

UMA PESQUISA SOBRE A
COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTE
NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

Diretor-presidente Paulo Nassar – Aberje e ECA-USP

Diretor geral Hamilton dos Santos

Presidente do Conselho Deliberativo Gislaine Rossetti – LATAM Airlines

Vice-presidente do Conselho Deliberativo Adriano Stringhini – Sabesp

PESQUISA

Concepção e planejamento Paulo Nassar e Hamilton dos Santos

Coordenação Carlos A. Ramello e Leonardo André Paes Müller / Aberje
Pamela Seligmann / Casa Firmamento

Realização Carlos A. Ramello

Copyright © 2020 by ABERJE. Todos os direitos desta publicação são reservados à ABERJE. É proibida a duplicação ou reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem expressa autorização.

ABERJE. "A Comunicação Não-Violenta nas Organizações no Brasil".

São Paulo: Aberje, 2020. (Pesquisa)

Editor de conteúdo Andre Nakasone

Curadoria Pamela Seligmann / Casa Firmamento

Edição Luis Antônio Giron

Redação Lorena Scavone

Direção de arte Silvina Gattone

Ilustração Andrea Ebert

Revisão Rosângela Silva Ducati

Equipe Aberje Adriano Ortolani, Alessandro Marinelli, Arthur Motta, Aurora Ayres, Diego David, Douglas Cantu, Elan Alves, Emiliana Pomarico, Érica Garcia, Gisele Souza, Jovanka de Genova, Lidiane Minhoto, Milton Strassacappa, Mirella Kowalski, Nina Falcí, Rodrigo Cogo, Thalita Dominato, Valdirene Souza, Victor Pereira

04

EDITORIAL

20

A PESQUISA

06

AS PALAVRAS
TÊM PODER

56

CONCLUSÃO

11

OBSERVAR,
SENSIBILIZAR
E HUMANIZAR

60

ENTENDA
MAIS SOBRE
A CNV



CNV NAS ORGANIZAÇÕES

Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP

Hamilton dos Santos, diretor geral da Aberje

Em seus 53 anos de existência, a Aberje sempre buscou a consolidação da comunicação como cultura, prezando pela verdade como condição inquestionável e disseminando sua boa prática entre empregados e líderes das organizações, além da interface entre os setores privado e público. A Aberje não apenas esteve – e segue – atenta às demandas da sociedade, mas em alguns casos antecipou no campo da comunicação e de suas interfaces debates que posteriormente ganhariam corpo no país, como as questões de inclusão, de compliance, de relações governamentais e de responsabilidade histórica. Não foi diferente em 2019, com a escolha da Comunicação Não-Violenta como tema do ano de 2020.



Como defensores da interlocução democrática, e na qualidade de instituição voltada para a mediação, acreditamos que estamos em um momento no qual cabe buscar e defender uma abordagem que dê suporte para a construção de uma comunicação que privilegie o respeito e o sentimento de humanidade. Nesse sentido, a pesquisa – que, de forma inédita e inovadora, buscou avaliar a presença de temas da CNV nas organizações – e este caderno são apenas mais dois passos em uma caminhada de mais de meio século.

Ao mesmo tempo, essa escolha decorre de um certo diagnóstico. Um dos traços da última década foi a intensificação de uma lógica de antagonismo e conflito. Isso pode ser facilmente observado no campo da política e das relações internacionais, com o ressurgimento de movimentos nacionalistas extremados, com o Brexit e a crise que a União Europeia atravessa, com a guerra comercial entre EUA e China. No Brasil, vimos campanhas políticas crescentemente polarizadas. Ainda que a política

tenha certa autonomia em relação à sociedade como um todo, ela nunca está isolada. O que ocorre ali é ao mesmo tempo efeito e causa do que ocorre nas demais esferas sociais.

Não parece exagerado dizer que a última década foi profundamente marcada por uma lógica de jogo de soma zero, no qual os jogadores são vistos unicamente como inimigos, no qual o ganho de um é necessariamente visto como a perda do outro. Na linguagem da Comunicação Não-Violenta, uma lógica de lobo. A abordagem desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg desata esse nó precisamente porque não parte de uma premissa de ganhar-perder. Calcada na proposta de observar sem avaliar, escutar ativa e empaticamente, expressar clara e honestamente as necessidades e os pedidos específicos, a CNV oferece um caminho de convergência social para um ambiente que valorize a comunicação entre pessoas dispostas ao diálogo. Caminho que também é o da Aberje.



A violência estrutural permeia as relações interpessoais, inclusive no ambiente de trabalho, mas uma comunicação baseada no autoconhecimento e na empatia pode contribuir para desmontar essa engrenagem

AS PALAVRAS TÊM PODER

AA não violência é uma demanda de todos os povos, conscientes de que somente a paz pode ser o pano de fundo para o desenvolvimento da sociedade e o desabrochar das potências individuais. Busca-se o fim da violência, sonhando com um mundo sem guerras, criminalidade e agressões. Mas a violência está mais inserida na vida dos seres humanos do que parece, permeando sutilmente relações interpessoais sem que se perceba a profundidade dessa violência estrutural que se tornou um hábito.

O ambiente de trabalho não escapa à regra. Afinal, empresas são resultados de ações de pessoas e de suas relações, estão inseridas nesse contexto de violência que permeia a vida social. “Em um ambiente tóxico, a comunicação nunca é uma via de mão dupla. É usada como uma ferramenta para afirmar o domínio ou como uma luta pelo poder”, comenta a psicóloga **Pamela Seligmann**, professora de Comunicação Não-Violenta (CNV) da Escola Aberje de Comunicação e consultora de empresas, que implanta programas de CNV nas organizações. “A condição de um

estado de exaustão emocional, física e mental causado por estresse excessivo e prolongado se tornou comum. Esse tipo de comportamento não é sustentável a longo prazo. Os humanos são seres que requerem conexão e atenção para se empenhar. Precisamos uns dos outros para sobreviver, ser criativos e alcançar a grandeza. Produtividade e realizações pessoais não devem ser sinônimos de agressão ou exaustão”, diz.

A violência estrutural se expressa em grande parte pela linguagem. A boa notícia é que essa mesma linguagem pode ser a chave para se desmontar essa engrenagem agressiva. O psicólogo norte-americano **Marshall Rosenberg** (1934–2015) acreditou nessa tese ao criar e disseminar, ao longo de sua vida, uma proposta de mudança de paradigma nas relações entre os seres humanos, com a adoção de um olhar mais atento para a forma de cada um se expressar e o impacto das palavras sobre o outro: é a Comunicação Não-Violenta (CNV).

Inspirado por outros pensadores e líderes ativistas, como Mahatma Gandhi, que impactou o mundo

com o sucesso de sua ação política pautada na não violência, Rosenberg desenvolveu uma poderosa filosofia prática sobre como construir relações interpessoais conectadas com as necessidades de respeito, compaixão e valorização de todo ser humano. Assim, ajudou a criar ou recriar relacionamentos de melhor qualidade na família, no trabalho, nos negócios, na educação, nas comunidades, em momentos de concordância ou de conflitos. A ideia é a de que, quanto mais responsáveis e conscientes de como se estabelece a comunicação, mais se constroem relações produtivas, honestas e respeitosas, e os benefícios despontam no nível pessoal e no social. Ganham as pessoas, ganham as empresas, ganha a sociedade. “Não se trata de fórmula ou técnica, mas de uma transformação profunda na maneira de se perceber a si e aos outros”, explica **Yuri Haasz**, especialista em mediação de conflitos por meio de técnicas da Comunicação Não-Violenta. “Somos orientados a deixar hábitos comunicativos, relacionais,

de pensamentos e até mesmo emocionais que cultivamos durante nossas vidas, e isso repercute na maneira como escutamos, nos expressamos e criamos soluções com os outros. É como aprender uma nova língua.”

Não se questiona a ligação direta entre comunicação e produtividade no ambiente de trabalho. A comunicação clara e construtiva gera expectativas, prazos e requisitos coerentes. Ela é a base para a confiança de que se necessita em um processo de trabalho colaborativo, que é o das empresas. Sem ela, gasta-se tempo, energia, e muito esforço é desperdiçado. Mas a CNV vai além disso.

“A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora”, explicou Rosenberg em seu livro mais abrangente sobre o tema,

Comunicação Não-Violenta, (Nonviolence communication: a language of life), publicado originalmente em 1999 e, no Brasil, em 2006.

Quando tentamos trazer o uso da CNV ao contexto das relações de poder, o desafio é ainda maior do que no encontro pessoal. Os processos e as estruturas sociais ao nosso redor reforçam continuamente as premissas de dominação. Aplicar as ferramentas da CNV envolve deixar de lado a coerção e o uso da força. A prática sugere o uso desta última apenas para proteger, não para punir, e retomar a conversa assim que o perigo não seja iminente. Ao mesmo tempo, manter o diálogo não significa concordar com tudo. Em vez disso, nossa postura convida os outros a considerar as necessidades de todos.

