

A ADOÇÃO DE PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA GESTÃO DE EQUIPES

Josenildes Santos Oliveira¹

Luciana Silva Santos²

Resumo: O artigo apresenta o relato de experiência de prática de desenvolvimento de equipes com a adoção de técnicas de comunicação não-violenta na assessoria de comunicação da Universidade do Estado da Bahia (Ascom/UNEB). A análise da prática fundamentou-se, epistemologicamente, nos princípios da aprendizagem organizacional (Peter Senge) e da comunicação não-violenta (Marshall Rosenberg), tendo como objetivo identificar as possibilidades da adoção de técnicas de comunicação não-violenta no desenvolvimento de capacidades centrais da aprendizagem em grupo. A partir de pesquisa qualiquantitativa, afirmações auto descritivas foram relacionadas a indicadores da prática do processo de comunicação não-violenta (CNV)), com o intuito de mensurar o grau de adoção dos conceitos no cotidiano do grupo. Os resultados fazem inferir que os componentes da CNV estão inseridos na rotina de trabalho da Ascom, porém nem todos são mais facilmente identificados pela equipe. Os resultados apontam que as técnicas são utilizadas em algumas dimensões das relações de trabalho, sinalizando para a possibilidade de desenvolvimento de competências socioemocionais que favoreçam a habilidade de dialogar e o aprendizado em grupo.

Palavras-chave: Gestão de equipe. Comunicação não-violenta. Cultura organizacional. Aprendizagem organizacional.

¹ Universidade do Estado da Bahia. josoliveira@uneb.br.

² Universidade do Estado da Bahia. lsilvasantos@uneb.br.

Os modelos de gestão vêm evoluindo ao longo dos anos, muito em função de estudos no campo da administração que procuram alinhar as teorias tradicionais aos cenários encontrados pelas organizações contemporâneas. Na área de gestão de pessoas, as mudanças têm sido mais desafiadoras, principalmente na gestão pública, calcada em um modelo hierárquico burocrático, em grande medida, resistente a tecnologias de gestão inovadoras.

Com estruturas de organização do trabalho que mesclam, em uma mesma sociedade, trabalhadores ainda atuando em situação de precarização e até trabalho análogo ao escravo, coexistindo com os modelos de gestão que valorizam os chamados trabalhadores do conhecimento, muitos paradigmas são postos à prova. O próprio sentido do “trabalho”, passa por ressignificações.

É nesse cenário que emergem as teorias de gestão de pessoas e de gestão de equipes que valorizam a participação do indivíduo nos rumos das organizações, como vetores de mudanças significativas na cultura organizacional, atuando como promotores de novos paradigmas e, até, de inovações gerenciais.

Os modelos de gestão contemporâneos vêm dando ênfase a adoção de práticas integrativas no desenvolvimento de equipes, fundamentadas em modelos de comunicação que permitam a fluidez e o estímulo à confiança, empatia e criatividade. Em edição revista e ampliada do seu clássico livro “A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende”, Peter Senge (2018) reacende a discussão das “organizações que aprendem”, enfatizando a importância de considerar elementos constitutivos das formas de interação dos indivíduos nas organizações como fator preponderante para o desenvolvimento de aspectos como domínio pessoal, modelos mentais e aprendizagem em equipe.

Essa perspectiva alinha-se com abordagens centradas na pessoa e aproxima-se da proposta de processo de comunicação não-violenta, idealizado pelo psicólogo Marshall Rosenberg(2006). Apresenta-se, nesse ponto, a possibilidade de triangulação metodológica entre o conceito de aprendizagem organizacional de Senge (2018) e o campo de estudos teóricos e empíricos apresentados pelo psicólogo Marshall Rosenberg (2006) na aplicação do processo de comunicação não-violenta (CNV).

O presente estudo tem o objetivo de refletir sobre a correlação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e comunicação não-violenta, partindo da experiência vivenciada na assessoria de comunicação na UNEB. A partir da investigação da adoção

de práticas de comunicação não-violenta nas relações de trabalho, pretende-se compreender as possibilidades da adoção de técnicas de comunicação não-violenta na gestão de equipe e no desenvolvimento capacidades centrais da aprendizagem em grupo.

