



PERCEPTUS

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

VERSÃO ESTENDIDA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

RELAÇÕES HUMANAS, ESCUTA ATIVA E
COMUNICAÇÃO SAUDÁVEL NO
AMBIENTE PROFISSIONAL



ESCUITA ATIVA

Ouvir com atenção
para compreender.



EMPATIA

Compreender o outro
além das palavras.



RESPEITO

Relações mais humanas,
saudáveis e produtivas.



RESULTADOS

Comunicação que
gera confiança.



1. Introdução

A Comunicação Não Violenta (CNV) é uma abordagem desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg com o objetivo de melhorar os relacionamentos humanos por meio da empatia, da escuta ativa e da expressão clara das necessidades.

Mais do que uma simples técnica de comunicação, a CNV representa uma mudança profunda na forma como as pessoas se relacionam consigo mesmas e com os outros. Seu propósito é transformar padrões automáticos de ataque, defesa, julgamento e culpa, em diálogos mais conscientes, humanos e construtivos.

A metodologia passou a ser utilizada em escolas, empresas, hospitais, mediações familiares, negociações internacionais e até em regiões afetadas por conflitos armados. Atualmente, também ganha destaque no ambiente corporativo devido às discussões relacionadas à saúde mental, riscos psicossociais, liderança humanizada e ambientes psicologicamente seguros.

2. Origem Histórica e Bases Filosóficas

Marshall Rosenberg (1934–2015) desenvolveu a Comunicação Não Violenta na década de 1960, período marcado por fortes tensões sociais e raciais nos Estados Unidos.

Sua infância em Detroit influenciou profundamente sua percepção sobre violência, preconceito e comportamento humano. Rosenberg observava como determinadas formas de comunicação eram capazes de gerar sofrimento, medo, hostilidade e separação entre as pessoas.

Fortemente influenciado pela Psicologia Humanista e pelos trabalhos de Carl Rogers, Rosenberg passou a desenvolver uma metodologia prática de comunicação baseada na empatia, na autenticidade e na conexão humana.



Em 1984, fundou o Center for Nonviolent Communication (CNVC), organização responsável pela disseminação da metodologia em dezenas de países.

A CNV também recebeu forte influência dos princípios da não violência defendidos por Mahatma Gandhi. O conceito de Ahimsa, associado à ausência de intenção de causar dano ao outro, inspirou parte importante da filosofia da CNV.

A Comunicação Não Violenta já foi utilizada em iniciativas de mediação, reconciliação e reconstrução de diálogo em regiões marcadas por conflitos sociais e armados, incluindo trabalhos realizados em Israel/Palestina, Ruanda, Burundi e países afetados pelas guerras dos Bálcãs, conforme relatos do próprio Marshall Rosenberg e do Center for Nonviolent Communication (CNVC).

3. O Objetivo Central da CNV

A proposta central da Comunicação Não Violenta é criar conexões humanas mais autênticas. Segundo Rosenberg, muitos conflitos não surgem necessariamente das diferenças entre as pessoas, mas da maneira como elas se comunicam.

Quando utilizamos acusações, críticas, ironias, sarcasmos, ameaças ou humilhações, aumentamos a tendência de defesa, resistência e afastamento emocional.

A CNV busca substituir esses padrões por uma comunicação:

- clara;
- empática;
- respeitosa;
- consciente;
- colaborativa.



Isso não significa evitar conflitos ou “ser bonzinho”. Pelo contrário: a CNV busca permitir que situações difíceis sejam tratadas de forma madura e humana.

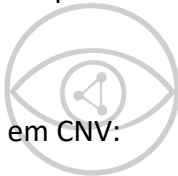
4. Os Quatro Componentes Fundamentais da CNV

4.1 Observação

O primeiro componente consiste em observar os fatos concretos sem julgamentos, críticas ou interpretações precipitadas.

Exemplo inadequado:

“Você é irresponsável.”



PERCEPTUS
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Exemplo em CNV:

“Observei que você chegou aproximadamente 20 minutos após o horário combinado.”

Quando uma pessoa se sente julgada, sua tendência natural é se defender. Já a observação objetiva reduz resistências e favorece o diálogo.

4.2 Sentimento

Após observar a situação, a CNV propõe identificar os sentimentos envolvidos.

Exemplos:

- preocupado;
- frustrado;



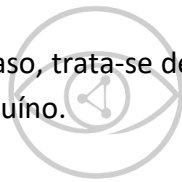
- triste;
- desanimado;
- inseguro;
- satisfeito;
- tranquilo.

Rosenberg alerta que frequentemente confundimos sentimentos com pensamentos ou acusações.

Exemplo inadequado:

“Sinto que você não se importa comigo.”

Nesse caso, trata-se de uma interpretação do comportamento do outro, e não de um sentimento genuíno.



4.3 Necessidade

Os sentimentos estão relacionados às necessidades humanas atendidas ou não atendidas.

Exemplos de necessidades humanas:

- respeito;
- segurança;
- autonomia;
- organização;
- reconhecimento;



- pertencimento;
- colaboração;
- compreensão.

