



Escola Nacional de Administração Pública

FÁBIO JÚNIO LUIZ DOS SANTOS

**OS CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV – NA INTERAÇÃO
ENTRE AS PESSOAS: Um estudo sobre a CNV com foco em um Ministério do Governo
Federal**

Artigo apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Especialista em Pessoas,
Inovação e Resultados.

Orientadora: Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho
Félix

Brasília

2021

OS CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV – NA INTERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS: Um estudo sobre a CNV com foco em um Ministério do Governo Federal

Fábio Júnio Luiz dos Santos¹

Resumo: Este artigo trata dos conceitos da Comunicação Não Violenta – CNV – na interação entre as pessoas, e busca os pontos de relação com a comunicação praticada em um órgão do Poder Executivo Federal. Foi abordada a realidade da comunicação no contexto institucional dessa organização e verificada a existência de elementos que compõem a CNV no processo de comunicação do órgão. No método, foi realizado inicialmente um estudo bibliográfico sobre a Comunicação Não Violenta, seguido posteriormente por uma pesquisa sobre comunicação interna no ambiente de um Ministério do Governo Federal. Para isso, foram realizadas entrevistas com pessoas ligadas preferencialmente à área de comunicação interna neste Ministério, para determinar como ocorre esse processo dentro da instituição, além de realizado um estudo básico sobre a estrutura do órgão. Os resultados apontaram que a Comunicação Não Violenta no órgão é muito incipiente, e não possui patrocínio da alta gestão da instituição, e que a CNV também não faz parte das estratégias de comunicação interna utilizadas na organização. Apresentando-se no final, as limitações e contribuições relacionadas ao uso da CNV no órgão público utilizado nesta pesquisa.

Palavras-chave: Comunicação Não Violenta – CNV. Serviço Público. Comunicação Interna. Organização Pública.

1 INTRODUÇÃO

O ato de se comunicar envolve e manifesta o desejo humano de manter uma conexão com outro semelhante. Através dessa ação é possível potencializar as relações humanas em todas as suas dimensões (CARVALHO; JERONIMO; SILVA, 2020). Considerando a imprescindibilidade do ser humano de se comunicar, é necessário estudar os reflexos dessa interação, sendo eles positivos ou não.

A necessidade de saber se expressar de maneira correta pode ser um desafio encarado por diversos indivíduos nas suas relações cotidianas. A comunicação ultrapassa o limite das palavras e até mesmo o silêncio, comportamentos e atitudes expressam algo, gerando, por vezes, ruídos na comunicação (DUTRA, 2021).

Por meio do presente artigo, propõe-se um debate teórico em torno dos estudos realizados por Rosenberg e outros autores sobre os impactos da Comunicação Não Violenta no relacionamento entre pessoas. Serão abordados os conceitos da

¹ Administrador - Servidor Público Federal. Ministério da Saúde. Graduado em Administração pela FAB. E-mail: fabio.luiz@saude.gov.br

Comunicação Não Violenta, o uso da CNV na interação entre os indivíduos e como se dá o processo de comunicação no âmbito de um Ministério, identificando se existem pontos convergentes em relação à CNV. Por meio da teoria existente, determinar como o próprio nome expressa, a melhor forma de utilizar a Comunicação Não Violenta e destarte apresentá-la como um processo em que se evita o uso de expressões violentas nos relacionamentos enquanto indivíduos inseridos em um determinado contexto social.

Desta forma, na seção que conceitua a CNV, são considerados os principais componentes e pilares de sustentação da Comunicação Não violenta, e como devem ser utilizados na interação entre pessoas. Em seguida, é abordada a estrutura da comunicação em um Ministério e os responsáveis por sua implementação em nível institucional.

Na seção seguinte, apresentam-se alguns elementos que compõem uma comunicação organizacional, enquanto que, no tópico sobre os resultados e discussões, são mostrados os resultados da pesquisa sobre a comunicação interna em um Ministério. Por último, são apresentadas as considerações finais do autor sobre a pesquisa.

No que concerne a literatura em torno da utilização da CNV e como se dá o processo de comunicação interna em um Ministério do Executivo Federal, este estudo busca responder o devido questionamento: Quais os mecanismos utilizados na Comunicação Não Violenta – CNV – e se existem pontos convergentes com a comunicação interna no Ministério estudado?

Neste âmbito, a referida pesquisa tem como objetivo geral descrever os mecanismos utilizados na Comunicação Não Violenta que reduzem a violência na interação entre pessoas, e comparar com a realidade da comunicação no Ministério analisado.