PERCURSO METODOLÓGICO

Os modelos de gestão na administração vem sendo impactados, ao longo dos anos, por fatores estruturais do mundo do trabalho que promovem mudanças nas abordagens constitutivas das organizações. Do início da Revolução Industrial, no final do século XVIII, aos dias atuais, as relações de trabalho, calcadas em modelos de gestão de comando-controle e na organização e na racionalização do trabalho, a partir dos modelos fordistas e tayloristas, foram adquirindo contornos progressivamente mais centrados nas pessoas.

Os estudos de gestão da década de 90, centrados na preocupação com a gestão da qualidade e nas teorias das organizações que aprendem, trouxeram importantes contribuições para a ampliação da perspectiva da aprendizagem organizacional e de sua relevância no desenvolvimento das organizações como um todo. Em um cenário volátil, de um mundo em constantes mudanças, compreender as formas com que os indivíduos e seus microuniversos impactam nos objetivos da organização e são impactados por eles é uma vantagem estratégica significativa.

Ao tratar das mudanças na perspectiva da gestão de pessoas nas organizações, Chiavenato (2014) destaca as formas de abordagem das pessoas nas teorias da administração, dando ênfase no paradigma da interconexão entre os indivíduos e a organização. Essa perspectiva demonstra a mudança no paradigma da gestão, dando destaque à dimensão das pessoas na organização..

Nessa linha de desenvolvimento de práticas de gestão com as pessoas, Peter Senge (2018), em uma edição revista e ampliada do clássico “A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende”, revisita o seu conceito de cinco disciplinas de aprendizagem, quais sejam: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe. (SENGE, 2014, p.21)

O paradigma da gestão de pessoas, ancorado na dimensão da gestão “com” pessoas, abre espaço para a interlocução com métodos de desenvolvimento das relações intra e interpessoal com foco no processo de comunicação. O próprio Senge (2018)

apresenta o domínio pessoal, “disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”(SENGE, 2018, p.39) como uma das capacidades centrais da aprendizagem em grupo. Nesse ponto, identifica-se o imbricamento entre a concepção de aprendizagem organizacional e o processo de comunicação não-violenta desenvolvido por Marshall Rosenberg (2016).

O conceito de Comunicação Não-Violenta (CNV) foi desenvolvido pelo psicólogo norte americano Marshall B. Rosenberg na década de 1960. Para Rosenberg (2006), a utilização de técnicas da CNV auxilia no processo de reformular a maneira pela qual as pessoas se expressam e escutam os outros, mediante a concentração em quatro áreas: observação; sentimentos; necessidades e pedido. .

A premissa do processo de comunicação não-violenta é que, quando você se concentrar na conexão consigo mesmo e com os outros, você atenderá às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, outras pessoas em seu mundo atenderão às necessidades delas (LASATER e STILES, 2020, p.22).

Essa premissa se articula, em boa medida, com as disciplinas apresentadas por Senge (2018.p.43.), principalmente a dimensão da aprendizagem em equipe que, segundo ele, começa pelo ‘diálogo’, e representa a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro ‘pensar em conjunto’. O uso das ferramenta da CNV na gestão de pessoas, apresenta-se como uma possibilidade no serviço público de transição entre o modelo de gestão burocrático, centralizado e autoritário, baseado no comando-controle, para um modelo de gestão com pessoas, favorecendo um ambiente dialógico, criativo e inovador, contribuindo para mudanças positivas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores, impactando os serviços entregues à sociedade (MONTEIRO et al., 2020).

Descrição da prática

A Universidade do Estado da Bahia (Uneb) é a maior instituição pública de ensino superior da Bahia e está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. Possui 30 Departamentos instalados em 26 campi: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em municípios baianos de porte médio e grande. Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação,

oferecidos nos 30 departamentos e está presente em quase todos os municípios baianos por intermédio de programas e ações extensionistas. Seu público interno conta com mais de 30.000 estudantes, quase 3.000 docentes e cerca de 2.500 técnicos administrativos e funcionários terceirizados (UNEB, 2016a).

Para lidar com números tão volumosos é importante uma comunicação institucional estruturada, pois atua diretamente no relacionamento com públicos de interesse da Universidade, bem como com a gestão de sua imagem e marca nos âmbitos interno e externo.

