

## Como a comunicação pode piorar o clima organizacional?<sup>1</sup>

Nathally Heloise Andrian

Graduanda em Administração na Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: ra109472@uem.br

Marcio Pascoal Cassandre

Doutor em Administração pela Universidade Positivo. Atualmente é docente na Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: mpcassandre@uem.br

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como a comunicação pode piorar o clima organizacional, já que é por meio da comunicação violenta, repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença que os colaboradores podem sofrer no ambiente organizacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva, qualitativa e quantitativa, utilizando como ferramenta o questionário, que teve como público alvo, principalmente, aqueles que trabalham ou já trabalharam em uma organização. Como resultado da pesquisa, pode-se perceber que os efeitos de uma comunicação violenta vão além do impacto no clima organizacional, ela também pode afetar a saúde mental de quem recebe esse tipo de comunicação e colaborar para a maior rotatividade de trabalhadores. No artigo também foi elaborado um *checklist* com exemplos de comunicações violentas no ambiente de trabalho, para que chefes, gestores e os colaboradores em geral, possam fazer uma autoanálise e reflexão da comunicação violenta dentro do seu ambiente organizacional, pois, os prejuízos deste tipo de comunicação são diversos e na sua radicalidade pode levar até a fatalidades.

**Palavras-chave:** Comunicação violenta; Comunicação nas organizações; Conflito.

## How can communication worsen the organizational climate?

### ABSTRACT

This article aims to demonstrate how communication can worsen the organizational climate, since it is through violent communication, full of judgments, apathy, competitiveness, disrespect and indifference that employees can suffer in the organizational environment. For this, an exploratory-descriptive, qualitative and quantitative research was carried out, using the questionnaire as a tool, whose target audience was mainly those who work or have worked in an organization. As a result of the research, it can be seen that the effects of violent communication go beyond the impact on the organizational climate, it can also affect the mental health of those who receive this type of communication and contribute to higher worker turnover. The article also elaborated a checklist with examples of violent communications in the work environment, so that bosses, managers and employees in general can carry out a self-analysis and reflection on violent communication within their organizational environment, since the damages of this type of communication are diverse and its radical nature can even lead to fatalities.

**Keywords:** Violent communication; Communication in organizations; Conflict.

<sup>1</sup> Este artigo é publicado pelo sistema Fast Track com a 42ª Semana da Administração (SEMAD) da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos gestores e colaboradores procuram métodos para melhorar o clima organizacional, pelo fato de que o mesmo exerce influência no desempenho humano e na satisfação do trabalho, por parte do colaborador (CHIAVENATO, 1992). Chiavenato (1992) também descreve que muitas organizações buscam medir regularmente o clima organizacional. E um dos elementos que normalmente é escolhido para essa medição é a comunicação. Contudo, muitos colaboradores e gestores não têm consciência de que muitos atos exercidos por eles fazem parte de uma comunicação violenta e que afeta negativamente o clima organizacional.

Por esse motivo, a importância desse trabalho está voltada em trazer uma maior conscientização acerca do que seria uma comunicação violenta e como ela impacta o clima das organizações. Uma comunicação violenta é uma comunicação repleta de julgamentos, apatia, competitividade, desrespeito e indiferença, muitas vezes ela destrói a liberdade e não leva em consideração os sentimentos e as necessidades dos indivíduos (ROSENBERG, 2003). Sendo assim, se um gestor quiser piorar o clima organizacional, o caminho pode estar em se ter uma comunicação violenta, da mesma forma se a intenção for melhorar o clima organizacional, a comunicação violenta deve ser evitada.

Na manhã do dia 02 de setembro de 2021 em Porecatu-PR, dois vigilantes que trabalhavam juntos e eram considerados amigos começaram a discutir, partindo de uma comunicação violenta, e infelizmente chegando a um resultado trágico e fatal, em que um desses vigilantes morreu e o outro ficou gravemente ferido (G1 PR; RPC LONDRINA, 2021). Muitos fatores que geram conflitos e discussões no trabalho estão ligados a comunicação, seja ela verbal e/ou não verbal e como visto no caso ocorrido em Porecatu-PR esses conflitos podem se agravar e impactar gravemente tanto a vida de um ou mais indivíduos quanto a própria organização.

O objetivo geral deste trabalho foi refletir como a comunicação violenta no ambiente de trabalho pode contribuir para uma piora do clima organizacional. E, para isso, é preciso (i) entender o que é uma comunicação e sua possibilidade de se tornar violenta; (ii) conhecer os efeitos da comunicação violenta no ambiente de trabalho.

Este trabalho também traz um *checklist* com exemplos de comunicações violentas no ambiente de trabalho, para que chefes, gestores e colaboradores

possam fazer uma autoanálise e reflexão para, assim, analisar se estão praticando a comunicação violenta dentro do seu ambiente de trabalho, pois, os prejuízos decorrentes desta são diversos e, na sua radicalidade, pode levar até a morte.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No processo de comunicação há o emissor, quem envia, e o receptor, quem interpreta, uma determinada mensagem que pode ser tanto verbal (fala ou escrita) quanto não verbal (gestos, imagens, expressões faciais, entonação de voz, etc. que são aquelas por sinais não-linguísticos) (LOPES, 2018).

No ambiente organizacional a comunicação interpessoal (entre as pessoas) ocorre a todo momento e ela afeta diretamente o clima organizacional. Robbins, Judge e Sobral (2011) explicam que existem três tipos de comunicação: comunicação oral; comunicação escrita e comunicação não verbal. Portanto, na hora da transmissão de uma mensagem não serão apenas as palavras do emissor que afetarão a interpretação do receptor, mas também a comunicação não verbal (entonação, gestos, expressões) fará parte da interpretação da mensagem.

