

## Comunicação não violenta: Um meio para facilitar as relações entre empregados

*Nonviolent communication: A way to facilitate relationships between employees*

*Comunicación no violenta: Una forma de facilitar las relaciones entre empleados*

Alessandro K. de A. Wanderley<sup>1</sup>

[Alessandro.wanderley@fatec.sp.gov.br](mailto:Alessandro.wanderley@fatec.sp.gov.br)

Bruno Furtado dos Santos<sup>1</sup>

[Bruno.santos360@fatec.sp.gov.br](mailto:Bruno.santos360@fatec.sp.gov.br)

Keila de Queiroz Molina<sup>1</sup>

[Keila.molina@fatec.sp.gov.br](mailto:Keila.molina@fatec.sp.gov.br)

Thamires Santana Tolentino<sup>1</sup>

[Thamires.tolentino@hotmail.com](mailto:Thamires.tolentino@hotmail.com)

Jadir Perpétuo dos Santos<sup>1</sup>

[Jadir.santos@fatec.sp.gov.br](mailto:Jadir.santos@fatec.sp.gov.br)

### Palavras-chave:

*Comunicação não violenta.*

*Empatia.*

*CNV.*

### Keywords:

*Nonviolent communication.*

*Empathy.*

*NVC.*

### Palabras clave:

*Comunicación no violenta.*

*Empatia.*

*CNV.*

### Apresentado em:

05 dezembro, 2024

### Evento:

7º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste

### Avaliadores:

Gerson Gonçalves Silva

Daniel José Toffoli



### Resumo:

Este artigo explora os princípios e a aplicação da Comunicação Não Violenta (CNV), uma metodologia criada por Marshall Rosenberg, na década de 1960, para promover empatia, compreensão e cooperação em diversos contextos interpessoais. Com ênfase no ambiente corporativo, a análise investiga como a CNV pode transformar as relações de trabalho, auxiliando na construção de vínculos mais saudáveis e na resolução de conflitos, contribuindo assim para um ambiente organizacional positivo e harmonioso. O estudo recolheu dados de profissionais de diferentes setores, mostrando que habilidades como empatia, escuta e autoconhecimento são vistas como cruciais para a prática da CNV. No entanto, os resultados também apontam que a implementação prática dessas habilidades enfrenta desafios, como a falta de treinamento e o desconhecimento de suas técnicas. Apesar desses obstáculos, os dados indicam que a CNV é uma ferramenta valiosa para desenvolver um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Nesse sentido, o estudo sugere que as empresas invistam em treinamentos específicos para difundir a prática da CNV, maximizando seus benefícios e promovendo uma cultura organizacional baseada no respeito e na colaboração.

### Abstract:

This article explores the principles and application of Nonviolent Communication (NVC), a methodology created by Marshall Rosenberg in the 1960s to promote empathy, understanding, and cooperation in various interpersonal contexts. With a focus on the corporate environment, the analysis investigates how NVC can transform work relationships, helping to build healthier bonds and resolve conflicts, thus contributing to a positive and harmonious organizational environment. The study collected data from professionals in different sectors, showing that skills such as empathy, listening, and self-awareness are seen as crucial for the practice of NVC. However, the results also indicate that the practical implementation of these skills faces challenges, such as a lack of training and unfamiliarity with its techniques. Despite these obstacles, the data indicates that NVC is a valuable tool for developing a more inclusive and productive work environment. In this sense, the study suggests that companies invest in specific training to disseminate the practice of NVC, maximizing its benefits and promoting an organizational culture based on respect and collaboration.

### Resumen:

Este artículo explora los principios y la aplicación de la Comunicación No Violenta (CNV), una metodología creada por Marshall Rosenberg en la década de 1960 para promover la empatía, la comprensión y la cooperación en diversos contextos interpersonales. Con un enfoque en el entorno corporativo, el análisis investiga cómo la CNV puede transformar las relaciones laborales, ayudando a construir vínculos más saludables y a resolver conflictos, contribuyendo así a un ambiente organizacional positivo y armonioso. El estudio recolectó datos de profesionales de diferentes sectores, mostrando que habilidades como la empatía, la escucha y el autoconocimiento son vistas como cruciales para la práctica de la CNV. Sin embargo, los resultados también indican que la implementación práctica de estas habilidades enfrenta desafíos, como la falta de capacitación y el desconocimiento de sus técnicas. A pesar de estos obstáculos, los datos indican que la CNV es una herramienta valiosa para desarrollar un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo. En este sentido, el estudio sugiere que las empresas inviertan en capacitaciones específicas para difundir la práctica de la CNV, maximizando sus beneficios y promoviendo una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

## 1. Introdução

A Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg na década de 1960, é uma abordagem criada para transformar a maneira como interagimos, promovendo empatia, compreensão e cooperação. Seu objetivo é resolver problemas de comunicação em diferentes tipos de relacionamento, sejam eles pessoais ou profissionais, visando minimizar conflitos e cultivar um ambiente harmonioso e produtivo.