Será possível, no entanto, inserir de forma orgânica esse objetivo em um ambiente de extrema concorrência e ansiedade como o das empresas? A resposta é sim, pois a CNV conta com cada indivíduo nesse processo. Uma pessoa apenas pode iniciar um processo de desenvolvimento

de CNV ao impactar seus interlocutores e gerar focos de inspiração para que o processo se alastre. Assim, pode atingir grupos, equipes, departamentos, a empresa – e além. O novo ambiente pode ser dos mais promissores para gerar acolhimento, cooperação e produtividade. Muitas vezes, porém, a consciência dos benefícios dessa transformação não se dá automaticamente. “No ambiente empresarial as pessoas de fato não estão acostumadas a mostrarem suas vulnerabilidades, daí a importância de abordarmos o sentimento e a necessidade de cada pessoa no grupo”, explica **Raylla Andrade**, consultora e facilitadora de CNV para empresas. “Ser vulnerável é compartilhar uma parte de nossos desejos e necessidades internos com outra parte, porque depositamos confiança neles para respeitar esses desejos. É relevante com o propósito de conectar e também em ouvir com coração e mente verdadeiramente abertos. Quanto mais vulneráveis formos, maior será a probabilidade de tocarmos os outros e despertar curiosidade e interesse genuínos.”

Estabelecer uma comunicação de maior empatia é uma ferramenta fundamental para quem precisa obter o máximo dos recursos e capital limitados de que dispõe. Há maior satisfação pessoal e maior colaboração. Ora, isso pode significar uma otimização da produtividade. Quando proprietários, chefes e supervisores priorizam a importância da comunicação no local de trabalho, podem levar aos funcionários o treinamento de que precisam para que possam prevenir e resolver conflitos e trabalhar de forma colaborativa e eficaz. Conforme as empresas crescem em cada estágio, os líderes continuar a aplicar e ajustar essas ferramentas e técnicas. Quanto mais cedo começam a usá-los, melhor, porque então cada novo funcionário a bordo será iniciado em seu estilo claro e aprimorado de comunicação. Ele se tornará um pilar de sua cultura.

“Observo a importância da inserção da CNV em ambientes corporativos quando encontro líderes que defendem a melhoria da cultura da empresa, que estão

mudando ativamente sua própria comunicação e pensamento, com a intenção de que eles e seus funcionários tratem uns aos outros de forma mais confiável como seres humanos com necessidades humanas”, relata Pamela Seligmann. “São líderes que entendem o valor da empatia como ferramenta no local de trabalho. A comunicação é a chave para fazer as coisas – especialmente se você valoriza clareza, integridade, responsabilidade, eficiência, eficácia e um trabalho de equipe agradável e produtivo.” A psicóloga também reforça que não está em questão desaparecerem os conflitos, mas contar com uma estratégia de comunicação que permita lidar com eles, à medida que surjam, sem desconsiderar o outro. Não se trata de uma solução rápida, capaz de resolver todos os problemas de comunicação da empresa. Mas é uma prática contínua que exige esforço, especialmente da parte da liderança. Uma vez integrada à cultura da empresa, porém, só traz benefícios em todos os níveis.

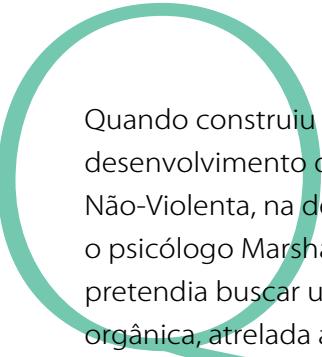


OBSERVAR SENSIBILIZAR

HUMANIZAR

Com dados resultantes de uma pesquisa que consultou profissionais de todo o país, a Aberje pretende promover um início de diálogo sobre o potencial da Comunicação

Não-Violenta para desenvolver pessoas e empresas



Quando construiu a proposta de desenvolvimento da Comunicação Não-Violenta, na década de 1960, o psicólogo Marshall Rosenberg pretendia buscar uma alternativa orgânica, atrelada ao respeito mútuo e aos ideais humanitários para a solução de conflitos, principalmente no campo da política internacional. Na época, a adoção de posturas pacíficas era necessária para melhorar a convivência e promover a integração entre brancos e negros, e foi pensando nisso que Rosenberg criou a CNV. A partir daí, teve participação ativa como mediador de conflitos políticos e ensinou a filosofia prática nos Estados Unidos e em mais de 60 países ao redor do mundo por mais de quatro décadas. Sua visão era criar um mundo onde indivíduos, grupos e organizações pudessem colaborar pacificamente para uma mudança social. Por meio da comunicação compassiva, ele sugere o emprego de ferramentas que ajudem a obter um entrosamento claro, efetivo, honesto, transparente e que permitam maior conexão e colaboração. Sua bem-sucedida iniciativa o levou a intermediar

centenas de conflitos iminentes e a formar uma geração de promotores da paz que semearam a abordagem de Rosenberg pelos mais variados locais e ambientes.

A experiência de aplicação dessa prática especificamente no âmbito das organizações é mais recente e tem sido aprofundada nos últimos dez anos por uma nova geração de especialistas em CNV, diante da constatação de que o tópico já foi para a área da educação, da Justiça restaurativa, para a mediação de conflitos e vários âmbitos de ocupação. A empresa é mais um, e não podia ser diferente.

Com esta primeira pesquisa da Aberje dedicada ao tema “A Comunicação Não-Violenta nas organizações”, a instituição visa a iniciar uma reflexão mais aprofundada sobre algumas dimensões corporativas que são aspectos trabalhados nos projetos de CNV. Alguns dele, inclusive, integram tradicionalmente pesquisas de clima de diversas empresas, sendo que resultados insatisfatórios nesses quesitos costumam ser largada para um conjunto de ações visando à melhoria dos índices. A comunicação costuma ser a primeira

a ser chamada a interceder, mas como utilizá-la de fato a favor das pessoas e da organização? É possível ir além. A CNV é uma proposta que não trabalha apenas com a linguagem, que, mesmo polida e educada, pode camuflar mensagens violentas. Ela envolve também uma mudança de olhar para as pessoas e o mundo e parte do princípio de que todos aprendem e reproduzem estratégias de comunicação violentas ao longo da vida, mesmo que inconscientemente – mas são capazes de desaprender e adquirir novas posturas. A CNV nos leva a falar de violências individuais e sutis que todos praticam no cotidiano e na sociedade.

Há quem acredite que seja inviável utilizar a CNV em um cenário de competição acirrada e de estruturas de poder rígidas próprias das organizações. Mas uma primeira imersão no tema já desnuda o preconceito. Na verdade, a Comunicação Não-Violenta, como pensam alguns, não é sinônimo de apatia, de uma linguagem recheada de palavras doces e afetuosas ou de uma radical negação dos conflitos. Ela é, de fato, uma forma de interagir com o outro

“As pessoas não se perturbam com as coisas, mas com as opiniões que têm delas.”

Epicteto, filósofo

em busca do aproveitamento das energias individuais e coletivas para a construção de um ambiente de mútua compreensão e empatia, no qual as mensagens são bem construídas, transmitidas, captadas e, mais importante, não agride o outro. Vale para uma simples troca de ideias no café, avaliações de performance, acordos de salário, problemas de comportamento em equipe ou negociações de todo tipo.

“A Comunicação Não-Violenta é projetada para retirar a narrativa que as pessoas constroem automaticamente em sua cabeça – aquela grande nuvem de suposições que você pode estar carregando sobre uma pessoa ou situação, impedindo você de trabalhar de forma eficaz”, explica Seligmann. “Em vez de apontar dedos ou atribuir culpas, a melhor tática é se tornar autoconsciente primeiramente e compartilhar como você se sente apenas depois de pensar bem.”

DIMENSÕES DA CNV

AS QUATRO ETAPAS

O método de Rosenberg, agora usado por empresas, negociadores de conflito e terapeutas pessoais, está enraizado na crença de que todos os seres humanos compartilham as mesmas necessidades universais, incluindo a sensação de que estão sendo ouvidos, compreendidos, valorizados e respeitados.

Os conflitos surgem quando as palavras são percebidas como ameaças, que se transformam em lutas pelo poder. O objetivo da abordagem de quatro etapas de Rosenberg para conversas significativas é conectar-se sobre as necessidades de todos, não para “vencer”.

A primeira delas é a **observação**. Talvez seja a mais desafiadora das dimensões, pois exige do interlocutor colocar uma observação clara, amparada no factual, apenas com o que se observou, sem a contaminação de avaliações, generalizações e críticas. Costumamos dizer que a pessoa chega atrasada, em vez de dizer: “Combinamos que

“A capacidade de observar sem avaliar é a forma mais elevada de inteligência.”

**Jiddu Krishnamurti,
filósofo**

começaríamos às 9h, e você chegou às 9h30”. Ou dizemos: “Você nunca cumpre prazos”, quando o fato é que “você não entregou a tarefa que combinamos”. A mente humana costuma fazer automaticamente inferências a partir de observações. Com a CNV, diferenciamos observação de avaliação e, conscientemente, não generalizamos nem emitimos julgamentos ou interpretações como se fossem fatos.

