

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Paulo Rogério Souza¹, Michelle Aranda Facchin¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

paulo.souza96@fatec.sp.gov.br
michelle.facchin@fatec.sp.gov.br

Resumo. *Com os constantes desenvolvimentos tecnológicos e o mundo cada vez mais globalizado, a comunicação de forma correta, eficiente e assertiva se faz cada vez mais necessária, principalmente no ambiente de trabalho. Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a comunicação e os métodos de abordagem não-violenta, e a análise de dois casos ocorridos em uma empresa do ramo administrativo-imobiliário, apresentando possibilidades de tornar a comunicação menos violenta nas empresas.*

Abstract. *In the context of technological advancements and a more interconnected world, communicating accurately, efficiently, and confidently is becoming essential, especially in the workplace. This article provides an overview of communication and non-violent communication methods, and the analysis of two scenarios that took place in a real state management company, suggesting alternative approaches to less aggressive communication.*

1. Introdução

A comunicação não-violenta é um conceito que se refere a uma maneira de se comunicar de forma respeitosa, empática e assertiva, buscando resolver conflitos de maneira construtiva e promovendo relacionamentos saudáveis.

Comunicação Não-Violenta (CNV) é um método de comunicação desenvolvido pelo psicólogo Marshall Rosenberg (2006) e que se concentra na maneira como nos expressamos e ouvimos os outros. Baseia-se na empatia, na honestidade, na autenticidade e no respeito mútuo. A CNV busca criar conexões significativas e resolver conflitos de maneira pacífica, evitando linguagem agressiva, crítica e de julgamento. Em vez disso, promove a expressão honesta de sentimentos e necessidades, incentivando a compreensão mútua e a colaboração na busca de soluções que atendam às demandas de todas as partes envolvidas (WIKIPEDIA, 2023).

Saber fazer o bom uso das palavras, saber ser um bom comunicador e um bom ouvinte é crucial para que possamos nos comunicar, de modo que nossas mensagens sejam entendidas de forma clara e humana sem agressividade, sem violência, envolvendo empatia e sinceridade. Isso amplia a eficácia da comunicação, principalmente para quem está na posição de ouvinte, pois claramente a recepção de uma mensagem, uma ordem ou até mesmo uma explicação é feita de forma suave e agradável, capaz de criar laços

principalmente de confiança e reciprocidade. A CNV, para ser bem desenvolvida, necessita ser trabalhada sobre quatro pilares: observação, sentimento, necessidade e pedido (ROSENBERG, 2006).

Dessa forma, diante de uma determinada situação comunicativa, esses quatro pilares são fundamentais, a saber: **observar** o que se diz, o que se faz ou o que precisa ser entendido e assim identificar quais **sentimentos** estão envolvidos, seja raiva, dor, amor, felicidade, entendendo quais **necessidades** são criadas por esses sentimentos, trabalhando com a comunicação do **pedido**, que deve ser feito de forma gentil, clara e objetiva. Um bom exemplo para exemplificar esses pilares poderia ser em um diálogo entre um pai e o filho que deixou brinquedos espalhados pela sala. Uma maneira de abordar seria: querido filho, papai chegou cansado e a sala está bagunçada, isso me deixa chateado, a sala é um local de descanso e de receber bem nossas visitas, poderia por favor retirá-los e levá-los até seu quarto onde você costuma deixá-los?

Uma comunicação que considere os quatro pilares de Rosenberg (2006) contribui para o desenvolvimento da comunicação não violenta e mostra ao ouvinte o que precisa ser feito. Isso estimula de forma natural a comunicação de ambos os lados. Além disso, pode ser aplicada em todos os seguimentos da vida, seja no ambiente de trabalho, familiar, ciclo de amizades e principalmente em qualquer tipo de negociação ou resolução de conflitos.