A comunicação institucional em uma Universidade com a configuração organizacional, espacial e acadêmica da UNEB se vê potencialmente ampliada ao congregar valores, culturas e manifestações distintas. Manter o diálogo entre toda a comunidade requer processos comunicativos bem estruturados, claros e sistematizados.

Regimentalmente, a Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) é o órgão técnico de assessoramento, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação dos assuntos pertinentes à comunicação institucional para os públicos internos e externos da instituição. Vinculada ao gabinete da reitoria, é responsável pela promoção e gestão da Política de Comunicação da universidade. Fundamenta-se nos princípios de publicidade, impessoalidade e transparência, de participação, de igualdade, de respeito à diversidade e pluralidade de opiniões, na ética profissional e nos demais valores defendidos na missão da Universidade (UNEB, 2016b)

Para cumprir sua finalidade a Ascom conta com uma equipe que foi reunida ao longo de 20 anos. Porém, sua estruturação por núcleos foi iniciada em 2006, incorporando profissionais das diferentes habilitações da comunicação social. O Núcleo de Design (NucDesign) que estava ligado à Pró-Reitoria de Extensão da UNEB foi incorporado à Ascom e foram instituídos os Núcleos de Jornalismo (Nujor) e o de Relações Públicas (NuRP). Em 2009, foi implementado um projeto de Web TV e a TV Universitária com produção veiculada na internet nasce vinculada ao setor de comunicação da Universidade.

Por falta de espaço físico, os quatro núcleos somente passam a dividir um mesmo ambiente a partir de 2015, reunindo uma média de 30 pessoas nos dois turnos de trabalho, sendo que 25 pessoas possuem vínculo de trabalho diferentes, a saber: 11 são do quadro efetivo; 8 possuem cargo de livre nomeação e 6 pessoas são contratadas de

empresas terceirizadas. Ou seja: mais da metade dos trabalhadores lotados na Ascom possuem uma vinculação frágil, instável e suscetível às mudanças de gestão universitária, o que pode ocasionar conflitos em algumas situações.

A gestão do setor de comunicação de uma instituição universitária que se propõe a ser compromissada com o respeito ao pluralismo de apelos e vozes e à defesa do direito à escuta em seus diversos ambientes e dimensões de ação, necessita adotar um modelo de gestão com foco nas pessoas, estabelecendo um fluxo de comunicação horizontalizado, transparente, integrado e responsivo.

Como forma de exercitar o modelo de gestão horizontalizado e dialógico (FREIRE,2020), a Assessoria de Comunicação, adotou técnicas de comunicação não-violenta na gestão das equipes, com o propósito de desenvolver um processo comunicativo entre as pessoas que compõem o setor. Essa iniciativa partiu da premissa de que a estrutura influencia o comportamento do grupo e que “quando colocadas em um mesmo sistema, as pessoas, mesmo com diferentes perfis, tendem a produzir resultados semelhantes”. (SENGE, 2018, p.91)

Importante destacar que não foi colocado explicitamente para a equipe da Ascom a aplicação das técnicas de CNV nas ações de gestão, nem realizada formação específica com essa temática. Paulatinamente, os princípios da CNV foram sendo inseridos nas rotinas de trabalho, com o estímulo a uma comunicação mais compassiva e empática nas relações cotidianas.

Um exemplo de adoção das técnicas de CNV no desenvolvimento das atividades foi o processo de atendimento das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEB (PDI UNEB). Para atender às metas do plano, cada núcleo propõe o desenvolvimento de projetos e ações que são executados por uma equipe sob uma liderança. Assim, ao mesmo tempo, vários projetos são executados pela Ascom e uma pessoa pode participar de várias equipes, sendo necessário que ela organize seu tempo para realizar as entregas no tempo acordado com o(a) líder do projeto.

Os produtos desenvolvidos pelos servidores da Ascom, geralmente, necessitam do envolvimento de profissionais de quase todos os núcleos do setor, demandando desses um processo intenso de compartilhamento de conhecimento, opiniões e sugestões até o alcance do resultado desejado. Essa dinâmica de trabalho requisita contínuo diálogo, porque o trabalho de um, depende do trabalho do outro. Dessa forma, esse processo de diálogo fortalece a equipe como um todo, que aprende em conjunto.

