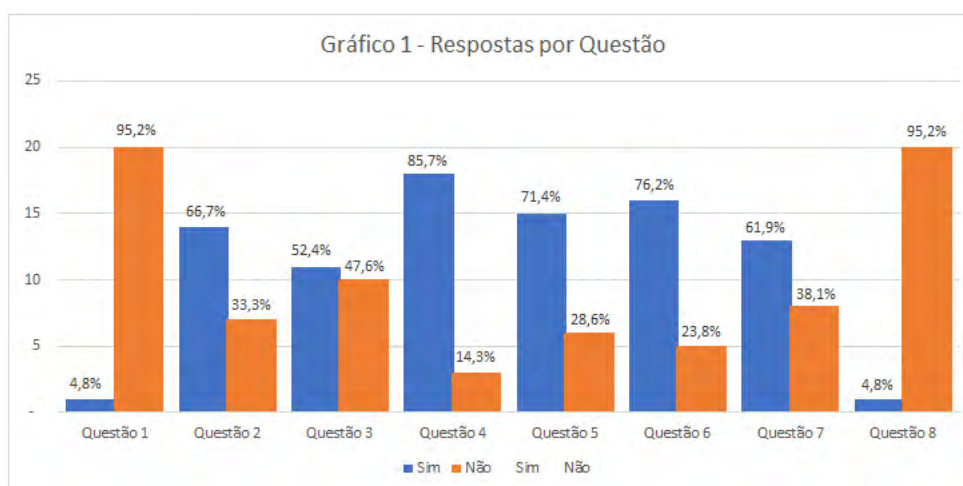
- **My Success:** ferramenta de avaliação de desempenho, sendo exigido duas rodadas de feedback por ano.

Após realizado o mapeamento dos processos de comunicação existentes na companhia, foi aplicado um questionário para verificar a percepção dos colaboradores sobre esses processos. A base para construção do formulário foram as quatro áreas em que se apoiam a teoria da CNV: Observação, Sentimento, Necessidades e Pedido. A coleta foi realizada entre os dias 11 de janeiro e 11 de março de 2021.

Os dados foram compilados e analisados com a utilização do software Microsoft Excel.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O formulário foi enviado via e-mail pelo Google Forms para os colaboradores do Departamento Financeiro da Continental. No total foram 23 convites enviados e 21 respostas recebidas.



A amostra era composta de 9 colaboradores femininos e 14 masculinos. A idade média das mulheres foi de 35 anos e dos homens de 31 anos.

Assim sendo, obtivemos o seguinte resultado:

Questão 1 (Você entende que a comunicação na Continental estimula a entrar em contato com seus sentimentos e necessidades por trás das atitudes da companhia?) 4,8% dos participantes responderam sim e 95,2% responderam não;

Questão 2 (Você acredita que as ações da Continental visam atender as necessidades coletivas?) 66,7% dos participantes responderam sim e 33,3% responderam não;

Questão 3 (Você entende que as necessidades coletivas são consideradas pela companhia, após a manifestação da comunicação) 52,4% dos participantes responderam sim e 47,6% responderam não;

Questão 4 (Você acredita que a comunicação na Continental é empática?) 85,7% dos participantes responderam sim e 14,3% responderam não;

Questão 5 (Você acredita que a comunicação na Continental gera sentimento de pertencimento?) 71,4% dos participantes responderam sim e 28,6% responderam não;

Questão 6 (Você entende que a comunicação na Continental gera confiança?) 76,2% dos participantes responderam sim e 23,8% responderam não;

Questão 7 (Você entende que a comunicação na Continental incentiva a cooperação?) 61,9% dos participantes responderam sim e 38,1% responderam não;

Questão 8 (Você sabe o que é Comunicação Não Violenta?) 4,8% dos participantes responderam sim e 95,2% responderam não.

Considerando as respostas obtidas, verificamos que a forma de comunicação da ContiTech atualmente abrange alguns dos pilares da CNV sendo que a percepção dos colaboradores foi positiva, com poucas exceções.

