

# A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO MÉTODO DE ESCUTA ATIVA

Karla Júlia Marcelino<sup>1</sup>

---

## **Resumo**

A compreensão dos pensamentos, emoções, sentimentos, crenças, valores e visão de mundo internalizados e como eles se manifestam no ser torna-se um passo imprescindível para uma comunicação eficaz. A identificação de pensamentos e sentimentos que geram estados de sofrimentos possibilitará alcançar uma maior compreensão quanto às suas causas e consequências. Olhar atentamente para quem fala é uma postura que, além de favorecer a recepção, valoriza quem fala. O segredo da atenção está na capacidade de reduzir o diálogo interno, ampliando a escuta ativa. Quanto mais o ser humano se capacita a compreender realidades diferentes e o ponto de vista dos demais, mais empático ele se torna. A reinterpretação das palavras e sentimentos, através da Comunicação Não Violenta (CNV), método de escuta ativa criado pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg, possibilitará maior conexão e compaixão consigo e com o próximo, tornando-se um passo imprescindível para uma comunicação empática, sobretudo no trabalho de atendimento aos cidadãos realizado pelas Ouvidorias. Nesse sentido, fizemos uma revisão bibliográfica sobre o tema.

**Palavras-chave:** Emoções. Sentimentos. Empatia. Comunicação.

DOI:10.37814/2594-5068.2022v5.p31-46

---

<sup>1</sup> Vice-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. Especialista em Políticas Públicas e Serviços Sociais, Gestão Pública, Psicologia Social e Organizacional. (karlajuliam@gmail.com)

---

**Abstract**

Understanding internalized thoughts, emotions, feelings, beliefs, values and worldview and how they manifest in the being becomes an essential step for effective communication. The identification of thoughts and feelings that generate states of suffering will make it possible to achieve a greater understanding of their causes and consequences. Looking closely at the speaker is an attitude that, in addition to favoring reception, values the speaker. The secret of attention lies in the ability to reduce internal dialogue, amplifying active listening. The more the human being is able to understand different realities and the point of view of others, the more empathetic he becomes. The reinterpretation of words and feelings, through Non-Violent Communication (NVC), a method of active listening created by the American psychologist Marshall Rosenberg, will enable greater connection and compassion with oneself and with others, becoming an essential step towards empathic communication, above all in the work of service to citizens carried out by the Ombudsman's Offices. In this sense, we carried out a literature review on the subject.

**Keywords:** Emotions. Feelings. Empathy. Communication.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente de trabalho, normalmente lidamos com limitações, cobranças e críticas. Somos no-cauteados diariamente por “excessos” que afetam a nossa saúde emocional: informações, atividades, trabalho intelectual, preocupações, pressões psicológicas, críticas reiteradas, incompreensões, cobranças, uso de celulares, computadores. Informação não é conhecimento nem sabedoria. É cada vez mais difícil encontrar o conhecimento no meio de tanta informação. Conhecimento é a informação transformada em visão de mundo coerente e embasada pelos fatos; uma visão de mundo que propõe caminhos verdadeiros. Sabedoria é a vida baseada no conhecimento, para que se viva uma vida mais feliz ou menos sofrida. A sabedoria não vem só da ciência ou da Filosofia, pode vir da experiência, da espiritualidade, das relações e do convívio. Não existe sabedoria sem conhecimento. Um ambiente organizacional em que predominem a competição, relações humanas desumanizadas e agressividade terá mais tendência a comportamentos violentos nas relações. Ao contrário, tendemos a agir com generosidade em ambientes acolhedores e cooperativos.

Segundo CURY (2019):

As emoções surgem das cadeias de pensamentos produzidas pelo processo de leitura da memória, realizado em milésimos de segundo por múltiplos fenômenos, inclusive o Eu. Portanto, com exceção das emoções que são geradas pelo metabolismo cerebral e pelas drogas psicotrópicas, como tranquilizantes e antidepressivos, todas as demais experiências emocionais são fruto da leitura da memória e produção de pensamentos conscientes e inconscientes.

A compreensão do significado desses pensamentos e sentimentos, identificando como eles se manifestam no nosso ser, torna-se um passo imprescindível para uma comunicação eficaz e consequente melhoria dos relacionamentos e do próprio clima organizacional.

Dentre as competências necessárias ao Ouvidor, as habilidades humanas são fundamentais para o desempenho de suas funções. Compreenda-se por habilidades humanas a capacidade de se comunicar, de compreender o comportamento humano e desenvolver uma liderança eficaz. O líder precisa ter uma comunicação eficaz e assertiva não apenas com sua equipe de trabalho, mas com todas as áreas organizacionais.