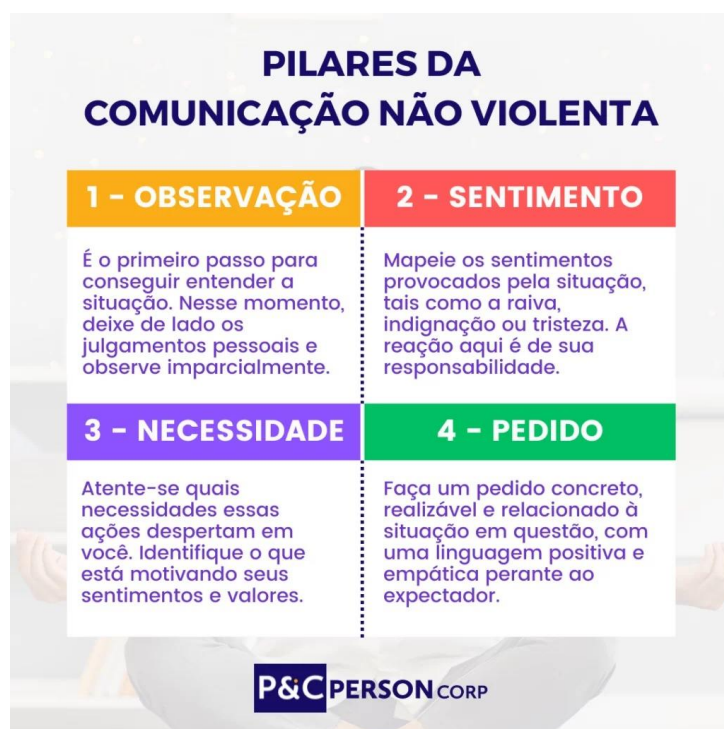


Figura 1. Os quatro pilares da comunicação não violenta (REGIS, 2023)

Como mostra a imagem acima, a comunicação não violenta possui 4 pilares: Observação, sentimento, necessidade e pedido. O pilar **observação** é o primeiro deles, pois indica a necessidade de observar com atenção o que está acontecendo em

determinada situação, de forma objetiva e imparcial para que assim sejam evitados julgamentos precipitados. O pilar **sentimento** vem em seguida e corresponde à etapa de compreensão dos sentimentos despertados nas pessoas envolvidas em determinado contexto. O terceiro pilar é da **necessidade**, em que são indicados pontos de identificação das principais demandas externas, que refletem nos sentimentos e emoções das pessoas. Além das necessidades individuais, há também as universais e, com isso, é importante identificá-las e compreendê-las, para que haja um entendimento mais profundo dos comportamentos humanos. O quarto e último pilar é do **pedido** e nesta etapa os envolvidos buscam maneiras de fazer pedidos de forma clara e afetiva, a fim de suprir suas necessidades. Esses pedidos devem ser concretos, realizáveis e relacionados à situação em questão, feitos em linguagem positiva, sem ambiguidade ou frases vagas. (CNV BRASIL, 2022)

Essa estrutura foi criada por Marshall Rosenberg (2006) para melhorar a qualidade dos relacionamentos e com base nisto os casos aqui analisados poderiam ter sido solucionados se os envolvidos em questão os tivessem usado.

Saber comunicar-se de forma agradável, garantindo que sua mensagem será entendida de forma correta e sem margem para interpretações errôneas é muito importante, e mais importante ainda é comunicar-se sem agredir, machucar ou até mesmo causar constrangimentos à pessoa que está recebendo a mensagem. Infelizmente, isso não é tão fácil como parece, pois a comunicação tem muitos traços, vícios enraizados desde a nossa infância até a fase adulta, seja pelo modo em que a pessoa foi educada, seja pelos círculos de amizade ou pelos tipos de programas assistidos, ou seja, tudo influencia a forma de comunicação, posta em prática pelo falante de acordo com a construção comunicativa que recebeu desde a infância e que reproduz de forma natural, muitas vezes mantendo uma herança agressiva na maneira de se comunicar, sem ao menos perceber. No ambiente de trabalho, isso se torna mais explícito ainda, pois é comum ocorrerem inúmeras situações desagradáveis tanto entre clientes e colaboradores, dos colaboradores entre si e entre gestores e colaboradores, ocasionando erros em processos operacionais, desentendimentos e até mesmo o desencadeamento de doenças mentais.

