

Introdução à comunicação não violenta e à mediação de conflitos em ouvidorias

Luciana Silva

Secretaria de
Administração

EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Maria Luciana da Silva

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Setembro, 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

S586i Silva, Luciana.
 Introdução à comunicação não violenta e à mediação de conflitos em ouvidorias/
 Luciana Silva; Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro
 de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. –
 Recife: Cefospe, 2020.
 53p.: il.

1. Ouvidorias públicas. 2. Comunicação não violenta (CNV). 3. Bem estar social. I. Governo
do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de Administração. III. CEFOSPE. IV. Título

CDD 361.25
CDU 364.2

Sumário

Introdução	5
O que é a Comunicação NãoViolenta?	6
Uso da CNV nas Ouvidorias Públicas	7
Pilares da CNV	9
A Origem da Comunicação NãoViolenta	9
Os componentes da CNV	11
Comunicação que bloqueia a Compaixão	13
Julgamentos moralizadores	15
Fazer comparações	17
Negação da Responsabilidade	17
Desejos como Exigências	18
Quem merece o quê?	19
Os 4 Componentes da CNV	19
Observar sem avaliar	20
Sentimentos	24
Sentimentos x pseudosentimentos	25
Necessidades	28
Pedidos	36
Conexão Antes da Solução	39
Autoempatia	40
Reflexão	41
Empatia	41
Autenticidade	42
Autorresponsabilidade	43
Uso da CNV na Mediação de Conflitos em Ouvidorias	45
O que é a Mediação de Conflitos?	46
Princípios da Mediação de Conflitos	47
Como usar a CNV na Mediação de Conflitos?	48
Uso da CNV na Mediação de Conflitos em Ouvidorias	51
Considerações finais	53
Referências	54
Material Complementar	56

Introdução

A Ouvidoria pública é um importante canal, que aproxima o cidadão da administração pública, otimizando o fluxo de informação e mediando conflitos.

Por meio dela, o cidadão pode participar diretamente da administração pública, fazendo Reclamações, Solicitações, Denúncias, Elogios, Sugestões e Pedidos de Acesso à Informação.

Ao desempenhar o papel de interlocutor, o Ouvidor, no exercício das suas atribuições, relaciona-se constantemente com os públicos interno e externo da instituição pública a qual ele está vinculado. Nesse sentido, a boa comunicação torna-se instrumento-chave para o Ouvidor exercer, com maestria, a sua missão profissional.

A comunicação é algo vital para todos os seres humanos, seja ela verbal ou não verbal, pois somos seres sociais, interdependentes, tendo a necessidade básica de conexão, seja consigo mesmo ou com as demais pessoas. A comunicação interfere diretamente no clima organizacional e nos resultados institucionais, além de representar uma das principais competências comportamentais para qualquer profissional, independente da área de atuação.

Nesse sentido, a Comunicação NãoViolenta (CNV) apresenta-se como uma importante e poderosa ferramenta, capaz de contribuir efetivamente com os ouvidores no exercício das suas funções e com os demais servidores públicos que lidam diretamente com as demandas de Ouvidorias.

Pesquisas apontam que a falha na comunicação no ambiente de trabalho causa conflitos, problemas na produtividade, dificulta a conexão entre as pessoas e afeta a saúde dos colaboradores.

Segundo Brené Brown, em sua obra “A coragem de Ser Imperfeito”, “[...] estamos aqui para criar vínculos com as pessoas. Fomos concebidos para nos conectar uns com os outros. Esse contato é o que dá propósito e sentido à nossa vida, sem ele, sofremos”.

Rosenberg (2006) acredita que a natureza do ser humano é compassiva. A linguagem e o uso das palavras exercem um papel crucial na manutenção desse estado natural de compassividade, mesmo nas situações mais dolorosas e difíceis.

Como criar vínculos e contribuir com a paz nos relacionamentos sem que a comunicação seja respeitosa entre os envolvidos?

Este curso convida você a comunicar-se, de forma compassiva, consigo, com o outro e com o coletivo, contribuindo, assim, com a cultura de paz, em especial no ambiente das Ouvidorias Públicas.