Esse processo de desenvolvimento das metas do PDI UNEB se aproxima de uma das cinco disciplinas apresentadas por Senge (2018), a aprendizagem em equipe. Segundo o autor a aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

[..] A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa frequentemente são profundamente enraizados na forma de operação da equipe. Se não forem detectados, minam a aprendizagem. Se percebidos, trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem. (SENGE, 2018)

Sendo o diálogo insumo para a aprendizagem em equipe vem uma questão primordial: como dialogar sem incorrer em julgamentos e pensamentos moralizadores que não facilitam uma escuta profunda e, por fim, não favorecem o entendimento? Como cuidar da confiança na equipe para que todos possam expressar incômodos, sem ofensas, e, a partir daí, propor novos caminhos mais sustentáveis para todos?

A CNV entrou com uma tentativa de resposta a essas questões. A partir de 2011, o Núcleo de Relações Públicas da Ascom passou a realizar reuniões de trabalho incluindo os passos do processo de comunicação não-violenta, como a prática de compartilhar sentimentos com o apoio de dinâmicas facilitadoras. A partir de 2018, esse modelo foi adotado para as reuniões de coordenação e também para as reuniões de trabalho com toda a equipe, reunindo todos os núcleos.

A organização da estrutura física das reuniões também acompanhou o propósito de mudança de mentalidade. Para favorecer uma escuta ativa, o espaço da reunião passou a dispor as cadeiras em círculo, o que permite que todos se vejam e rompe com a visão de hierarquia na disposição dos participantes. A organização da reunião também sofreu mudanças e antes de iniciar a discussão da pauta em si, todos são estimulados a responderem a seguinte questão: “como está se sentindo?”.

Nas primeiras reuniões, algumas respostas compartilhadas demonstravam que o pensamento da equipe era a de que a questão estava relacionada à satisfação com o trabalho, parecendo ser um pedido de avaliação. Ou então, revelavam um pensamento revestido de um pretenso sentimento no formato de “eu sinto que...”. Então, era necessário insistir no estímulo para que a partilha seguisse o modelo do “hoje eu estou me sentindo assim...”.

Com a continuidade do exercício, ao final de algumas partilhas era possível entender o motivo do atraso de um colega, da impaciência de outro, do silêncio de um terceiro, de uma desatenção de mais alguém e isso possibilitava o exercício de um olhar mais compassivo, trabalhando melhor com os modelos mentais do grupo.

Investigação da prática de gestão

Para avaliar em que medida a equipe da Assessoria de Comunicação adotou as técnicas de comunicação não-violenta nas relações interpessoais no trabalho, a partir da prática dos quatro componentes do processo, optou-se metodologicamente pela pesquisa qualiquantitativa, composta por questionários com questões autoafirmativas na escala Linkert, relacionadas a indicadores preestabelecidos a partir dos pressupostos conceituais da prática da CNV. Dessa forma, buscou-se associar dados e indicadores com os pressupostos metodológicos e conceituais da comunicação não-violenta propostos por Rosenberg (2006).

Os indicadores foram estruturados a partir de dimensões indicativas de utilização dos conceitos nas relações interpessoais, associando-os a questões relacionadas com a dimensão proposta. Foram estabelecidos como indicadores a serem observados: a) indicadores de percepção sem julgamentos: o que observo (vejo, ouço, lembro, imagino, livre de avaliações) que contribui ou não para o meu bem-estar; b) indicadores de reconhecimento e expressão de sentimentos: como me sinto (emoção ou sensação, e não pensamento) em relação ao que observo; c) indicadores de reconhecimento de necessidades: o que preciso ou valorizo e que é a causa de meus sentimentos; d) indicadores de capacidade de fazer pedidos, dar e receber feedback: ações concretas que eu gostaria que fossem tomadas.