Os objetivos específicos deste artigo têm como propósito: esclarecer os conceitos da CNV na interação dos indivíduos, determinar como ocorre a comunicação interna de demandas e serviços do cliente interno dentro do Ministério escolhido na área de comunicação, analisar como é realizado o processo de comunicação interna nesse órgão do Poder Executivo Federal e comparar se existem pontos em comum entre a comunicação interna do órgão federal analisado e a Comunicação Não Violenta.

Este trabalho justifica-se por trazer questões acadêmico-científicas enquanto possibilidade de ferramenta, processos e procedimentos que podem ser utilizados para melhorar a produtividade em ambientes organizacionais. Sob a ótica do pesquisador,

justifica-se como relevante, uma vez que, em decorrência de trabalhar em uma organização pública federal, vislumbra a possibilidade de utilização do método da CNV para o órgão. Por se tratar de um assunto pouco explorado, sua análise pode trazer contribuições significativas para o acompanhamento dos processos de comunicação nos relacionamentos de trabalho dentro de um Ministério.

2 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA - CNV

Para Rosenberg (2006), a CNV está firmada na conexão existente entre pessoas por meio de um processo mútuo de respeito e empatia. Muito mais do que transmitir uma opinião, uma mensagem ou uma informação, a CNV tem por objetivo fazer o indivíduo ligar-se com o outro, se colocar no papel de quem o ouve por meio de um diálogo aberto e uma escuta ativa.

A Comunicação Não Violenta sempre esteve presente, e a sociedade, de forma genérica, já usava da CNV há muito tempo, em várias situações e em diferentes níveis, entretanto, de maneira inconsciente. "Os princípios da Comunicação Não Violenta há séculos fazem parte do inconsciente coletivo, mas muitas pessoas ainda se perguntam como colocá-la em prática" (D'ANSEMBOURG, 2018, p. 09).

Na CNV é necessário realizar um exercício consciente sobre as necessidades que nos envolvem, considerar também as necessidades do outro e fazer uma reflexão profunda, para que, desta forma, se produza uma conexão com o seu semelhante. Através dessa troca e buscando evitar o uso de uma linguagem inadequada, agressiva e violenta, aumentamos a chance de uma conexão em um nível muito mais humano com a outra pessoa na sua essência.

É importante esclarecer esse ponto, a Comunicação Não Violenta não busca conter o conflito, mas, na verdade, impedir o uso de violência, seja ela escrita, virtual, por telefone ou pessoalmente, nas inter-relações entre as pessoas durante o processo de interação (BLEND, 2020). Em sua essência, a CNV tem as mesmas particularidades enquanto método, porém existem outras nomenclaturas e diferentes percepções sobre seu conceito. Conforme afirma D'Ansembourg (2013, p. 09):

O psicólogo americano Marshall Rosenberg dá a esse processo o nome de Comunicação Não Violenta – CNV – A violência é, na verdade, um efeito da ausência de consciência, por isso prefiro a denominação Comunicação Consciente e Não Violenta. Se fossemos mais conscientes, encontraríamos com mais facilidade ocasiões para exprimir nossa força sem agredir o outro.

Em comum a todos os seus conceitos, existe justamente a questão referente ao autoconhecimento e à autoavaliação. É necessário partir dessa premissa para entender a CNV e poder colocar em prática todo seu potencial para um diálogo amistoso, honesto e aberto.

2.1 Os quatro componentes da CNV

Para utilizarmos a CNV, como afirma Rosenberg (2006), não é necessário que a pessoa com quem estamos nos comunicando tenha conhecimento desse processo ou que precise estar motivada a se comunicar de maneira passiva. Para ele, basta sustentar uma postura indulgente e permanecer motivado em dar e receber com compaixão demonstrando ao outro que esse é o único propósito.

Ao se posicionar dessa forma, criamos a possibilidade de uma conexão mútua sustentada na compaixão que pode ser ampliada consideravelmente. Como o próprio Rosenberg (2006, p. 14) afirma "[...] chegar ao mútuo desejo de nos entregarmos de coração". A empatia ganha evidência quando utilizamos novas formas de falar, pensar e interagir sem magoar nem causar dor no outro e, por vezes, até em si próprio.

Ao serem considerados os aspectos que fazem parte da prática da CNV, no momento de manifestar-se, expressar-se e ouvir, foram estabelecidos quatro componentes, quatro princípios direcionadores basilares de sustentação da Comunicação Não Violenta: observação, sentimento, necessidade e pedido.

Na **observação**, é importante evitar o julgamento prévio e se distanciar de qualquer preconceito. Por vezes, são criados valores de juízo ou rótulos sobre determinada pessoa, assunto ou objeto; nesse ponto, é importante manter atenção ao que está sendo exposto e questionar de que forma isso pode impactar, atrapalhar ou melhorar a vida dos indivíduos no contexto organizacional ou social.