O **sentimento** é a dimensão seguinte. Ela apresenta a prática de estar ciente e comunicar as próprias emoções. É algo que, segundo Rosenberg, contribui para uma expressão autêntica. Por não termos um treino específico para identificar nossas emoções e por termos sido educados a reprimir a nossa expressão emocional, este é um campo nebuloso para a maior parte das pessoas. Nossa sentir passa pelo nosso corpo, e o repertório de emoções e sentimentos é amplo.

Porém, costumamos confundir sentimentos com o que a CNV chama de “pseudossentimentos”, que são acusações julgadoras. Eu posso sentir raiva, medo, tristeza, alegria, vergonha e repulsa – em todas as suas nuances e intensidades. Já quando falo que me sinto ameaçado, ignorado, coagido, pressionado, manipulado, estou atribuindo a uma outra pessoa a responsabilidade pelo que estou sentindo; estou imaginando a intenção da outra pessoa (ameaçar, ignorar, coagir, pressionar, manipular). Também, toda vez que usamos o “sinto” seguido de “que” ou “como”, não estamos sentindo, mas pensando e julgando uma vez mais. “Sinto que meu chefe não gosta de meu trabalho”, por exemplo. Não estou falando de algo que acontece em meu interior, mas do outro. Em CNV, nós nos alfabetizamos emocionalmente para expressar o que sentimos, inclusive no mundo corporativo, com palavras adequadas dentro de uma linguagem empresarial. Embora tenhamos aprendido que as emoções não são bem-vindas no âmbito organizacional, isso está mudando. Além disso, as emoções sempre estiveram presentes nas

empresas, mesmo quando eram reprimidas ou subjugadas. O corpo fala.

A **necessidade** é o coração da CNV. Expressar-se com autenticidade diz respeito a se conectar com as próprias necessidades e sentir empatia com as alheias. Todo mundo busca satisfazer as próprias necessidades, e as formas para fazê-lo chamam-se estratégias. As necessidades são universais – todos os seres humanos compartilhamos delas. Já as estratégias são individuais. O conflito aparece entre as estratégias, não entre as necessidades. Dessa forma, negociar é entender as necessidades das partes e buscar terceiras vias que contemplam a satisfação de todos. Ganhar à custa da perda do outro não é sustentável e não cria alianças, colaboração e parceria a longo prazo.

“Quando ouvimos os sentimentos e necessidades da outra pessoa, reconhecemos nossa humanidade comum.”

Marshall Rosenberg

O **pedido** é uma dimensão interessante e tem a ver com a precisão com que pedimos aquilo de que necessitamos. Desde cedo aprendemos que pedir não é certo nem educado. O pedido vai se tornando vago ou “implícito” na relação, pois a pessoa já deveria saber o que eu quero/necessito. Pedidos para CNV devem ser específicos, afirmativos, possíveis e atendidos em liberdade – sem gerar medo, culpa ou vergonha em quem vai atendê-los.

TEMAS COMPLEMENTARES

EMPATIA

Expressar nossas próprias observações, sentimentos, necessidades e solicitações aos outros é uma parte da CNV. A segunda parte é a **empatia**: o processo de se conectar com outra pessoa, adivinhando seus sentimentos e necessidades. A empatia é definida comumente como “se colocar no lugar do outro”, o que não é só impossível como não deixa de ter um certo ar de arrogância. Acreditamos que

“Quanto mais um indivíduo é compreendido e aceito, maior tendência tem para abandonar as falsas defesas que empregou para enfrentar a vida e para progredir num caminho construtivo.”

Carl Rogers

ser empáticos é dar conselhos, encorajar ou ainda dar nosso ponto de vista. Sentir empatia requer se abster de todas essas reações e estar plenamente presentes e disponíveis para acompanhar o sentir do outro. Para Marshall Rosenberg, empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo, nos livrando de todas as ideias preconcebidas e julgamentos a respeito deles. Na CNV, empatizar pode ser também compreendido como conectar com a necessidade que está escondida na palavra ou na ação do outro (mesmo em uma ação violenta). Também podemos ser empáticos conosco – praticar a autoempatia – quando somos capazes de identificar a necessidade que precisamos satisfazer e atendê-la.

ESCUTA

Escutar em CNV é fazê-lo de maneira empática, ou seja, poder ouvir além do que é dito, identificando as necessidades que, muitas vezes, não são expressas de forma explícita. Falamos aqui de uma **escuta** ativa que busca conectar e acompanhar respeitosamente o sentir do outro, sem interrupções, sem comparações, sem autobiografias, sem julgamentos. Escutar com presença. Escuta também se aplica a nós mesmos e nossas necessidades.

RESPONSABILIDADE

A nossa linguagem cotidiana sustenta muitas expressões que nos isentam de responsabilidade: "eu tenho que...", "eu devo", "deveria...", "ele me faz sentir com raiva..."

Negamos nossa responsabilidade pelo nosso sentir quando atribuímos nossos atos a forças vagas e impessoais ("Tive que..."), ou a condição/diagnóstico ("Grito porque na minha cultura gritamos"), ações de outros ("Bati no cachorro porque desobedeceu"), autoridades ("O meu chefe mandou"), pressão de grupo ("Bebi porque todos beberam..."), política da instituição,

papéis sociais ou culturais ("Cozinho porque sou mulher"), impulsos incontroláveis.

Responsabilizar-se é trocar a linguagem da "não opção" pela linguagem da escolha. "Tive que fazer isto porque me mandaram" pode ser trocado por "Quero manter meu trabalho e por isso opto por fazer isto".

A CNV nos ensina a assumir **responsabilidade** pelos nossos sentimentos, por atender às nossas necessidades e pelos nossos atos e palavras. Não somos vítimas de ninguém nem de nada. Da mesma forma, não nos responsabilizamos pelos outros. Assim, aprendemos a não fazer algo por medo, culpa ou vergonha e a não exigir que os outros façam algo para nos atender buscando gerar sentimentos de medo, culpa ou vergonha neles.

"Somos perigosos quando não estamos conscientes de nossa responsabilidade por como nos comportamos, pensamos e sentimos."

Marshall Rosenberg

CONFLITO

O **conflito** é definido como profunda falta de entendimento entre as partes, como choque e confrontamento. Em CNV, podemos dizer que temos um conflito quando estratégias para atender a necessidades se opõem. As necessidades são universais. As estratégias são particulares, e é precisamente neste terreno que os conflitos acontecem. Todos os seres humanos querem descanso: eu posso querer descansar lendo um livro, e você, passeando no parque. Se ambos quisermos executar nossas estratégias simultaneamente e em conjunto, teremos um conflito. Muitas vezes o conflito surge quando necessidades diferentes querem ser satisfeitas ao mesmo tempo. Por exemplo: eu gostaria de mais autonomia e, por isso, quero entregar o trabalho no final e fazê-lo do meu jeito. Já meu líder necessita de segurança e, por isso, quer um *follow-up* mais frequente e quer dar algumas orientações de como fazer. Ele escuta minha necessidade de autonomia como “rebeldia”, e eu escuto sua necessidade de segurança como “controle”.

“A empatia exige que esvaziemos a nossa mente e escutemos os outros com a totalidade de nosso ser.”

Marshall Rosenberg

A CNV TEM SENTIDO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PORQUE...

Todos os seres humanos compartilham as mesmas necessidades universais que são fontes de vitalidade e humanidade. Procuramos atender às nossas necessidades da melhor maneira possível por meio de cada ação que fazemos.

Todos os tipos de violência são a expressão trágica de necessidades não atendidas.

Todas as nossas necessidades podem ser atendidas por meio de estratégias pacíficas que conciliem com as necessidades dos outros.

Para dissipar o conflito, se faz necessário sair do campo do que é feito – estratégias – e poder identificar e reconhecer as necessidades que estão tentando ser atendidas por cada uma das partes.



Algumas maneiras de pensar e falar criam bloqueios na comunicação e impedem o acesso às nossas próprias necessidades e às dos outros.

Nossos sentimentos resultam de nossas necessidades, sejam elas satisfeitas ou não.

Cada pessoa tem recursos internos valiosos, e receber empatia dos outros pode ajudar a acessar tais recursos.



As tendências naturais do ser humano são dar e receber com empatia, servir à vida, contribuir para o bem-estar de si mesmo e para o bem-estar dos outros.

Os seres humanos têm livre arbítrio; não somos responsáveis por tudo que nos acontece, mas podemos escolher como responder ao que acontece.

"A ausência de diálogo – com nós mesmos, com o outro, na sociedade – está produzindo formas de viver insustentáveis. Não há futuro coletivo sem diálogo."

Dominic Barter

Por que a girafa?

A girafa é o animal que tem o coração mais potente – pois bombeia o sangue contra a gravidade por um pescoço de mais de 2 metros de comprimento.

Rosenberg escolhe a girafa como símbolo da Comunicação Não-Violenta porque os praticantes de CNV precisam ser pessoas que enxerguem as situações desde outra perspectiva e cultivem um grande coração para poder ser empáticas consigo mesmas e com as outras.