Estudos mostram que a CNV é eficaz em diversos contextos. Um exemplo é o de Satya Nadella, CEO da Microsoft, que incorporou a CNV à sua estratégia de liderança, distribuindo o livro de Rosenberg entre os líderes da empresa. Esse caso destaca a relevância da CNV não apenas para mediação de conflitos, mas também para gestão empresarial e fortalecimento das relações nas organizações (Américo, 2022). Outros estudos sugerem que a prática da CNV eleva a satisfação no ambiente de trabalho e reduz incidentes de violência e assédio moral (Rocha, 2017).

No contexto corporativo, as habilidades centrais da CNV, como empatia, escuta ativa e autoconhecimento, têm grande potencial para fortalecer relacionamentos saudáveis e criar um ambiente organizacional positivo. No entanto, a implementação dessas habilidades ainda enfrenta barreiras, como a falta de treinamento e o desconhecimento de suas técnicas.

Diante disso, a questão central deste artigo é: como a comunicação não violenta pode contribuir para melhorar a interação e o relacionamento entre os empregados? Este estudo visa atender a uma necessidade existente, ao observar-se o uso prático da CNV no contexto corporativo e seu efeito direto nas relações de trabalho. Espera-se que os resultados tragam contribuições importantes para empresas que buscam promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, inclusivo e produtivo.

## 2. Fundamentação Teórica

É por meio da fundamentação teórica que se adquire embasamento sobre determinado tema ou assunto, visto ser a partir dela que se possibilita o contato com os principais autores que abordam determinada área de estudo, bem como com suas obras. Na pesquisa em questão, a fim de desenvolvê-la com precisão e consistência, foram utilizados teóricos que atuam na área do estudo realizado, abordando especialmente a Comunicação Não Violenta.

### 2.1 Comunicação não violenta e seus componentes

Segundo Rosenberg (2021), a Comunicação Não Violenta (CNV) baseia-se na criação de uma conexão entre as pessoas por meio de um processo mútuo de respeito e empatia. Mais do que apenas compartilhar opiniões ou informações, o objetivo da CNV é promover uma verdadeira ligação entre os indivíduos, incentivando que cada um se coloque no lugar do outro por meio de um diálogo aberto e uma escuta ativa.

Comunicar-se com empatia não é uma tarefa simples. Exige que os interlocutores abandonem julgamentos e críticas, além de desenvolverem a capacidade de ouvir de forma atenta e se expressarem com autenticidade (Brow, 2019).

A CNV contribui para transformar a maneira de expressar-se e ouvir os outros. Em vez de responder de maneira repetitiva e automática, as palavras passam a ser respostas conscientes, baseadas na percepção clara do que estamos observando, sentindo e desejando (Freitas *et al.*, 2015).

Com base nos estudos realizados por Rogers, Rosenberg estruturou sua teoria em quatro componentes essenciais: observar, sentimento, necessidades e pedido.

Segundo Rosenberg (2021) conforme quadro 1, a essência da CNV está na execução de forma consciente dos quatro componentes, não nas palavras efetivamente trocadas entre indivíduos. Desenvolver a CNV envolve também consciência e intenção, pois pode ser executada e expressada pelo

silêncio, a ação do estar presente; expressa-se, também, através da linguagem corporal e expressão facial (Rosenberg, 2021).

Quadro 1 – As quatro partes do processo da CNV.