Diante dessa problemática, quando a empresa é de pequeno porte e não faz nenhum tipo de investimento em treinamentos ou ferramentas que possam melhorar a comunicação entre seus gestores, colaboradores e clientes, o problema torna-se maior e mais evidente. Com base nesse contexto, este estudo baseia-se na experiência de doze anos em uma empresa do ramo imobiliário, presenciando situações decorrentes de práticas de uma comunicação violenta, desde gestores agredindo verbalmente seus subordinados, os próprios colaboradores entre eles, gestores contra colaboradores, clientes maltratando colaboradores, sendo esses dois últimos de maior incidência.

2. Metodologia

Após reunião com a orientação, por meio da qual foram realizados debates construtivos e esclarecedores, foi definido o tema comunicação não-violenta, que cada vez mais tem protagonizado os debates devido a seu poder de mudar a forma de comunicação entre as pessoas. Feito isso, deu-se início à busca sobre o assunto através de pesquisas em sites acadêmicos, livros, artigos, materiais fornecidos por parte da orientação.

Com todo esse material à disposição, seguiu-se para a formulação e desenvolvimento deste trabalho que levou cerca de dois meses. Este trabalho foi

idealizado e formulado através de pesquisa descritiva, um tipo de investigação científica que tem como principal objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou determinada situação específica. Tem como principais características a objetividade, sistema de coleta de dados, análise quantitativa e qualitativa e relato detalhado. A pesquisa descritiva é um método em que são recolhidas informações mais específicas e detalhadas. Como o próprio nome diz, esse tipo de pesquisa descreve uma realidade e, ao mesmo tempo, expõe os dados, não se aprofundando na explicação detalhada dos mesmos, pois tem como um dos objetivos principais a coleta de dados e análise sem a interferência do pesquisador (TUMELERO, 2018).

Além disso, foi empregado o estudo de caso, um método de pesquisa utilizado para explorar, entender e analisar um fenômeno específico, indivíduo, grupo ou situação em um contexto real. Esse método é amplamente empregado em diversas áreas como ciências sociais, administração, educação e saúde. Os principais objetivos de um estudo de caso são: explorar detalhadamente um fenômeno específico, coletando informações abrangentes e contextuais; compreender como e por que um evento ocorre em seu ambiente natural, considerando as circunstâncias únicas ao caso; aplicar teorias em situações reais e verificar sua validade, bem como desenvolver novas hipóteses e teorias com base nas observações; fornecer exemplos concretos e detalhados que ajudam a ilustrar conceitos teóricos ou práticas bem-sucedidas (TUMELERO, 2018).

Os componentes típicos de um estudo de caso incluem a definição do problema, a revisão da literatura, a descrição do contexto, a apresentação dos dados coletados (através de entrevistas, observações, documentos etc.), a análise dos dados e, finalmente, as conclusões e recomendações. Este método é valorizado por sua capacidade de fornecer insights profundos e detalhados, embora seja limitado em termos de generalização, já que foca em um número reduzido de casos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Este artigo apresenta dois estudos de casos reais sobre a comunicação não-violenta dentro do ambiente de trabalho e suas consequências sobre os indivíduos: colaboradores, gestores e clientes. Aponta as consequências principais, tais como sequelas emocionais muito graves como Síndrome do Pânico, Depressão entre outras, como também violência física, efeito extremo da desabilidade comunicativa. Este estudo também visa apresentar algumas práticas simples para melhorar a comunicação, a fim de torná-la responsável e respeitosa.

3. Análises

3.1 Caso 1

A colaboradora em questão, que será chamada de X, ingressou no quadro de colaboradores da empresa há mais ou menos 4 anos e recebeu treinamento das colaboradoras do setor. No início de sua jornada na empresa, ela sempre foi uma moça alegre, prestativa, desempenhando suas funções conforme orientações recebidas no treinamento, sempre buscando esclarecimentos quando havia algum momento de dúvida, a fim de evitar algo que resultasse em advertência. Porém, como nem sempre as coisas são fáceis, o setor que X trabalha é um em que há maior índice de rotatividade, pois lidar com atendimento ao público exige muito do emocional. Diariamente, esse setor realiza em média 1.300 atendimentos, sendo importante ressaltar que segue aquele padrão da maioria das empresas, uma demanda extremamente alta para um número reduzido de colaboradores, que se dividem entre atendimentos presenciais, via telefone, via e-mail,

WhatsApp e outras ferramentas de comunicação.