AGN NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

PARA ENTENDER A PESQUISA

A pesquisa “A Comunicação Não-Violenta nas organizações no Brasil” refere-se à percepção. Em outras palavras, retrata a forma como 327 profissionais de empresas de pequeno, médio e grande portes, nas cinco regiões do Brasil, a maior parte comunicadores, percebem a prática de cada um dos tópicos elencados em quatro níveis diferentes: nas suas equipes, entre seus pares, na liderança e na empresa, representada por seu líder máximo. As perguntas de múltipla escolha foram respondidas no período de 2 de julho a 15 de agosto de 2020. Na pesquisa, as perguntas foram agrupadas em oito dimensões que constituem elementos importantes da CNV.

Os entrevistados responderam a 19 questões, a grande maioria relacionada à percepção em relação ao grau de existência de uma certa prática na empresa (de 1 a 10). Essas questões foram agrupadas em torno de oito macrodimensões que compõem o resultado da pesquisa. Os resultados mostram a proporção de prática baixa, média e alta em cada um, assim como o grau médio de importância.

A Aberje se apresenta como parceira na empreitada, confiante de que a CNV pode promover, em um ambiente de trabalho, a conexão suficiente para que as pessoas possam melhor atender à razão e ao propósito de estar lá.

A maioria dos participantes da pesquisa é do gênero feminino. Têm idade entre 31 e 45 anos, sendo a faixa de 36 a 40 anos a que apresenta um maior número de pessoas.

Masculino

18%

Feminino

82%

GÊNERO
»»

FAIXA ETÁRIA
»»



GRUPOS GERACIONAIS
««

11%
BABY BOOMER

62%
GERAÇÃO X

26%
GERAÇÃO Y

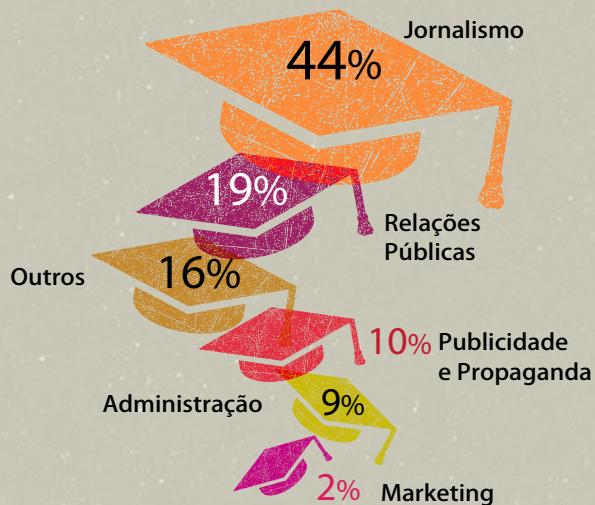
1%
GERAÇÃO Z



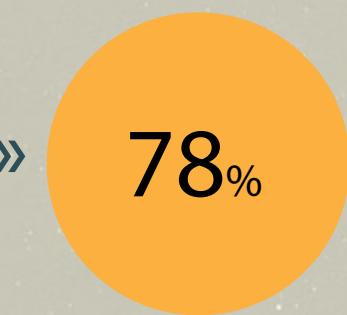
Além da formação superior, a maioria fez outros cursos.

A área predominante na realização da pós-graduação foi a Comunicação, seguida de Administração e Marketing.

FORMAÇÃO SUPERIOR



OUTROS CURSOS



Pós-especialização/MBA

Pós-mestrado
17%

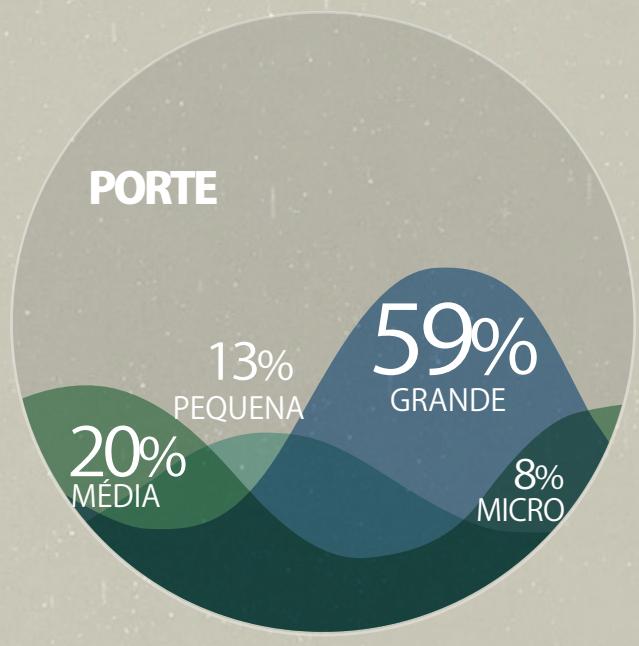
Fez outra
graduação
13%

Não fez
outro curso
10%

Pós-doutorado
5%

A maioria dos participantes trabalha atualmente em empresas de grande porte. Essas empresas em que atuam estão distribuídas em quase todos os setores da economia.

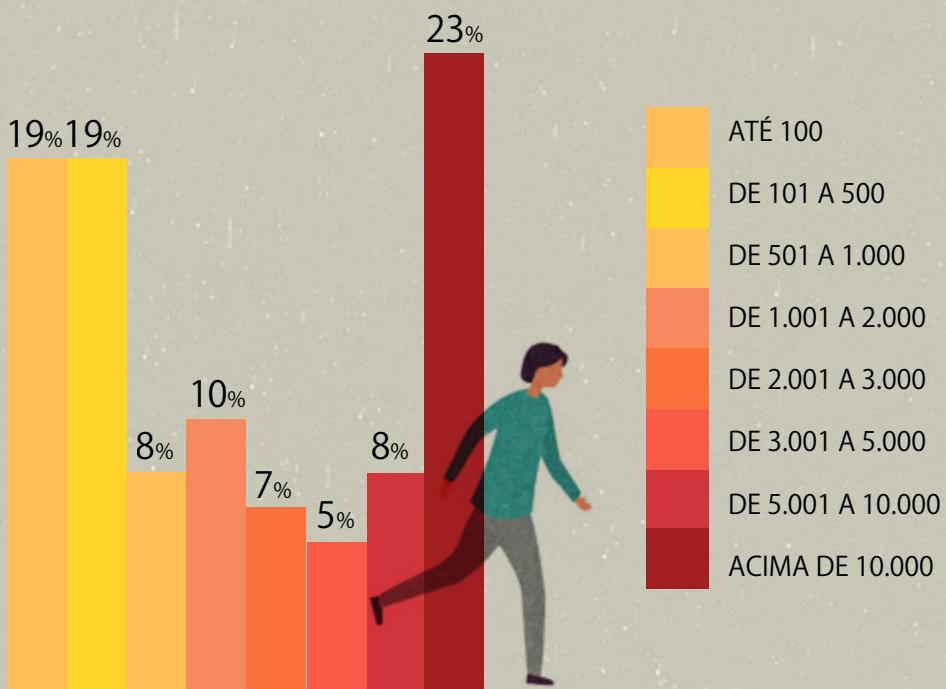
EMPRESA EM QUE TRABALHA



SETOR DE ATIVIDADE



NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS



TEMPO DE EMPRESA



CARGO ATUAL



DIMENSÕES PESQUISADAS

As 19 perguntas que serviram de base para a entrevista foram agrupadas para dar origem às oito dimensões relacionadas à CNV:

- Observação ■ Necessidade ■ Sentimento
- Pedido ■ Empatia ■ Escuta ■ Responsabilização
- Conflito

A seguir, apresentaremos cada uma dessas dimensões com os gráficos que trazem:

O **grau de importância/prática** dessa dimensão na equipe, entre os pares, na liderança e na empresa (sendo de **1 a 3 a baixa**, de **4 a 7 a média** e de **8 a 10 a alta**).

O **grau médio de importância** (de **1 a 10**) em cada nível pesquisado.

Alguns itens podem não somar 100% devido ao arredondamento dos percentuais.

OBSERVAÇÃO

“Diferente dos outros animais, temos a consciência de que nascemos julgando e que somos seres naturalmente violentos. Com isso, podemos transcender essa natureza para sermos melhores. Precisamos aprender a julgar o nosso julgamento automático, tentar dar mais ênfase à observação, aprender a usar mais a nossa capacidade de identificação desses julgamentos automáticos errôneos. É difícil, mas é possível.”

**Claudia Feitosa-Santana,
neurocientista**

IMPORTÂNCIA/PRÁTICA EM CADA NÍVEL



Nesta dimensão foram consideradas as questões 8 e 9.



SENTIMENTOS

“A educação não violenta também parte do princípio do cuidado de si próprio. Se eu não cuido dos meus sentimentos, eu vou explodir com o outro. Um sentimento de raiva ou medo, por exemplo, não deixa de existir porque eu não falo sobre ele, vai apenas virar irritação. Por isso, é preciso acolher esse sentimento sem julgar. Estamos encarando nossa vulnerabilidade como nossa geração nunca tinha vivido.”

**Elisama Santos,
psicanalista e escritora**

Nesta dimensão foi considerada apenas a questão 10.