A psicóloga Rayane F. do AMARAL (2017) afirma que “pessoas assertivas conseguem manter o olhar firme no olhar da outra pessoa com quem se comunica. Algumas frases características de pessoas assertivas são: “não concordo”, “eu quero”, “não posso”, “não estou com vontade”. Pessoas que apresentam esse tipo de comportamento são as que têm mais chance de alcançar o sucesso em todos os aspectos de sua vida. Porém, pessoas assertivas também podem causar incômodo nas pessoas com quem conversam, por exemplo, quando discordam da opinião de alguém. Por isso é importante saber se colocar de forma respeitosa diante de opiniões alheias. Além da pessoa assertiva lutar por seus direitos, ela entende que outras pessoas também têm suas opiniões e seus direitos, o que facilita a comunicação e evita conflitos. Ter uma comunicação assertiva requer expressão clara e objetiva, que facilite o fluxo de informações, o poder de negociação, a mediação de conflitos e favoreça a segurança psicológica no ambiente de trabalho,

cujos erros cometidos pelos membros da equipe possam ser tratados sem medo de punição e retaliação. Porém, será que é fácil compreender o que ouvimos?

No processo de comunicação, quais os pré-requisitos necessários para que as Ouvidorias possam efetivamente compreender com clareza o que está sendo dito por aqueles que as procuram e se fazerem compreendidas por eles? O registro detalhado da manifestação pelo Ouvidor e equipe requer capacitação quanto às técnicas de entrevista e clareza no processo de comunicação, sobretudo nos atendimentos presenciais ou por telefone, sendo um permanente desafio ampliar a capacidade da escuta ativa. No cotidiano do Ouvidor, ele lida com situações de angústias e conflitos, exercitando-se na arte de escutar as pessoas e, principalmente, na condição de vivenciar a empatia.

GOLEMAN (2012) nos diz que a empatia “é alimentada pelo autoconhecimento, quanto mais conscientes estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio”. A escuta ativa requer disposição e interesse no que a outra pessoa tem a dizer, compreendendo o seu ponto de vista, sem julgamentos pessoais, num processo de interação mútua. Essa prática favorece a comunicação efetiva entre duas ou mais pessoas no ambiente de trabalho, resultando que ideias expressas, solicitações e sugestões possam contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

Nesse sentido, por meio de uma revisão bibliográfica, este artigo apresenta alguns conceitos fundamentais utilizados pela Neurociência e pela Psicologia para melhor compreensão quanto ao comportamento humano, detalhando-se na CNV apresentada por Marshall Rosenberg como uma abordagem da comunicação verbal (escrita ou falada) e não verbal (gestos, expressões faciais ou corporais, imagens ou códigos) que compreende as habilidades de falar e ouvir, reformulando a forma como cada um se expressa e ouve os demais, favorecendo a compaixão, empatia e conexão entre as pessoas, constituindo-se numa ferramenta valiosa de escuta ativa para todas as áreas, inclusive as Ouvidorias.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O ambiente profissional deveria ser acolhedor, onde não houvesse a predominância de competição, desavenças, atitudes hostis e perseguição entre colegas de trabalho. O conflito é inerente à convivência humana, podendo ocorrer entre pessoas, grupos e organizações, e nem sempre é possível manter um ambiente de harmonia entre as diversas equipes, considerando-se os diferentes perfis psicológicos dos profissionais.

Uma comunicação eficiente requer compreender e ser compreendido, ou seja, um entendimento mútuo. Grande parte dos problemas de comunicação poderiam ser evitados através do entendimento das necessidades e do ponto de vista do outro. Como expor o nosso ponto de vista sem ferir emocionalmente as pessoas no processo de comunicação? Como estabelecer a conexão e ao mesmo tempo ouvir as pessoas sem nos sentir feridos? Precisamos criar relacionamentos interpessoais e interprofissionais baseados em respeito mútuo, compaixão e cooperação.

Os comportamentos violentos manifestam-se mediante cobranças, julgamentos moralizantes, culpabilizações, comparações e críticas. A falta de compreensão dos diferentes pontos de vista deve-se a ideias pré-concebidas, juízos morais, culpabilizações, julgamentos e rótulos que inviabili-

zam o processo de comunicação. Nos concentramos nos níveis de erros que os demais cometem. Se queremos nos tornar mais sábios no trato das relações humanas, há de se interpretar os pensamentos, sentimentos, crenças e valores que se manifestam por meio das palavras e do próprio comportamento humano sem juízos morais, podendo esta habilidade ser aprendida. Que possamos perceber a forma como nos comunicamos com as demais pessoas.

Alguns psicólogos especialistas em relacionamento humano sinalizam que a eficiência em lidar com outras pessoas é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidades, de compreensão e de trato interpessoal.