São pessoas que buscam soluções diversas, como locação de casas e apartamentos, autorização de mudança (tanto para chegada quanto para saída), cadastro de novos moradores, emissões de boletos, certidões, dentre outras funções. Nesse setor, assim como em outros que não serão abordados neste estudo, a comunicação é de suma importância, pois nele surgem vários problemas inerentes à comunicação agressiva e violenta. Como é sabido, esperar por atendimento não é uma tarefa fácil para as pessoas impacientes, sempre na pressão diária pelo cumprimento de tarefas, diante de estresse intenso, tempo no trânsito, problemas pessoais, que resultam em um emocional abalado. Diante desse contexto de alta demanda técnica e emocional, a funcionária X sempre procurou fazer um atendimento de qualidade com os recursos disponíveis, porém há muitos clientes que tratam os funcionários de forma arrogante e desrespeitosa. Diante dessa realidade, são frequentes agressões verbais, gritos, xingamentos, conversas em tons mais exacerbados e até mesmo tentativa de agressão física, que X recebia diariamente. Como se não bastasse esse tipo de comunicação violenta por parte dos clientes, havia também seu gestor, que, mesmo sabendo da alta demanda de atendimentos e da quantidade baixa de colaboradores para a execução dos trabalhos, a agredia verbalmente e de forma constrangedora. No caminhar desses quatro anos de empresa, X começou a dar sinais de que sua saúde já não era mais a mesma de quando ingressou na empresa. Começou com pequenas tonturas, queda de pressão, assustava-se com pequenos barulhos, até que o alerta ficou mais intenso quando veio o desmaio e sua ida para o hospital, ocasionando alguns dias de afastamento.

Esse quadro se repetiu de forma cada vez mais regular até que um afastamento por um período maior trouxe à tona um diagnóstico de crise de ansiedade. De volta ao trabalho depois de um tempo, X continuou as mesmas tarefas, enfrentando os mesmos problemas, o que causou outro afastamento, tornando notável a debilidade de sua saúde mental, somatizada em seu físico, com perda de peso, olheiras, humor abalado, características dos transtornos diagnosticados: Síndrome do Pânico e Depressão. Desde esse último diagnóstico, X encontra-se em afastamento há um ano e meio e as últimas notícias que os colaboradores tiveram dela foi há três meses. Segundo informações, ela começou a sair do seu quarto que, segundo seus pais, é o refúgio onde ela se manteve por longo tempo. Ela obteve uma pequena vitória ao conseguir sair do próprio quarto, fato que gerou um motivo de comemoração entre os colegas de trabalho que se solidarizaram com o caso.

3.2 Caso 2

Durante uma Assembleia no condomínio Z, na zona sul de Ribeirão Preto, no mês de setembro de 2018, seguiam-se os preparativos para início da assembleia com as seguintes tratativas: eleição de síndico, subsíndico, conselho fiscal, melhorias, dentre outros assuntos.

Após a composição da mesa formada pelo presidente e secretário (a), escolhidos dentre os participantes da reunião, deu-se seguimento às pautas que seriam debatidas. Antes mesmo de deliberar sobre o primeiro item, duas moradoras, A e B, começaram a falar sobre problemas de garrafas de bebidas deixadas de forma irregular nas áreas comuns do condomínio, bem como do barulho produzido pelos filhos da moradora B. A conversa começou de certa forma amigável até que a moradora A começou a falar de forma mais ríspida com palavras agressivas e tom de voz mais alto do que o normal em

uma conversa. A moradora A começou a se impor, enquanto o presidente da assembleia tentou acalmar os ânimos, seguido dos outros participantes. No entanto, a reunião tornou-se uma balbúrdia sem controle e a discussão entre duas moradoras estendeu-se para mais condôminos, gerando uma enorme confusão, comunicação violenta para todos os lados, sem o mínimo de respeito ao próximo, aos participantes e à administradora que geria o andamento da assembleia.