Dentro das organizações as pessoas passam a maior parte do seu tempo se comunicando, seja por meio da comunicação verbal ou não verbal. No entanto, a comunicação nas organizações nem sempre é harmônica, muitas vezes ela se torna um gatilho para diversos conflitos. Um dos principais fatores que desencadeiam conflitos “envolve estilos problemáticos de comunicação” (BARON; SHANE, 2007, p. 138). Isso acontece muitas vezes porque os emissores se comunicam de uma forma que aborrece e/ou irrita os receptores (mesmo que essa não seja a intenção). É importante destacar também que em um contexto organizacional, muitas vezes há uma relação assimétrica de poder que pode impactar a forma de se comunicar, trazendo constantemente diálogos agressivos, tornando a comunicação mais violenta. Além do mais, condições psicológicas que afetam negativamente a saúde mental do trabalhador, podem elevar a insatisfação no trabalho, que é um dos principais motivos que influenciam a rotatividade de pessoas (PINHEIRO, 2013). Chiavenato (2010) diz que as condições psicológicas são uma das variáveis que podem influenciar na rotatividade de trabalhadores.

## 2.2 COMUNICAÇÃO VIOLENTA

Marshall Rosenberg (2003, p. 17) diz que “somos todos violentos e precisamos efetuar uma mudança qualitativa em nossas atitudes. Com freqüência, não reconhecemos nossa violência porque somos ignorantes a respeito dela.” Ele afirma que violência não é apenas aquela que envolve brigar, matar, guerrear e espancar (violência física), mas também existe a violência “passiva” que o sofrimento é na natureza emocional. Sendo assim, a comunicação violenta, envolve por exemplo: julgamentos, competitividade, indiferença, apatia e desrespeito, ela muitas vezes destrói a liberdade e não leva em consideração os sentimentos e as necessidades, como analisado, ela pode gerar diversas consequências negativas. Vale apontar que nem sempre é fácil identificar uma comunicação violenta, deste modo muitas pessoas agem com esse tipo de comunicação sem se darem conta. Sendo assim, em uma comunicação violenta, o emissor pode causar um impacto negativo ao receptor, por meio de suas palavras, gestos e atitudes. Muitas vezes esse tipo de comunicação leva a pessoa que falou ou a que escutou a se sentir com raiva, medo, triste, culpado, angustiado e/ou punido (ROSENBERG, 2003).

O psicólogo e fundador da abordagem CNV (comunicação não-violenta) Marshall Rosenberg (2003) traz outra nomenclatura para a comunicação violenta, ele a chama de “comunicação alienante da vida” e diz que esse tipo de comunicação nos distancia de nosso estado natural de compaixão. Rosenberg traz alguns exemplos de comunicações alienantes da vida, como, julgamentos moralizadores; comparações; negação de responsabilidade. A comunicação violenta ou comunicação alienante da vida pode desencadear desentendimentos, discussões, e levar a violência física, trazendo algumas vezes até fatalidades. Contudo, é mais comum nas organizações que esse tipo de comunicação afete o ambiente de trabalho. Marshall Rosenberg, diz que “por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente” (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017). Por sua vez, um clima deteriorado pode acabar complicando o processo de comunicação na organização, gerando um terrível círculo vicioso (FERREIRA, 2017).

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional “representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2011, p. 116). De acordo com Chiavenato (2011), o moral (atitude das pessoas) influencia o clima, o moral elevado (atitudes positivas, satisfação, cooperação, colaboração, boa vontade, etc.) contribui para um clima mais amigável, agradável, e receptivo, em contrapartida o moral baixo (atitudes negativas, insatisfação, má vontade, agressão, resistência, pessimismo, etc.) na maioria das vezes acaba provocando um clima negativo, desagradável, adverso e frio.

A comunicação organizacional influencia tanto diretamente quanto indiretamente a motivação dos trabalhadores (DEVESA, 2016). Por conta disso, a forma que o indivíduo decide se comunicar, seja por meio da comunicação verbal e/ou não verbal é uma atitude que pode colaborar para o moral elevado ou o moral baixo, afetando assim o clima organizacional.

Para tentar atingir um bom clima organizacional, o papel da liderança é essencial, deste modo o líder deve ter uma comunicação eficaz. Devesa (2016) também diz que, para se ter um clima organizacional bom é importante que predomine a liberdade de dizer abertamente as suas opiniões. Assim, também pode haver menos julgamentos e mais empatia na hora da comunicação (dessa forma o medo da comunicação pode ser reduzido). Em contrapartida, um clima organizacional ruim pode ser influenciado por uma comunicação ineficaz da liderança e/ou dos demais colaboradores. Silva (2013) diz que, o clima organizacional ruim ou prejudicado ocorre quando alguns aspectos organizacionais afetam negativamente e continuamente o ânimo, a motivação da maioria dos colaboradores, gerando “evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc.” (SILVA, 2013, p. 16).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente trabalho tem um caráter exploratório-descritivo, com uma abordagem quali-quantitativa, pois usa métodos tanto qualitativos quanto quantitativos, para uma análise mais aprofundada sobre o tema e uma maior compreensão do objetivo que é refletir como a comunicação violenta no ambiente de

trabalho pode contribuir para uma piora do clima organizacional. Seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como principal objetivo conhecer melhor o tema estudado, e assim ampliar a compreensão, em relação ao fenômeno investigado (SELLTIZ *et. al.*, 1974). Seu caráter descritivo, por sua vez, decorre da busca por um aprofundamento no tema a fim de “descobrir a existência de associações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que conteve um total de 17 perguntas e 119 respondentes, entretanto não foram todos os participantes que responderam às 17 perguntas. No questionário havia perguntas-chave, que dependendo da resposta guiava o respondente para uma ou outra pergunta. O questionário foi elaborado na plataforma do “Google Forms” e teve como público alvo, principalmente, aqueles que trabalham atualmente ou já haviam trabalhado em uma organização. Entretanto, aqueles que nunca haviam trabalhado, também puderam participar e contribuir com a última pergunta, na qual buscou entender entre os exemplos de comunicações violentas, apresentadas no questionário, quais eram as três que poderiam ser consideradas mais violentas.