Expressar claramente como eu sou sem culpa nem crítica.	Receber com empatia como você é, sem culpa nem crítica
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
1. O que eu observo (vejo, escuto, recordo, imagino, sem avaliar) que contribui ou não para o meu bem-estar: "Quando eu ( vejo, escuto...)"	1. O que você observa (vê, escuta, recorda, imagina, sem avaliar) que contribui ou não para o seu bem-estar: "Quando eu ( vejo, escuto...)" (às vezes em silêncio, ao oferecer empatia)
<b>SENTIMENTOS</b>	
2. Como me sinto (emoção ou sensação, não pensamento) quanto ao que observo: "Eu sinto..."	2. Como você se sente (emoção ou sensação, não pensamento) quanto ao que observa: "Você sente..."
<b>NECESSIDADES</b>	
3. O que eu necessito ou valorizo (em vez de preferir ou agir) que provoca meus sentimentos: "...porque eu necessito/valorizo..."	3. O que você necessita ou valoriza ( em vez de preferir ou agir) que provoca os seus sentimentos: "...porque você necessita/valoriza..."
Pedindo com clareza o que enriqueceria minha vida, sem exigir	Recebendo com empatia o que enriqueceria sua vida, sem ouvir exigência.
<b>PEDIDO</b>	
4. Ações concretas que eu gostaria de tomar: "Eu estaria disposto a...?"	4. Ações concretas que você gostaria de tomar: "Você gostaria de...?" (às vezes em silêncio ao oferecer empatia)

Fonte: Rosenberg (2021)

A CNV não busca eliminar o conflito, mas sim evitar o uso da violência, seja ela verbal ou física, durante o diálogo entre as pessoas conforme menciona D'Ansembourg (2013).

## 2.2 A comunicação não violenta nas organizações

É interessante observar como a CNV não se restringe apenas ao campo da resolução de conflitos e mediação, mas também encontra aplicação no mundo dos negócios. Um exemplo notável disso é a iniciativa de Satya Nadella, que, ao assumir a liderança da Microsoft em 2014, adquiriu centenas de exemplares do livro de Rosenberg sobre CNV e os distribuiu entre seus principais líderes. Isso demonstra o reconhecimento da importância da empatia e da solidariedade no ambiente de trabalho, e como a CNV pode ser uma ferramenta valiosa para promover uma comunicação mais eficaz e relacionamentos mais saudáveis dentro das organizações (Américo, 2022).

Para Rocha (2017) o processo da CNV se produz pela influência e cruzamento entre os níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmico comportamental dos indivíduos, que contribuem para a promoção do autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e ajudam a reduzir a violência, o assédio moral e os afastamentos decorrentes de doenças no ambiente laboral. Atender às necessidades dos indivíduos é um dos fatores que estimulam a satisfação no ambiente de trabalho e, por consequência, melhoram a motivação, o desempenho e o interesse nas funções do cargo, favorecendo, dessa forma, a produtividade Rocha (2017). A CNV visa direcionar a atenção para a compreensão dos outros e suas experiências, ações e fala (Connor; Killian 2022).

Para Rosenberg (2021), por se tratar de uma proposta de interação consigo mesmo, com o outro ou com um grupo, a CNV possibilita que se entre em contato com um estado natural do ser humano de ser compassivo, podendo, portanto, ser aplicada a todos os níveis de comunicação como nos relacionamentos íntimos, em organizações e instituições de toda natureza e em negociações comerciais bem como em disputas e conflitos de toda natureza.

Logo a CNV abrange um conjunto de técnicas discursivas que possibilita relacionar-se de forma produtiva, significativa e benéfica (Almeida, 2019).

### 2.3 A empatia na comunicação não violenta

Comunicar-se com empatia não é fácil, requer que os interlocutores se desfaçam de julgamentos e críticas e que sejam capazes de ouvir atentamente e falar com autenticidade (Brow, 2019).

Almeida (2019) considera esse método como uma filosofia de vida pautada na consciência, generosidade, empatia e respeito, por isso, o autor afirma que para se comunicar não violentamente, não é suficiente apenas a intenção ou o sentido, sendo necessário a transmissão dessa expressão em uma proposição linguística coerente.

Conforme citado por Fiedler (2013), Rogers define empatia como a percepção do quadro de referência interno de um outro com precisão e com os significados e componentes emocionais pertinentes a esse outro, como se fosse a outra pessoa, mas sem jamais perder a condição de 'como se'. Assim, isso significa sentir a dor ou o prazer de outra pessoa, como essa outra pessoa os sente e perceber as suas causas, como a pessoa a percebe. Se não houver essa qualidade de 'como se', então, isso significa identificação (Fiedler, 2013).

