

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

LUANA SILVA MONTEIRO  
Doutora em Ciências Nutricionais (UFRJ)  
 <http://orcid.org/0000-0003-3599-6947>

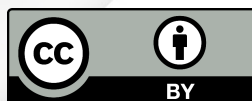
JANDEWILMA FERNANDES KYOTOKU  
Pós-Graduada em Gestão Pública (Femass)  
E-mail: [wilmafmc@gmail.com](mailto:wilmafmc@gmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0002-3297-4737>

BRUNO RIBEIRO  
Pós-Graduado em Gestão Pública (Femass)  
 <https://orcid.org/0000-0002-3821-2645>

CLÁUDIA TENÓRIO PINTO  
Pós-Graduada em Gestão Pública (Femass)  
 <https://orcid.org/0000-0002-2418-0742>

FRANCINE FRAGOSO BRAZ  
Pós-Graduada em Gestão Pública (Femass)  
 <https://orcid.org/0000-0001-6257-2969>

SHAYENE BARBOSA DA ROCHA  
Pós-Graduada em Gestão Pública (Femass)  
 <https://orcid.org/0000-0001-9563-7407>



Artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Resumo:** A Comunicação é imprescindível em qualquer contexto da vida humana, ocupando papel estratégico nas organizações devido à influência que exerce nas relações trabalhistas e nas condições do ambiente de trabalho. A incapacidade de se comunicar bem, especificamente dentro das Organizações Públicas (OP), gera diversos problemas organizacionais como dificuldades de relacionamento interpessoal no trabalho, violência verbal, clima organizacional deteriorado, problemas de saúde etc., além de impactar na qualidade dos resultados finais dos serviços. Nesse contexto, o presente estudo visa a avaliar a importância da Comunicação Não Violenta (CNV) na mitigação de tais problemas e na construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, saudável e harmônico nas OPs. Para elaboração do estudo, fez-se uma revisão narrativa da literatura existente sobre o assunto. O uso da CNV, ferramenta desenvolvida com o intuito de melhorar as relações interpessoais, torna-se uma tática na busca pela redução de algumas características negativas presentes no serviço público, como ambientes autoritários, excessivamente burocráticos e centralizados. Diante do exposto na literatura, conclui-se que o uso da CNV nas OP pode contribuir para a melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida dos servidores e dos serviços entregues à sociedade.

**Palavras-chave:** Comunicação não violenta. Organização pública. Clima organizacional.

**Abstract:** Communication is essential in any context of human life, and occupies a strategic role in organizations due to its influence on labor relations and conditions in the work environment. The inability to communicate well, specifically within Public Organizations (POs), generates several organizational problems such as difficulties in interpersonal relationships at work, verbal violence, deteriorated organizational climate and health problems. In this context, this study assesses the importance of Non-Violent Communication (CNV) in mitigating such problems and in building a more collaborative, healthy and harmonious work environment in POs. For the development of this study, a narrative review of the literature on the researched topic was carried out. The use of CNV, a tool developed in order to improve interpersonal relationships, becomes a tactic in the search for the reduction of some negative characteristics present in the public service, such as authoritarian, excessively bureaucratic and centralized environments. It is concluded that the use of CNV in POs can contribute to the improvement of the organizational climate, the quality of life of employees and the services delivered to society.

**Keywords:** Non-violent communication. Public organization. Organizational climate.

## INTRODUÇÃO

O ato de se comunicar envolve falar, escutar, tentar compreender e fazer-se compreendido, constituindo assim uma troca constante entre indivíduos, num processo recíproco, sendo a existência humana possível só por meio da comunicação (SILVA, 2003).

Segundo Ruão (1999), a comunicação está presente em todas as esferas da vida humana, da qual o ambiente organizacional também faz parte. De maneira geral, o ambiente organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho e diz respeito a todo o universo que engloba a organização, interna e externamente, envolvendo e afetando todos que estão inseridos nele e ligados a ele (CHIAVENATO, 2009). Nesse cenário, a comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio, no desenvolvimento e na expansão das instituições, sendo um elemento fundamental no ambiente de trabalho (REGO, 1986), além de afetar diretamente a cultura e o clima organizacionais.

Ademais, a comunicação é um processo contínuo que ajuda a reforçar os valores fundamentais da cultura organizacional e, quando ocorrem falhas nesse processo, gera-se uma desarmonia entre o que é a organização e o que ela parece ser (XAVIER, 2006), além de causar um distanciamento dos objetivos que se almeja alcançar. Segundo Chia-venato, a cultura organizacional é todo o conjunto de normas, valores, hábitos, atitudes que orientam o dia a dia dos membros de uma organização e direcionam as suas ações, sendo compartilhada por todos e refletindo a mentalidade predominante nela, tratando-se de algo intangível que apenas pode ser observada através dos seus efeitos e consequências. Já o clima organizacional seria tudo aquilo relacionado à percepção que se tem do ambiente interno de trabalho e que influencia na qualidade do ambiente da organização (CHIAVENATO, 2009).

Assim sendo, uma comunicação deficiente dentro do ambiente de trabalho ocasiona danos à cultura e, conseqüentemente, ao clima organizacional que, por sua vez, traz problemas como, por exemplo, conflitos, desmotivação, ansiedade, dentre outros (BITTENCOURT *et al.*, 2014).