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo com base nos resultados obtidos através do questionário aplicado. O questionário conteve perguntas abertas e fechadas (perguntas demográficas, perguntas dicotômicas, perguntas de escala Likert de quatro pontos e perguntas de múltipla escolha). As questões que envolviam a escala Likert, buscou entender o grau de concordância com o que estava sendo afirmado, essa escala variava de 1 á 4, propositalmente não foi utilizada uma escala de 1 á 5, para que o respondente não optasse por manter sua resposta imparcial.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 RESULTADOS**

A primeira pergunta do questionário se tratava de uma pergunta-chave, em que, dependendo da resposta, o respondente iria para uma ou outra pergunta. Essa questão foi referente a se a pessoa já trabalhou ou está trabalhando no momento em uma organização. Do total de respondentes, 56,3% estavam trabalhando no

momento em uma organização; 21,8% já trabalharam, mas no momento não estavam trabalhando mais e 21,8% nunca trabalharam.

Caso o respondente assinalasse que já trabalhou, mas no momento não estava trabalhando, a próxima pergunta buscava entender se a sua saída teve relação com a comunicação, nesse caso a comunicação violenta. Sete, dos vinte e seis respondentes que afirmaram não estar trabalhando mais em uma organização, declararam que a comunicação teve influência em sua saída. Desses sete respondentes, alguns descreveram que a comunicação da organização em que se trabalhava era péssima, pouco humanista, ditadorista, havia abuso de autoridade e pressão psicológica (isso foi descrito na terceira questão do questionário).

A próxima questão foi referente ao gênero: a maioria dos respondentes foram mulheres, com 60,2% e 39,8% foram homens. A quinta pergunta foi relacionada a faixa etária: 2,2% tinham até 18 anos; 36,6% tinham idade entre 19 a 29 anos; 20,4% tinham de 30 a 39 anos; 17,2% possuíam de 40 a 49 anos e 23,7% possuíam 50 anos ou mais.

A sexta questão buscou compreender como os respondentes avaliaram o clima da organização em que eles trabalhavam ou já haviam trabalhado (Gráfico 1).

### Gráfico 1 - Clima organizacional

Você considera o clima da organização que você trabalha ou trabalhou:  
93 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023).

A sétima pergunta, também com relação ao clima organizacional, pediu para o respondente avaliar de 1 á 4 o clima organizacional da empresa em que ele trabalha ou já trabalhou, sendo 1 entendendo como desagradável e o 4 muito agradável. Nessa questão 46,2% dos respondentes marcaram a opção 4,

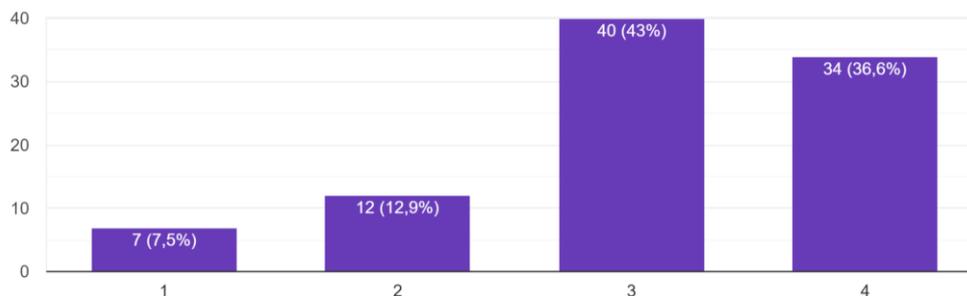
consideram o clima da organização que trabalha ou trabalhou muito agradável; 33,3% assinalaram a opção 3; 16,1% marcaram a opção a 2 e 4,3% assinalaram a opção 1, considerando assim o clima desagradável.

A oitava questão também usou a escala Likert e buscou entender como os respondentes se sentiam em relação ao ambiente de trabalho (da empresa em que ele trabalha ou trabalhou). Nessa questão, para o respondente, a opção 1 correspondia a “insatisfeito” e a opção 4 “muito satisfeito” (Gráfico 2).

### Gráfico 2 - Satisfação com relação ao ambiente de trabalho

O quão satisfeito(a) você se sente (ou sentia) em seu ambiente de trabalho?

93 respostas

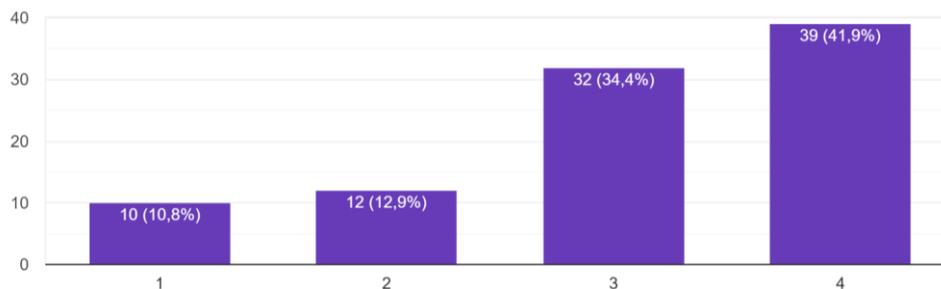


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023).