## 3. Método

A pesquisa é caracterizada como básica, buscando investigar a aplicação prática da Comunicação Não Violenta (CNV) no contexto corporativo e seus impactos concretos nas relações entre empregados. Apresenta uma natureza descritiva-exploratória, visando gerar conhecimento que possa ser utilizado para melhorar a comunicação e promover um ambiente de trabalho mais harmônico e colaborativo. A pesquisa descreve a utilização da CNV no ambiente de trabalho e seus impactos na comunicação, explorando as percepções dos indivíduos sobre essa prática. Também se propõe a investigar os desafios nas relações entre empregados e como a CNV pode contribuir para superá-los. A abordagem é quali-quantitativa, combinando coleta de dados por meio de questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas, permitindo compreender como as pessoas veem e utilizam da CNV; também possibilitará a análise estatística dos resultados, ao mesmo tempo que inclui elementos qualitativos para entender as percepções dos indivíduos sobre a CNV e seus impactos na comunicação no ambiente de trabalho.

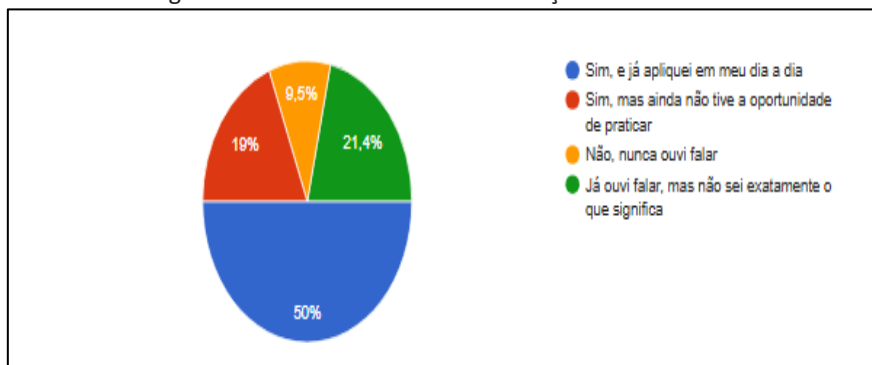
## 4. Resultados e Discussões

A pesquisa sobre Comunicação Não Violenta (CNV) no ambiente de trabalho revelou resultados interessantes sobre a percepção e a prática da CNV entre os participantes. A maioria dos respondentes, em sua maioria jovens profissionais, reconhece a importância da CNV para a construção de relações saudáveis e para a resolução de conflitos. A pesquisa, de caráter acadêmico, coletou 42 respostas de um público que, em sua maioria (76,2%), está trabalhando atualmente. A maioria dos participantes (69%) encontra-se na faixa etária entre 18 e 30 anos.

Na figura 1 foi questionado se o entrevistado já tinha ouvido falar em comunicação não violenta, e 50% disseram que não aplicaram a CNV no dia a dia.

As habilidades de empatia, escuta ativa e autoconhecimento foram consideradas as mais importantes para a prática da CNV. Esses resultados reforçam a ideia de que a CNV é uma ferramenta poderosa para promover a compreensão mútua e a colaboração no ambiente de trabalho. As habilidades consideradas mais importantes para a prática da CNV, segundo a pesquisa, são: Empatia (73,8%), Escuta Ativa (69%) e Autoconhecimento (50%). A Assertividade também foi mencionada, mas com menor frequência (42,9%).

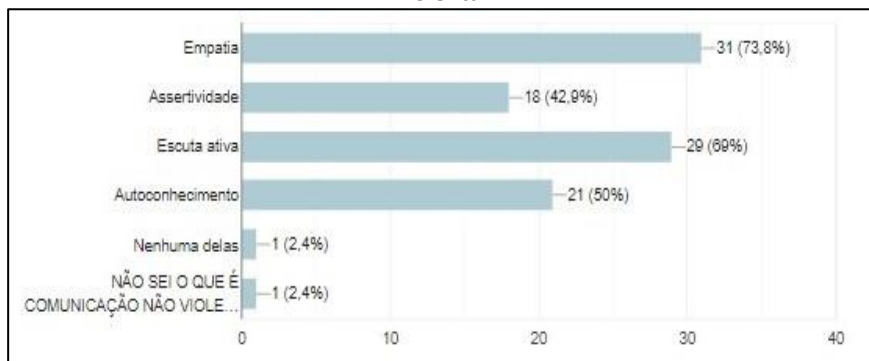
Figura 1 - Já ouviu falar em comunicação não violenta?