Diante desse contexto, uma ferramenta que pode auxiliar é a Comunicação Não Violenta (CNV), também chamada de comunicação compassiva ou empática. Trata-se de um método desenvolvido na década de 60 pelo psicólogo americano Marshall B. Rosenberg com o intuito de melhorar as relações interpessoais, reduzir os conflitos e estimular a empatia entre os indivíduos (ROSENBERG, 2006a). Sua utilização no ambiente de trabalho significa uma compreensão daquilo que realmente pensa e sente todos os envolvidos na escala hierárquica.

Algumas características presentes no serviço público podem criar dificuldades para os servidores desenvolverem seus trabalhos, engessando sua ação e comunicação. Entre essas particularidades, é possível citar ambientes autoritários, burocráticos e centralizados (CARBONE, 2000). Organizações centralizadoras caracterizam-se, tipicamente, por serem fortemente hierarquizadas, o que leva a uma baixa participação do servidor nos processos de tomada de decisão (ANDREW *et al.*, 2007). Os ambientes hierarquizados implicam na limitação da atuação e comunicação do servidor, por exemplo, gerando dificuldades e problemas diversos.

No geral, no ano de 2019, 2.394.855 pessoas no Brasil solicitaram afastamento por motivos de saúde, neste total estão incluídos os auxílios-doença acidentários e previdenciários, sinalizando um aumento de 18,3% entre 2015 e 2019 (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Tendo em vista as dificuldades de comunicação enfrentadas pelo servidor público, o aumento no número de afastamentos por motivo de saúde no Brasil, a presença de conflitos na comunicação e as práticas abusivas que ocorrem nas organizações, o presente estudo tem como objetivo analisar a contribuição da Comunicação Não Violenta no ambiente de trabalho e sua importância para torná-lo mais harmônico, produtivo, saudável, colaborativo e empático no âmbito da esfera pública.

## METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, utilizou-se a revisão narrativa da literatura, por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema constituído por livros de autores com relevância sobre o tema, bem como manuais, informativos, artigos científicos e trabalhos acadêmicos disponíveis. A busca bibliográfica foi realizada entre os meses de março e outubro de 2020, em três bases de dados: *Google Scholar*, Periódicos Capes e *SciELO*. A procura por manuais e informativos ligados ao tema estudado foi realizada na plataforma *Google*.

A seleção dos artigos foi feita utilizando-se as seguintes palavras-chave: “comunicação”, “comunicação não violenta”, “comunica-

ção organizacional”, “comunicação nas organizações públicas” e “clima organizacional”, e os termos foram combinados para a realização da busca utilizando-se os operadores *booleanos* “E/AND” e “OU/OR”. Os critérios utilizados para selecionar os artigos científicos foram: artigos publicados em português, espanhol e inglês; artigos na íntegra contendo a temática referente à comunicação não violenta e artigos publicados nos últimos anos, com data limite de outubro de 2020.

A variedade do material usado para a realização do estudo teve como objetivo a construção de um arcabouço teórico diversificado, que contribuísse para mostrar a relevância e as implicações do tema, evidenciando a amplitude de sua utilização nas organizações públicas.

## A COMUNICAÇÃO

Em uma definição simples, comunicação é o processo de transmitir e receber mensagem (HOUAISS, 2003), implicando uma interação contínua com o meio. Sendo assim, a comunicação “[...] envolve uma gama de fenômenos, como elementos psicológicos e sociais que ocorrem entre as pessoas e dentro de cada uma delas, em contextos interpessoais, grupais, organizacionais e de massa.” (SILVA, 2003, p. 22).

De acordo com Jakobson (2010), para que uma comunicação efetiva ocorra, deve haver a presença de seis elementos, a saber: emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto.

O emissor é quem inicia a comunicação, aquele que envia a mensagem; o receptor é quem recebe a mensagem, o destinatário; a mensagem é a informação que se quer transmitir, o conteúdo; o canal é o meio utilizado para se transmitir a mensagem; o código é o conjunto de signos, gráficos ou não, utilizados para transmitir a mensagem; e o contexto trata-se do ambiente, situação, no qual estão inseridos o emissor e o receptor.

Segundo Silva (2003, p. 23), “as finalidades básicas da comunicação são entender o mundo, relacionar-se com os outros e transformar a si mesmo e a realidade”, ou seja, esse processo contínuo de troca entre emissor e receptor provoca mudanças em como os envolvidos pensam, sentem e atuam.

No âmbito das organizações, Taylor percebe a complexidade da comunicação e passa a considerá-la em sua dimensão mais humana. Para ele, trata-se de uma atividade prática que resulta na formação de relacionamento, de vínculos (TAYLOR *apud* KUNSCH, 2006). Nesse sentido, torna-se imprescindível considerar a qualidade das relações existentes entre os indivíduos inseridos no processo comunicacional das organizações para que se possa compreender como torná-lo mais fluido, harmônico e saudável.

## A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação exerce papel estratégico nas organizações, tendo em vista que influencia as relações trabalhistas e as condições do ambiente de trabalho que, quando deficitárias, podem provocar o desencadeamento de sofrimentos ou adoecimento psíquico nos trabalhadores, por causa do forte impacto que exercem em suas vidas. Como as organizações são ambientes de interação em que é imprescindível comunicar-se, infere-se que a comunicação organizacional nada mais é do que toda comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja ela pública ou privada. Trata-se de um processo dinâmico e contínuo em que as informações relacionadas à organização e às mudanças que ocorrem nela são reunidas pelos seus membros, fazendo-as circular dentro e fora dela, permitindo a geração e a partilha de informação que os capacitam para cooperar e se organizar (KREPS *apud* RUÃO, 1999).

