

## **Comunicação Não Violenta: como exercitar a empatia e ouvir de forma positiva**

Ouvir é uma arte que exige compreensão, disposição e atenção à fala do outro. Saber ouvir gera uma relação de confiança e aumenta a empatia e o interesse dos outros por você. Em um ambiente corporativo em que há um grupo de pessoas estranhas e diferentes, essa habilidade é fundamental para que o clima organizacional seja positivo, saudável e produtivo.

Em geral, no dia a dia das empresas, o hábito de escutar com atenção é quase um privilégio. Muitas vezes, o profissional está correndo para entregar um projeto, ir a reuniões importantes ou responder aquele e-mail do “chefe”. No mundo digital, entre redes sociais e informações frenéticas, ficamos sob estado de alerta: iniciar uma conversa enquanto a reunião não começa ou checar a mensagem que acabou de ser notificada no celular? **Raro ver um profissional andando pela empresa sem o aparelho em mãos.**

O desafio das empresas e dos líderes está em ouvir com empatia para evitar comportamentos automáticos, e até agressivos, presentes em seu cotidiano.

## Por uma comunicação empática

A Comunicação Não Violenta (CNV) tem despertado nas empresas e nas pessoas a construção de relacionamentos mais harmônicos e menos dominantes. Fato desta transformação é a adoção desta linha em mais de 100 países, inclusive o Brasil, para o combate a condutas violentas.

Durante muito tempo, os líderes agiam de forma autoritária em nome dos negócios e do lucro. Ambientes competitivos, estressantes e com metas agressivas tendem a promover comportamentos violentos. Logo, **uma escuta respeitosa e aberta, principalmente dos líderes, evita uma série de conflitos entre os membros da equipe, e abre espaço para o diálogo transparente e genuíno.** Nos dias de hoje, muitas empresas estão direcionando os propósitos e os valores para temas mais humanos.

A diversidade de crenças, valores e culturas são, por si só, fatores que podem gerar conflitos em uma empresa. Por isso, uma das habilidades do líder é saber trabalhar com essas diferenças de forma clara, posicionando-se com coerência e lidando com diferentes opiniões.

Trabalhar com uma equipe diversa requer feedbacks não violentos que promovam mudanças de

comportamento e ajudem na melhora de desempenho do grupo ou colaborador.

Nesse sentido, estabelecer o diálogo construtivo na empresa exige muito preparo, consciência e energia. **É preciso estar disposto a ouvir e a se comunicar sem julgamentos e acusações.** A falta de interação entre líderes e equipes é uma das principais causas de crises de gestão e conflitos interpessoais.

*Não me surpreende saber que existe consideradamente menos violência em culturas nas quais as pessoas pensam em termos das necessidades humanas do que em outras nas quais as pessoas se rotulam de 'boas' ou 'más' e acreditam que as 'más' merecem ser punidas."*

*– Marshall Rosenberg*

Para o psicólogo Marshall Rosenberg, *“quando escutamos os sentimentos e necessidades das pessoas, paramos de vê-las como monstros”*, e é esse estado de consciência que auxiliará no desenvolvimento da empatia (e compaixão).

A resolução de conflitos por meio da prática da comunicação não violenta vai além de ouvir com atenção, envolve aceitar e respeitar as pessoas como elas são. Por isso:

1. **Faça perguntas** para compreender o outro antes de oferecer qualquer estímulo. O líder precisa se colocar no lugar do outro e estar ao lado para ajudar. Solidarize-se com o colaborador e não o critique, pois isso pode dificultar o trabalho. **Pontuar os fatos e aquilo que incomoda é uma boa opção.**
2. **Preste atenção às necessidades do outro** e não ao que eles estão pensando de você. A clareza da comunicação é essencial para um ambiente saudável. Seja direto e não fomente indiretas que possam inviabilizar a relação e prejudicar o ambiente de trabalho.
3. **Livre-se de todas as ideias preconcebidas e julgamentos.** Não emita juízos de valor, pois isso pode distanciar a pessoa e deixá-la na defensiva, aumentando o estresse e conflito na relação. Atente-se aos fatos e às necessidades do momento, abrindo para um diálogo pacífico. **Expor os sentimentos e esclarecer aquilo que não foi atendido evita os pré-julgamentos.**
4. **Tenha cuidado ao tom da sua fala** para não criar resistência ou aversão. O líder não tem como dar conta de tudo sozinho. Ele precisa ser humilde para encorajar e motivar os demais. **O bom uso da linguagem promove o bem-estar coletivo.**

## Aprendendo a ouvir

Falar mais do que ouvir faz parte do comportamento humano. **E ouvir é fundamental para construir boas relações.** É por essa razão que, líderes que impõe suas formas de atuação tornam a comunicação ineficaz e geram um clima ruim em sua equipe. Uma das soluções para melhorar a comunicação dentro das empresas é dominar a escuta ativa. Um estudo recente feito pela universidade George Washington mostrou que escutar pode influenciar a performance de um líder no trabalho em até 40%.