Quadro 1 - Classificação das afirmativas por indicador de CNV

Indicadores de percepção sem julgamentos
1. Quando digo: “Godofredo é responsável” estou fazendo uma observação sem julgamento.
2. Se digo a um colega: “quando vejo que você entregou as suas tarefas no prazo combinado penso que foi responsável com seu trabalho” estou fazendo um julgamento.
3. Na frase “Godofredo chegou atrasado todos os dias desta semana” estou fazendo uma observação sem julgamento.
4. Quando digo: “Godofredo disse que o texto que ele fez não está bom” estou fazendo

um julgamento
5. Em todas as situações, acredito que é importante observar as atitudes e não julgar seu comportamento.
Indicadores de reconhecimento e expressão de sentimentos
6. Quando digo: “Sinto que Godofredo está sendo bastante responsável no desenvolvimento de suas atividades” estou expressando um pensamento
7. Quando digo: “Me sinto respeitado quando expesso as minhas ideias durante as reuniões do meu núcleo” estou expressando um sentimento
8. Quando digo: “sinto que não estou contribuindo com a minha equipe de trabalho” estou expressando um sentimento
9. Quando um colega se mostra chateado com uma observação que eu fiz sobre seu trabalho eu me sinto tranquilo porque minha intenção é contribuir com a equipe.
Indicadores de reconhecimento de necessidades
10. Quando Godofredo fala que está aflito com o grande volume de trabalho para realizar em um prazo pequeno eu entendo que a sua necessidade de organização não está sendo atendida
11. Quando digo a Godofredo que ele me irrita porque deixa o espaço de trabalho desorganizado, estou manifestando minha necessidade de organização.
Indicadores da capacidade de fazer pedidos, dar e receber empatia
12. Uma boa maneira de fazer um pedido pode ser: “estou com muitas demandas hoje. Você poderia me ajudar, ficando responsável por organizar esta planilha da maneira que eu te orientei até 14h?”
13. Quando Godofredo diz: “esse trabalho precisa ficar pronto até o final do dia. Caso contrário, a equipe não ficará bem-vista” ele está fazendo um pedido.
14. Quando digo: “Quando estou trabalhando em uma sala suja e desorganizada tenho dificuldade de concentração. Por isso, te peço para organizar seus equipamentos e colocar o lixo no local adequado” estou fazendo um pedido.
15. Quando meu/ minha coordenador(a) diz que está decepcionado com meu rendimento porque gostaria de ter finalizado o projeto na data prevista e eu busco compreender porque ele (ela) está decepcionado (a) e argumento que o tempo foi curto eu estou oferecendo empatia.
16. Quando Godofredo compartilha um sentimento e eu digo para ele: “eu também já

me senti assim e logo passa”, eu estou oferecendo empatia.

Fonte: Elaborado pelos autores

Seleção dos casos

Os questionários foram respondidos por vinte e cinco pessoas, integrantes da assessoria de comunicação da UNEB. O questionário constou de termo de aceite para participação da pesquisa e duas seções de questões, sendo uma seção com questões sociodemográficas e outra com afirmativas relacionadas à aplicação de técnicas de comunicação não-violenta no local de trabalho.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Universo e amostra

De um universo de cerca de 25 integrantes da equipe foram recebidos 20 questionários respondidos. A seção de questões sociodemográficas oferece o perfil dos trabalhadores que responderam à pesquisa, verificando-se que 45% participantes são do sexo masculino e 55% do sexo feminino. A maior parte dos participantes (45%) têm entre 31 a 40 anos, seguida pelos que têm de 20 a 30 anos (30%). Quanto ao vínculo empregatício, 50% é do quadro efetivo da universidade, 35% é livre nomeação e 15% é do quadro terceirizado.

As tabelas abaixo apresentam os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos membros da equipe, afirmativas estas que estão relacionadas aos indicadores de prática de CNV apresentados no Quadro 1.

O indicador de percepção sem julgamentos se refere ao primeiro componente da CNV, a observação. A dimensão “observação” orienta a expressão de forma clara, sem avaliações ou julgamentos, sendo importante para o processo comunicativo saber distinguir as observações das avaliações (ROSENBERG, 2006, p. 50).

Ao analisar as respostas que indicam o nível de percepção sem julgamentos, tem-se que mais de 60% da equipe da Ascom demonstra que, a partir das assertivas apresentadas, consegue separar observação de avaliação e concordam sobre a importância de observar as atitudes e não julgar os comportamentos. Identificar os julgamentos é importante para o estabelecimento de uma comunicação empática, pois quando se combina observações com julgamentos na comunicação, o interlocutor tende a receber como crítica e resistir ao que é dito, comprometendo o estabelecimento do entendimento.