Manter essa postura isenta leva a uma compreensão clara do que é transmitido. Entendendo-se que "o primeiro passo prevê a *observação* do que está de fato acontecendo, sem atribuir valores e julgamentos. Dessa forma, apenas narramos o que está havendo, de forma clara e precisa" (MIKLOS J.; MIKLOS S., 2021, p. 92). O risco no momento de realizar uma observação é combiná-la com uma avaliação.

Para mitigar a probabilidade de que isso aconteça é importante separar a observação da avaliação que é criada instintivamente ao utilizarmos esse princípio da CNV. Conforme afirma Rosenberg (2006, p. 29):

A CNV não nos obriga a permanecermos completamente objetivos e a nos abstermos de avaliar. Ela apenas requer que mantenhamos a separação entre nossas observações e nossas avaliações. A CNV é uma linguagem dinâmica, que desestimula generalizações estáticas; ao contrário, as avaliações devem sempre se basear nas observações *específica de cada momento e contexto*.

O propósito nessa fase é manter um distanciamento ou até mesmo desassociar a observação de uma possível avaliação com valores bons ou ruins, certo ou errado, bem ou mal (D'ANSEBOURG, 2013). A finalidade aqui é compreender e captar o estado do próximo. Isto posto, Dutra (2021, p. 29) diz que:

[...] há uma grande tendência de ver uma pessoa como ela é e decretar essa visão como definitiva, como se as pessoas e o mundo não mudassem o tempo todo. Observar é ter consciência de que o mundo é muito maior do que minha capacidade de visão, e que as pessoas agem de determinada forma por suas razões, que, embora possam nos parecer sem sentido, para elas têm todo um caminho lógico, que leva a comportamentos e atitudes aos quais se submetem.

Quanto ao **sentimento**, existe uma relação intrínseca entre o que foi observado e o sentimento consequente. Importante esclarecer, como o próprio Rosenberg (2006) afirma, o significado da expressão “sentir” nesse contexto. Geralmente, quando é utilizado, esse verbo não expressa verdadeiramente algum sentimento, podendo inclusive, ser substituído por outra palavra. Quando Rosenberg (2006, p. 40) diz: “Sinto que não consegui um acordo justo”, ele afirma que a palavra “sinto” poderia ser mais precisamente substituída por penso, creio ou acho.

O que é importante esclarecer, quanto a esse componente, é o real significado do sentimento que a ação do outro desperta. Torna-se necessário ter esse entendimento para poder se expressar de forma apropriada, e não apenas manifestar-se de maneira condicionante com uma atitude socialmente aceita.

E geralmente é assim que se ensina um indivíduo a ser gentil, em vez de ser sincero (D'ANSEBOURG, 2013). Com essa afirmação, D'Ansembourg declara que as pessoas são doutrinadas a omitirem seus sentimentos para terem atitudes aprovadas pelos outros. A partir da evolução desse adestramento social, o ser humano tende a não identificar os sentimentos desenvolvidos e geralmente terceirizar a culpa.

A incapacidade das pessoas de reconhecerem aquilo que as afeta acaba direcionando a sua frustração, raiva, revolta, nostalgia e tristeza para o outro. Ao reconhecer verdadeiramente os próprios sentimentos, tendo em consideração o que foi

observado, é possível se partir para uma compreensão mais humana e mais aprofundada sobre os sentimentos do outro em relação ao que foi observado, sob a perspectiva dele, e assim se realizar um exercício mais qualificado da empatia.

Assim como o componente sentimento, a **necessidade** precisa estar clara para ser interpretada corretamente pelo outro. Torna-se pertinente compreender as próprias necessidades para poder expressá-las corretamente e fazer com que a pessoa com quem se interage possa identificá-la adequadamente. É basilar fazer essa reflexão sobre o que realmente precisa, para que exista percepção da outra parte, como esclarece Dutra (2021, p. 33): "Conectar minhas necessidades aos meus sentimentos pode ajudar a ter uma comunicação mais clara".

Ao se exprimir as necessidades, deve-se evitar utilizar avaliações, interpretações e imagens, conforme ensina Rosenberg (2006), sob o risco de se criar resistência, disparando no outro o instinto de autodefesa ou contra-ataque. Dessa forma, pode acontecer que o interlocutor compreenda determinada manifestação como crítica. É interessante se ter clareza no momento de se expor as próprias necessidades, também é crucial saber ouvir as necessidades do outro.

Você nunca entenderá verdadeiramente as pessoas se não souber como fazer boas perguntas e ouvir as respostas. E sem entendê-las, você não conseguirá prever o comportamento delas, nem saber como suprir as necessidades delas ou se essas necessidades combinam com as suas. (DIMITRIUS; MAZZARELLA, 2000, p. 138).