Segundo a CNV, as necessidades humanas são universais. O conflito geralmente ocorre nas estratégias utilizadas para tentar satisfazê-las.

4.4 Pedido

O último componente da CNV consiste em formular pedidos claros, específicos e realizáveis.

Exemplo:

“Você poderia me avisar antecipadamente caso vá se atrasar?”

Na CNV, um pedido difere de uma exigência. O outro deve possuir liberdade para responder sem sofrer humilhação, punição ou culpa.



(Figura Gerada pelo ChatGPT)



5. Escuta Ativa

A escuta ativa é um dos pilares mais importantes da Comunicação Não Violenta.

Ouvir verdadeiramente não significa apenas permanecer em silêncio enquanto o outro fala. Significa buscar compreender as emoções, necessidades e intenções presentes na comunicação. Significa estar com a mente presente na conversa.

Algumas atitudes fundamentais:

- evitar interrupções;
- manter atenção genuína;
- confirmar entendimento;
- acolher emoções;
- evitar julgamentos precipitados;
- demonstrar interesse real.

Exemplo:

“Deixe-me confirmar se entendi corretamente o que você quis dizer...”

A escuta ativa fortalece relações interpessoais e reduz conflitos desnecessários.



6. Empatia

Empatia é a capacidade de compreender emocionalmente a experiência da outra pessoa sem necessariamente concordar com tudo o que ela pensa ou faz.

A empatia não significa permissividade, submissão ou ausência de limites. Significa reconhecer a humanidade presente no outro.

No ambiente profissional, a empatia contribui para:

- fortalecimento das equipes;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento da cooperação;
- redução de conflitos;
- desenvolvimento da liderança humanizada.

Em ambientes com baixa empatia, aumentam os riscos de desgaste emocional, conflitos interpessoais e sofrimento psicológico.

7. Linguagem do Chacal e Linguagem da Girafa

Marshall Rosenberg utilizava duas figuras simbólicas para representar diferentes estilos de comunicação. Trata-se de uma analogia interessante, que permite melhor compreensão dos conceitos.

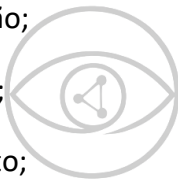


O “Chacal” simboliza uma comunicação baseada em:

- críticas;
- julgamentos;
- culpa;
- sarcasmo;
- humilhação;
- agressividade.

Já a “Girafa” representa:

- empatia;
- conexão;
- escuta;
- respeito;
- consciência emocional.



PERCEPTUS
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A girafa foi escolhida simbolicamente por representar visão ampla e comunicação conectada ao coração .(maior coração entre os mamíferos terrestres, pescoço longo permitindo visão mais ampla).

O objetivo da CNV não é eliminar conflitos, mas permitir que eles sejam tratados de forma mais consciente e construtiva.



CHACAL

COMUNICAÇÃO VIOLENTA

Linguagem do julgamento e da separação

FOCO
Culpabilizar, julgar, criticar e controlar.

INTENÇÃO
Vencer, estar certo, impor poder.

IMPACTO
Medo, raiva, vergonha, defensividade e distância.

RESULTADO
Conflitos, rupturas, ressentimentos.

COMUNICA COMO UM CHACAL QUANDO...

- × Generaliza ("sempre", "nunca").
- × Rotula e julga.
- × Foca nos erros.
- × Faz exigências e ameaças.
- × Desconsidera sentimentos e necessidades.

O chacal vê o mundo em preto e branco: **NÓS CONTRA ELES.**

*"Você nunca me escuta!"
"Você é irresponsável!"
"Isso é culpa sua!"
"Eu mando aqui!"*

CNV

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

de Marshall Rosenberg

OS 4 COMPONENTES DA CNV

- 1. OBSERVAÇÃO**
Falar sobre o que vemos e ouvimos, sem julgamentos.
- 2. SENTIMENTO**
Expressar o que sentimos em relação ao que acontece.
- 3. NECESSIDADE**
Conectar o sentimento às nossas necessidades humanas universais.
- 4. PEDIDO**
Fazer pedidos claros, positivos e realizáveis, sem exigir.

*"Quando julgamos as pessoas, não temos tempo para amá-las."
— Marshall Rosenberg*

A CNV não é apenas sobre o que dizemos, mas sobre como escolhemos viver e nos relacionar.

GIRAFA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Linguagem da conexão e da compreensão

FOCO
Compreender, conectar, colaborar e inspirar.

INTENÇÃO
Criar conexão, enriquecer a vida, atender a todos.

IMPACTO
Empatia, confiança, colaboração e respeito.

RESULTADO
Soluções criativas, relações fortalecidas e harmonia.

COMUNICA COMO UMA GIRAFA QUANDO...

- ✓ Observa sem julgar.
- ✓ Expressa sentimentos com autenticidade.
- ✓ Conecta sentimentos às necessidades.
- ✓ Faz pedidos claros e respeitosos.
- ✓ Está aberto a ouvir e compreender o outro.