O primeiro pilar da CNV é a identificação dos sentimentos. Quando falamos de sentimento, em um primeiro momento pode existir certo desagrado, entendendo que os colaboradores devem se portar como profissionais e que isso não envolve sentimento. Sabemos que separar o ser humano de ter sentimentos, é praticamente impossível (a não ser em casos patológicos, não contemplados nesse caso), por isso faz-se necessário falar sim de sentimentos e entender se a comunicação interna da empresa faz esse papel, não tratando os colaboradores como “máquinas de produção”, mas sim como seres humanos dotados de sentimentos que empregam seu intelecto diariamente. Quando aborda-se do sentimento na CNV, deve-se pensar em qual necessidade não foi suprida que acabou gerando um determinado tipo de sentimento. Somente 4,8% dos participantes afirmaram que a comunicação da ContiTech incentiva os

colaboradores a terem esse entendimento da relação entre, necessidade não suprida versus sentimento.

As questões 3 e 4 trataram sobre o conhecimento que a empresa tem sobre as necessidades dos colaboradores e se essas necessidades são atendidas, ou apenas sabidas. Pelos percentuais, entende-se que há na empresa um interesse em saber quais as necessidades dos empregados, mas a percepção dos respondentes não é que sejam, necessariamente, atendidas. Esse cenário tende a se deteriorar se não for devidamente cuidado, pois o sentimento de não ser “cuidado” ou “notado”, pode desmotivar seriamente os colaboradores.

Empatia, palavra que significa a capacidade psicológica para sentir o que sentiria outra pessoa na mesma situação por ela vivenciada, é um conceito que está sendo muito discutido e utilizado nos tempos atuais. Não por acaso, a empatia faz parte dos pilares da CNV, pois não é possível ter uma comunicação “não violenta” sem empatia. A empatia está relacionada com o cuidado no falar, utilização de palavras e termos, verbais e não verbais, para que a mensagem da comunicação seja transmitida adequadamente, sem ruídos entre o emissor e o receptor. Na questão 4 onde foi questionado sobre a percepção de empatia nas comunicações da ContiTech, 85,7% dos participantes entendem que existe a empatia, ou seja, o trato e cuidado nas comunicações verbais e não verbais.

Quando questionados sobre a percepção de pertencimento a resposta foi positiva entre os entrevistados. O pertencimento quer dizer “sentir-se parte”, é uma crença comum que une os indivíduos. Essa crença só pode ser desenvolvida em cima da confiança estabelecida. E a comunicação tem papel fundamental nessa edificação: confiança/pertencimento.

Sobre o pilar confiança (questão 6) que é base da cultura da empresa e da CVN também, a massiva maioria entende que a comunicação interna clara, objetiva e condizente com a realidade, trazendo a sensação de confiança aos colaboradores.

A questão 7 tratou sobre o papel da comunicação no que se refere a cooperação. Apesar de “Uns pelos Outros” ser um dos pilares da cultura da própria empresa (além de um dos pilares da própria CNV), pouco mais da metade entende que a comunicação interna incentiva tal comportamento.

Na última questão (8) foi perguntado se os colaboradores entrevistados conheciam a teoria da Comunicação Não Violenta, sendo que apenas 4,8% dos

entrevistados, ou seja, somente um colaborador afirmou conhecer essa teoria. Esse resultado é o gancho para a proposta de melhoria, pois a maioria esmagadora desconhece a existência de uma ferramenta poderosa de comunicação, que pode auxiliar positivamente nos resultados da companhia, utilizando-se prioritariamente da empatia.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Analisando os resultados acima apresentados, percebe-se que mesmo sem um profundo conhecimento sobre a CNV, a ContiTech, na visão da parcela dos colaboradores que responderam as questões da pesquisa, acaba atendendo a alguns preceitos da CNV. Nota-se ainda que a Comunicação Não Violenta não é conhecida majoritariamente pela população pesquisada. De 21 participantes, apenas 1 conhecia a CNV e as demais, não.