Manter essa escuta ativa é tão relevante para se cultivar o diálogo aberto, quanto para se expressar de forma concreta sobre as próprias necessidades. Pode ser extremamente assustador manifestar os sentimentos e, na mesma proporção, exprimir o que se necessita. Os indivíduos são, desde muito cedo, ensinados a se preocuparem com as urgências dos outros e, por conseguinte, esquecerem de observar e identificar os próprios anseios. É possível que, no processo de comunicação, isso também prejudique os emissores ao desenvolverem o poder de ouvir as pessoas, criando, dessa forma, uma barreira para uma escuta ativa. Assim temos:

Aprender a ouvir é mais difícil do que aprender a fazer boas perguntas. [...] Ouvir é essencial, mas como parece passivo, é frequentemente subestimado. Pode parecer que estamos colocando o carro adiante dos bois, mas é importante considerar a habilidade de ouvir antes de entrar no tópico das boas perguntas. (DIMITRIUS; MAZZARELLA, 2000, p. 138).

Por isso, a CNV trabalha a necessidade de ouvir como um de seus pilares. Após se realizar uma observação sem julgamentos, expressando verdadeiramente os sentimentos e identificando as necessidades do interlocutor, pode-se entender melhor a forma mais adequada de realizar determinado pedido. O último elemento da CNV é o **pedido**. Conforme aponta D'Ansembourg (2013) é necessário, depois de percorrer os outros três princípios, elaborar um pedido que seja negociável e que seja capaz de ser concretizado.

Nesse ponto da utilização da CNV, é preciso ter uma linguagem clara e inteligível considerando que a mensagem necessita ser compreendida pelo receptor da conversa. Ao evitar divagar no momento em que é expressado o pedido, amplia-se a chance de que o pedido seja melhor entendido e conseqüentemente aceito pela outra pessoa. Dutra (2021, p. 39) explica que: "Ao fazer um pedido, meu intuito é que as pessoas entendam as minhas necessidades, por isso ser específico ao pedir é muito importante para que a necessidade seja de fato atendida".

Rosenberg (2006) afirma que geralmente pedidos são compreendidos como exigências. Então ao se mostrar clareza no momento de expressar o que se deseja e ser mais específico nesse aspecto, menores serão as chances de que o ouvinte da mensagem a entenda como uma imposição, e isso se deve por acreditarem que serão culpados ou punidos. Existe outro ponto, quando se trata desse componente da CNV, que merece atenção. D'Ansembourg (2013) ao discorrer sobre o pedido no contexto da CNV, destaca a importância da linguagem corporal no momento da interlocução e afirma que ela corresponde cerca de 90% de nossa comunicação.

Então, a linguagem corporal tende a revelar a personalidade interior e as emoções – medo, honestidade, nervosismo, alegria, indecisão, frustração e muitas outras coisas –, que não aparecem por meio de roupas. Embora a aparência e a linguagem corporal tragam diferentes tipos de informações, ambas são igualmente importantes. Algumas vezes a aparência e a linguagem corporal indicam a mesma direção, algumas vezes indicam direções opostas. O importante é manter seus olhos e sua mente abertos. (DIMITRIUS; MAZZARELLA, 2000, p. 49).

A linguagem corporal ajuda a detectar o que o outro tem a exteriorizar e não o consegue fazer, considerando a dificuldade de reconhecer o que se quer pedir. Assim, é preciso ter consciência de que o pedido deve ser detectável pelo outro. Por conseguinte, esse componente tem como objetivo expressar de maneira clara, objetiva, detectável e amistosa aquilo que se deseja.

2.2 Comunicação Organizacional, Comunicação interna e seus fluxos

O ato de se comunicar é muito abrangente. Para Tajra (2014) esse processo envolve diversos fatores e pode ser definido como o meio, pelo qual, alguém transmite informações a um grupo de pessoas ou a um indivíduo que, ao receber essa informação, consegue interpretá-la sem ruídos. A comunicação também está presente na natureza das organizações e, sendo estas constituída por indivíduos, tal qual as pessoas, se comunicam e interagem entre si (KUNSCH, 2016 apud GEBER, 2020).

A comunicação organizacional pode ser definida como "todo o planejamento e o trabalho realizados por uma organização para transmitir uma mensagem para seus diferentes públicos" (LEGIERI, 2018 apud GEBER, 2020, p. 09). Em seu livro, Geber (2020) separa a comunicação organizacional em diferentes tipos, sendo um em especial, caracterizado como comunicação interna. Essa comunicação envolve diferentes áreas de uma organização, de forma que exista um intercâmbio entre todos os setores e com um direcionamento voltado, continuamente, para colaboradores e funcionários que atuem na empresa (PIMENTEL, 2017; MATOS, 2014 apud GEBER, 2020). Partindo desse conceito, é possível expandir a compreensão sobre a comunicação interna e dizer que ela envolve ainda redes informais, redes formais, canais e ferramentas de comunicação (KUNSCH, et al., 2016).