A girafa vê o mundo como um sistema de vida onde todos importam.

"Quando você chegou atrasado na reunião... me senti preocupado, porque preciso de compromisso. Você poderia me avisar se for se atrasar?"

(Figura Gerada pelo ChatGPT)

8. Exemplos Práticos de Comunicação

Comunicação reativa/agressiva: "Você nunca se importa com as reuniões."

Abordagem baseada em CNV: "Observei que você chegou após o início das últimas reuniões. Isso me preocupa porque preciso de organização para planejar o trabalho da equipe. Você poderia me avisar caso vá se atrasar?"

Comunicação reativa/agressiva: "Você sempre faz tudo errado."

Abordagem baseada em CNV: "Percebi alguns erros nesse processo e gostaria de revisar junto com você para evitarmos novos problemas."



Comunicação reativa/agressiva: “Parabéns, estragou tudo novamente.”

Abordagem baseada em CNV: “Fiquei frustrado com o resultado porque preciso que essa etapa seja executada com mais atenção. Podemos conversar sobre como melhorar isso?”

Comunicação reativa/agressiva: “Saia da minha frente, você furou a fila!”

Abordagem baseada em CNV: “Estou aguardando há bastante tempo e valorizo a organização da fila. Você poderia retornar ao final, por favor?”

9. Armadilhas Comuns da Comunicação

Diversos padrões de comunicação contribuem para conflitos e desgastes emocionais.

Entre os mais comuns:

- sarcasmo;
- ironias;
- humilhações;
- agressividade;
- críticas destrutivas;
- generalizações;
- silêncio punitivo;
- exposição pública de erros.

Esses comportamentos normalmente geram defensividade, ressentimento e piora das relações interpessoais.



10. Aplicação da CNV no Ambiente Corporativo

A Comunicação Não Violenta possui ampla aplicação no contexto organizacional.

Ela pode ser utilizada em:

- feedbacks;
- liderança;
- reuniões;
- treinamentos;
- atendimento ao cliente;
- mediação de conflitos;
- gestão de equipes.



PERCEPTUS
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Entre os principais benefícios destacam-se:

- melhoria do clima organizacional;
- redução de conflitos;
- fortalecimento da cultura corporativa;
- aumento da confiança;
- melhoria da cooperação;
- redução de desgastes emocionais.

A CNV também se relaciona diretamente com temas atuais como:



- saúde mental;
- riscos psicossociais;
- complemento da NR-1;
- segurança psicológica;
- ISO 45003.

11. CNV, Liderança e Saúde Mental

O crescimento dos debates sobre saúde mental no trabalho aumentou significativamente a importância da qualidade da comunicação nas organizações.

Em ambientes marcados por humilhações, medo excessivo, pressão descontrolada e comunicação agressiva tendem a aumentar os problemas abaixo:

- ansiedade;
- estresse;
- absenteísmo e presenteísmo;
- conflitos;
- desgaste emocional;
- queda de produtividade.

Por outro lado, ambientes psicologicamente mais seguros favorecem:

- pertencimento;
- engajamento;
- retenção de talentos;
- cooperação;
- bem-estar.



A liderança possui papel fundamental nesse processo. Líderes que desenvolvem escuta ativa, empatia e comunicação respeitosa tendem a fortalecer equipes mais saudáveis e produtivas.

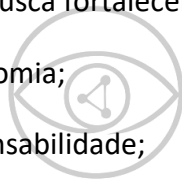
12. CNV e Estruturas de Poder

Diversos estudos analisam como a Comunicação Não Violenta pode contribuir para transformar relações excessivamente hierárquicas em relações mais colaborativas.

Em ambientes muito rígidos, a comunicação frequentemente ocorre por medo, submissão ou obrigação.

A CNV busca fortalecer:

- autonomia;
- responsabilidade;
- diálogo;
- cooperação;
- respeito mútuo.



PERCEPTUS

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Isso não elimina hierarquias organizacionais, mas favorece relações mais humanas e produtivas.

13. Considerações Finais

A Comunicação Não Violenta não pretende criar ambientes sem conflitos. Seu objetivo é permitir que as pessoas lidem com diferenças de maneira mais consciente, respeitosa e madura.



A prática da CNV exige treinamento, autoconhecimento, desenvolvimento emocional e prática contínua.

Em uma sociedade marcada por pressões crescentes, polarizações e dificuldades de relacionamento, a capacidade de comunicar-se de forma empática tornou-se uma competência essencial.

No ambiente corporativo, a CNV pode contribuir significativamente para relações mais saudáveis, ambientes psicologicamente seguros e fortalecimento da cultura organizacional.

Referências Bibliográficas

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais. São Paulo: Ágora.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Center for Nonviolent Communication (CNVC). <https://www.cnvc.org>

https://inquiringmind.com/article/2101_4w_rosenberg-interview-with-marshall-rosenberg-the-traveling-peacemaker/?utm_source=chatgpt.com

<https://www.perceptus.com.br>