Segundo MARCELINO (2018):

O Clima Organizacional deve refletir a atmosfera psicológica dos funcionários, cujo compartilhamento de informações e relações humanas fundamentadas em valores morais e éticos influenciam diretamente a motivação, a efetividade e o compromisso desses trabalhadores. Contudo, observa-se uma crescente degradação das relações de trabalho, havendo predominância da impessoalidade e competição nas relações interpessoais. Na pactuação de metas organizacionais nem sempre se leva em consideração a capacidade de produção de suas equipes. Embora o trabalhador seja o capital intelectual de uma Organização, ele é facilmente descartável, quando a própria Organização se apropria de sua produção e rapidamente o substitui por um novo funcionário com remuneração mais baixa e lucrativa. Valores como lealdade, compromisso, solidariedade, fraternidade e humanidade são rapidamente substituídos pelos resultados alcançados e capacidade de competir. Porém, as habilidades técnicas e conceituais não são suficientes para que um gestor seja um verdadeiro líder. A liderança não se institui através de decretos ou portarias. As habilidades humanas são fundamentais no ato de gerir.

No desempenho de suas funções, algumas habilidades são essenciais ao Ouvidor: conduta ética, bom senso, imparcialidade, empatia, saber ouvir, facilidade na comunicação interpessoal, humildade, liderança, o poder de propor mudanças, correções e/ou melhorias na gestão e trabalho em equipe. Uma comunicação clara e objetiva possibilita estabelecer conexões afetivas com as demais pessoas.

O ser humano é complexo e ainda o grande desconhecedor de si mesmo, não compreendendo como se estabelece a relação entre o seu corpo biológico, o sistema afetivo e a própria mente. Como se instalam os hábitos em nossa mente? É possível controlar as próprias emoções, sobretudo em situações de conflito? Como se estabelecem os padrões de pensamento? Quantos hábitos do cotidiano nos afastam de quem queremos ser? Por que somos tão vulneráveis às críticas e cobranças dos outros? Por que não conseguimos ser compreendidos e compreender? Quais os nossos bloqueios? Como podemos superar as dores emocionais decorrentes de experiências traumáticas vivenciadas? Alguns conceitos estudados na Neurociência e na Psicologia nos auxiliam a compreender a relação entre o cérebro, o sistema nervoso e a mente.

- **O que é o cérebro?** É uma máquina biocomputacional cuja função é aumentar as chances de sobrevivência e procriação do indivíduo, por intermédio dos processos de redução de incertezas. Uma das mais importantes funções do cérebro são as computações que produzem os elementos que compõem a experiência subjetiva de uma espécie, e esse conjunto de elementos é chamado de mente.

- **Subjetivo** é “aquilo que é próprio ao sujeito, relativo ao indivíduo, ou seja, aquilo que é individual e particular” (BARROS FILHO; CALABREZ, 2021). A experiência subjetiva de mundo é composta por elementos: emoções, sentimentos, memória, atenção, preferências, decisões e escolhas, percepções sensoriais. A mente é o conjunto de elementos que compõem a experiência subjetiva de uma espécie.
- **A mente** é a sede da memória, do inconsciente, do intelecto, traduzido no raciocínio e na capacidade de discernir, da concepção do “eu” e todas as identificações com os papéis sociais. A mente é toda uma interligação de pensamentos, com movimentos oscilantes entre histórias registradas na memória do passado e do presente, emoções, sensações e cenários imaginários. Nossa mente é uma ferramenta poderosíssima. Da mesma forma que pode nos levar a alcançar as mais incríveis façanhas, pode também nos aprisionar.
- **Padrões de pensamentos** vão se formando desde nossos primeiros anos de vida. Quando padrões indesejados se estabilizam, passam a fazer parte do eu, tornando-se um problema extra na vida das pessoas que sofrem com as emoções negativas que mentalizam. A mente nunca é silenciosa, não temos como parar de pensar, mas podemos observar esses mesmos pensamentos por meio da consciência.
- **Consciência** significa conhecimento, percepção, honestidade. Também compreendida como aquele “espaço” que está sempre presente, aquela parte que tudo observa, mas nunca se envolve com o que está sendo observado. O nível mais profundo de consciência desperta para quem realmente somos e o nosso papel na vida, quando saímos dos estágios egoístas do “eu” e passamos a vivenciar o “nós”. Não há consciência sem processos inconscientes.
- **Emoções** são programas de ações coordenadas pelo cérebro que gerenciam alterações em todo o corpo. O ser humano é movido por suas emoções e, nesse sentido, quanto maior a capacidade de gerir nossas emoções, mais próximo ficamos do nosso “equilíbrio cotidiano”. As emoções são fruto de nossas experiências, e é essa bagagem que determina a forma como iremos agir e viver novas experiências. As emoções estão aqui para garantir a nossa sobrevivência. A eficácia da emoção deriva do fato de ela ser automática. O estado emocional é o resultado do conjunto de respostas que despertam as emoções, ou seja: é o que cada emoção gera no ser humano. Isso significa que cada pessoa desenvolve um estado emocional diferente.
- **Autocontrole emocional** é o atributo que torna uma pessoa capaz de dominar as próprias emoções ou os impulsos decorrentes dessas emoções. É o resultado do conjunto de respostas que despertam as emoções, ou seja, é o que cada emoção gera no ser humano. Não podemos controlar a emoção gerada por um impulso, mas podemos recorrer ao autocontrole para dar uma resposta adequada a essa situação. Entre os benefícios do autocontrole, está a capacidade de as pessoas dominarem as emoções e conseguirem evitar comportamentos impulsivos.
- **Sentimentos** são as interpretações racionais e cognitivas originárias das emoções sentidas. É uma capacidade de se deixar impressionar, de se comover, de sentir senso-

rialmente e expressar uma emoção. O sentimento vai envolver a própria percepção que temos de nós, nossa identidade e nossa personalidade. Sentimento é a percepção consciente de um processo emocional. As emoções e sentimentos vão compor o sistema afetivo.