É importante salientar que, atualmente, para se ter uma melhor compreensão de como ocorre a comunicação organizacional, faz-se necessário ir além de uma visão puramente mecânica e linear da comunicação, passando a observar as relações existentes entre os indivíduos e todos os que fazem parte da organização, pois “quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.” (KUNSCH, 2006, p. 169). Percebe-se, assim, a dinâmica complexa que envolve o ato de se comunicar e o quão poderoso ele é, podendo contribuir na geração de benefícios ou causar danos, a depender da forma como

ocorre. Significa dizer que quando a comunicação acontece de maneira eficaz e saudável, gera transformação nas atitudes das pessoas.

Por outro lado, a comunicação ineficaz figura entre as características das condições de trabalho que levam a riscos psicossociais, segundo matéria divulgada pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2011). De modo geral, os riscos psicossociais são fatores referentes ao ambiente de trabalho, à sua organização e à gestão, que podem afetar a saúde psíquica do trabalhador e reduzir a sua produtividade. Os efeitos negativos de tais riscos envolvem colaboradores desmotivados, baixa produtividade, absenteísmo, hostilidade, adoecimento psíquico, assédio moral e o desencadeamento de conflitos (EU-OSHA, 2011; OIT, 2020).

Vale frisar que os conflitos nas organizações públicas têm características distintas daqueles existentes nas organizações privadas, tendo em vista que, além dos impactos internos, também podem afetar o funcionamento da sociedade por causa das várias funções desempenhadas pelo Estado, causando grandes transtornos para os cidadãos como, por exemplo, a paralisação de serviços públicos ocasionados por greves de servidores e a redução da qualidade do serviço prestado para a sociedade (OIT, 2011). Já os conflitos tradicionais existentes nas organizações privadas, por exemplo, normalmente têm seu maior impacto sentido pelo público interno e raramente abalam tão fortemente o funcionamento da sociedade (OIT, 2011), apesar de refletir também nas relações com clientes, parceiros, fornecedores e na qualidade dos serviços oferecidos.

Portanto, uma comunicação eficaz é fundamental para que haja um bom funcionamento de uma organização, seja ela pública ou privada, sendo uma ferramenta para que ela alcance seus objetivos e um clima organizacional saudável.

## DESENVOLVENDO A CNV

Uma ferramenta que pode contribuir para melhorar a comunicação e o clima organizacional é a Comunicação Não Violenta (CNV), porque ela favorece uma comunicação mais empática e com-



passiva, muito útil para evitar/mediar conflitos. Para que conflitos sejam evitados/solucionados, é preciso “harmonizar as causas dissociativas, apaziguar os debates verbais e estabelecer um fluxo de conversa compassiva entre as pessoas.” (MUSSIO; SERAPIÃO, 2017, p. 215).

A CNV é uma abordagem específica no falar e no ouvir que nos conduz a uma conexão conosco e com o outro, de tal forma que desperta nossa compaixão natural. De acordo com o que foi observado por Rosenberg, três fatores, ensinados desde a infância, influenciam no modo como as pessoas irão reagir, se com compaixão ou com violência: a linguagem usada, como se pensa e as estratégias usadas para influenciar (ROSENBERG, 2019a). A partir daí, ele desenvolveu seu método “integrando o tipo de linguagem, o tipo de pensamento e as formas de comunicação” (ROSENBERG, 2019a, p. 10) para gerar uma conexão compassiva. Ou seja, trata-se de uma combinação entre linguagem verbal e corporal, juntamente com uma forma de pensar as habilidades comunicativas, permeando todos os artifícios dos quais se faz uso para se comunicar.

Ainda que não se considere violenta a forma que se fala, muitas vezes as palavras utilizadas para se comunicar machucam e causam dor (ROSENBERG, 2006a). Portanto, a CNV permite melhorar o modo como se expressa e se ouve os demais, sendo profundamente pautada na compaixão e na empatia, fortalecendo a humanidade ainda que diante de circunstâncias hostis.

Essa ferramenta ensina a articular melhor o que se sente, visando a uma comunicação clara, objetiva e honesta, por meio de “um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar [...] nossas emoções” (ROSENBERG, 2006a, p. 76), além de ajudar a reconhecer o que queremos diante de certos contextos. Desse modo, conecta-se ao outro com uma postura que permite a expressão objetiva das necessidades. Isso evita reações defensivas e erros de interpretação, promovendo a resolução de conflitos, aproximando as pessoas e aumentando a solução das demandas de forma mais humanizada.

Nesse contexto, pode-se inferir que a CNV contribui para estimular uma relação de ajuda, definida por Rogers como “uma relação na qual pelo menos uma das partes procura promover na outra o crescimento, o desenvolvimento, a maturidade, um melhor funcionamento e uma maior capacidade de enfrentar a vida.” (ROGERS,



2001, p. 45), lembrando que o outro pode ser uma pessoa ou um grupo. Esse tipo de relação pode ser viabilizado em ambientes de trabalho sempre que os gestores envolvidos estejam interessados em criar um ambiente de ajuda colaborativa mútua.