Conforme Rosenberg (2006) a Comunicação Não Violenta promove maior profundidade no ato de ouvir, fomenta o respeito e a empatia e, finalmente, provoca o desejo mútuo de se entregar de coração. Algumas pessoas utilizam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, inclusive, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho. Em todo o mundo a CNV é utilizada para mediar disputas e conflitos nos mais diferentes níveis.

Assim sendo, como proposta de melhoria, sugerimos que não somente fique o Departamento de Recursos Humanos com a responsabilidade de utilizar-se da CNV nos comunicados e comunicações entre todos os colaboradores, mas propõem-se também que os próprios funcionários sejam instruídos sobre o que é a Comunicação Não Violenta, participando de palestras e treinamentos. Espera-se, como resultado, que os próprios colaboradores tomem ciência dessa nova forma de se comunicar e comecem a pôr em prática, não apenas nas práticas profissionais, mais também pessoais.

Informativos periódicos sobre os pilares da CNV também são sugeridos o envio, indicando sua aplicação prática, como por exemplo, na escrita de um e-mail, em contato com os clientes, reuniões e outras atividades do cotidiano profissional.

Workshops específicos sobre o tema e a comunicação interna com informações sobre a CNV também influenciará na absorção dos pilares pelos colaboradores. A auto avaliação é muito importante na prática da CNV.

Sugerimos ainda que os líderes tenham um treinamento específico sobre o tema para que fique evidente como a comunicação pode afetar diretamente o desempenho dos colaboradores, o atingimento das metas e como a CNV pode influenciar positivamente nesse processo. Ensinar e influenciar pelo exemplo é uma estratégia a ser adotada.

Incentivar os colaboradores a entrarem em contato com as suas necessidades e sentimentos, buscando compreender os motivos que geraram determinados tipos de sentimentos faz com que as situações a serem resolvidas na empresa evoluam por resoluções mais positivas.

A manutenção dos processos de comunicação claros e empáticos é uma tarefa árdua e um desafio diário a ser implementado continuamente visando incentivar os relacionamentos interpessoais e grupais de qualidade. O compartilhamento do saber é caminho para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, transformando a organização, “o local de trabalho” num ambiente em que o aprendizado não se dissocia dos desejos de crescimento individual e da própria empresa.

7. REFERENCIAS

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. The Academy of Management Review, v.5, n.2, p.219-224, 1980.

FLEURY M. T. L.(Org). As pessoas na organização. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v.1, 306 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 8, 81.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107- 114, 1994.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2003.

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

SYMNETICS, Consultoria & Educação. Curso Alinhamento e Desdobramento da Estratégia em organizações públicas. Brasília: Symnetics, 2015.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5ªed. Rio de Janeiro: JC editora, 1994.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. Comunicação empresarial. São Paulo; Atlas, 2007.

8. ANEXO

Questionário perguntas – Google Forms

Questionário Comunicação

Sobre a comunicação na Continental, gostaríamos da sua percepção, tanto da comunicação geral quanto da individual (gestor / colaborador)

*Obrigatório

Você entende que a comunicação na Continental estimula a entrar em contato com seus sentimentos e necessidades por trás das atitudes da companhia? *

Sim

Não

Você acredita que as ações da Continental visam atender as necessidades coletivas? *

Sim

Não

Você entende que as necessidades coletivas são consideradas pela companhia, após a manifestação da comunicação? *

Sim

Não

Você acredita que a comunicação na Continental é empática? *

Sim

Não

Você acredita que a comunicação na Continental gera sentimento de pertencimento? *

Sim

Não

Você entende que a comunicação na Continental gera confiança? *

Sim

Não

Você entende que a comunicação na Continental incentiva a cooperação? *

Sim

Não

Você sabe o que é Comunicação Não Violenta? *

Sim

Não

Enviar

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)