Na nona questão também foi utilizada a escala Likert, por meio dessa pergunta buscou-se entender como essas pessoas se sentiam com relação à liberdade de expressão na organização. Da mesma forma como na questão anterior, a opção 1 significava “insatisfeito” e a 4 “muito satisfeito” (Gráfico 3).

### Gráfico 3 - Satisfação com relação a liberdade de expressão no trabalho

O quão satisfeito(a) você está (ou estava) em relação à liberdade de expressão na organização?  
 93 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023).

A décima questão foi elaborada para entender mais sobre a opinião dos respondentes, nela foram colocadas frases com relação a comunicação, entretanto, quase todas elas se relacionavam a uma comunicação violenta ou a uma má comunicação. Quem respondeu ao questionário deveria assinalar a opção que mais condizia com aquilo que ele ou ela acreditava. Nessa questão, suprimindo 36,6% que marcaram a opção “nenhuma das alternativas anteriores”, os outros 63,4% (59 pessoas) assinalaram frases que remetiam a uma comunicação violenta e/ou que não condizem com uma boa comunicação, essas frases são mostradas no quadro abaixo juntamente com o resultado em percentual de cada frase (Quadro 1):

#### Quadro 1 - Frases relacionadas a comunicação violenta ou má comunicação

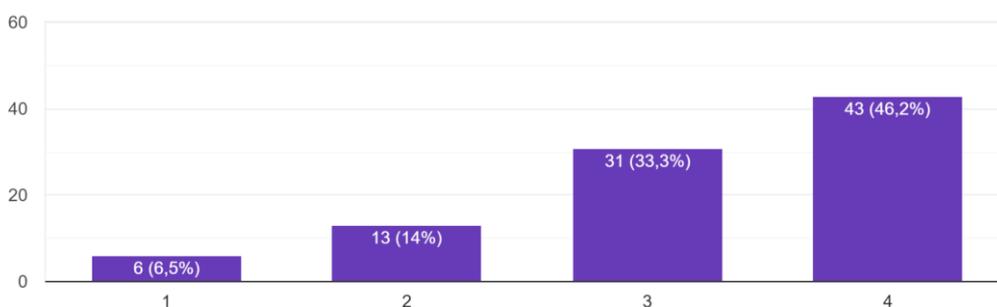
%	Frases que remetiam a uma comunicação violenta e/ou que não condizem com uma boa comunicação.
39,8%	“Uma boa comunicação está ligada a arte de convencer e persuadir.”
10,8%	“O uso adequado das palavras apenas tem relevância em situações específicas, sendo que de modo geral não há que se preocupar com a maneira com que se diz e sim com o que se diz.”
6,5%	“Independente de como me comunico, o importante é o resultado.”
6,5%	“A forma como o receptor compreende a mensagem não é relevante para uma boa comunicação, uma vez que o que importa é a clareza do emissor.”

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na pesquisa (2023).

Na décima primeira questão do questionário também foi utilizada a escala Likert, onde a opção 1 significava “discordo totalmente” e a 4 “concordo totalmente” (Gráfico 4).

**Gráfico 4 - Grau de concordância com relação à frase: "uma comunicação mais empática, agradável, gentil e respeitosa contribui para um clima mais harmônico na organização, mas pode não trazer resultados imediatos."**

93 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023).

Na décima segunda pergunta do questionário, também foi usada a escala Likert, e igual na questão anterior, a opção 1 significava “discordo totalmente” e a 4 “concordo totalmente”. Nesse sentido foi possível compreender o grau de concordância dos respondentes com a seguinte frase: “uma comunicação mais grosseira, intolerante, julgadora e indiferente contribui para um clima mais desagradável na organização, mas ao mesmo tempo pode trazer resultados mais efetivos.” Percebe-se que 43% dos respondentes discordaram totalmente da afirmação, marcando assim a opção 1; 28% deram assinalaram a opção 2; 9,7% marcaram a opção 3 e 19,4% expressaram concordar totalmente com a afirmativa, assinalando a opção 4.

A próxima questão buscou entender como os respondentes eram tratados pelo seu chefe/supervisor na hora da comunicação. Nessa pergunta, a pessoa que respondeu ao questionário poderia assinalar a quantidade de alternativas que desejasse. Nessa questão 65,6% dos respondentes expressaram serem tratados com respeito; 39,8% com empatia; 26,9% com tolerância; 21,5% com interesse; 12,9% com indiferença; 11,8% com julgamento; 10,8% com apatia; 7,5% com desrespeito. Além disso, 8,6% afirmaram não possuir chefe ou supervisor; 6,5% disseram ser o chefe da organização; 1,1% (que foi uma resposta) acrescentou na opção “outros” que se referia a ex-sócia e disse que ela agia como chefe; a opção

“não cheguei a me comunicar com o chefe ou supervisor” não houve nenhuma resposta.

A décima quarta questão, buscou entender se o chefe/supervisor dos respondentes é (ou era) uma pessoa aberta a críticas ou sugestões. Foi inserida três alternativas “sim”, “não” e “não posso opinar”, entretanto também foi inserida uma opção “outros” para que o respondente também pudesse descrever de forma diferente o clima organizacional (Gráfico 5).