Assim, serão introduzidos os princípios da Comunicação NãoViolenta e sua contribuição para a Mediação de Conflitos em Ouvidorias.

O que é a Comunicação NãoViolenta?

A Comunicação NãoViolenta é um modo de ser, pensar e viver, que ajuda a construir conexões sinceras entre as pessoas. Ela nos convida a nos entregarmos de coração, construindo relacionamentos intrapessoais, interpessoais e sistêmicos, baseados na compaixão.



“Ela promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração.” (Marshall Rosenberg)

“A CNV conecta a alma das pessoas, promovendo sua regeneração. É o elemento que falta em tudo que fazemos.” (Deepak Chopra)

“O que eu quero em minha vida é compaixão, um fluxo entre mim mesmo e os outros com base numa entrega mútua, do fundo do coração.” (Marshall Rosenberg).

A CNV é uma linguagem, que fortalece a nossa capacidade de continuarmos humanos, mesmo diante de situações adversas. Ela atua em três níveis:

- 1º nível é o intrapessoal ou conexão com nós mesmos;
- 2º nível é o interpessoal ou conexão com o outro;
- 3º nível é o sistêmico ou com o coletivo.



Essa linguagem nos apoia a usarmos nossa natureza compassiva em todos os nossos relacionamentos, seja na área pessoal ou profissional.

A CNV é conhecida como a LINGUAGEM DO CORAÇÃO, tendo a girafa como símbolo, visto que ela é o animal, que tem o maior coração do mundo em proporção, sendo 43 vezes maior que o do ser humano. Além disso, esse animal também representa a CNV por possuir

orelhas grandes para escutar com empatia, cascos que representam suas necessidades com autenticidade e um pescoço longo para ver além dos julgamentos e ter maior consciência sobre o comportamento do outro. O maior coração representa a disponibilidade afetiva e uma postura para enxergar o contexto em sua totalidade.

No ambiente profissional, fomos educados, implícita ou explicitamente, para não falarmos sobre os sentimentos ou necessidades, deixando-os de fora das repartições. Parece que falar sobre os nossos sentimentos nesses ambientes significa fraqueza, fragilidade, vulnerabilidade e/ou incapacidade.

Segundo Brené Brown: “Vulnerabilidade é o berço do amor, pertencimento, alegria, coragem, empatia e criatividade. É a fonte de esperança, empatia, responsabilidade e autenticidade. Se queremos maior clareza em nosso propósito ou vidas espirituais mais profundas e significativas, a vulnerabilidade é o caminho.”

Aprendemos a demonstrar uma certa “perfeição” no ambiente profissional, pois errar parece ser feio e vergonhoso. Contudo somos humanos, seres imperfeitos, que têm sentimentos e necessidades universais. Como desconectar o humano das emoções? Como construir um ambiente saudável e que gere resultados de alto valor sem olhar para o humano como um ser repleto de sentimentos e necessidades universais?

O medo de ser vulnerável pode nos desconectar da nossa essência e limitar a nossa capacidade de realização, bem como comprometer os resultados tão esperados pelas instituições.

“É preciso coragem para ser imperfeito. Aceitar e abraçar as nossas fraquezas e amá-las. E deixar de lado a imagem da pessoa que devia ser, para aceitar a pessoa que realmente sou.”
(Brené Brown)

Uso da CNV nas Ouvidorias Públicas

Lidar com conflitos parece fazer parte da atuação do Ouvidor, pois é comum vermos litígios entre cidadãos e servidores públicos.



Nesse sentido, o uso da CNV apresenta-se como um instrumento poderoso para gerenciar conflitos nos ambientes das Ouvidorias Públicas.

Segundo Marshall, o ser humano não é violento por natureza, ele aprende a ser violento a partir da cultura dominante, a qual classifica as pessoas em boas ou más. Ainda para Arun Gandhi, neto de Mahatma Gandhi, “não reconhecemos a violência porque somos ignorantes a respeito dela”.



Como o progresso da humanidade seria possível sem que houvesse conflitos? Sem que as pessoas tivessem ideias e pontos de vistas diferentes?