Fonte: Autores (2024)

Foram feitas perguntas semiabertas, com opção de escrita, como na figura 2 onde foi questionado qual das seguintes habilidades era considerado mais importante para a prática da CNV e marcar todas as que achar adequada. Mas a maioria preferiu respostas pré-definidas.

Figura 2- Qual das seguintes habilidades é considerado mais importante para a prática da comunicação não violenta.

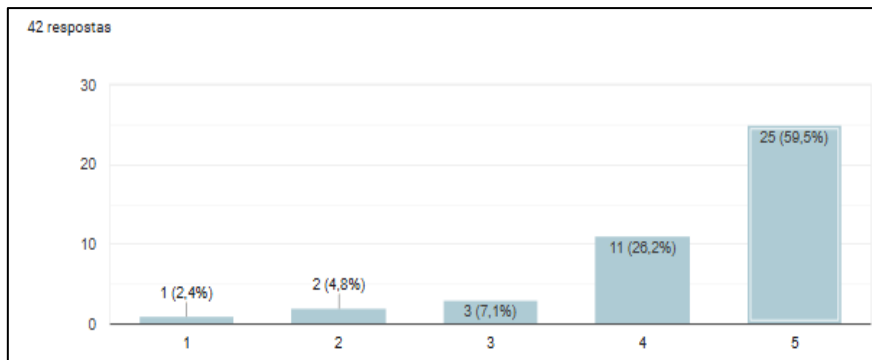


Fonte: Autores (2024)

A maioria dos participantes (59,5%) classificou a importância da CNV para o sucesso de uma equipe com nota 5, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 "concordo totalmente". Esse dado sugere uma forte crença no poder da CNV para a construção de equipes eficazes. Apesar da percepção positiva da CNV, a pesquisa mostra que sua aplicação prática ainda é um desafio. A maioria dos participantes (40,5%) utiliza técnicas de CNV apenas ocasionalmente, enquanto 38,1% raramente ou nunca as utilizam. A pesquisa sugere que a CNV tem um impacto positivo na criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo, contribuindo para um ambiente mais respeitoso (81%) e ajudando a reduzir a discriminação e o preconceito (57,1%). Além disso, a CNV é considerada fundamental para a construção de relacionamentos saudáveis (88,1%) e para a criação de um clima organizacional mais positivo e colaborativo (50%). A maioria dos participantes concorda que as empresas deveriam investir mais em treinamentos sobre CNV (54,8%). Esse dado reforça a necessidade de se promover a CNV como prática fundamental no ambiente de trabalho.

Na figura 3 foi questionado em uma escala de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente", como é avaliado a importância da comunicação não violenta para o sucesso de uma equipe, e 59,5% dos entrevistados concordam totalmente.

Figura 3 - Avaliação da importância da comunicação não violenta para o sucesso de uma equipe.

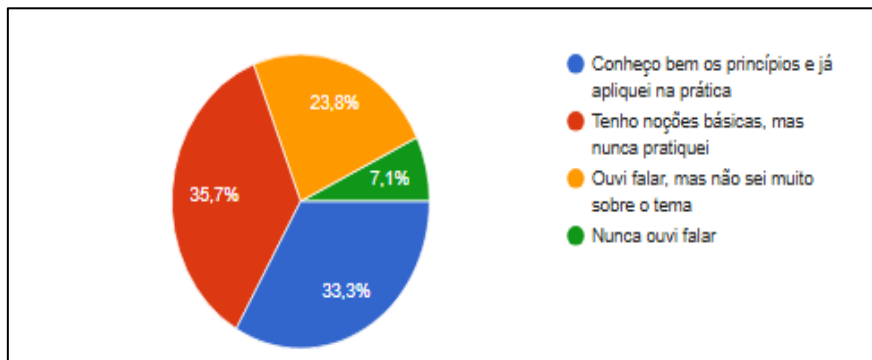


Fonte: Autores (2024)

No entanto, é importante observar que a pesquisa possui limitações. O número de participantes foi relativamente pequeno e pode não representar a diversidade do mercado de trabalho. Além disso, a pesquisa se baseou em questionários online, o que pode ter influenciado as respostas dos participantes.

Na figura 4 foi questionado o nível de conhecimento sobre Comunicação Não Violenta, a maioria (67%) dos entrevistados não conhece ou nunca praticou CNV, enquanto um terço (33%) conhece os princípios e já os aplicou na prática. A pesquisa revelou uma divisão clara entre os níveis de conhecimento sobre Comunicação Não Violenta (CNV).