As redes formais de comunicação são aquelas em que as manifestações são regulamentadas pelo poder organizacional, enquanto as redes informais são manifestações originadas no âmbito do público em relação à organização (KUNSCH, et al., 2019). Ainda existem vantagens e desvantagens para as duas redes de comunicação. A rede formal apresenta como desvantagem a sua lentidão e a possibilidade de gerar dúvidas, caso não seja clara.

Entre as vantagens da rede formal está o fato de poder ser controlada pela organização, ser oficial e percorrer diferentes níveis hierárquicos. Já a rede informal apresenta como vantagem a rapidez (TARJA, 2014). Entretanto, como desvantagem, apresenta uma falta de controle, inautenticidade das informações, desrespeito aos níveis hierárquicos e a ocorrência de distorções nas mensagens.

A comunicação ainda pode ser ascendente, descendente, transversal, circular e horizontal. Segundo Kunsch et al. (2019), a comunicação ascendente é aquela em que as informações são levadas dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis mais altos da organização. A comunicação descendente é o oposto da comunicação ascendente, ou

seja, é a comunicação realizada dos níveis superiores para os níveis inferiores (MATOS, 2014; MARQUES, 2017 apud GEBER, 2020).

A comunicação horizontal é aquela que ocorre na mesma linha, isto é, dentre áreas, setores ou pessoas no mesmo nível hierárquico (KUNSCH et al., 2019). A comunicação transversal é caracterizada por atravessar todos os níveis hierárquicos e acontecer em todas as direções passando por diversas unidades e instâncias (KUNSCH, 2016 apud GEBER, 2020). Por último, está a comunicação circular, sendo mais frequente em organização informais e avança em praticamente todas as direções (KUNSCH et al., 2019).

3 METODOLOGIA

Como metodologia para os estudos deste artigo utiliza-se um recorte bibliográfico em torno do uso da CNV na interação entre as pessoas. Gil (2008, p. 50) afirma que: “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construída principalmente de livros e artigos científicos”. Zambello et al. (2018, p. 66) reforça esse entendimento ao declarar que: "A pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc".

Este artigo foi desenvolvido a partir da pesquisa e análise de livros, artigos e demais produções sobre a utilização da CNV em ambientes organizacionais e sua influência no contato entre as pessoas. Trata-se ainda de um estudo de natureza qualitativa e com caráter exploratório, baseado em bibliografias e materiais já elaborados sobre Comunicação Não Violenta, podendo, se necessário, alcançar fontes secundárias de informações, analisando dados transcritos, publicizados e considerados por outro pesquisador, colocando o investigador em contato direto com o material já produzido (BONAT, 2009).

Para abordar os aspectos relacionados à realidade da comunicação interna em uma organização pública federal e possibilitar uma comparação com os pilares da CNV, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas, individuais, presenciais ou por videoconferência com colaboradores de um Ministério do Governo Federal que atuam preferencialmente com a comunicação interna e em diferentes setores do órgão.

Dessa amostra, quatro entrevistas foram realizadas presencialmente e quatro por videoconferência. Segundo Gil (2008, p. 109), "A entrevista é, portanto, uma forma de

interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação". Por sua maleabilidade, a entrevista pode ser utilizada como técnica fundamental de investigação em múltiplos campos e desta forma é possível assegurar que é um segmento relevante do desenvolvimento das ciências sociais há um bom tempo graças a sua prática (GIL, 2008, p. 109).

As entrevistas desse artigo foram realizadas entre os dias 14 e 28 de maio de 2021 conforme a disponibilidade dos entrevistados. O público alvo foi composto preferencialmente por colaboradores que atuam com a comunicação interna no Ministério analisado. Os entrevistados são identificados por letras e classificados por ordem alfabética, do entrevistado A ao entrevistado H, e suas respostas identificadas em percentuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Ministério analisado compõe a Administração Direta Federal e tem, entre outros, o compromisso de organizar e trabalhar de forma ordenada com a iniciativa privada e as esferas de governo estaduais e municipais conforme a Constituição Federal da República de 1988 (BRASIL, 1988). Convergente com o Manual do Trabalhador, a principal ferramenta de comunicação interna no órgão analisado é uma aplicação integrada que substituiu a antiga intranet e está estruturada em três pilares principais: conteúdo, serviços e espaços colaborativos (BRASIL, 2017).