Para (SCHINITMAN, 1973 apud SILVA, 2004, p.92): “Os conflitos são inerentes à vida humana, pois as pessoas são diferentes, possuem descrições pessoais e particulares de sua realidade e, por conseguinte, expõem pontos de vista distintos, muitas vezes colidentes. A forma de dispor de tais conflitos mostra-se como questão fundamental quando se pensa em estabelecer harmonia nas relações cotidianas. Pode-se dizer que os conflitos ocorrem quando ao menos duas partes independentes percebem seus objetivos como incompatíveis; por conseguinte, descobrem a necessidade de interferência de outra parte para alcançar suas metas.”

Pilares da CNV

A Comunicação NãoViolenta apoia-se em 3 pilares. Assim, para que o diálogo aconteça de forma respeitosa, verdadeira e gere conexão entre as pessoas, é importante que os princípios a seguir estejam presentes:

AUTOEMPATIA

EMPATIA

AUTENTICIDADE

A Origem da Comunicação NãoViolenta

A Comunicação NãoViolenta já existe há milhares de anos, sendo utilizada por grandes seres da nossa história, como Jesus Cristo, Buda, Mahatma Gandhi, Martin Luther King e Dalai Lama. Contudo foi o psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg que sistematizou essa comunicação para que pudéssemos aprender com mais facilidade e utilizá-la nas mais diversas áreas da nossa vida moderna.

“Ela não tem nada de novo: tudo que foi integrado à CNV já era conhecido havia séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos – de como nós, humanos, deveríamos nos

relacionar uns com os outros – e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento.” (ROSENBERG, 2006)

Durante a infância, Marshall vivenciou muitas experiências violentas. Aos 9 anos, ele e sua família foram morar em Detroit, em um bairro muito violento. Na segunda semana, após chegarem à cidade, eclodiu um conflito racial, que causou a morte de mais de quarenta pessoas. Naquele momento, ele e sua família ficaram trancados em casa, durante 3 dias.

Após o término dos conflitos raciais, ele começou a frequentar a escola, porém não imaginava que o seu nome poderia ser tão perigoso quanto qualquer cor de pele. Assim que o professor falou seu nome durante a chamada, dois meninos o perguntaram: “Você é kike?” Essa expressão era utilizada de maneira depressiva para ferir os Judeus. Naquele momento, após o término da aula, ele foi agredido por esses garotos apenas por ser judeu.

Em contraponto, ainda durante a infância, ele também conviveu com pessoas que praticavam a compaixão, como era o caso do seu tio Julius que visitava todos os dias a sua avó materna para oferecer-lhe cuidados de enfermagem, quando ela estava totalmente paralisada. Segundo Marshall, o tio sempre tinha um sorriso caloroso e amoroso no rosto enquanto cuidava da sua avó. Não importava o quanto a tarefa parecesse desagradável aos seus olhos de menino; o tio tratava como se ela estivesse lhe fazendo o maior favor do mundo ao permitir que ele cuidasse dela. Esse exemplo de compaixão na família lhe proporcionou um maravilhoso modelo de força masculina.

Tudo que vivenciou durante a infância fez com ele passasse boa parte da sua vida refletindo sobre essas duas questões:

- “O que acontece que nos desliga de nossa natureza compassiva, levando-nos a nos comportarmos de maneira violenta e baseada na exploração das outras pessoas?”
- E, inversamente, o que permite que algumas pessoas permaneçam ligadas à sua natureza compassiva, mesmo nas circunstâncias mais penosas?”

Em 1961, tornou-se PHD em psicologia clínica pela Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos e transformou muitas das suas reflexões em estudos profundos sobre o comportamento humano. Ele dedicou boa parte do seu tempo para estudar os fatores que contribuem para que as pessoas sejam violentas e que o aprendizado as ajudaria a manterem-se conectadas com a sua natureza compassiva.

Enquanto estudava os fatores que afetam nossa capacidade de nos mantermos compassivos, ele identificou uma abordagem específica da comunicação – falar e ouvir –, que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando-nos a nós mesmos e aos outros, de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça.