NECESSIDADES

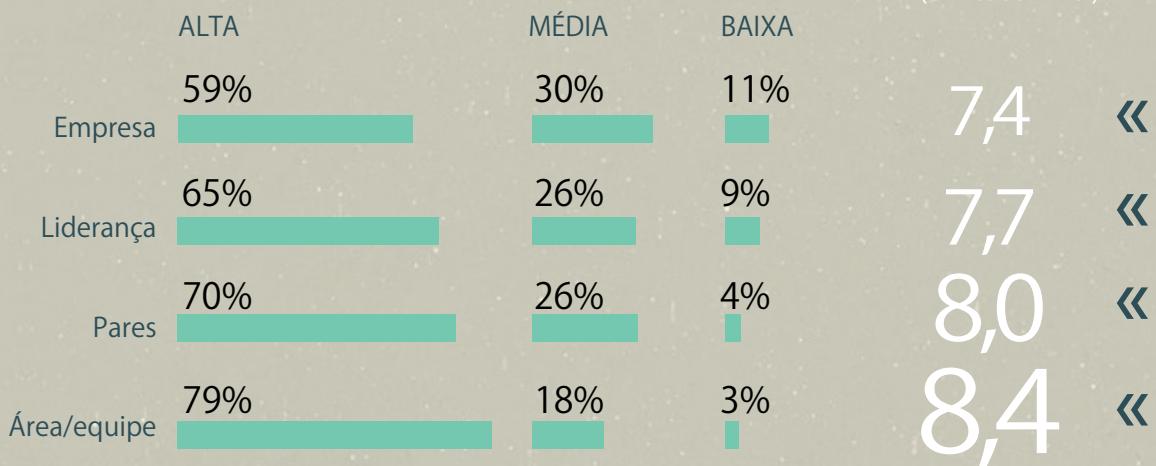
“Mesmo que não tenhamos todas as nossas necessidades atendidas quando desejamos, identificá-las e expressá-las nos permite procurar estratégias para satisfazê-las.”

Yuri Haasz, especialista em Comunicação Não-Violenta

IMPORTÂNCIA/PRÁTICA EM CADA NÍVEL

MÉDIA GERAL

(em cada nível)



Nesta dimensão foram consideradas as questões 1, 2, 3, 4, 5, 11, 13, 14 e 15.



PESSOAS PEDISSOS

“Um pedido claro envolve todos os outros elementos da CNV. Um pedido fora da necessidade expressa e sem sentimento envolvido é uma exigência. Em uma exigência, ninguém te escuta.”

**Sandra Caselato,
especialista em
Comunicação Não-Violenta**

Nesta dimensão foi
considerada a questão 17.

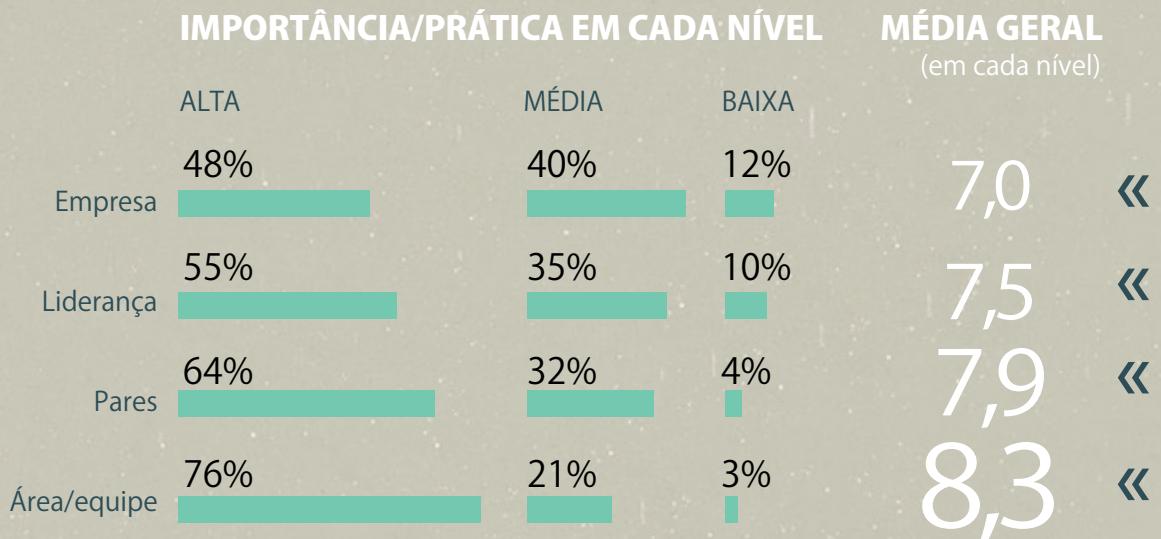
RESPONSABILIZAÇÃO

"O que os outros fazem pode servir de estímulo para nossos sentimentos, mas não nos 'faz sentir' nada.

Com CNV aprendemos a assumir a responsabilidade pelas nossas necessidades e pelos nossos sentimentos e a manifestá-los em uma comunicação mais efetiva e adulta."

**Pamela Seligmann,
psicóloga e professora de CNV**





EMPAATIA

“Minha definição de empatia é o foco de atenção que remove os bloqueios para a ação, é aquilo que cria as condições para novas soluções surgirem. Um aspecto da empatia é a capacidade de sair de uma visão limitada de si e começar a ver a partir da perspectiva de outras pessoas para abraçar e incluir uma visão maior. A empatia é sempre meio, e não fim. Na CNV, a empatia funciona sempre junto para articular verdades que normalmente não são ditas, de aumentar o grau de sinceridade além do normal.”

Dominic Barter, pesquisador social da Comunicação Não-violenta

Nesta dimensão foi considerada a questão 6.

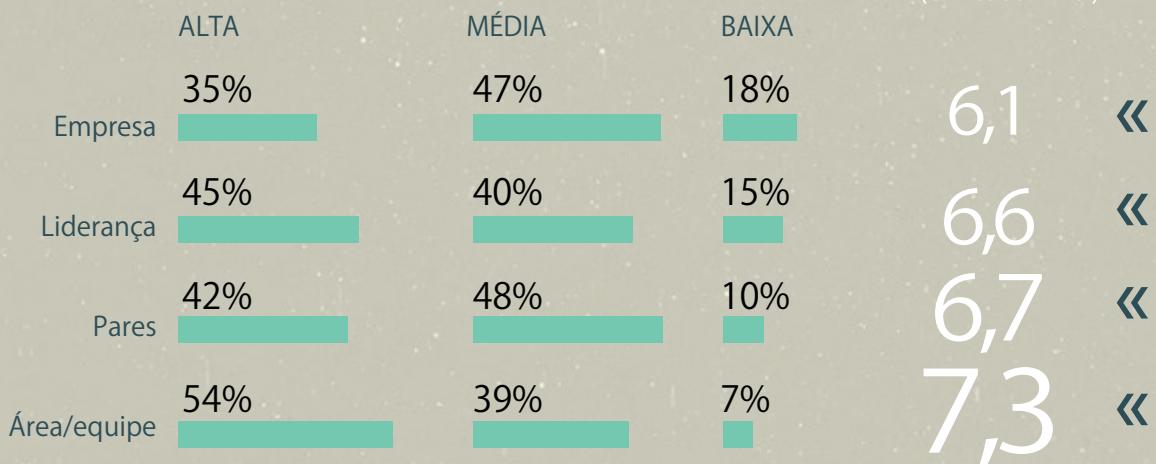
ESCUITA

"A CNV enfatiza o valor de falar honestamente e escutar com empatia como base para uma interação respeitosa. Há situações em que o que a pessoa está dizendo pode soar como uma ofensa. Com a escuta empática, tentamos entender seus sentimentos e necessidades."

**Pamela Seligmann,
psicóloga e professora
de CNV**

IMPORTÂNCIA/PRÁTICA EM CADA NÍVEL

MÉDIA GERAL
(em cada nível)



Nesta dimensão foram consideradas as questões 12 e 18.



CONFLITOS

“Por meio da mediação de conflitos, as pessoas envolvidas em um problema têm a oportunidade de expor seus argumentos e solucionar questões de uma maneira pacífica, construtiva, cooperativa e mutuamente acordada. Ao fazer mediações em empresas, sempre me encanto em como, no fim, todos se unem verdadeiramente em prol de uma comunicação mais vantajosa.”

Raylla Andrade, psicóloga e facilitadora de Comunicação Não-Violenta

Nesta dimensão foi respondida a questão 19 “Os conflitos existentes são:”.

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

Os 18 temas que serviram de base para a entrevista:

- Autonomia das Pessoas ■ Celebração
- Integridade ■ Interdependência
- Necessidades das Pessoas ■ Empatia
- Negação de Responsabilidade ■ Julgamentos
- Moralizadores ■ Discussão Baseada em Fatos e Dados ■ Demonstração de Sentimentos e Emoções
- Necessidades dos Clientes ■ Escuta Ativa
- Confiança Mútua ■ Reconhecimento às Pessoas
- Transparência nas Relações ■ Feedback
- Transparente ■ Opiniões, Ideias e Sugestões
- Envolvimento das Pessoas

Acompanhe os gráficos nas páginas a seguir.