A maioria das pessoas acredita que suas habilidades de escuta estão como deveriam estar. Um estudo feito pela universidade Wright State, em que mais de 8 mil pessoas foram entrevistadas,

mostrou que quase todos se avaliaram como bons ouvintes ou melhores que seus colegas.

A escuta ativa é um diferencial, principalmente, dos profissionais em posição de liderança. Estima-se que apenas 3% utilizem a técnica.

**Ouvir de verdade é o segredo para equipes mais eficazes e assertivas.** A escuta eficaz pode ser aprendida e dominada. Quando colaboradores não são ouvidos, isso pode levá-los a desempenhar suas tarefas de forma bem desmotivada.

O julgamento induz à violência. A raiva, muito comum em situações conflituosas, é o resultado de sentimentos que estão dissociados das nossas necessidades.

Conscientizar-se dos sentimentos e necessidades alheias é ter a empatia como uma grande aliada para relacionamentos saudáveis e para atingir os resultados da empresa.

Alguns passos para aplicar a empatia e melhorar o ambiente de trabalho e o seu dia a dia:

- **Deixe a pessoa falar:** quando uma pessoa está falando e não deixamos que ela termine o seu raciocínio, isso demonstra falta de respeito e atenção. Coloque-se no lugar de quem está falando. Respire, sinta empatia e depois afirme seu posicionamento com clareza.
- **Ouçã sem julgamentos:** é a maior armadilha da mente (e do ego). Tentar rotular ou adivinhar o que o outro está transmitindo ou sentindo

pode levar a interpretações infundadas e desconectadas com a realidade, e isso pode gerar situações desconfortáveis no ambiente de trabalho. O fato de compreender sem o julgamento faz com que o outro se abra mais e, assim, compartilhe os sentimentos e as necessidades.

- **Tenha uma solução:** em vez de dar conselhos como se fossem verdades absolutas do que deveria ser feito, por exemplo, faça observações factuais. A observação não é uma crítica. Ser mais assertivo ao comunicar as suas necessidades em relação ao problema explicitado é uma atitude que contribui para a empatia.

*A Comunicação Não Violenta também assume que todos compartilham necessidades humanas básicas e que cada uma de nossas ações é uma estratégia para atender a uma ou mais dessas necessidades. ”*

– Marshall Rosenberg

## **Comunicação Não Violenta: líder interessado**

Desenvolver a habilidade de se comunicar-se de forma mais compassiva pode resolver muitos dos problemas de relacionamentos interpessoais. Para líderes que buscam satisfação e motivação de suas equipes e de si mesmos, existem quatro componentes que estruturam o processo de CNV.

### **1. Observação**

O primeiro passo a ser dado diante de uma situação é observar os fatos sem avaliar. Se a observação for acompanhada de qualquer tipo de avaliação, ela se transformará em um julgamento. No início pode não ser fácil fazer esta distinção, mas

ela é fundamental. Não levar para o pessoal e sim para o que está sendo falado.

Para Rosenberg, **observar sem avaliar é a forma mais elevada de inteligência humana.**

## 2. Sentimento

O que sentimos é nossa responsabilidade. As pessoas não causam sentimentos em nós, mas elas podem servir de gatilhos, e como escolhemos reagir têm a ver com as nossas necessidades e expectativas do momento. Por isso, é importante olhar para si e, depois de observar, avaliar qual a emoção foi desencadeada durante a conversa.

**Conversar com o interlocutor sem culpá-lo pelos seus sentimentos** pode quebrar a sensação de desconforto ou de preconceitos, talvez, impregnados na mente.

## 3. Necessidades

Antes de tentar entender o que a pessoa está tentando dizer, é preciso entender as suas emoções. O autoconhecimento vai ajudar a enxergar qual a necessidade e as emoções que o outro está colocando através das palavras. **Compartilhar quais são as necessidades e as consequências de elas não serem realizadas é uma forma de transparência, sem ser uma cobrança.**

#### 4. Pedido

Quando se expressa com objetividade e linguagem positiva, fica mais fácil o outro saber e compreender o que se deseja. Mas, ao mesmo tempo, é preciso muita sensibilidade e sutileza caso a pessoa disser não ao seu pedido. **Não transforme o que se quer em uma exigência.**

“Por trás de todo o comportamento existe uma necessidade. ”  
(Marshall)

Os processos de coaching e ferramentas de perfil também fornecem uma alta dose de autoconhecimento que ajudam gestores a aumentarem a eficácia nos processos de conversas e no desenvolvimento da qualidade do pensamento.

#### Referências bibliográficas:

*FAOUR, Carla. A arte de escutar, 2015.*

*ROSENBERG, Marshall. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, 2006.*

*Fonte: Fellipelli Consultoria Organizacional.*