### Gráfico 5 - Chefe/supervisor com relação a críticas e sugestões

Seu chefe/supervisor é (ou era) uma pessoa aberta a críticas ou sugestões?  
93 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2023).

A próxima pergunta do questionário foi bem semelhante com a décima terceira questão; ela buscou entender a relação do respondente com os outros colaboradores ou sócio(os) da organização na hora da comunicação. Vale destacar que nessa questão, a pessoa que estava respondendo ao questionário poderia assinalar a quantidade de alternativas que desejasse. A maioria dos respondentes, 77,4% disseram se tratar de uma relação com respeito; 48,4% com empatia; 37,6% com tolerância; 26,9% com interesse; 18,3% com indiferença; 11,8% com julgamento; 9,7% com apatia; 6,5% com desrespeito; 1,1% (que foi uma resposta) afirmou que não há (ou havia) outros colaboradores; também foi acrescentada a opção “outros” para que pudesse ser inserida outras respostas, além daquelas previamente estabelecidas, foi acrescentado por um respondente “funcionários”, sendo assim, entende-se que a resposta foi baseada em seus funcionários, outra pessoa acrescentou a resposta: “depende do colega de trabalho e da situação, mas na grande maioria das situações a equipe é cordial e respeitosa”.

A décima sexta questão do questionário foi uma pergunta aberta, sem obrigatoriedade de resposta. O objetivo da questão foi buscar compreender mais a respeito da percepção do respondente com relação a comunicação e/ou clima organizacional da empresa que ele trabalha (ou trabalhou) (Quadro 2).

**Quadro 2 - Detalhes trazidos pelos respondentes a respeito da comunicação e/ou do clima organizacional**

<b>Título da questão 16</b>	<b>Esse espaço fica em aberto, caso queira expressar/detalhar algo a respeito da comunicação e/ou do clima organizacional da empresa que você trabalha (ou trabalhou).</b>
<b>Resposta 1</b>	“Trabalho é sempre algo desafiador, mas estando motivado ajuda a enfrentar as barreiras.”
<b>Resposta 2</b>	“Trabalhei em uma organização onde existe uma cobrança desleal, tive muito aprendizado com coisas ruins e boas, mas tudo se tornou experiência... E quem sai dessa organização fica fazendo tratamento de saúde, porque fica sem saúde, com receio de buscar algo novo porque lá eles pagavam bem, mas em troca você dava toda sua saúde mental e física.”
<b>Resposta 3</b>	“Apesar do meu chefe me respeitar, os outros colaboradores não respeitam e isso traz um clima desagradável pra mim, e insegurança de me comunicar com eles.”
<b>Resposta 4</b>	“As pessoas só querem ouvir o que alimenta o ego.”
<b>Resposta 5</b>	“O patrão se punha num pedestal como um monarca, mas os demais colaboradores eram muito gentis e amigáveis.”
<b>Resposta 6</b>	“A comunicação é fundamental em qualquer atividade que irá desenvolver.”
<b>Resposta 7</b>	“O clima organizacional na empresa é a engrenagem que faz com que chefe e colaboradores fiquem em sintonia e a comunicação é fator fundamental para que ocorra.”
<b>Resposta 8</b>	“Comunicação é muito importante para que tanto quem comunica como para quem recebe a mensagem comunicada, possam alcançar os objetivos propostos numa organização.”
<b>Resposta 9</b>	“A comunicação certa vai além de resultados.”
<b>Resposta 10</b>	“Comunicação é fundamental em todos os âmbitos de nossas vidas.”
<b>Resposta 11</b>	“No ambiente há um grande ar de competição, e aquele mais antigo se acha superior ao novato.”

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na pesquisa (2023).

A última questão do questionário foi respondida por todos os respondentes, incluindo aqueles que afirmaram nunca ter trabalhado (na primeira pergunta), totalizando assim 119 respostas. Essa questão trouxe diversos exemplos de frases

que eram relacionadas a uma comunicação violenta e foi pedido para que fossem assinalados três opções das quais a pessoa acreditaria que pudesse se tornar mais violenta, podendo assim, ter sido aquelas três que o respondente acreditou ser mais impactante.

A maioria, 68,1%, assinalou a frase - "Todo mundo entendeu, exceto você." 58,8% marcou "Caso você não seja uma pessoa que aprende rápido, seu lugar não é conosco." 56,3% - "O novo funcionário tem sido mais eficiente que você." 54,6% - "Faça como quero ou te darei uma advertência formal." 30,3% - "Você é muito desatento." 26,9% - "Menti para o cliente porque o chefe me mandou fazer isso."; 21% - "Que pena que você foi demitido(a). Pelo menos é mais experiência para você da próxima vez!" 20,2% - "Aquele colega mereceu ser demitido, pelo que fez." 15,1% - "Meus colegas de trabalho são muito preguiçosos." 13,4% - "Olha, eu não acho que é justo dar mais tempo para você cumprir essa tarefa." 8,4% - "Como eu queria que minha equipe fosse igual a sua." Na opção "outros" foi acrescentada uma resposta por um dos respondentes - "Agressão verbal com palavrões" que também é um exemplo de comunicação violenta.

## 4.2 DISCUSSÕES

Com os resultados dos dados coletados foi possível compreender que "por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente" (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017). Além de impactar negativamente o clima organizacional, a comunicação violenta também pode prejudicar a saúde mental do receptor e colaborar para a sua saída da organização.