- **Crenças** são ideias estruturadas, conscientes ou não, bem como conceitos e pressupostos que fundamentam o que pensamos, sentimos e como agimos (ou estagnamos). São construções mentais que desenvolvemos com base em nossas experiências, para nos ajudar a compreender o mundo em que vivemos. Nossas crenças atuam como filtros, prestando atenção no que é importante e deixando para trás o que não é. Tudo o que as pessoas fazem é governado por seus sistemas de crenças e valores. Nossas crenças reforçam e sustentam a nossa identidade.
- **Identidade** é fruto da relação entre personalidade e a história de vida da pessoa. A partir dessa identidade surgem as crenças. Quem sou de fato? Por que faço o que faço? Por que sinto o que sinto? Por que penso o que penso? Quem quero ser?
- **A história de vida pode ser estudada em vários níveis de análises diferentes.** Crenças e identidade reforçam e protegem nossa identidade e, a partir dessas crenças, surgem cognições/afetos/comportamentos. Se quisermos entender as raízes de um comportamento ou sentimento que acontece com frequência, precisamos mergulhar nas crenças e na identidade. Isto significa entender a personalidade e a história de vida da pessoa.
- **O que é a personalidade?** É o mais próximo na ciência da essência, é o núcleo principal da identidade, de quem somos hoje. Tudo literalmente que pensamos, que sentimos e fazemos, é fortemente influenciado pela nossa personalidade, incluindo o perfil emocional, o padrão das emoções e dos sentimentos. É o aspecto da mente, das emoções e dos sentimentos.
- **Premissa** significa a proposição, o conteúdo, as informações essenciais que servem de base para um raciocínio, para um estudo que levará a uma conclusão.
- **Os valores** determinam nossas decisões. Nossa formação é originada na família, nos sete primeiros anos de vida do indivíduo, e pode ser consolidada até a fase adulta. As decisões e ações são totalmente impactadas pelas crenças e valores que sustentam a configuração mental, ou seja, nosso modelo mental. Dissonância cognitiva é quando fazemos algo que contraria nossas crenças, valores e ideias.
- **Os hábitos** podem englobar comportamentos reflexivos e automáticos – inconscientes ou parcialmente conscientes/automáticos. Sempre o hábito terá comportamentos “inconscientes”. Hábito é um comportamento enraizado, que após ser repetido muitas vezes vai sendo aprendido, e este aprendizado se torna cada vez mais profundo conforme se repete. É uma sequência automática de comportamentos. O comportamento enraizado devido à repetição foi aprendido pelo cérebro, sendo parcial ou totalmente inconsciente. O hábito é um mecanismo de redução de incerteza – é uma decisão que se torna escolha sem que a decisão seja tomada conscientemente. A escolha é um processo comportamental.

O comportamento humano é complexo, necessitando ser decifrado à luz da ciência, sob o ponto de vista das dimensões da vida psicológica humana:

- ✓ **Comportamentos** – ação ou conjunto de ações executadas por um ser humano.
- ✓ **Cognições** – processos cognitivos que incluem ideias, memórias, planejamento consciente, tomada de decisão, atenção, reflexão, percepções conscientes.
- ✓ **Afetos** – emoções e sentimentos.
- ✓ **Julgamento** – processo cognitivo que ajuda a estimar e atribuir valores e definições para as coisas do mundo. A melhor maneira de melhorar a régua interna é o conhecimento. Há julgamentos que são individuais, subjetivos. Os estudos mostram que fazemos julgamentos rápidos de forma automática e inconsciente. Por que julgamos tão velozmente? Julgamentos velozes aceleram as decisões e escolhas, reduzem nossas incertezas. Julgamos as pessoas instantaneamente, prestamos atenção nos seus defeitos, vivemos uma cultura de forte desconfiança. Nosso cérebro faz de forma inconsciente e rápida o julgamento. Julgamentos, decisões e escolhas são diferentes. Quanto mais eles conflitarem entre si, mais angustiada e irracional vai ser a vida.
- ✓ **As decisões devem estar alinhadas com as escolhas.** Harmonia entre cognições (ideias, memórias, planos, intenções, reflexões), afetos e comportamentos.

O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisões por parte da pessoa ou de grupos. É um fenômeno subjetivo e de difícil percepção.

Segundo CHIAVENATO (2004), “o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Conflito também pode ser entendido como “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes; o ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas” (HOUAISS, 2001).