Como apontou a entrevistada D, essa ferramenta substituiu a antiga intranet da organização e seu maior diferencial foi a capacidade de agregar diferentes sistemas e redes de unidades que antes não estavam integralizadas em uma única ferramenta. Segundo ela, a aplicação pode ser acessada por trabalhadores e trabalhadoras do Ministério em todo o Brasil e possui como característica o caráter colaborativo, gestão do conteúdo ampliado, autonomia para gestores ou gestoras de conteúdo, maior alcance e visibilidade das informações, acesso remoto via internet, diversificação do conteúdo e informação construída de maneira conjunta.

Além dessa aplicação, conforme a entrevistada B, existem outras ferramentas de divulgação das notícias no âmbito do Ministério enfatizado como o e-mail marketing, comunicados afixados em espaços comuns que trazem um compilado das notícias da semana e que contém informações sobre cursos, seleções e eventos da organização.

4.1 Comunicação Interna no âmbito do Ministério analisado

É necessário criar ambientes propícios na estrutura administrativa do Ministério pesquisado que possibilitem um diálogo amigável, sincero, objetivo e claro. D'Ansembourg (2013, p. 95) diz que é imperioso criar locais de diálogo nos ambientes pessoais e institucionais; como escritórios, escolas, ambientes médicos, hospitais, instituições de ensino, administrações, grupos de voluntários e famílias.

Na pesquisa, não foi possível encontrar muitos autores que tratem dessa temática no ambiente público, por esse motivo a opção deste estudo bibliográfico é traçar estratégias que façam a união do arcabouço de conhecimento em torno da Comunicação Não Violenta com os aspectos relacionados à comunicação em um Ministério e identificando os pontos de relação entre esses dois campos de estudo. A tabela abaixo foi criada com os princípios da Comunicação Não Violenta e o resumo das suas principais características foi obtido através dos conceitos de Dutra (2021) sobre os pilares da CNV.

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV	
PILARES DA CNV	CARACTERÍSTICAS
Observação	Observar o que de fato está acontecendo, sem realizar avaliações e julgamentos.
Sentimento	Identificar os sentimentos requer atenção, foco e a capacidade de distinguir pensamentos, avaliações e interpretações.
Necessidade	Compreender as necessidades que estão relacionadas aos sentimentos pode ajudar a alcançar uma comunicação mais clara.
Pedido	Capacidade de fazer outras pessoas entenderem as necessidades. Deve ser específico e bom para ambas as partes.

Quanto à comunicação interna, todos os entrevistados afirmaram que os pedidos de divulgação das unidades técnicas do Ministério são feitos através dos núcleos de comunicação de suas respectivas Secretarias. Esses núcleos encaminham essas

demandas para a Assessoria de Comunicação do órgão que divulga internamente essas informações através das ferramentas já relatadas anteriormente. Para 75% dos entrevistados, em determinados momentos, o e-mail marketing tem mais efetividade que a própria aplicação de intranet integrada na divulgação de informações dentro do órgão.

A mesma porcentagem afirma que a principal ferramenta utilizada para realizar pedidos é o correio eletrônico institucional. Algumas áreas possuem um formulário para estas solicitações, o que representa 25% do total de respondentes. Apesar de existirem meios informais de comunicação, 87,5% dos colaboradores da organização afirmaram que, nas rotinas administrativas, são utilizados apenas meios formais de recebimento de demandas e divulgação para o órgão.

Para 75% dos entrevistados, a comunicação interna na instituição possui um fluxo de trabalho bem definido, com certo grau de clareza e que funciona de maneira correta. Entretanto, todos afirmaram que não existe um fluxograma da comunicação interna estabelecido de maneira formal para as demandas de trabalho e também não foi possível, ouvindo as pessoas, determinar a existência de um organograma instituído acerca da comunicação interna.

Dos entrevistados, 100% afirmaram não conhecer a existência de um diagrama do fluxo de atividades e, tampouco, de uma estrutura formal da comunicação interna em suas respectivas áreas de atuação. Considerando 87,5% das respostas obtidas, é possível entender que a fluência da comunicação ocorre de maneira satisfatória e que os pontos positivos detectados foram a oportunidade de estabelecer parcerias e a possibilidade de conexão com outras áreas. Para 62,5% dos entrevistados, a intempestividade dos pedidos é um fator negativo que influencia na fluidez da comunicação interna.

Muitos colaboradores, mais precisamente 62,5% do total, em alguns momentos do processo de comunicação, observaram a existência de ruídos nessa conversação com outras áreas. Desta forma, foram questionados sobre três pontos que demonstram conflitos internos relacionados a essa interação.

Com base nas respostas, foi observado que os pontos mais recorrentes foram o cumprimento de prazos, falta de formalização dos processos, bem como a ausência de objetivos estratégicos bem delimitados na área de comunicação com um total de 62,5%. Também foram questionados sobre três aspectos positivos que demonstram uma comunicação saudável. Para a maioria, os fatores considerados positivos são:

reconhecimento, possibilidade de adquirir experiência e o processo de comunicação, respectivamente 75%, 62,5% e 87,5% das respostas.