Após muitos estudos, Marshall desenvolveu, na década de 60, um método comunicativo chamado Comunicação NãoViolenta. Para ele, a chave das desavenças e discórdias está na maneira como falamos e ouvimos os outros.

Essa metodologia foi utilizada por ele para mediar conflitos em vários países atingidos por guerras e conflitos sociais, como: Ruanda, Sri Lanka, Nigéria e Barundi.

Com o objetivo de apoiar o aprendizado e o compartilhamento da Comunicação Não-Violenta, bem como ajudar pessoas a resolverem, de maneira pacífica e eficaz, conflitos em ambientes pessoais, organizacionais e políticos ao redor do mundo, Marshall criou o Centro de Comunicação NãoViolenta (CNVC).

A missão do CNVC é contribuir para relações humanas mais sustentáveis, compassivas e que “ajudem a vida” nos domínios da mudança pessoal, relacionamento interpessoal e em sistemas e estruturas sociais, como negócios / economia, educação, justiça, saúde e paz. O trabalho do CNVC está sendo realizado em mais de 65 países.

Estudos indicam que os resultados dos treinamentos do CNVC continuam crescendo ao longo do tempo.

Os componentes da CNV

A CNV foi estruturada com base em quatro componentes, conforme a seguir:

- 1. Observação** – O que de fato está acontecendo em determinada situação?
- 2. Sentimentos** – O que estamos sentindo ao observar algo?
- 3. Necessidades** – Quais necessidades estão associadas ao que estamos sentindo?
- 4. Pedidos** – O que estamos querendo da outra pessoa para enriquecer nossa vida?

A seguir será apresentado um caso prático vivenciado por Rosenberg, em que ele fez uso desses 4 componentes:

“Numa mesquita do campo de refugiados de Deheisha (em Belém, na Cisjordânia), eu estava apresentando a Comunicação NãoViolenta a cerca de 170 muçulmanos palestinos. Na época, as atitudes para com os americanos não eram positivas. De repente, enquanto falava, percebi que uma onda de tumulto abafado se espalhava entre o público. “Estão cochichando que você é americano!”, alertou meu intérprete, no mesmo momento em que um dos participantes se levantava subitamente. Olhando fixo para mim, ele gritou a plenos pulmões: “Assassino!” De imediato, uma dúzia de outras vozes se juntou a ele em coro: “Assassino! Matador de crianças! Assassino!” Felizmente, fui capaz de concentrar minha atenção no que aquele homem estava sentindo e necessitando. No caso em questão, eu tinha algumas pistas. A caminho do campo de refugiados, eu tinha visto várias latas vazias de gás lacrimogêneo,

que haviam sido atiradas contra o campo na noite anterior. Em cada uma delas, estavam claramente marcadas as palavras MADE IN USA (fabricado nos Estados Unidos). Eu sabia que os refugiados tinham muita raiva dos EUA por fornecerem gás lacrimogêneo e outras armas a Israel. Dirigi-me ao homem que havia me chamado de assassino:

EU - Você está com raiva porque você gostaria que meu governo usasse seus recursos de forma diferente? (Eu não sabia se meu palpite estava certo; no entanto, o fundamental era meu esforço sincero de me sintonizar com seu sentimento e suas necessidades.)

ELE - Pode ter certeza de que estou! Você acha que precisamos de gás lacrimogêneo? Precisamos é de esgotos, não do gás lacrimogêneo de vocês! Precisamos de moradias! Precisamos ter nosso próprio país!

EU - Então você está furioso e gostaria de algum apoio para melhorar suas condições de vida e obter a independência política?

ELE - Você sabe o que é viver 27 anos aqui, do jeito que tenho vivido com a família - filhos e tudo mais? Você possui a mais pálida noção do que isso tem sido para nós?

EU - Está me parecendo que você está muito desesperado e que está imaginando se eu ou qualquer outra pessoa pode realmente compreender o que significa viver nessas condições, Foi isso mesmo que você quis dizer?

ELE - Você quer compreender? Me diga: você tem filhos? Eles vão à escola? Eles têm playgrounds? Meu filho está doente! Ele brinca no esgoto a céu aberto! Sua sala de aula não tem livros! Você já viu uma escola que não tem livros?