BERG (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo, dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos.

O que pode causar conflitos no trabalho desenvolvido por equipes?

- ✓ **Falha na comunicação:** não falar com clareza e/ou sonegar informações.
- ✓ **Autoritarismo:** procurar impor a sua opinião, ser arrogante; não ouvir a opinião dos outros.
- ✓ **Intolerância:** não admitir opiniões divergentes das suas.
- ✓ **Desrespeito às diferenças de opiniões, raciais, religiosas etc.** Cada pessoa é única, portanto, não queiramos compará-la a nós.
- ✓ **Resistência a tudo e a todos,** dificultando qualquer mudança nas ações e contexto.

✓ **Acomodação:** ajustar-se a uma situação, estando ou não inteiramente de acordo com ela, somente deixando as coisas acontecerem.

Os conflitos nas relações não aparecem subitamente. Eles se desenvolvem como hábitos de conduta, gerando frustrações, decepções, desilusões, desencantamentos, descrédito no outro, conduta manipulativa e ridicularizações.

## 2.1 Comportamento Passivo-Agressivo

“O comportamento passivo-agressivo é subjetivo, com diferentes níveis de sutilezas, sendo a junção da passividade com a agressividade” (VIEIRA, 2022). Segundo especialistas, é um padrão que expressa indiretamente os sentimentos negativos, não os abordando abertamente. É uma das piores formas de violência, pois vem disfarçada de passividade. Manifesta-se pela procrastinação, vitimização, teimosia, ressentimentos etc. Geralmente são pessoas submissas que extravasam raiva, frustração, teimosia, irritação e mau humor de forma aparentemente passiva. Provoca em seus alvos um sentimento de desconforto emocional, associado a uma sensação de que suas ações e palavras são sempre inadequadas. As chamadas críticas construtivas são algumas das formas mais comuns de se disfarçar a agressividade por trás de uma boa intenção.

O comportamento passivo-agressivo pode manifestar-se por meio de:

- Insultos sutis, que podem ser feitos de forma educada, até disfarçados de elogio. Exemplo: fazemos um relatório para o chefe. Ele lê e faz um elogio, mas depois acrescenta que o relatório é quase tão bom quanto o de fulano. Quando a pessoa termina de falar não sabemos se foi um insulto ou elogio.
- O silêncio, quando é utilizado para desprezar o outro, recusando-se a responder perguntas, ignorando completamente a presença do outro. Pode acontecer acidentalmente ou de propósito. Quando confrontado, normalmente o agressor usa a justificativa de que não estava atento.
- Desprezo ou mau humor: desprezando a fala, mediante expressões faciais que provocam o desconforto do interlocutor.
- Teimosia, quando alguém se opõe fortemente a um ponto de vista ou ordem e recusa-se a mudar de opinião, mesmo quando suas razões e argumentos são claramente ineficazes. Quando se apegua a seus argumentos e resiste à mudança simplesmente para fazer oposição e incomodar os que pensam diferente.
- Negligência/Boicote: acontece quando uma das pessoas envolvidas na relação deixa propositalmente de fazer as tarefas que se espera dela, deixando a responsabilidade recair sobre o outro.

O agressivo é, portanto, aquele que, diante das ofensas, contrariedades ou perdas, exageradamente se enfurece, não conseguindo controlar os próprios impulsos. E tais ímpetos podem expressar-se tanto por meio de ataques físicos, como também pela contínua necessidade de manipular outras pessoas; pelo assédio ofensivo e insultuoso; pela forma arrogante de se comportar; pela maneira irônica de se comunicar; pela indiferença para com os sentimentos alheios; pelas constantes exigências que faz; pela omissão de ajuda.

### 2.1.2 O que são doenças psicossomáticas?

Segundo a OMS, “saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade”.

Faz parte da condição humana lidar com situações de vida dolorosas, a dor física e a dor mental. Todo o indivíduo vive, ao longo da sua existência, momentos de crise, perdas afetivas, conflitos familiares e profissionais, decepções amorosas, entre tantos outros acontecimentos geradores de sofrimento. Crise existencial é um sentimento, um episódio marcado por dúvidas e incertezas diversas, pelo qual praticamente todas as pessoas passam em algum momento na vida. Também é correto dizer que essa situação faz parte da nossa natureza. O problema é quando a crise existencial não é tratada de uma forma natural.

O termo “psicossomático” vem da junção de duas palavras de origem grega, *psique*, que significa alma, e *soma*, que significa corpo. Ou seja, é uma doença que tem origem na alma e no psicológico, mas também tem consequências físicas no corpo. Tem como causas: problemas profissionais, traumas e eventos marcantes, ansiedade e tristeza. O termo *mindset* significa “modelo mental”, a maneira como uma pessoa pensa. É a configuração dos seus pensamentos. A somatização é quando os sintomas físicos aparecem, mas não existe doença orgânica. Isso indica que a causa dos sintomas pode ser emocional. Então, essas doenças acontecem quando temos algum desequilíbrio no estado emocional e esse acúmulo de fatores apresenta sintomas físicos e psicológicos os mais diversos.