Tabela 1- Resultado das questões relacionadas a percepção sem julgamentos

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Questão 1	10%	65%	5%	10%	10%
Questão 2	10%	25%	5%	45%	15%
Questão 3	10%	25%	5%	55%	5%
Questão 4	25%	55%	10%	5%	10%
Questão 5	0%	15%	10%	60%	15%

Fonte: Elaborado pelos autores

O indicador de reconhecimento e expressão de sentimentos está relacionado ao segundo componente da CNV, que é expressar sentimento. Para Rosenberg (2006, p. 76), a resolução de conflitos é facilitada quando a pessoa se permite ser vulnerável expressando seus sentimentos. Importante perceber que na prática da CNV a expressão dos sentimentos para o outro vem depois de identificá-los para si próprio, o que permite uma conexão com as necessidades não atendidas que motivaram o surgimento daquele sentimento.

A análise das respostas que avaliam o grau de entendimento da equipe sobre os indicadores de reconhecimento de expressão de sentimentos revela que os respondentes conseguem identificar a natureza dos sentimentos. O exercício de uma comunicação compassiva possibilita a conexão com o outro e influencia no processo de resolução de conflitos.

Tabela 2- Resultado das questões relacionadas ao reconhecimento e à expressão de sentimentos

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Questão 6	0%	5%	0%	90%	5%
Questão 7	0	0	10%	70%	20%
Questão 8	5%	5%	10%	70%	10%
Questão 9	10%	40%	15%	35%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

O indicador de reconhecimento de necessidades se refere ao terceiro componente da CNV, que é o reconhecimento das necessidades que estão por trás dos sentimentos. A partir da compreensão de qual sentimento foi despertado, é preciso reconhecer quais necessidades, atendidas ou não, estão ligadas a ele. Segundo Rosenberg (2006, p. 79), no processo de comunicação não-violenta o que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos sentimentos, sendo demandado o exercício da autorresponsabilização.

Na prática da CNV, quando alguém se comunica de forma negativa, há quatro opções para receber essa mensagem: 1) culpar a nós mesmos; 2) culpar os outros; 3) perceber nossos próprios sentimentos e necessidades e 4) perceber os sentimentos e necessidades escondidas por trás da mensagem negativa de outra pessoa. Ao se estabelecer a percepção de que todos possuem as mesmas necessidades básicas é possível pensar estratégias para atender a essas necessidades. Essa perspectiva se alinha com metodologias de gerenciamento de conflitos e auxilia no estabelecimento de consensos nos processos decisórios em grupo.

Analizando as respostas que indicam o nível de reconhecimento de necessidades, observa-se que a equipe Ascom não demonstra capacidade de identificar as necessidades do outro segundo os princípios da CNV. A maior parte dos respondentes tende a atribuir ao comportamento de outra pessoa a responsabilidade por seus sentimentos, optando pela culpabilidade ao outro. O resultado indica a necessidade de desenvolvimento com a equipe de competências relacionadas a autorresponsabilização.

Tabela 3- Resultado das questões relacionadas ao reconhecimento de necessidades

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Questão 10	10%	5%	40%	35%	10%
Questão 11	5%	10%	20%	60%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores

Após observar a situação sem julgamentos e identificar sentimentos e necessidades chega-se ao quarto componente da CNV: o pedido. O indicador da capacidade de fazer pedidos, dar e receber empatia se refere a esse componente.

Rosenberg (2006) destaca que o pedido deve ser feito de forma consciente, se certificando se o outro entendeu o que está sendo pedido, e de maneira clara quanto à natureza da resposta que se deseja obter por meio de uma linguagem direta e precisa.

Importante observar nessa dimensão da CNV que, quando os pedidos são percebidos como exigências, o outro acredita que será culpado ou punido se não atendê-los, podendo gerar violência, submissão ou rebelião. A recusa no pedido realizado a partir dos princípios da CNV deve ser acolhido com empatia.