Ouviam-se agressões verbais de todos os tipos e xingamentos que não comporta descrever aqui. O ápice da assembleia foi quando, em um breve instante de silêncio e quando tudo parecia entrar nos trilhos, as duas moradoras começaram a se agredir verbalmente e partiram para a agressão física. O espaço do salão de festas onde estavam todos reunidos para a então assembleia transformou-se em um ringue, imediatamente algumas pessoas entraram em ação separando as duas, porém hematomas ficaram nítidos em ambas. Depois de prestados os devidos auxílios e verificadas as condições físicas e de saúde, inclusive foi constatada a necessidade de primeiros socorros, seguiu-se a assembleia. Ficou evidente que a comunicação entre as duas moradoras, se fosse feita de forma mais tranquila, calma e principalmente com empatia de ambos os lados, teria evitado toda aquela confusão, não só a briga, mas também o constrangimento de todos os presentes.

4. Reflexões sobre a comunicação

Além de seguir os quatro pilares propostos por Rosenberg, outra forma de amenizar os problemas na comunicação é evitar ruídos que alterem os seis elementos básicos no processo comunicativo. São eles:

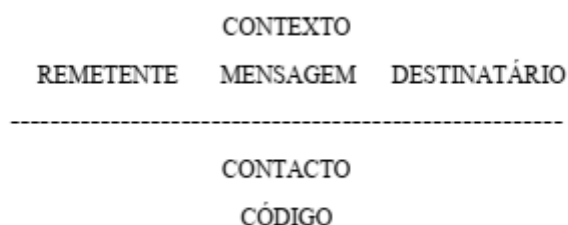


Figura 2. Elementos da comunicação
(JAKOBSON, 2003, p.123)

Os elementos da comunicação são componentes que estão presentes em qualquer processo comunicativo. Isso significa que a troca de mensagens entre o falante e o ouvinte deve contar com o bom funcionamento de todos esses seis elementos:

O REMETENTE envia uma MENSAGEM ao DESTINATÁRIO. Para ser eficaz, a mensagem requer um CONTEXTO a que se refere [...], apreensível pelo destinatário, e que seja verbal ou suscetível de verbalização; um CÓDIGO total ou parcialmente comum ao remetente e ao destinatário [...]; e, finalmente, um CONTACTO, um canal físico e uma conexão psicológica entre o remetente e o destinatário, que os capacite a ambos a entrarem e permanecerem em comunicação. (JAKOBSON, 2003, p. 123)

Remetente: designado falante ou também descrito como emissor, é o que transmite a mensagem; **Destinatário:** o receptor, ou seja, aquele que recebe a mensagem. Após a recepção da mensagem é esse indivíduo que decodifica e entende o que foi transmitido pelo receptor; **Mensagem:** é o assunto tratado entre emissor e receptor; **Canal:** é o meio pelo qual a mensagem será transmitida. É através desse elemento que a mensagem chega até o seu destino; **Código:** pode ser através de idioma, números, símbolos e é de suma importância que ambos emissor e receptor conheçam o código escolhido para que haja melhor comunicação e fluidez no processo comunicativo; **Referente ou contexto:** é a situação de comunicação, ou seja, corresponde ao local e tempo em que a comunicação acontece.

É importante ressaltar que durante a comunicação não haja ruídos porque estes podem atrapalhar, tanto na emissão como na recepção e compreensão da mensagem. Outro fator importante é o retorno por parte do receptor, uma espécie de feedback dizendo que a mensagem recebida chegou de forma adequada e se foi bem compreendida.

Esses elementos devem estar em bom funcionamento para que a comunicação aconteça de forma eficaz, caso contrário, se houver qualquer ruído ou déficit em qualquer um dos elementos, a comunicação não se fará de maneira satisfatória. Podemos dizer que isso influencia na realização da comunicação não violenta, pois os problemas acontecem muitas vezes porque o remetente não se faz entender da forma como gostaria e pensou, ou porque algum ruído emocional impediu o destinatário de compreender a mensagem de forma menos ofensiva.