Figura 4 - Qual é o seu nível de conhecimento sobre Comunicação Não Violenta?



Fonte: Autores (2024)

Os resultados da pesquisa apontam para uma crescente conscientização sobre a importância da CNV no ambiente de trabalho. A CNV é reconhecida como uma ferramenta valiosa para a construção de relações saudáveis, a resolução de conflitos e a criação de um clima organizacional mais positivo e inclusivo. No entanto, a pesquisa também revela que a aplicação prática da CNV ainda é limitada, o que destaca a necessidade de mais treinamento e incentivo para que a CNV seja incorporada de forma mais efetiva no dia a dia das empresas.

Apesar das limitações, a pesquisa oferece pontos valiosos sobre a percepção e a prática da CNV no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que a CNV é uma ferramenta importante para promover relações saudáveis, resolver conflitos e criar um clima organizacional mais positivo. As empresas devem investir em treinamento e desenvolvimento de habilidades de CNV para seus colaboradores, a fim de criar um ambiente de trabalho mais harmonioso, inclusivo e produtivo.

## 5.Considerações Finais

Trazer a Comunicação Não Violenta (CNV) neste artigo evidencia a relevância do tema como um recurso transformador no ambiente corporativo, que fomenta não apenas o desenvolvimento de relações saudáveis e empáticas, mas também previne e resolve possíveis conflitos. Com base nos dados obtidos, observa-se que a CNV é reconhecida como uma metodologia capaz de proporcionar um ambiente de trabalho mais inclusivo, harmonioso e colaborativo, impactando positivamente a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores.

Diante da figura 1 e 3, é correto afirmar que as pessoas conhecem e aplicam a CNV, toda empresa que investe em programas de capacitação em CNV, enfatizando habilidades como escuta ativa, empatia e autoconhecimento, está realizando um investimento estratégico, pois as pessoas acreditam na sua aplicabilidade. Esses esforços contribuem para a criação de uma cultura organizacional que valorize o respeito e a colaboração, promovendo, assim, uma comunicação mais saudável e eficaz. Mesmo com as limitações na disseminação do tema, a CNV possui um papel central na construção de relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho, apontando um caminho promissor para o desenvolvimento de equipes mais coesas e produtivas, além de ser essencial para estabelecer relações saudáveis.

## Referências

ALMEIDA, R. B. de. A Importância do Estudo das Linguagens para a Comunicação Não Violenta. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 4, 2019. DOI: 10.23899/relacult.v5i4.1304. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1304>. Acesso em: 1 nov. 2024.

AMÉRICO, J. Guia da comunicação não-violenta. **Revista VOCÊ S/A**, 10 jun. 2022. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/desenvolvimento-pessoal/guia-da-comunicacao-nao-violenta> Acesso em: 1 nov. 2024.

BROWN B.; MACEDO, J. **Coragem de ser imperfeito**: como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é. Editora Sextante, 2016.

CONNOR J.M; KILLIAN, D. **Conectando através das diferenças**. [S.l.] PuddleDancer Press, 2012.

D'ANSEMBOURG, T. **Deixe de Ser Bonzinho e Seja Verdadeiro**. Editora Sextante. 1ª edição. 2013.

FIEDLER, A. J. C. B. P. **Teorias existenciais fenomenológicas**: o movimento humanista em psicologia e terapia centrada na pessoa – TCP, de Carl R. Rogers. São Paulo: Editora Edicon, 2013.

FREITAS, C. L. S. et al. COMO A COMUNICAÇÃO PODE INFLUENCIAR NO SURGIMENTO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista PsicoFAE: Pluralidades em Saúde Mental**, Curitiba, Brasil, v. 4, n. 1, p. 89–104, 2016. Disponível em: <https://psico.fae.emnuvens.com.br/psico/article/view/59> Acesso em: 1 nov. 2024.

ROCHA, C. R. **Manual de comunicação não violenta para organizações**, 1 dez. 2017. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/19734> Acesso em: 1 nov. 2024.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não Violenta - Nova Edição**: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais. São Paulo, Editora Agora, 2021.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."

"Os autores do trabalho declaram que durante a preparação do manuscrito foram utilizadas as ferramentas/serviços Gemini de Inteligência Artificial (IA) para realizar a tradução do resumo, título e palavras-chave. Após utilizar estas ferramentas/serviços, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação."