### 4.2.1 Comunicação violenta influenciando o clima organizacional

O resultado da sexta pergunta do questionário mostrou que 80,6% dos respondentes consideram o clima da organização que eles trabalham ou trabalharam mais amigável, agradável e receptivo. Entretanto, também há pessoas que classificaram o clima mais desagradável, adverso e frio.

Como visto no item 2.3 (clima organizacional) o moral (atitude das pessoas) influenciam o clima organizacional, sendo assim uma pessoa com uma atitude mais negativa e/ou agressiva pode influenciar o clima da organização como um todo

(CHIAVENATO, 2011). Para um bom clima organizacional, é essencialmente importante que a liderança tenha uma comunicação eficaz. Em contrapartida, um clima organizacional ruim pode ser influenciado por uma comunicação ineficaz da liderança e/ou dos demais colaboradores. Silva (2013) diz que, o clima organizacional ruim ou prejudicado ocorre quando alguns aspectos organizacionais afetam negativamente e continuamente o ânimo, a motivação da maioria dos colaboradores, gerando “evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc.” (SILVA, 2013, p. 16). Visto que as atitudes de uma ou mais pessoas podem influenciar o clima organizacional, veja o que foi escrito por um dos respondentes com relação ao clima “ficou mais desagradável, adverso e frio após a nomeação da nova chefia” e ainda expressou que “uma única pessoa com poder conseguiu piorar o ambiente de trabalho.” Esse é um claro exemplo de como a atitude de uma pessoa pode piorar o clima organizacional, principalmente se for uma pessoa com um maior poder e/ou influência na organização.

#### **4.2.2 Comunicação violenta influenciando a saúde mental**

A décima sexta pergunta do questionário (Quadro 2) foi uma pergunta aberta, sem obrigatoriedade, aqueles que quisessem poderiam expressar/detalhar algo a respeito da comunicação e/ou clima organizacional da empresa que ele trabalha (ou trabalhou). Essa questão pode até ter servido como um desabafo para alguns respondentes, principalmente para aqueles que sofreram ou ainda sofrem dentro da organização. A comunicação violenta além de afetar o clima da organização, também pode desencadear diversos outros problemas, um deles é o impacto na saúde mental. O “respondente 2” (Quadro 2) escreveu: “Trabalhei em uma organização onde existe uma cobrança desleal, tive muito aprendizado com coisas ruins e boas mas tudo se tornou experiência... E quem sai dessa organização fica: - fazendo tratamento de saúde, porque fica sem saúde, - com receio de buscar algo novo porque lá eles pagavam bem, mas em troca você dava toda sua saúde mental e física.”

A comunicação violenta de fato pode prejudicar a saúde mental do receptor, esse tipo de comunicação muitas vezes leva quem escutou a se sentir com raiva,

medo, triste, culpado, angustiado e/ou punido (ROSENBERG, 2003). Além do mais, esse estilo de comunicação pode levar a um desentendimento e desencadear em uma violência física que pode ter resultados drásticos e fatais, como o que ocorreu em Porecatu-PR, no dia 02 de setembro de 2021, dois vigilantes que trabalhavam juntos e eram considerados amigos começaram a discutir, partindo para uma comunicação violenta, e infelizmente chegando a um resultado trágico e fatal, em que um desses vigilantes morreu e o outro ficou gravemente ferido (G1 PR; RPC LONDRINA, 2021).

Nessa questão (décima sexta) houve respondentes que expressaram o quão importante é uma boa comunicação, não só dentro do ambiente de trabalho, mas em todos os âmbitos da vida.

#### **4.2.3 Comunicação violenta influenciando o desligamento do colaborador**

Dos vinte e seis respondentes que assinalaram na primeira questão: “sim, já trabalhei, mas hoje não trabalho mais.” Sete deles (26,9%) declararam que a comunicação, nesse caso a comunicação violenta, pode ter sido considerada um dos motivos de sua saída da organização.

Na terceira pergunta do questionário os respondentes precisavam explicar o porquê da comunicação ter influenciado em sua saída, dentre as respostas, há comunicações que foram classificadas como: péssima, confusa, grosseira, ditatorial, pouco humanista e incoerente. Observa-se que diversas dessas comunicações traziam em seu cerne: julgamentos, críticas, acusações, apatia, expressão de ordem, autoritarismo, pressão psicológica, etc. Que são exemplos nítidos de comunicações violentas (comunicações alienantes da vida) que podem provocar no receptor sentimentos de raiva, medo, tristeza, culpa e angústia (ROSENBERG, 2003). Dentro do ambiente de trabalho todos esses sentimentos podem afetar o psicológico e impactar a saúde mental do colaborador, o que pode contribuir para que ele fique mais insatisfeito com o ambiente de trabalho. A comunicação organizacional influencia tanto diretamente quanto indiretamente a motivação dos trabalhadores (DEVESA, 2016). Chiavenato (2010) diz que as condições psicológicas são uma das variáveis que podem influenciar na rotatividade de trabalhadores. Sendo assim, condições psicológicas que afetam negativamente a

saúde mental do trabalhador, podem elevar a insatisfação no trabalho, que é um dos principais motivos que influenciam a rotatividade de pessoas (PINHEIRO, 2013).

#### **4.2.4 Frases repletas de comunicação violenta**

O resultado da décima pergunta do questionário mostrou que suprimindo 34 pessoas que marcaram a opção “nenhuma das alternativas anteriores”, os outros 63,4% (59 pessoas) assinalaram frases que remetiam a uma comunicação violenta e/ou que não condizem com uma boa comunicação.