Os colaboradores também foram perguntados sobre os aspectos que envolvem a Comunicação Não Violenta. Todos citaram situações em que foram receptores de comunicação violenta e casos em que presenciaram o uso de violência na interação com colegas de setor. Na maioria das situações, considerando a hierarquia do órgão, 75% afirmaram que a quantidade de episódios com maior frequência ocorreu de chefe para subordinado, mas citaram momentos em que a comunicação violenta foi utilizada também entre pares. Nesse caso, a percentagem obtida foi de 62,5% dos respondentes.

Interessante observar que se identificou certa familiaridade dos entrevistados com o termo Comunicação Não Violenta, todavia 87,5% dos interlocutores não possuíam conhecimento sobre os conceitos que envolvem a CNV. Foi possível captar, em cada escuta realizada nesse processo, que as observações conseguem ser realizadas de maneira correta, sem julgamentos e avaliações.

Em 62,5% das situações, os sentimentos gerados pela observação não são manifestados, o que, de certa maneira, prejudica, na relação de trabalho, o processo de desenvolvimento, criação e inovação conforme aponta Dutra (2021). Entretanto, 75% dos entrevistados não souberam identificar as suas necessidades e, por vezes, as confundiram com a necessidade do trabalho.

Para todos os colaboradores ouvidos, os pedidos claros possibilitam uma possibilidade maior de negociação. Nesse ponto, a totalidade dos respondentes afirmou realizar pedidos capazes de expressar suas necessidades de maneira adequada e conseqüentemente terem a oportunidade de considerar o outro nessa equação, observando a resposta apresentada segundo assinalou Carvalho, Jeronimo e Silva (2020) em sua obra sobre CNV.

Considerando as respostas dos entrevistados, é possível identificar elementos da CNV quando os indivíduos que compõem a organização buscam realizar observações livres de julgamentos e fazerem pedidos claros. Contudo faltam mais componentes para afirmar que todos os pilares da CNV foram alcançados, já que 62,5% dos entrevistados disseram que os sentimentos não são manifestados e que 75% dos indivíduos entrevistados não souberam reconhecer suas próprias necessidades.

Analisando esses dados é possível concluir que a Comunicação Não Violenta não está presente no órgão como política, método ou processo de comunicação. Por

meio das respostas dos entrevistados, foi possível identificar que o diálogo aberto, empático, honesto e a escuta ativa, característicos da CNV, estão mais presentes nas personalidades dos indivíduos do que propriamente implantados no órgão como ferramenta de comunicação.

Claro que existem iniciativas interessantes para reduzirem a comunicação violenta entre as pessoas e isso, de certa maneira, busca uma aproximação com os mecanismos de uma Comunicação Não Violenta. Foram elaboradas cartilhas sobre assédio moral, assédio sexual e ainda foi criada uma área que trata, especificamente, das relações de trabalho na organização pública analisada (ACESSO À INFORMAÇÃO, 2020). Porém, todos os entrevistados apontaram que, em algum momento, foram vítimas de uma comunicação violenta e por estarem em um ambiente muito agitado, por vezes, não conseguem identificar as sutilezas que envolvem esse tipo de interação. Então, mesmo existindo elementos na comunicação interna no âmbito do Ministério que estão presentes na CNV, ainda falta um reconhecimento da importância da comunicação interna como estratégia relevante de gestão.

Como estratégia para a adoção da CNV, é necessário existir o envolvimento dos gestores nos níveis estratégico, intermediário e operacional. Treinar os líderes para utilizarem os métodos da CNV nas suas relações com os colaboradores pode ser um método de partida, mas é necessário buscar o envolvimento de parte dos trabalhadores para a adoção da Comunicação Não Violenta como ferramenta no Ministério analisado. Partindo do exposto, seria fundamental o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino, a fim de criarem cursos cuja abordagem principal fosse a CNV, e consultorias que criassem pilotos, com estratégias para a implantação da Comunicação Não Violenta no contexto da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ministério estudado possui um universo particular, pois diariamente trata de informações sensíveis, estratégicas e extremamente complexas na sua missão de atender a população do Brasil e aperfeiçoar a cada dia a prestação de serviços ofertados aos cidadãos (BRASIL, 1994). Para alcançar esses aspectos é importante melhorar o fluxo de comunicação no órgão e, para isso, os fundamentos da CNV podem ser utilizados como método estratégico quanto a essa finalidade (MONTEIRO, et al., 2020).