O transtorno mental é a alteração do funcionamento da mente que prejudica o desempenho da pessoa em diversos aspectos de sua vida, tais como: família, vida social, meio profissional, estudos, compreensão de si e dos outros, capacidade de autocrítica, tolerância aos problemas e possibilidade de ter prazer na vida em geral.

## 2.2 Comunicação Não Violenta

Nem sempre sabemos expressar com clareza o que pensamos, sentimos e agimos, assim como também não compreendemos o que os outros pensam, sentem e agem. A forma como falamos muitas vezes vai na contramão daquilo que estamos expressando, impactando diretamente a qualidade da própria comunicação. Estamos sendo claros quando falamos? Estamos nos conectando com quem falamos? Nossas palavras podem gerar mágoas e dores emocionais nos outros ou em nós mesmos. Quantos conflitos surgem por falta de maior compreensão das necessidades que não são atendidas e que geram julgamentos comportamentais?

Marshall Rosenberg, psicólogo americano, criou o método da Comunicação Não Violenta ou compassiva (CNV), para capacitar aqueles que visam se autoeducar, para restabelecer a confiança mútua entre pessoas, instituições, povos e nações. É uma ferramenta que nos ajuda a reformular e expressar o que pensamos e sentimos e escutamos dos outros. Segundo aquele autor:

Quando utilizamos a CNV para ouvir nossas necessidades mais profundas e as dos outros, percebemos os relacionamentos por um novo enfoque. À medida que a CNV substitui nossos velhos padrões de defesa, recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, vamos percebendo a nós e aos outros, assim como nossas intenções e relacionamentos,

por um enfoque novo. A resistência, a postura defensiva e as reações violentas são minimizadas. Quando nos concentramos em tornar mais claro o que o outro está observando, sentindo e necessitando em vez de diagnosticar e julgar, descobrimos a profundidade de nossa própria compaixão. Pela ênfase em escutar profundamente – a nós e aos outros –, a CNV promove o respeito, a atenção e a empatia e gera o mútuo desejo de nos entregarmos de coração. (p. 23)

Os quatro componentes da CNV são:

1. Observação
2. Sentimento
3. Necessidades
4. Pedido

Expressar as quatro informações de forma clara para si e recebê-las do outro possibilita um fluxo de conexão, compaixão e comunicação, sabendo identificar o que estão percebendo, sentindo, necessitando e pedindo.

Importante destacar que há a distinção entre:

- Observações x juízos de valor
- Sentimentos x opiniões
- Necessidades (ou valores universais) x estratégias
- Pedidos x exigências/ameaças

A observação com avaliação e julgamento dos comportamentos de pessoas que estão em desacordo com os nossos juízos de valor leva-nos a classificá-las como más ou erradas. Observar a situação, o que os outros dizem ou fazem sem julgamento ou avaliação e, diante dessa observação, identificar o que nos agrada ou desagrade quanto ao que estão dizendo ou fazendo são os primeiros passos no processo de comunicação. Devemos separar aquilo que observamos das nossas opiniões pessoais que se transformam em julgamentos.

Diante do que é observado, que sentimentos conseguimos identificar em nós e naquele com quem estamos nos comunicando? Conseguimos nos conectar com os nossos próprios sentimentos, necessidades e valores? Responsabilizamos os outros pelos nossos sentimentos? Expressar os próprios sentimentos objetivamente é importante para o processo de autoconsciência. A forma como interpretamos os acontecimentos e experiências impactará diretamente os próprios sentimentos. Contudo, é importante saber diferenciar o que é sentido e o que é interpretado. Ao identificar esses sentimentos e expressá-los objetivamente, também oportunizamos estabelecer conexão com os sentimentos daquele com quem estamos nos comunicando, sendo tal atitude diferente de apenas emitir opiniões subjetivas. Assim evitamos ter como foco os erros alheios.

No terceiro componente reconhecemos nossas necessidades decorrentes dos sentimentos identificados, expressando, inclusive verbalmente, todos esses elementos com a devida clareza e identificando os sentimentos e necessidades da outra pessoa. Quando as nossas necessidades

são expressas indiretamente é provável que as outras pessoas escutem como crítica e reajam na autodefesa ou no contra-ataque.

Os pedidos também devem ser específicos, claros, para que não sejam compreendidos como “exigência”, situação em que os ouvintes vão acreditar que serão culpabilizados ou punidos se não os atenderem. O pedido é diferente de uma exigência, podendo vir a ser atendido ou não por aquele que o escuta. Podemos ajudar o outro a confiar que estamos fazendo um pedido e não uma exigência, se indicarmos nosso desejo de que ele nos atenda somente se puder fazer de “livre vontade”. Quando outra pessoa ouve de nós uma exigência, ela vê duas opções: submeter-se ou rebelar-se. É uma exigência se quem fez a solicitação critica ou julga a outra pessoa em seguida. É um pedido se a pessoa que pediu oferece em seguida sua empatia para com as necessidades da outra pessoa. Sem confiança não haverá comunicação afetiva.