A frase “uma boa comunicação está ligada a arte de convencer e persuadir”, pode estar ligado a manipulação, tentar induzir alguém a pensar de determinada forma ou agir de determinado modo, e com isso muitas vezes é deixado de lado os pensamentos, sentimentos e os ideais daquela outra pessoa. E a manipulação é um exemplo de comunicação alienante da vida (ROSENBERG, 2003).

“O uso adequado das palavras apenas tem relevância em situações específicas, sendo que de modo geral não há que se preocupar com a maneira com que se diz e sim com o que se diz”, quando esse tipo de ideia é colocada em prática pode-se levar a uma comunicação violenta, visto que, a comunicação e consecutivamente a comunicação violenta não está apenas ligado a uma comunicação verbal, mas também uma comunicação não verbal (como visto no item 2.1 – comunicação nas organizações). Marshall Rosenberg (2003) diz que muitos em vez de aplicar uma Comunicação Não-Violenta, aplicam condenação não-verbal. Sendo assim, não apenas o que é verbalizado, mas também gestos, expressões e tonalidade de voz, podem levar a uma comunicação violenta. Portanto, para uma boa comunicação é importante levar em consideração palavras, gestos e atitudes (comunicações verbais e não verbais) positivas. Além disso, o uso adequado das palavras não é apenas relevante em situações específicas, mas sim em todas as situações, caso contrário situações em que o uso inadequado poderão também levar a uma comunicação violenta (comunicação alienante da vida).

“Independente de como me comunico, o importante é o resultado”, esse tipo de comunicação pode deixar de lado os sentimentos e necessidades da outra pessoa (receptor). Quando não há uma preocupação com a forma de dialogar, essa comunicação pode vir atrelada à julgamentos, críticas, manipulações, acusação,

apatia, indiferença, ameaça, etc. Se tornando também uma comunicação alienante da vida (ROSENBERG, 2003).

"A forma como o receptor compreende a mensagem não é relevante para uma boa comunicação, uma vez que o que importa é a clareza do emissor". Entretanto, para uma boa comunicação, é essencialmente importante que o receptor entenda aquilo que está sendo transmitido, caso contrário muitos equívocos podem ser gerados a partir dessa falha comunicativa. O ruído é um exemplo de obstáculo que atrapalha e distorce a clareza da mensagem e uma mensagem mal interpretada pode contribuir para o surgimento de conflitos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Portanto, percebe-se que uma comunicação violenta e/ou um má comunicação estão muitas vezes presentes em uma organização, contudo, nem sempre é fácil para o emissor e o receptor identificarem que estão tendo e/ou sofrendo esse tipo de comunicação. Existem comunicações violentas que vêm disfarçadas de sátiras, brincadeiras e até mesmo (como visto na questão acima) ocorrem situações que são compreendidas, muitas vezes, por uma grande parte da população como algo correto, mas se analisadas, percebe-se que ela se trata de uma comunicação violenta.

## 5 CHECKLIST

O *checklist* a seguir é resultado do levantamento teórico e das análises produzidas pela pesquisa. Ele traz vinte e duas formas de como piorar o clima organizacional por meio da comunicação violenta. (Quadro 3).

**Quadro 3 - Checklist - Como piorar o clima organizacional por meio da comunicação violenta**

ITENS	COMUNICAÇÃO VIOLENTA
1	Ter comunicação repleta de <b>juízos</b> e <b>críticas</b> . -Ex: "Meus colegas são muito preguiçosos."
2	Utiliza <b>manipulação</b> na hora da comunicação. -Ex: "Faça como quero ou te darei uma advertência formal."
3	Fazer <b>acusações</b> sem escutar e tentar entender o outro lado. -Ex: "Você é o culpado por não termos atingido a meta."

4	Emitir <b>diagnósticos fundamentados em pré-conceitos</b> . -Ex: "Por ele ser uma pessoa com deficiência física, nunca conseguirá desenvolver um bom trabalho."
5	Emitir <b>diagnósticos fundamentados em preconceitos</b> . -Ex: "Eu não tolero ser comandado por uma mulher."
6	Elevar a tonalidade de sua voz, as vezes até <b>gritar</b> . -Ex: "Eu estou muito DESAPONTADO com vocês."
7	Utilizar palavras que remetem à <b>desqualificação</b> pessoal e profissional do outro. -Ex: "Você é burro? Já expliquei três vezes, como não entendeu? Creio que o seu lugar não é aqui conosco."
8	Tratar o outro como <b>indiferença e apatia</b> . -Ex: "Se aconteceu isso ou não, não é problema meu, você deveria ter chegado na hora."
9	<b>Comparar</b> pessoas (Ex: com outro funcionário). -Ex: "O novo funcionário tem sido mais eficiente que você."
10	Expressa <b>ordem</b> em vez de fazer um pedido. -Ex: "Faça isso, isso e isso, entendeu?"
11	<b>Ameaçar</b> a outra pessoa (se tratando de empresas - a ameaça normalmente pode envolver a demissão). -Ex: "Se você não aprende nem o que é básico, acho melhor você sair."
12	<b>Negar</b> a própria <b>responsabilidade</b> . -Ex: "Menti para o cliente porque meu supervisor me mandou fazer isso."
13	Ter ideias de merecimento de <b>recompensa ou punição</b> . -Ex: "Essa pessoa deveria ser demitida porque fez isso."
14	Ser <b>autoritário</b> . -Ex: "Faça exatamente o que eu mandar."
15	Ser <b>intolerante</b> . Obs: Existem vários tipos de intolerância, como: racial, social, sexual, religiosa, política, etc. -Ex: "Eu odeio trabalhar com pessoas do partido X."
16	<b>Rotular</b> outras pessoas. -Ex: "Aquela pessoa não me ajudou, ela é egoísta."
17	Ser <b>fechado á sugestões</b> . -Ex: Pessoa 1 - "Eu posso sugerir, fazemos diferente?" Pessoa 2 - "Não. É para ser feito exatamente assim."
18	Enfatizar a <b>competitividade</b> . -Ex: "Vamos, acelere. Você vai deixar que ele bata a meta primeiro que você?"
19	<b>Inibir a liberdade de expressão</b> . -Ex: "Isso é o que você pensa? Ok, guarda pra você."
20	<b>Interrogar</b> . -Ex: "Desde quando você está doente? Já foi a uma consulta médica? Quando você volta ao trabalho? Acha que consegue entregar sua tarefa até o fim de semana?"