1

Eu observo, no seguinte grau, que a autonomia das pessoas (poder escolher e elaborar planos para a realização dos objetivos, metas e projetos) é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,8	8,3	8,5	8,4
MÉDIO	6,2	7,3	7,9	8,2
GRANDE	6,8	7,4	7,9	8,3

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

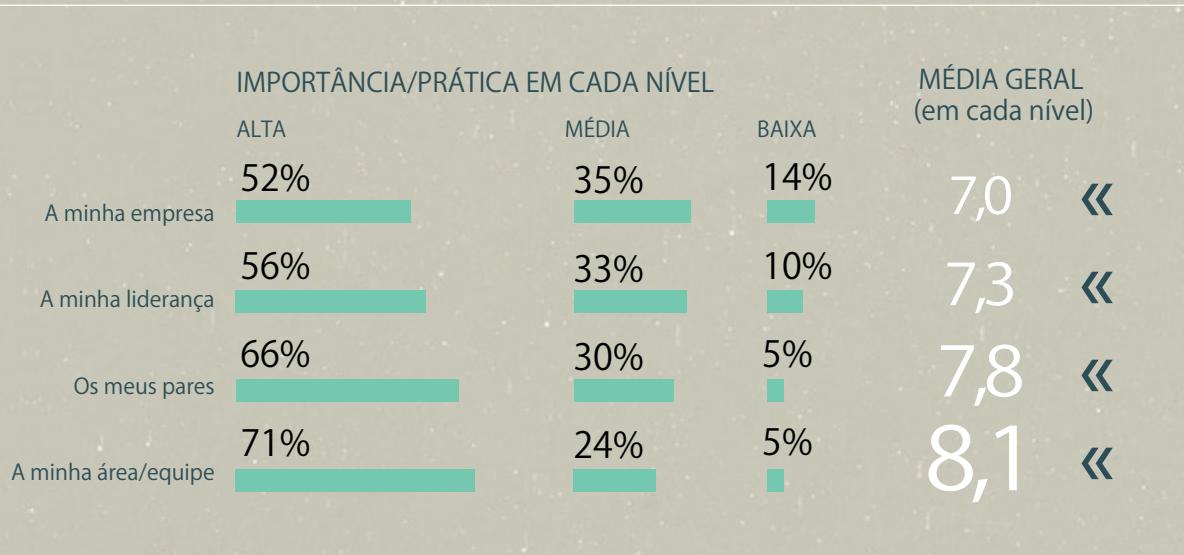
2

CELEBRAÇÃO

Eu observo, no seguinte grau, que a celebração (comemorar as conquistas e realizações, ressignificar as derrotas, elaborar as perdas) é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	8,1	8,2	8,6	8,3
MÉDIO	6,8	7,3	7,5	7,9
GRANDE	6,8	7,0	7,6	8,0



3 INTEGRIDADE

Eu observo, no seguinte grau,
que a integridade (lealdade,
retidão, honra, sinceridade etc.)
é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	9,0	9,0	9,2	9,1
MÉDIO	8,0	8,4	8,5	8,5
GRANDE	8,3	8,5	8,4	9,0

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

4

INTERDEPENDÊNCIA

Eu observo, no seguinte grau, que a interdependência
(aceitação, colaboração apoio, reciprocidade, compreensão,
solidariedade etc.) é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	8,3	8,5	8,7	8,8
MÉDIO	7,2	7,6	7,7	8,0
GRANDE	7,4	7,7	7,9	8,3



5

Eu observo, no seguinte grau, que as necessidades das pessoas (alimentação, água, habitação, saúde, higiene, work-life balance etc.) são importantes para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	8,0	8,4	8,8	9,0
MÉDIO	7,5	8,0	8,4	8,6
GRANDE	7,8	7,8	8,5	8,8

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

6

EMPAТИA

Eu observo, no seguinte grau, que a empatia (compreensão respeitosa, sem julgamentos, do que os outros estão observando, sentindo, precisando e pedindo) é uma prática importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,8	8,3	8,6	8,6
MÉDIO	6,6	7,3	7,8	8,2
GRANDE	6,8	7,3	7,6	8,1



7

Eu observo, no seguinte grau, que a negação de responsabilidade (transferência de responsabilidade, não-accountability, vitimização etc.) não é uma prática adotada:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,3	7,6	7,7	7,7
MÉDIO	7,2	7,6	7,2	7,4
GRANDE	6,7	7,3	6,8	7,4

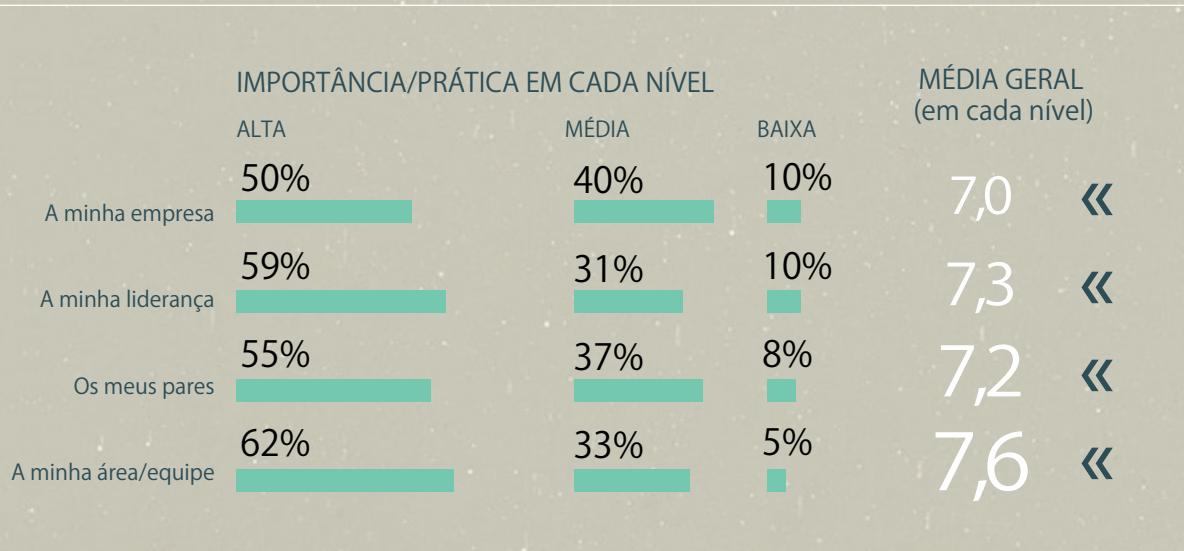
QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

8

Eu observo, no seguinte grau, que efetuar julgamentos moralizadores (julgamentos que subentendem uma natureza errada ou má das pessoas que não agem em consonância com os nossos valores) não é uma prática adotada:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,6	7,7	7,9	8,1
MÉDIO	7,1	7,3	7,3	7,5
GRANDE	6,9	7,2	7,1	7,5



9

Eu observo, no seguinte grau, que a discussão baseada em fatos e dados, sem julgamentos, preconceitos ou vieses, é uma prática utilizada:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,6	7,9	7,9	8,1
MÉDIO	6,6	7,0	7,2	7,2
GRANDE	6,8	7,1	7,0	7,5

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

E EMOÇÕES

10

Eu observo, no seguinte grau, que a demonstração dos sentimentos e emoções é aceita e importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,3	7,8	8,1	8,4
MÉDIO	6,2	7,1	7,4	7,6
GRANDE	6,1	6,8	7,1	7,9

DEMONSTRAÇÃO DE SENTIMENTOS



11

Eu observo, no seguinte grau, que as necessidades dos clientes internos e externos são compreendidas e priorizadas:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,9	8,0	8,1	8,0
MÉDIO	7,2	7,4	7,9	8,0
GRANDE	7,1	7,5	7,4	7,8

12

ESCUTA ATIVA

Eu observo, no seguinte grau, que a escuta ativa (quando o ouvinte é capaz de realmente interpretar e assimilar todo o conteúdo que é expresso, sem interromper com a intenção sincera de compreender, e não de rebater) é uma prática adotada:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	6,9	7,3	7,2	7,6
MÉDIO	5,7	6,5	6,5	6,9
GRANDE	6,0	6,3	6,6	7,1



Eu observo, no seguinte grau, que a confiança mútua é importante para:

13

CONFIANÇA MÚTUA

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	8,3	8,5	8,7	8,8
MÉDIO	7,4	7,9	7,9	8,2
GRANDE	7,3	7,8	7,9	8,4

QUESTÕES INDIVIDUALIZADAS

14

RECONHECIMENTO ÀS PESSOAS

Eu sinto, no seguinte grau, que o reconhecimento às pessoas (elogio, valorização, apreciação, premiação etc.) é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,5	7,8	8,7	8,9
MÉDIO	6,6	7,5	7,8	8,3
GRANDE	6,8	7,0	7,6	8,4