E como ser empático(a)? A prática dos quatro componentes da CNV leva ao desenvolvimento da empatia, aqui entendida como a compreensão respeitosa do que os outros estão experienciando. (ROSENBERG, 2006, p. 133).

Tabela 4 - Resultado das questões relacionadas a capacidade de fazer pedidos, dar e receber empatia

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Questão 12	10%	65%	5%	10%	10%
Questão 13	10%	25%	1%	45	15%
Questão 14	10%	25%	1%	55%	1%
Questão 15	0%	1%	1%	40%	50%
Questão 16	25%	55%	10%	5%	1%

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 4 apresenta os resultados das questões relacionadas à capacidade de fazer pedidos e dar e receber feedback (empatia). Nessas questões, as respostas da equipe da Ascom não se aproximam, em sua maioria, dos conceitos da CNV, exigindo uma investigação mais detalhada sobre o motivo. A forma de pedir expressando uma ação específica de modo direto, pode, em muitos casos, soar como rude para o receptor, mas é uma etapa constituinte de uma comunicação assertiva.

Observa-se que, nas frases que remetem à dimensão da empatia, os entrevistados declararam concordar com frases estruturadas com justificativa ou explicação. No processo de comunicação não-violenta, a elaboração dos pedidos se constitui em uma etapa significativa para o estabelecimento da comunicação assertiva, pois expressa ao interlocutor quais necessidades precisam ser atendidas para o estabelecimento de uma interação compassiva. Nesse aspecto, denota-se que existe no grupo uma demanda de prática nessa dimensão do processo de CNV e no exercício de uma comunicação clara e objetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados da análise da prática, pode-se constatar que houve a aquisição de novas categorias nas competências socioemocionais dos entrevistados. A prática do processo da comunicação não-violenta demanda constante reflexão sobre a ação e sobre as formas de interação em grupo, o que sugere que a realização de ações formativas, centradas nos princípios da comunicação não-violenta, podem promover o desenvolvimento das capacidades centrais de aprendizagem em grupo.

Identifica-se a possibilidade de que a adoção de técnicas de CNV nas relações interpessoais no trabalho possam estimular aspirações, mobilizar o grupo a desenvolver conversas reflexivas e a entender a complexidade das relações no ambiente organizacional, alinhando-se com os princípios da aprendizagem organizacional propostos por Peter Senge (2018).

Nessa perspectiva, considera-se que, se o processo de comunicação não-violenta for desenvolvido a partir da implementação de uma trilha formativa de capacitação, permitirá o desenvolvimento progressivo de competências (conhecimento, habilidades e atitudes), que promoverão, nas equipes de trabalho, o desenvolvimento do domínio pessoal, a mudança de modelos mentais e a aprendizagem em equipe, tecnologias componentes das organizações que aprendem. Ademais, a mudança atitudinal dos integrantes da equipe para uma postura cooperativa e compassiva possibilita uma mudança na cultura organizacional na gestão de equipes e na solução de conflitos.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p.
- LASATER, Ike; STILES, Julie. **Comunicação não violenta no trabalho**: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia. Tradução: Laura Claessens. 1ª. ed. atual. São José dos Campos: Colibri, 2020. 208 p.
- MONTEIRO, Luana Silva et al. A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. *Revista Femass*, [S.L.], n. 2, p. 125-146, 15 dez. 2020. Semestral. **Revista Femass**. <http://dx.doi.org/10.47518/rf.v2i2>. Disponível em: <https://revistafemass.org/index.php/femass/article/view/23/30>. Acesso em: 09 abr. 2021.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução: Mario Vilela. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p.
- 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.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto. 35. ed. atual. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018. 640 p.

UNEB, **Regimento Interno da Assessoria de Comunicação**. Salvador: Eduneb, 2016b.

UNEB, **Relatório técnico 1º encontro multicampi de comunicação da UNEB**. Salvador: Eduneb, 2013.

UNEB. **Anuário UNEB em Dados**. Salvador: Eduneb, 2019. 125 p. Disponível em: https://portal.uneb.br/seavi/wp-content/uploads/sites/134/2019/12/ANUARIO_2019_BASE_2018.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022**. Salvador: Eduneb, 2017. Disponível em: https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf. Acesso em: 25 mar. 2021.