21	<b>Oferecer conselhos sem serem solicitados.</b> -Ex: “Eu sei que você está gostando de trabalhar aqui, mas você viu que aquela outra empresa está contratando? Eu ouvi falar que o salário lá é melhor, você deveria tentar uma vaga.”
22	Colocar alguém como <b>errado(a)</b> . -Ex: “Com esse tipo de pensamento, você está completamente errado.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo trouxe informações sobre o que seria uma comunicação violenta e demonstrou como esse tipo de comunicação pode piorar o clima organizacional. Por mais que o trabalho trouxesse esse sentido antagônico de como piorar o clima organizacional por meio da comunicação violenta, o intuito dele não foi dizer que esse é o caminho, pelo contrário foi trazer o impacto deste estilo de comunicação nas organizações e os problemas que a partir dela possam surgir, chegando até a consequências fatais.

Os objetivos traçados no início de trabalho, foram alcançados, pois foi possível compreender que uma comunicação pode ser verbal ou não verbal e, ambas, podem se tornar violentas se trouxerem em seu cerne, julgamentos, críticas, acusações, apatia, expressão de ordem, autoritarismo, pressão psicológica, etc. Com isso, os sentimentos e as necessidades das pessoas acabam sendo desprezados pelos emissores. Com o resultado do questionário aplicado, foram analisados alguns dos efeitos da comunicação violenta no ambiente de trabalho, ela pode impactar negativamente o clima organizacional, prejudicar a saúde mental do receptor e colaborar para a rotatividade de trabalhadores. Desse modo, reitera-se que é “por conta de uma mensagem bem ou mal elaborada, um clima organizacional pode melhorar ou até se deteriorar significativamente” (ROSENBERG, 2006 *apud* FERREIRA, 2017).

Foi analisado também que a comunicação violenta pode desencadear desentendimentos, discussões e levar à violência física, o que é capaz de resultar em morte(s), como visto no caso que ocorreu em Porecatu-PR. Como visto, a comunicação violenta e/ou um má comunicação estão muitas vezes presentes em uma organização, contudo, nem sempre é fácil para o emissor e o receptor identificá-las. Existem comunicações violentas que vêm disfarçadas de sátiras, brincadeiras e até mesmo ocorrem situações que são compreendidas, muitas vezes,

por uma grande parte da população como algo correto, normal, rotineiro, mas se analisadas, percebe-se que ela se trata de uma comunicação violenta. Essa dificuldade em perceber que determinado diálogo é caracterizado como violento, pode ser resultante da carência de conhecimento a respeito desse assunto.

Há uma escassez de artigos e estudos que tratam o que é uma comunicação violenta, bem como o impacto que ela pode causar, dentro ou fora da organização. Contudo, é essencialmente importante que esse assunto seja abordado, explorado e estudado dentro e fora do ambiente de trabalho. E o cuidado com a comunicação não deve ser apenas dentro da organização, mas também em todos os nossos relacionamentos interpessoais.

Este artigo pode contribuir para que gestoras e gestores da área de Recursos Humanos pudessem ter uma dimensão dos efeitos de uma comunicação violenta e como ela impacta negativamente o clima organizacional. Além disso, o *checklist* (Quadro 3) ilustra situações possíveis de ocorrência da comunicação violenta. Então, para os chefes, gestores e colaboradores que queiram refletir como o clima organizacional do seu ambiente de trabalho pode ser prejudicado pela comunicação violenta, o *checklist* é um caminho do que não fazer para uma gestão de pessoas menos prejudicial aos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BARON, R.A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DEVESA, L. M. **A importância da comunicação no contexto organizacional**. Instituto Politécnico de Setúbal, 2016.

FERREIRA, A. **A comunicação não-violenta em ambientes de trabalho**, 2017.

G1 PR; RPC LONDRINA. **Vigilante morre e outro fica ferido após discussão dentro de um banco em Porecatu**, 02 de setembro de 2021.

<<https://g1.globo.com/pr/norte-noroeste/noticia/2021/09/02/vigilante-morre-e-outro-fica-ferido-apos-discussao-dentro-de-um-banco-em-porecatu.ghml>>. 02 de outubro de 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, p.42.

LOPES, J. **A comunicação verbal e não-verbal de docentes do ensino médio e o processo de ensino-aprendizagem**: um estudo de caso. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2018.

PINHEIRO, A. P. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover**: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Gestão e tecnologia para a competitividade, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ªEd., Pearson Prentice Hall, São Paulo. 2011.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2003.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo : E.P.U., 1974.

SILVA, K. R. **O estresse no ambiente de trabalho**: causas, consequências e prevenções. Fundação Educacional do Município de Assis. Fema: Assis, 2013.