15

Eu sinto, no seguinte grau, que a transparência nas relações é importante para:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	8,4	8,4	8,6	9,0
MÉDIO	6,7	7,3	7,4	7,9
GRANDE	7,0	7,4	7,7	8,2

16

Eu observo, no seguinte grau, que o feedback transparente, sem julgamentos, preconceitos ou vieses, é uma prática constantemente adotada:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,0	7,3	7,6	7,7
MÉDIO	5,9	6,8	6,8	7,1
GRANDE	6,1	6,6	6,6	7,2



17

OPINIÕES, IDEIAS E SUGESTÕES

Eu observo, no seguinte grau, que as opiniões, ideias e sugestões das pessoas são incentivadas, acolhidas e levadas em consideração:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,5	8,1	8,3	8,4
MÉDIO	6,2	6,9	7,1	7,3
GRANDE	6,6	7,2	7,4	7,9

18

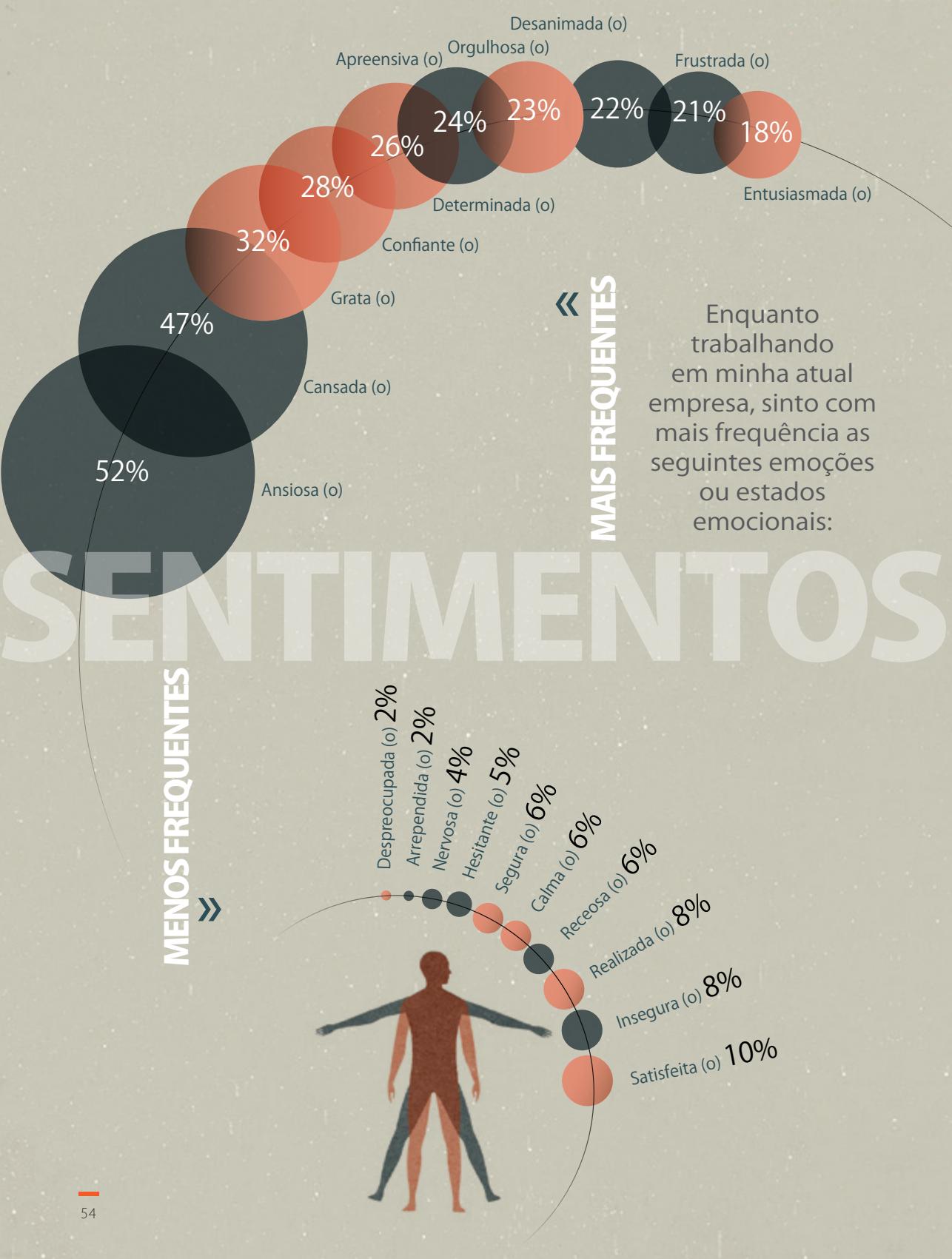
ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Eu observo, no seguinte grau, que as pessoas envolvidas nas questões e decisões afetam suas atividade e seu ambiente de trabalho:

MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DE ACORDO COM O PORTE DA EMPRESA

	Empresa	Liderança	Pares	Área/equipe
MICRO/PEQUENO	7,2	7,5	7,5	7,8
MÉDIO	5,7	6,6	6,8	7,1
GRANDE	5,9	6,6	6,5	7,3





Preocupação
Apreensão
Receio
Determinação
Arrependimento Frustração Esperança
Cansaço
Desânimo Conforto Motivação
Desconforto Satisfação Inquietude Calma
Ansiedade
Despreocupação Tensão Entusiasmo
Gratidão Equilíbrio Realização
Hesitação Insegurança Incômodo
Confiança Segurança
Orgulho Nervosismo
Otimismo

Sentimentos que surgem quando as necessidades são atendidas



Sentimentos que surgem quando as necessidades não são atendidas



CONCLUSÃO

O DESPERTAR DE UM CONHECIMENTO

CNV é Comunicação Não-Violenta, assim, com hífen. Ela tem identidade própria, e esse é seu nome. Não basta que uma comunicação não seja violenta para ser chamada de CNV. Reconhecemos a CNV pela sua abordagem específica, seus princípios, conceitos, metodologia de aplicação particulares e únicos. Marshall Rosenberg nos deixou esse legado, e milhares de pessoas ao redor do mundo se encarregam diariamente de disseminá-lo. A Aberje, desde sua fundação, em 1967, valoriza a humanização na comunicação e, por isso, tem a CNV dentro de sua grade do Programa Avançado e dos cursos que oferece in company.

Declarar 2020 como o ano da CNV despertou em nós a iniciativa de realizar uma pesquisa sobre o tema nas empresas, especificamente junto a profissionais da área de comunicação corporativa.

Ao mesmo tempo, esta não é uma pesquisa sobre o uso da CNV propriamente dito, porque isso pressuporia que as organizações já a praticam. O que quisemos investigar é quanto as pessoas, equipes, lideranças e culturas têm consciência do valor e quanto praticam alguns dos componentes mais importantes da CNV, mesmo que não estejam organizados dentro da abordagem dela. Ou seja,

a pesquisa foi pensada a partir dos componentes do método, mas não mapeia o uso do método.

As dimensões pesquisadas – observação de fatos, expressão de sentimentos, identificação de necessidades, formulação de pedidos, qualidade da escuta, empatia, responsabilização, tratamento de conflitos – são expressas por palavras cujo significado pode variar entre quem está familiarizado com a CNV e quem a desconhece: há um descompasso quando vemos o vocabulário usado dentro do contexto da CNV e dentro do senso comum. Na nossa experiência dando treinamentos de CNV, vemos como, à medida que o curso avança, as palavras cobram sentidos diferentes, mais profundos e específicos, e se desconstrói o que antes comumente era chamado de sentimento, necessidade, observação, empatia.

Não temos como afirmar se algum dos participantes realizou algum curso de CNV antes de responder à pesquisa. Por isso ela não é uma pesquisa sobre o uso da CNV, mas sobre quanto alguns dos componentes centrais da CNV são valorizados e praticados nas organizações.

PROXIMIDADE Quando vemos os resultados, há um padrão que se repete e que talvez seja a informação mais relevante da pesquisa.

Na grande maioria das respostas, os índices referentes a Minha Equipe são significativa e sistematicamente superiores aos demais (pares, liderança, empresa).

O que acontece dentro das equipes que faz com que as pessoas se sintam mais conectadas quando se comparam ao restante da empresa? Quanta conexão uma pessoa sente com “a empresa” se comparado com “minha equipe”? Podemos pensar que proximidade gera conexão? Provavelmente, sim. Então, o que uma liderança e uma empresa precisam fazer/comunicar para que as pessoas se sintam tão próximas e conectadas quanto se sentem com sua própria equipe?

Nesta linha de raciocínio, vemos que, em empresas de pequeno e médio porte, o fenômeno também acontece: os índices são, em geral, superiores aos de empresas maiores. Talvez porque empresas menores já tenham por si, maior conexão. Será isso fruto da proximidade em si ou será um reflexo de um viés inconsciente de participação/

pertencimento? Ou, dito de outra forma: as pessoas responderiam desde um sentimento não consciente de “como posso eu pertencer a um lugar que não seja bom”?