Para desenvolver a CNV, deve-se concentrar a atenção nos seus quatro componentes: observação, sentimento, necessidade e pedido (ROSENBERG, 2006a).

O primeiro componente é a observação. Durante esse processo é preciso separar a observação da avaliação, evitando o uso de generalizações e exageros. Ou seja, ao se observar algo, deve-se fazê-lo sem julgamentos, rótulos ou comparações, de maneira clara e específica, dentro de um contexto. Isso porque “ao combinarmos a observação com a avaliação, diminuímos a probabilidade de que os outros ouçam a mensagem que desejamos lhes transmitir. Em vez disso, é provável que eles a escutem como crítica e, assim, resistam ao que dizemos.” (ROSENBERG, 2006a, p. 50). Por exemplo, dizer que “José nunca produz nada” é diferente de dizer “José não elaborou o relatório do último mês”. Provavelmente, a primeira afirmação será ouvida como uma crítica, provocando uma reação defensiva em quem escuta, enquanto a segunda expressa uma observação específica e contextualizada, sem julgamentos e generalizações.

O segundo componente é o sentimento. Aqui, deve-se ter a capacidade de detectar e expressar os sentimentos. Para isso, é preciso fazer uso de palavras que expressem as emoções e não palavras genéricas. Segundo Rosenberg (2006a), vivemos em uma sociedade que estimula voltar a atenção para o outro e não para si mesmo. Dessa forma, desenvolve-se uma capacidade de criticar, rotular, julgar muito maior do que para expressar os próprios sentimentos.

É de extrema importância ouvir o que se passa dentro de si, pois quando se deixa de fazê-lo, por causa das atitudes de defesa que impedem o discernimento dos próprios sentimentos, há um fracasso em criar uma relação de ajuda (ROGERS, 2001). É importante salientar que “a CNV distingue a expressão de sentimentos verdadeiros de palavras e afirmações que descrevem pensamentos, avaliações e interpretações.” (ROSENBERG, 2006a, p. 76). Nesse ponto, o autor apresenta um conjunto de palavras que ajudam a construir um vocabulário capaz de transmitir os próprios sentimentos. Palavras como:

“ameaçado”, “manipulado”, “ignorado”, “enganado”, “provocado”, “sobrecarregado” etc., tendem a expressar interpretações. Já palavras como: “agradecido”, “confiante”, “útil”, “equilibrado”, “aliviado”, “calmo”, “cansado”, “chateado”, “nervoso”, “triste” etc., descrevem claramente as emoções. Por exemplo, dizer “Sinto que meu chefe não me valoriza” ao invés de “Sinto-me frustrado quando meu chefe não reconhece meu esforço para fazer um bom trabalho”. A primeira frase não expressa um sentimento e sim uma interpretação daquilo que se acha que o outro pensa, já a segunda expressa um sentimento real e específico.

O terceiro componente é a necessidade. É preciso identificar as necessidades que estão por trás dos sentimentos, qual é a raiz deles. Geralmente trata-se de uma necessidade não atendida. Outro aspecto importante, além de identificar a necessidade, é ligá-la ao sentimento. Por exemplo, “Quando não entregam os documentos no prazo, fico irritada porque eu não tenho tempo hábil para lançá-los no sistema, o que gera descontos no pagamento dos servidores” ao invés de apenas dizer “Eles nunca entregam nada no prazo”. Ao se expressar como no primeiro exemplo, comunica-se com clareza aquilo que se precisa, focando no que interessa, ao invés de gastar o tempo analisando e culpando uns aos outros. Quando se ouve uma crítica, o foco deve ser o sentimento por trás dela, e não o contra-ataque, a autodefesa. O sentimento dará pistas de quais são as necessidades. Agindo assim, as chances de se ter as necessidades atendidas e de inspirar a compaixão aumentam.

É importante lembrar que alguns obstáculos como a educação, o contexto social ou familiar em que se cresceu, a timidez, o medo de ser criticado, dentre tantos outros, podem dificultar no momento de expressar as necessidades (BRONCKART, 2016). Esses são aspectos relevantes de serem observados para que se possa auxiliar e entender melhor o outro durante o diálogo.

Se as necessidades não forem atendidas mesmo depois que os sentimentos tenham sido observados e expressados, parte-se para o quarto componente, o pedido. Para fazer o pedido, deve-se utilizar uma linguagem positiva, solicitando ao outro ações concretas que possam ser realizadas, evitando o uso de frases vagas e ambíguas. É comum achar que expressar os sentimentos e os desconfortos são suficientes para que os outros compreendam as necessidades envolvidas, esquecendo-se de formular um pedido claro. Assim, o interlocutor fica sem

saber o que de fato se quer que ele faça. Isso ocorre porque normalmente não se está consciente do que se pede (ROSENBERG, 2006a).

Por isso, é tão importante ter consciência dos sentimentos e necessidades, pois eles capacitam a expressão específica do que se quer, com clareza. Por exemplo: “Gostaria que os documentos fossem entregues até o último dia útil do mês” ao invés de “É um absurdo que os documentos ainda não tenham sido entregues”. A primeira alternativa deixa claro o que se quer, já a segunda apenas expressa um desconforto.