Tendo em mente a magnitude da estrutura do Ministério escolhido para essa

pesquisa, o uso de variadas ferramentas administrativas e de comunicação se torna peça chave para o sucesso de seus objetivos. Nesse contexto, conclui-se que a Comunicação Não Violenta não deve ser entendida como um processo que serve apenas para transformar e aprimorar as interações no âmbito dessa organização (PELIZZOLI, 2012). Ela pode ser utilizada e pensada para aproximar as pessoas e tornar suas relações mais humanas e, conseqüentemente, transmitir isso aos usuários que diariamente precisam dos serviços ofertados pelo órgão (MONTEIRO, et al., 2020).

Desta forma, a CNV deve ser compreendida como ferramenta estratégica de desenvolvimento institucional e estrutural dentro de uma organização. Considerando a bibliografia estudada para a construção desse artigo, é possível inferir que a Comunicação Não Violenta pode ser utilizada como ferramenta para reduzir os conflitos no relacionamento entre as pessoas. Seus pilares demonstram que não basta apenas a existência da interação, essa interação precisa ser amigável, aberta, honesta e precisa.

Percebe-se, no entanto, limitações quanto à utilização da CNV no plano do Ministério pesquisado. Todos os entrevistados identificam uma ausência de patrocínio da alta gestão do órgão que, por vezes, não vislumbram a comunicação interna como estratégica para o atingimento dos seus objetivos. De tal modo, a contribuição desse artigo pode ser significativa por demonstrar que a comunicação interna não é somente expressiva, mas crucial e além disso, existem outros métodos em torno da comunicação, como a CNV, capazes de qualificar e melhorar o relacionamento das pessoas.

Durante a pesquisa não foi possível encontrar uma grande quantidade de dados relacionados a Comunicação Não Violenta no mundo governamental, exceto alguns artigos disponíveis em periódicos eletrônicos. Não obstante, através da literatura apresentada, este estudo consegue propor uma direção que demonstra ser uma possibilidade a ser absorvida na interação entre as pessoas no meio administrativo.

Como objetivos futuros, sugere-se, o aprofundamento dos estudos no setor público sobre a utilização da CNV, como promissor mecanismo de comunicação. Dessa forma, recomenda-se criar modelos e testar os conceitos da CNV aqui indicados em pesquisas futuras, utilizando órgãos da Administração Direta como, por exemplo, os Ministérios que compõem o Governo Federal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACESSO À INFORMAÇÃO - Institucional. MS. **Anais eletrônicos**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://antigo.saude.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 23 de abr. de 2021.

BONAT, Débora. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A., 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, [2021]. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/norma/579494/publicacao/16434817>>. Acesso em: 17 de jan. de 2021.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Brasília, DF: Poder Executivo, 22 jun. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 17 de jan. de 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual do trabalhador: Integra MS**. 1. ed. Brasília: Editora MS, 2017.

CARVALHO, Mayara; JERONIMO, Lucas; SILVA, Elaine Cristina. **Comunicação Não-Violenta: diálogos e reflexões**. Belo Horizonte, MG: Instituto Pazes, 2020.

COMUNICAÇÃO Não Violenta nas empresas: O que é CNV e como ela potencializa a inclusão no trabalho. **Blend Edu**, [S.I] [s.d.]. Disponível em: <<https://www.blend-edu.com/comunicacao-nao-violenta-nas-empresas-o-que-e-cnv-e-como-ela-potencializa-a-inclusao-no-trabalho/>>. Acesso em: 15 de jan. de 2021.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

D'ANSEMBOURG, Thomas. **Como se relacionar bem usando a Comunicação Não Violenta**. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. 17. ed. São Paulo: Alegro, 2000.

DUTRA, Fernanda. **Inovação não violenta: Descubra como a comunicação sistêmica e a empatia circular podem impactar organizações**. São Paulo: DVS Editora, 2021.

GEBER, Cláudia Osna. **Comunicação Organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling et al. **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling et al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.
- MIKLOS, Jorge; MIKLOS, Sophia. **Mediação de Conflitos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2021.
- MONTEIRO, Luana Silva et al. A importância da Comunicação Não Violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**. Macaé, RJ, n . 2, p. 125-146, Jul./Dez. 2020.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2010.
- PELIZZOLI, Marcelo L. **Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV): reflexões sobre fundamentos e método**. Recife: EDUFPE, 2012.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não - Violenta: Técnicas Para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais**. Tradução Mário Vilela 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006.
- ROSENBERG, Marshall B. **Vivendo a Comunicação Não Violenta: como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz**. Tradução Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- TAJRA, Sanmya Feitosa. **Comunicação e negociação: conceitos e práticas organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública**, 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.
- TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia passo a passo**. Campinas, SP: Alínea, 2011.
- ZAMBELLO, Aline Vanessa et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis, SP: FUNEPE, 2018.