Marshall defende algumas das seguintes premissas no processo de comunicação:

- Quanto mais as pessoas ouvirem exigências, menos elas gostarão de estar perto de nós.
- Classificar e julgar as pessoas estimula a violência.
- Comparações são uma forma de julgamento.
- Comunicar nossos desejos em forma de exigência é uma linguagem que bloqueia a comunicação.
- Quanto mais escutarmos os outros mais eles nos escutarão.
- A combinação entre observação e avaliação expressas nas nossas palavras tendem a ser compreendidas como crítica pela outra pessoa.
- Expressar nossa vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos.
- Nossa linguagem obscurece a consciência da responsabilidade pessoal.
- Podemos substituir uma linguagem que implique falta de escolha por outra que reconheça a possibilidade de escolha.
- Ficamos perigosos quando não temos consciência de nossa responsabilidade por nossos comportamentos, pensamentos e sentimentos.
- O pensamento baseado em “quem merece o quê” bloqueia a comunicação compassiva.
- Há menos violência em culturas nas quais as pessoas pensam em termos das necessidades humanas.
- A CNV distingue a expressão de sentimentos verdadeiros de palavras e afirmações que descrevem pensamentos, avaliações e interpretações.
- O que entedia quem ouve também entedia quem fala.
- As pessoas preferem que os ouvintes as interrompam a fingirem estar escutando.
- Tenha empatia pelo silêncio escutando os sentimentos e necessidades por trás dele.
- A empatia está em nossa capacidade de estarmos presentes.
- Julgamentos dos outros são expressões alienadas de nossas próprias necessidades insatisfeitas.
- Devemos expressar o que estamos pedindo e não o que não estamos pedindo.
- Quanto mais claros formos a respeito do que queremos obter, mais provável será que o consigamos.

Diante de mensagens negativas da comunicação, o autor apresenta quatro opções:

- ✓ Culpar a nós mesmos.
- ✓ Culpar os outros.
- ✓ Escutar nossos próprios sentimentos e necessidades.
- ✓ Escutar os sentimentos e as necessidades dos outros.

É preciso escutar o que o outro diz independentemente do que ele diz. Porém como escutaremos com empatia se não temos empatia? Não podemos dar aquilo que não temos.

Carl Rogers descreveu o impacto da empatia em quem a recebe:

Quando [...] alguém realmente o escuta para uma melhor compreensão quanto ao comportamento humano sem julgá-lo, sem tentar assumir a responsabilidade por você, sem tentar moldá-lo, é muito bom. [...] Quando sinto que fui ouvido e escutado, consigo perceber meu mundo de uma maneira nova e ir em frente. É espantoso como problemas que parecem insolúveis se tornam solúveis quando alguém escuta. Como confusões que parecem irremediáveis viram riachos relativamente claros correndo, quando se é escutado.

O controle emocional nos permite:

- ✓ Reconhecer rapidamente nossas emoções e sentimentos.
- ✓ Promover a resiliência diante de determinadas situações.
- ✓ Melhorar os relacionamentos.
- ✓ Reduzir níveis de estresse e ansiedade.
- ✓ Facilitar a resolução de conflitos.
- ✓ Ampliar a capacidade de tomada de decisões.
- ✓ Proporcionar maior autoconfiança.
- ✓ Garantir a melhoria do bem-estar em diversos aspectos.

Na dúvida quanto ao que está sendo dito, podemos solicitar que a pessoa repita ou podemos repetir solicitando que ela confirme o que entendemos. O tom de voz é importante ao parafrasear a informação. Este procedimento é necessário para evitar equívocos na interpretação das palavras, sendo inclusive uma importante estratégia de entrevista para as Ouvidorias. Só devemos parafrasear quando isso contribuir para maior entendimento entre as partes. É importante que as pessoas tenham oportunidade de se expressar antes que venhamos a propor soluções, pois essa pressa poderá gerar a impressão de que os atendimentos não estão sendo devidamente valorizados ou que a solução apresentada à sua demanda é paliativa.

A tipificação do assunto no banco de dados das Ouvidorias requer clareza por parte de suas equipes ao registrarem as manifestações, considerando que a falta de informações precisas, a ausência de maior detalhamento dos fatos, poderá levar ao arquivamento das próprias manifestações formuladas, sobretudo as denúncias. Não cabe à Ouvidoria emitir parecer sobre a veracidade ou não da denúncia formulada, mas sim a devida orientação, esclarecendo os seus limites e possibilidades de atuação e o necessário registro da denúncia para os procedimentos cabíveis.