Vale salientar que a CNV é um método que pretende estimular uma vontade genuína de colaboração, sem manipulações, em que o diálogo ocupa um lugar de destaque, podendo substituir o sentimento de impotência ou o de obrigar o outro a atender nossas necessidades pela tática da CNV de “poder com”, que significa despertar no outro o desejo de agir porque enxerga que a sua ação irá contribuir para o bem-estar de todos (ROSENBERG, 2019b). Além do “poder com”, a CNV também envolve o “falar com” (envolver o outro no processo) em substituição do “falar para” (impor para o outro).

Sendo assim, “o objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos” (ROSENBERG, 2006a, p. 127). O despertar de uma vontade genuína no outro pressupõe estar conectado e um indicador de conexão é a presença da empatia mútua. Quando há conexão, as pessoas tornam-se mais criativas e eficientes nas tomadas de decisão, e geram uma harmonia que as fazem se sentir-se bem e fortalece os laços entre elas (GOLEMAN, 2019). O que significa que, havendo empatia, há conexão que leva a decisões mais criativas e acertadas, sendo a CNV uma abordagem que promove tais posturas.

## APLICANDO A CNV NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS (OP)

A CNV pode ser utilizada pelas OPs visando à melhoria no desenvolvimento de suas atividades e à promoção de um ambiente em que as relações de trabalho sejam cooperativas e voltadas para o bem-estar social e igualdade no trabalho.

Como exemplo, a CNV pode contribuir tanto na prevenção quanto nas negociações dos conflitos que surgem nas OPs, já que busca desenvolver a empatia durante o entendimento e a condução desses conflitos (TOMIO; FRAGA, 2019). Importante ressaltar que eles podem apresentar-se de diversas formas, sendo necessário um conjunto de medidas flexíveis e integradas para preveni-los e resolvê-los, sempre buscando ações específicas para cada situação e o equilíbrio entre a transparência e a confidencialidade (OIT, 2011).

Vale frisar que os conflitos são naturais e fazem parte da vida, contribuindo para o crescimento das pessoas e das sociedades. A grande questão é a forma como se responde a eles. Geralmente eles surgem devido a diferenças individuais, sejam de personalidade ou motivos sociais, sugerindo diálogo e compreensão para sua resolução à medida que se apresentam como negativos ou violentos (TOMIO; FRAGA, 2019). Nesse sentido, a CNV representa uma alternativa criativa na busca pela solução dos desentendimentos diários que venham a surgir.

A utilização da CNV pelo público interno das OPs, a exemplo dos gestores e executores das organizações públicas, torna possível construir um processo de CNV mais duradouro, o que se dá pelo fato de esse público compor a relação humana que produz, criando uma chance de se tornar parte da cultura organizacional (FRAGA, 2018). A partir do momento em que a CNV é utilizada por todos os membros da organização, seja ela pública ou privada, a possibilidade de tornar-se algo permanente é maior, independente das mudanças que possam ocorrer na gestão e das diferenças entre as OPs e as organizações privadas. De acordo com Tomio e Fraga (2019), as modificações constantes que ocorrem nos cargos do alto escalão da gestão pública visando interesses políticos e eleitorais, comprometem as ações a serem desenvolvidas pelo poder público. Adicionalmente, caracterizam um entrave para o desenvolvimento e continuidade da CNV nas OPs, daí a importância de construir-se um processo em que todos os membros da organização façam uso da CNV e ajudem na sua disseminação, transformando-a em um valor para a OP.

A aplicação da CNV nas OPs também poderia ser muito útil na prevenção da violência e do assédio no ambiente de trabalho, que podem ser de natureza física (agressões físicas), psicológica (abuso verbal, assédio moral, intimidações, entre outros) ou sexual, podendo

vir a serem praticados pelos membros da organização ou por terceiros (clientes externos). Nesse aspecto, a OIT chama a atenção para o direito do trabalhador a um ambiente de trabalho seguro e saudável com o objetivo de protegê-lo das doenças, profissionais ou não, e dos acidentes de trabalho (OIT, 2020).

Em relação ao Assédio Moral (AM), observamos que algumas características condizentes com as OPs podem favorecer a sua ocorrência, como por exemplo: a forma autoritária de exercer liderança; mudanças repentinas nas rotinas de trabalho; conflitos gerados pela insatisfação do servidor com o cargo que ocupa; má distribuição das atividades entre os servidores, entre outras (ARENAS *et al.* apud MONTEIRO *et al.*, 2018). Nesse cenário, a CNV ajudaria a evitar tanto o Assédio Moral interpessoal (entre pessoas) quanto o Assédio Moral organizacional (relacionado à gestão de trabalho), tendo em vista que o diálogo, a cooperação, a expressão dos sentimentos e o fortalecimentos dos vínculos entre pares são elementos que potencializam a prevenção do AM e são amplamente trabalhados pela CNV.

A violência presente no ambiente de trabalho é um fator que pode afetar a saúde física e mental dos trabalhadores, sendo capaz de prejudicar sua situação laboral, além do bem-estar de terceiros (pessoas que testemunham tal violência, colegas de trabalho, familiares e amigos das vítimas, para citar alguns exemplos). Dentre as medidas organizacionais previstas pela OIT para prevenir a violência e o assédio no ambiente de trabalho está a promoção de uma comunicação transparente (OIT, 2020), que é um dos benefícios proporcionados pela CNV.