CONGRUÊNCIA_Outro aspecto da pesquisa que nos faz pensar diz respeito à congruência entre as respostas e o que é percebido quando se transita nas organizações. Tomemos como exemplo a dimensão da escuta, que junta as questões 12 e 18 da pesquisa. É curioso ver que alta importância de escuta recebe um índice de 54% quando avalio a minha equipe e de 35% quando se trata da empresa. Se tomarmos as perguntas em separado, por exemplo, a pergunta 12, que trata da escuta ativa, na avaliação da minha equipe o índice de alto incentivo é de 49% e de 34% quando se trata da empresa.

Para quem, como eu, que diariamente constata quão pouco as pessoas de fato praticam a escuta ativa, esse resultado é surpreendente. Vejamos outro exemplo: empatia. O índice de alta importância para minha equipe é de 76%, enquanto é atribuído à empresa como um todo 48%. E, aqui, o que será que as porcentagens querem nos dizer se habitualmente

vemos tanto julgamento de “como o outro deveria ser, como deveria se comportar, o que deveria fazer”? Será que não estamos aqui diante da mesma confusão apontada acima, entre pertencimento e empatia, concordância e escuta ativa?

SENTIMENTOS_Em uma parte da pesquisa, solicitamos aos respondentes que elencassem as emoções que sentiam com mais frequência trabalhando na atual empresa. Dos dez estados emocionais que são mais assinalados, cinco deles correspondem a sentimentos que ocorrem quando as *necessidades não são atendidas*, sendo que os dois mais identificados são ANSIEDADE e CANSADO, com 52% e 47% respectivamente. Os outros três são APREENSÃO, DESÂNIMO e FRUSTRAÇÃO.

Entre os dez *menos assinalados*, cinco são estados emocionais que são experimentados *quando as necessidades são atendidas*. Esses cinco *menos mencionados* foram: DESPREOCUPAÇÃO, SEGURANÇA, CALMA, REALIZAÇÃO E SATISFAÇÃO.

O fato de as pessoas não mencionarem essas emoções e, ao mesmo tempo, atribuírem as porcentagens publicadas nos faz

pensar em certa desconexão entre o que é pensado e o que é sentido. Pode-se pensar que a organização valoriza a escuta, mas isso quer dizer que as pessoas se sentem escutadas?

Ou pensar que a organização valoriza a satisfação das necessidades de seus colaboradores, mas isso quer dizer que eles se sentem satisfeitos, uma vez que esse sentimento aparece entre os menos mencionados? Ou será que se sentem mais frequentemente cansados, o que aparece em segundo lugar entre os mais sentidos?

Pode-se pensar que as pessoas falam que em sua organização se valoriza a empatia, mas será que sentem que realmente recebem empatia? Ou estão mais frequentemente frustradas e apreensivas?

CONFLITOS _Ainda que a mediação de conflitos seja a alternativa com maior percentual de resposta nas quatro dimensões pesquisadas (Equipe, Pares, Liderança e Empresa), ficamos refletindo sobre os índices de 17% dos conflitos serem resolvidos de forma autoritária e 28% serem evitados, na dimensão Empresa. Temos ali praticamente metade dos conflitos não sendo trazidos a uma solução pacífica que olhe igualmente

para as necessidades das partes – tema fundamental dentro das empresas e para o qual a CNV é de uma ajuda inestimável.

INEDITISMO _Esta pesquisa é inédita no Brasil e a primeira de muitas que seguramente a sucederão. Ressaltamos que a interpretação sugerida aqui deve ser lida levando em conta que se trata de uma pesquisa inédita a respeito de um tema muito pouco explorado no ambiente corporativo e que levanta muito mais questões do que traz respostas. Com estas reflexões e comentários, queremos compartilhar algumas das perguntas que nós, pesquisadores, nos fizemos ao receber os dados. Surpreendentemente, eles se mostraram mais positivos do que imaginávamos e inferíamos pela nossa experiência e, ao mesmo tempo, isto nos instiga a continuar pesquisando. Não pretendemos fechar uma conclusão: entendemos que precisamos caminhar mais e por mais tempo para isso. Desejamos que os dados que este trabalho compila despertem em você inquietude e vontade de conhecer e se aprofundar mais na CNV.

Pamela Seligmann

ENTENDA MAIS SOBRE A CNV

LIVROS



**COMUNICAÇÃO
NÃO-VIOLENTE**
Técnicas para aprimorar
relacionamentos pessoais
e profissionais

Marshall Rosenberg,
Editora Ágora

Este livro é essencial
porque contém tudo
que você precisa saber
sobre CNV. É didático,
traz vários exemplos e
histórias de Rosenberg e
tem até exercícios para
assimilar a prática.



**O SURPREENDENTE
PROPÓSITO DA RAIVA**
Marshall Rosenberg,
Editora Palas Athena

Pode a raiva ter um
propósito construtivo?
O que fazer com
ela que não seja
agredir alguém ou
reprimi-la? Criar
estratégias focadas
no atendimento de
nossas necessidades
transforma a raiva em
ações positivas.



**COMO SE RELACIONAR
BEM USANDO A
COMUNICAÇÃO NÃO
VIOLENTE**
Thomas d'Ansembourg,
Editora Sextante

O livro traz muitos
exemplos da vida real,
em diversos tipos de
relacionamentos, e
convida a se expressar
com assertividade e clareza
sem cair na agressividade
nem na generosidade
excessiva. Muito didático
e esclarecedor.

SITES, CURSOS E CONSULTORIA

ESCOLA ABERJE DE COMUNICAÇÃO

Site: escolaaberje.com.br

YouTube: Aberje – Associação

Brasileira de Comunicação Empresarial

A instituição promove o aprendizado, a incorporação e a aplicação da CNV pelo Brasil por meio de treinamentos, inclusive com workshops para empresas e organizações que queiram criar um ambiente de confiança e cocriação por meio da Comunicação Não-Violenta. Além dos cursos, a Aberje possui uma gama de materiais para aprofundar mais ainda o assunto Comunicação Não-Violenta:



NÃO SEJA BONZINHO, SEJA REAL

Como equilibrar a paixão
por si com a compaixão
pelos outros

Kelly Bryson,
Editora Madras

CNV com exemplos
práticos e muito bom
humor. Indispensável para
quem quer ampliar seus
conhecimentos de como
manejar conflitos.

Revista CE

Comunicação Empresarial 105

*Comunicação Não-Violenta: Como
ela tem ajudado as empresas a criar
ambientes mais saudáveis e a melhorar
o diálogo com seus públicos*
aberje.com.br/revista-ce-105/

Podcast *FalAção*

*Comunicação Não-Violenta nas
Organizações, com Pamela Seligmann*
[aberje.com.br/falacao-01-
comunicacao-nao-violenta-nas-
organizacoes-com-pamela-seligmann/](http://aberje.com.br/falacao-01-comunicacao-nao-violenta-nas-organizacoes-com-pamela-seligmann/)

YouTube

*Os 4 passos da Comunicação
Não-Violenta nas Organizações*
youtu.be/aIXzXxIfIBM

PAMELA SELIGMANN

Site: casafirmamento.com.br/cnv

Pamela é psicóloga, coach e professora de CNV da Escola Aberje de Comunicação. Como consultora, leva a CNV para empresas há mais de dez anos, contribuindo para a formação de times mais colaborativos e responsáveis. Ministra programas de desenvolvimento de lideranças, coaching de equipes e crescimento pessoal. É autora do F.E.R.A.® – uma metodologia exclusiva baseada em CNV –, que promove mais assertividade e conexão nos processos de feedback.

RAYLLA DE ANDRADE

Site: www.linkedin.com/in/rayllap

Depois de dez anos trabalhando no RH de empresas, Raylla resolveu ampliar esse cuidado para outras companhias e para indivíduos ou grupos que queiram melhorar a qualidade de seus diálogos. Assim, em parceria com outros facilitadores e consultorias, atualmente trabalha com palestras, oficinas, cursos ou programas de longo prazo baseados em Comunicação Não-Violenta para empresas.

SINERGIA COMUNICATIVA

Site: sinergiacomunicativa.com.br

Instagram: @sinergiacomunicativa

YouTube: Sinergia Comunicativa

O casal Sandra e Yuri Haasz estuda, vivência e partilha a CNV há mais de dez anos no Brasil e em outros países. No projeto, facilitam processos pessoais e oferecem consultoria para desenvolvimento de grupos, equipes e lideranças, processos de mudança organizacional e transformação de conflitos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

ABERJE.

CNV: uma pesquisa sobre a Comunicação Não Violenta nas Organizações no Brasil. -- São Paulo : Aberje, 2020.
62 p.

1. Comunicação empresarial. 2. Comunicação interpessoal. 3. Não-violência. I. Título II. Ramello, Carlos A. III. Müller, Leonardo André Paes. IV. Seligmann, Pamela.

CDD 22.ed. – 658.45

Índice para catálogo sistemático

1. Comunicação empresarial : Administração de empresas
658.45



ABERJE/ABERJE EDITORIAL

Rua Amália de Noronha, 151 – 6º andar
05410-010 São Paulo SP
Tel. (11) 5627-9090
www.aberje.com.br



Patrocínio



Se é Bayer, é bom