A sistematização das informações e a sua análise qualitativa, através de relatórios gerenciais, possibilitarão à Ouvidoria, enquanto instrumento de gestão, dar visibilidade às medidas corretivas necessárias para que não haja reincidência sistemática de assuntos relativos à ineficiência da prestação de serviços, do atendimento realizado pela instituição ou mesmo de irregularidades cometidas por gestores, servidores e/ou o atendimento e serviços que lhes foram prestados. (MARCELINO)

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os sentimentos e pensamentos negativos, julgamentos moralizadores, críticas, antipatias e desavenças manifestam-se ainda de forma incompreensível e sem controle, através dos conflitos, dificultando as relações interpessoais e gerando o adoecimento mental. Quantos conflitos são gerados em decorrência de uma má comunicação? Ambientes organizacionais competitivos, autoritários e burocráticos, onde a competição e o desrespeito predominem, favorecem a violência nos relacionamentos. Ter uma boa comunicação é uma das maiores habilidades atuais do mercado profissional.

A CNV é um método de comunicação eficaz que possibilita, por meio da escuta ativa, maior conexão humana e segurança psicológica no ambiente de trabalho, ao nos ajudar a reformular a maneira pela qual nos expressamos e escutamos os outros. Com base na compaixão e empatia, a percepção da existência do outro possibilita que as pessoas se manifestem em um ambiente acolhedor e colaborativo, abrindo espaço para o diálogo, a mediação de conflitos e a redução de agressões (verbais e físicas), contribuindo efetivamente com a comunicação interna da organização. É uma estratégia valiosa para promover relações de parceria e cooperação entre as pessoas e é aplicada na comunicação verbal (escrita ou falada) e não verbal (gestos, expressões faciais ou corporais, imagens ou códigos), através dos 4 pilares: observação, sentimento, necessidades e pedido.

Saber escutar o que o cidadão está dizendo e expressar assertivamente o que queremos dizer não é uma tarefa fácil na Ouvidoria, exigindo um aprendizado contínuo na arte de se comunicar. A CNV é uma habilidade que pode ser aprendida pelos Ouvidores e equipes. Identificar e compreender as necessidades expressas não significa que os Ouvidores tenham que dizer “sim” a todas as manifestações, sobretudo quando elas extrapolam a missão organizacional. Na escuta ativa, ao se sentirem acolhidos e compreendidos pelos Ouvidores, os cidadãos que recorrem às Ouvidorias para registrar suas demandas, sobretudo nos casos de conflitos interprofissionais e assédios, têm grande probabilidade de transcenderem à própria dor psicológica de que são portadores, expressando-a com mais objetividade e clareza, sem receio de serem julgados ou punidos. Portanto, a CNV contribui efetivamente para que os Ouvidores e suas equipes desempenhem com eficiência suas atribuições no ambiente organizacional, colaborando para a resolução pacífica de conflitos.

## REFERÊNCIAS

- Agressividade disfarçada: como reconhecer o comportamento passivo-agressivo. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/01/16/agressividade-disfarçada-como-reconhecer-o-comportamento-passivo-agressivo.htm>. Acesso em: 2 ago. 2022.
- AMARAL, Rayane Francisco do. *Comportamento passivo, agressivo e assertivo*. Disponível em: <https://www.psicologiagoiania.com.br/2017/08/comportamento-passivo-agressivo-e.html>. Acesso em: 4 ago. 2022.
- BARROS FILHO, Clóvis de; CALABREZ, Pedro. *Em busca de nós mesmos*. Porto Alegre: CDG, 2021. p. 21.
- BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 415-427.
- CURY, Augusto. *Inteligência socioemocional*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 70.
- GOLEMAN, Daniel. PhD. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 118.
- HOUAISS, A. *Dicionário da Língua Portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- MARCELINO, Karla Júlia. Ouvidoria pública, instrumento de gestão. Disponível em: [http://www.mestradoprofissional.gov.br/Ouvidoria/images/stories/pdf/Ouvidoria\\_publica\\_instrumento\\_gestao.pdf](http://www.mestradoprofissional.gov.br/Ouvidoria/images/stories/pdf/Ouvidoria_publica_instrumento_gestao.pdf). Acesso em: 3 ago. 2022.
- MARCELINO, Karla Júlia. Possibilidades e Desafios das Ouvidorias no enfrentamento de denúncias de Assédio Moral no ambiente de Trabalho. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores, Ombudsman*. Ano 1, n. 1, 2017/2018, p. 85.
- ROGERS, Carl. Some elements of effective interpersonal communication. Reprodução mimeografada de uma palestra apresentada no California Institute of Technology, Pasadena, 9 de novembro de 1964.
- ROSEMBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006. p. 23.
- Saúde Mental. Disponível em: <https://pensesus.fiocruz.br/saude-mental>. Acesso em: 3 ago. 2022.
- VIEIRA, Nathan. O que é comportamento passivo-agressivo. Disponível em: <https://www.unimedriopreto.com.br/blog/o-que-e-saude-mental>. Acesso em: 6 ago. 2022.