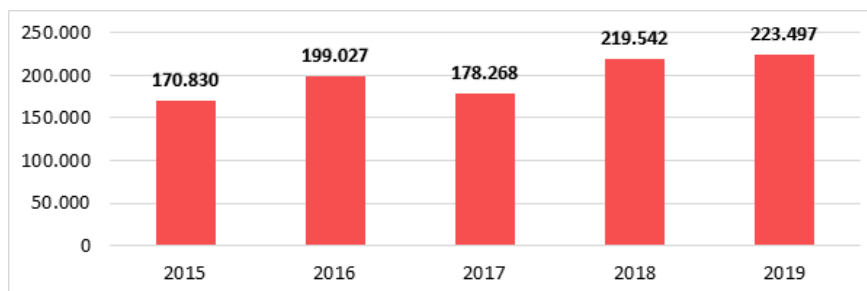
As condições dos ambientes e dos processos de trabalho são fatores que podem desencadear transtornos mentais e comportamentais nos trabalhadores, estando relacionados aos riscos psicossociais. As situações de violência, já mencionadas, podem funcionar como gatilhos capazes de provocar transtornos mentais. Entre os transtornos mais comuns estão a depressão, o estresse, a ansiedade, o transtorno bipolar, transtorno de pânico, transtorno pós-traumático e a síndrome de *Burnout* (OMS, 2013; 2019; OIT, 2016).

Em relação à depressão, a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2019) estima que 264 milhões de pessoas padecem de depressão no mundo, sendo que os transtornos de depressão e ansiedade representam uma perda de produtividade de 1 trilhão de dólares por

ano para a economia mundial. A OMS aponta alguns riscos para a saúde mental, como práticas de gestão e comunicação ineficientes, pouco poder de decisão do trabalhador ou falta de controle de sua área de trabalho, falta de clareza nas áreas ou objetivos organizacionais, entre outros, além do aumento dos riscos gerados pela falta de coesão na equipe. Observando estes fatores, percebe-se que eles podem ser atenuados ou sanados com a prática da CNV.

De acordo com os dados disponibilizados pela Secretaria de Previdência do Ministério da Economia (2020), nos últimos anos tem havido um aumento nos índices de afastamentos ocasionados por transtornos mentais e comportamentais no Brasil. No ano de 2019, 223.497 pessoas solicitaram afastamento do trabalho no país, inclusive neste total os auxílios-doença acidentários e previdenciários, sinalizando um aumento de 30,8% em 5 anos (de 2015 a 2019), conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Total anual de auxílios-doença, acidentários e previdenciários, concedidos por transtornos mentais e comportamentais entre 2015 e 2019



Fonte: Adaptada de dados extraídos da Secretaria de Previdência do Ministério da Economia (2020)

É evidente que esse aumento gera impactos econômicos para as empresas, para a sociedade e para o Estado, sendo importante desenvolver meios para mitigá-lo. Nesse sentido, a CNV pode ser uma alternativa para auxiliar na redução dos fatores de riscos psicossociais e na promoção da saúde dentro das OP.

Dentre as instituições públicas em que a CNV pode ser aplicada, visando a melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas e do serviço prestado à sociedade, podemos citar como exemplo as

escolas e universidades públicas, a segurança pública (como instrumento de prevenção à violência), a justiça, a gestão pública de governos federais, estaduais e municipais, entre outras. É importante lembrar que os benefícios gerados contemplam tanto o público interno (servidores públicos) como o externo (sociedade).

Alguns exemplos de áreas que fazem uso do método da CNV são: a educação (fortalecimento da cultura de paz e responsabilidades, resolução da dicotomia punição/impunidade), a segurança e a justiça. Na área jurídica tem sido utilizado mais especificamente na mediação de conflitos, com projetos piloto do Ministério de Justiça em Justiça Restaurativa, Varas de Infância e Fóruns, Fundação Casa, abrigos, escolas etc (ROSENBERG, 2006b). Há, ainda, a possibilidade de aplicá-lo também na interlocução entre as partes e na construção de uma comunicação jurídica que seja mais funcional, promovendo uma linguagem mais clara e compreensível para as partes interessadas, uma vez que, segundo Luz (2018), o excesso de rebuscamento e de termos técnicos muitas vezes tornam a comunicação e a resolução do conflito difíceis.

Para aplicar a CNV nas OPs, seria importante criar espaços de fala, mediados por um servidor público capacitado, em que as vivências e dificuldades diárias possam ser compartilhadas, produzindo um coletivo de trabalho e de apoio com vistas a prevenir o surgimento de problemas e fomentar a saúde mental no ambiente de trabalho.

A realização de rodas de conversas e minicursos de reciclagens, em que os servidores sejam integrados como parte ativa na construção do processo de CNV, sendo direcionadas para os setores-chave, visando a capacitá-los para que se tornem agentes multiplicadores, permitiriam a implantação da ferramenta da CNV no ambiente laboral. Eles poderiam ser ministrados pelos próprios servidores com formação na área de psicologia e/ou comunicação, por exemplo, aproveitando-se o potencial humano que há no órgão público e o conhecimento da vivência diária experienciada pelos atores internos.

Assim, essas ações podem ser desenvolvidas de forma horizontalizada, sendo construídas por meio do diálogo com o público-alvo e buscando ser mais equânime, emancipatória e humanizada (FREIRE, 1987; 2011). As ações propostas em cada ambiente de trabalho podem ser realizadas com a frequência necessária a atender às necessidades levantadas pelo público-alvo.



## PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE SOBRE O USO DA CNV NAS OPs

Partindo-se do princípio de que as OPs são responsáveis pelo serviço público perante a sociedade, provavelmente os cidadãos sentirão os reflexos do uso da CNV nos processos diários das OPs (TOMIO; FRAGA, 2019). Do ponto de vista prático, os conflitos existentes nelas podem impactar o funcionamento da sociedade de diversas formas, afetando a continuidade e a qualidade dos serviços prestados (por exemplo, greves na segurança pública, saúde, educação etc). Sendo assim, a constância no desempenho das principais funções do Estado seria uma das contribuições mais perceptíveis da CNV para a comunidade.

A melhora na comunicação, produzida pelo uso da CNV nas OPs, também seria vivenciada pelos cidadãos por meio dos atendimentos mais humanizados, dos diálogos mais respeitosos, da escuta ativa das necessidades, da disposição em colaborar, do aumento da empatia e da compaixão dos servidores. O que contribuiria para a satisfação dos cidadãos, assim como para diminuir seu estresse nos momentos em que se faz uso dos serviços públicos, além de gerar um aumento na resolubilidade das demandas e entregas desses serviços.

A prática da CNV nas OPs irá refletir em todas as relações, tanto nas internas (entre os servidores públicos) quanto nas externas (entre servidores públicos e o público em geral), podendo contribuir para que a sociedade se comunique de uma forma mais empática (TOMIO; FRAGA, 2019).

Depreende-se então que a maneira como a sociedade sentirá o uso da CNV nas OPs provavelmente estará relacionada com a percepção que ela terá a respeito do serviço recebido, o que naturalmente envolve aspectos subjetivos. Infelizmente, não foram encontrados estudos que mensurem a percepção do cidadão acerca de como o uso da CNV nas OPs impacta a sua experiência enquanto usuário dos serviços públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do pressuposto de que o ambiente de trabalho exerce um papel importante na vida dos indivíduos, percebe-se que cuidar da forma como os indivíduos se comunicam nesse ambiente torna-se fundamental para se promover uma atmosfera de trabalho equilibrada para todos os membros das OPs, o que irá refletir tanto no trabalho desenvolvido quanto na vida de cada servidor, impactando também a sociedade.

Em vista dos argumentos apresentados, após uma contextualização teórica sobre a comunicação e a CNV no ambiente de trabalho das OPs, bem como sua importância e implicações, conclui-se que a proposta da CNV para auxiliar o dia a dia dos servidores públicos pode contribuir para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores dentro das OPs já que, com seu uso, aumenta-se a possibilidade de se criar equipes mais colaborativas, além de gerar benefícios para a sociedade em forma de uma prestação de serviço mais humanizada e eficaz.

Realizada a análise de diversos materiais sobre o tema para a elaboração da fundamentação teórica, ficou evidente que a prática da CNV é capaz de melhorar a forma de se comunicar com os demais, mesmo tratando-se de temas difíceis e ambientes hostis, diminuindo a incidência de violência, conflitos, problemas de relacionamento e de saúde, trazendo resultados benéficos para ambos os lados.

Ao se aplicar os quatro componentes da CNV (observação, sentimento, necessidade e pedido) à comunicação, desperta-se no outro e em si uma vontade genuína de colaborar, aprender a colocar-se no lugar do outro e eliminar da conversa a necessidade de atacar/defender. Com isso, passa-se a compreender o outro e a sentir-se compreendido, gerando bem-estar e harmonia no ambiente organizacional.

Muitas vezes os gestores públicos têm que comunicar assuntos delicados e alguns deles não têm meios para fazê-lo. Como grande parte do trabalho deles envolve gerenciamento de conflitos, visto que o ambiente laboral no qual estão inseridos tende a apresentar altos níveis de tensão devido às demandas, prazos, competições, condições de trabalho, relacionamento interpessoal no trabalho etc., percebe-se o tamanho da contribuição que o uso de tal ferramenta pode proporcionar.

Com a explicitação do passo a passo de como desenvolver a CNV, conclui-se que ela é replicável nas OPs e que, além de todos os benefícios citados ao longo deste estudo (melhoria das relações interpessoais, resolução de conflitos, aumento da empatia, prevenção de assédio moral, promoção da saúde e bem-estar, entre outros), é relativamente simples de se implantar, não necessitando de grandes investimentos econômicos. Não significa que se trata de algo simplista e sim de um método acessível, de possível aplicação, mas que requer muita prática, perseverança e boa vontade, como tudo aquilo que está ligado a hábitos e comportamentos.

Disponibilizar canais em que seja possível expressar os relatos de violência comunicacional que venham a ocorrer tanto entre funcionários quanto com o público externo, objetivando a orientação e a conscientização dos servidores sobre a prática da CNV, forneceria um rico material para o treinamento dos servidores e seria mais um espaço onde eles e a sociedade buscariam apoio para as suas dificuldades de comunicação. Além de contribuir para identificar os setores que precisam de ajuda e para verificar os avanços alcançados.

A elaboração desta pesquisa sinalizou que existe uma lacuna sobre como a sociedade percebe o uso da CNV nas OPs. Estudos nessa linha contribuiriam para revelar o impacto e a importância da CNV, mostrando a visão do usuário sobre o uso dessa ferramenta nas OPs e de como ela reflete na sua experiência ao utilizar os serviços públicos.