5. Considerações finais

Um dos meios ou métodos para evitar a comunicação violenta no ambiente de trabalho entre colaboradores, gestores e clientes é investir em treinamentos específicos, como por exemplo: habilidades em resolução de conflitos, empatia e inteligência emocional. Esses tipos de treinamentos ajudam a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e respeitoso, podendo aumentar a produtividade dos envolvidos, melhorias na vida pessoal e na qualidade de vida.

A resolução de conflitos é o processo que duas ou mais partes usam para encontrar uma solução cordial para um problema. Conflitos podem ocorrer entre amigos e familiares, mas também entre colegas de trabalho, clientes e consumidores. Estar preparado para essas situações é de suma importância, pois um conflito pode gerar bons frutos entre as partes envolvidas, bem como grandes transtornos quando não resolvidos. Nenhum ambiente está livre de conflitos e para poder resolvê-los é necessário possuir algumas habilidades, tais como: escuta ativa, comunicação, não culpar, manter a calma e colaboração (INTUIT, s.d.). A **escuta ativa**, ou seja, ser um bom ouvinte, é de suma importância para entender e dar seguimento na resolução de um conflito. Ouvir com paciência o que o outro tem a dizer de forma respeitosa, sem interrupções, deixar que a pessoa se expresse, quando houver dúvidas, faça anotações nos tópicos que não entendeu. A **comunicação** é extremamente importante em qualquer campo da vida, seja profissional ou pessoal e é através dela que se expressam pensamentos, sentimentos, fazendo-se compreendido; por isso saber se comunicar de forma correta contribui e muito na resolução de um conflito. É importante que todos os envolvidos no conflito se sintam à vontade para discutir abertamente seus pensamentos e sentimentos para chegarem a uma resolução juntos. **Não culpabilizar** o outro é essencial, criando um ambiente onde todos

se sintam seguros para manifestarem seus pensamentos e sentimentos. Dessa forma, não só o mediador, mas todos colaboram na resolução dos problemas. Diante de um conflito, é comum vir à tona a fúria, um tom de voz mais alto do que o normal, palavras mais ríspidas e agressivas, por isso há a importância de **manter a calma** diante de tal situação. Às vezes é necessário dar-se uns minutos para respirar fundo, esperar os argumentos iniciais, organizar as ideias e pensamentos antes de iniciar uma resolução de conflitos (INTUIT, s.d.)

A conscientização de funcionários e gestores sobre os elementos da comunicação e sobre as formas de amenizar os ruídos (JAKOBSON, 2023), contando com os quatro pilares da comunicação não violenta (ROSENBERG, 2006), é a indicação deste estudo para diminuir os conflitos, além da necessidade de investir em treinamentos e capacitações no campo das linguagens aos funcionários.

6. Referências

- CNV BRASIL. (2022) Comunicação Não-Violenta (CNV): O que é e como praticar. Disponível em: <https://www.institutocnvb.com.br/single-post/comunica%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-violenta-cnv-o-que-%C3%A9-e-como-praticar>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). (2009) Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS.
- INTUIT Mailchimp. (2024) O que são habilidades importantes para a resolução de conflitos? [s/d]. Disponível em: <https://mailchimp.com/pt-br/resources/conflict-resolution-skills/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20de,de%20trabalho%2C%20clientes%20e%20consumidores>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- JAKOBSON, R. (2003) Linguística e comunicação. Trad de Izidoro Blikstein e José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix.
- REGIS, L. (2023) Resumo dos 4 pilares da CNV – Comunicação não Violenta. In: Person Corp. 25 set. Disponível em: <https://personcorp.com.br/o-que-e-cnv-comunicacao-nao-violenta/>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- ROSENBERG, M. (2006) Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Agora.
- TUMELERO, N. (2018) Pesquisa descritiva: o que é e como fazer corretamente em sua pesquisa. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- ROCHA, C. Reis. (2017) Manual de comunicação não violenta para organizações. Brasília: UNB.
- WIKIPEDIA. (2023) Comunicação não violenta. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_n%C3%A3o_violenta. Acesso em: 10 abr. 2024.