Conclui-se também que o tema é vasto e possui inúmeros desdobramentos, sendo possíveis diversas reflexões e aplicações da CNV na esfera das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- ANDREW, Rhys *et al.* Centralization, organizational strategy, and public service performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v.19, 1. ed., p. 57–80, jan. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum039>. Acesso em: 12 ago. 2020.
- BITTENCOURT, Dênia Falcão de. *et al.* **Processos da Gestão de Pessoas**: livro didático. Santa Catarina: Palhoça Unisul Virtual, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia; Secretaria de Previdência. **Auxílios-doença acidentários e previdenciários concedidos segundo os códigos da Classificação Internacional de Doenças – CID-10**. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho/tabelas-cid-10>

BRONCKART, Véronique. **Domina la comunicación no violenta: los trucos para emplear la CNV en el ámbito laboral**. Traducción Laura Bernal Martín. España: 50Minutos.es, 2016. *E-book*.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864>. Acesso em: 11 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRAGA, Vanessa de Souza. Seção 4: Governança e Políticas Públicas **Organizações públicas e comunicação não violenta junto aos stakeholders internos**. Braga, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324706538\\_Seccao\\_4\\_Governacao\\_e\\_Politicas\\_Publicas\\_ORGANIZACOES\\_PUBLICAS\\_E\\_COMUNICACAO\\_NAO\\_VIOLENTA\\_JUNTO\\_AOS\\_STAKEHOLDERS\\_INTERNOS](https://www.researchgate.net/publication/324706538_Seccao_4_Governacao_e_Politicas_Publicas_ORGANIZACOES_PUBLICAS_E_COMUNICACAO_NAO_VIOLENTA_JUNTO_AOS_STAKEHOLDERS_INTERNOS). Acesso em: 12 maio 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: a ciência revolucionária das relações humanas**. Tradução Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

JAKOBSON, Roman. **Linguística e comunicação**. Tradução de Izidoro Blikstein e José Paulo Paes. 22.ed. São Paulo: Cultrix, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional:

conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunicação%20organizacional%20conceitos%20e%20dimensões%20dos%20estudos%20e%20das%20práticas.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020.

LUZ, Cristiane Martins de Paula. **Por uma linguagem jurídica não violenta**: possíveis interações entre comunicação jurídica e a comunicação não violenta. 2018. Monografia (Especialização em Sistema de Justiça) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/6308>. Acesso em: 07 ago. 2020.

MONTEIRO, Janine Kieling *et al.* Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário. **Psicologia Argumento**, [S.l.], v. 36, n. 94, p. 546-564, dez. 2018. ISSN 1980-5942. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/24454>. Acesso em: 07 ago. 2020

MUSSIO, Rogéria Albertinase Pincelli; SERAPIAO, Adriane Beatriz de Souza. (Inter)mediação latente de conflitos e comunicação não-violenta na atividade Secretarial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 214-228, jul./dez. 2017. ISSN-e 2236-417X versão *online*. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234301>. Acesso em: 20 maio 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso**: el informe de un vistazo. Genebra: OIT, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/promotion/WCMS\\_751840/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/promotion/WCMS_751840/lang--es/index.htm). Acesso em: 31 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Estrés em el trabajo**: um reto colectivo. Genebra: OIT, 2016. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf). Acesso em: 31 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Manual**

**de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público. Departamento de atividades setoriais (SECTOR).** Genebra: OIT, 2011. Disponível em: [http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS\\_234422/lang-pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_234422/lang-pt/index.htm). Acesso em: 12 ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Plan de acción sobre salud mental 2013-2020.** Genebra: OMS, 2013. Disponível em: [https://www.who.int/mental\\_health/publications/action\\_plan/en/](https://www.who.int/mental_health/publications/action_plan/en/). Acesso em: 03 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Salud mental em el lugar de trabajo. Hoja informativa.** Maio de 2019. Disponível em: [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/es/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/). Acesso em: 03 set. 2020.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 6. ed. São Paulo: Summus, 1986.

RISCOS psicossociais e stresse no trabalho. **Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.** Bilbao: EU-OSHA, 2011. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>. Acesso em: 21 maio 2020.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa.** Tradução Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

ROSENBERG, Marshall. **A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo.** Tradução Grace Patricia Close Deckers. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2019b.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** Tradução Mário Vilela. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006a.

ROSENBERG, Marshall. **Sobre a Comunicação Não-Violenta. Rede de comunicação Não Violenta Brasil.** 2006b. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7250799-Dr-marshall-rosenberg-sobre-a-comunicacao-nao-violenta.html>. Acesso em: 30 set. 2020.

ROSENBERG, Marshall. **Vivendo a comunicação não violenta: como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz.** Tradução Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Sextante, 2019a.

RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos: evolução e actualidade. **Cadernos do Noroeste**, Braga, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, 1999. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60017>. Acesso em: 12 maio 2020.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio**: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

TOMIO, Marialva; FRAGA, Vanessa. Negociação de conflitos em organizações públicas: contribuição da comunicação não-violenta. *In*: A. M. Costa e Silva, I. Macedo & S. Cunha (Eds.). **Livro de atas do II Congresso Internacional de Mediação Social**: a Europa como espaço de diálogo intercultural e de mediação, Braga: CECS, p. 360-374, 2019. Disponível em: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/3034](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/3034). Acesso em: 05 ago. 2020

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.