EU - Estou ouvindo quanto é penoso para vocês criarem suas crianças aqui. Você gostaria que eu soubesse que o que você quer é o que todos os pais desejam para os filhos - uma boa educação, a oportunidade de brincar e crescer num ambiente saudável.

ELE - É isso mesmo! O básico! Direitos humanos - não é isso que vocês americanos dizem? Por que não vêm mais de vocês aqui para ver que tipo de direitos humanos vocês estão trazendo para cá?

EU - Você gostaria que mais americanos tomassem consciência da enormidade do sofrimento que ocorre aqui e vissem profundamente as consequências de nossas ações políticas?

Nosso diálogo continuou; ele expressando sua dor por quase vinte minutos mais, e eu procurando escutar o sentimento e a necessidade por trás de cada frase. Não concordei nem discordei. Recebi as palavras dele não como ataques, mas como presentes de outro ser humano que estava disposto a compartilhar comigo sua alma e suas profundas vulnerabilidades. Uma vez que se sentiu compreendido, o homem foi capaz de me ouvir e explicar o motivo de eu estar naquele campo. Uma hora depois, o mesmo homem que havia me chamado de assassino estava me convidando para ir a sua casa para um jantar de ramadã.”

Comunicação que bloqueia a Compaixão



PALAVRAS SÃO JANELAS (OU SÃO PAREDES)

Sinto-me tão condenada por suas palavras,
Tão julgada e dispensada.
Antes de ir, preciso saber:
Foi isso que você quis dizer?
Antes que eu me levante em minha defesa,
Antes que eu fale com mágoa ou medo,
Antes que eu erga aquela muralha de palavras,
Responda: eu realmente ouvi isso?
Palavras são janelas ou são paredes.
Elas nos condenam ou nos libertam.
Quando eu falar e quando eu ouvir,
Que a luz do amor brilhe através de mim.
Há coisas que preciso dizer,
Coisas que significam muito para mim.
Se minhas palavras não forem claras,
Você me ajudará a me libertar?
Se pareci menosprezar você,

Se você sentiu que não me importei,
Tente escutar por entre as minhas palavras
Os sentimentos que compartilhamos.
RUTH BEBERMEYER

Segundo Marshall, existem algumas formas específicas de linguagens, chamadas por ele de “comunicação alienante da vida”, que bloqueiam a compaixão e contribuem para um comportamento violento em relação aos outros e a nós mesmos. Essas formas serão apresentadas a seguir.

Julgamentos moralizadores



Quem nunca julgou a si mesmo ou o outro?

Algo que aprendemos muito bem ao longo da nossa vida é o ato de julgar, porém essa forma de comunicação é extremamente alienante. Quando nos colocamos na cadeira de juízes realizando julgamentos moralizadores, desconectamo-nos da nossa natureza compassiva e nos tornamos peritos em dizer o que está certo ou errado. Isso nos torna muito ruins em dizer para o outro o que de fato estamos observando, sentindo e necessitando.

Importante não confundir juízo de valor com valores moralizadores. Segundo Marshall, os juízos de valor refletem o que acreditamos ser melhor para a vida. Fazemos julgamentos moralizadores de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com os nossos juízos de valor.

“Estou convicto de que todas essas análises de outros seres humanos são expressões trágicas de nossos próprios valores e necessidades. São trágicas porque, quando expressamos nossos valores e necessidades de tal forma, reforçamos a postura defensiva e a resistência a eles nas próprias pessoas, cujos comportamentos nos interessam. Ou, se essas pessoas concordam em agir de acordo com nossos valores, porque aceitam nossa análise de que estão erradas, é provável que o façam por medo, culpa ou vergonha.

Todos pagamos caro quando as pessoas reagem a nossos valores e necessidades não pelo desejo de se entregarem de coração, mas por medo, culpa ou vergonha. Cedo ou tarde, sofreremos as consequências da diminuição da boa vontade daqueles que se submetem a nossos

valores pela coerção que vem de fora ou de dentro. Eles também pagam um preço emocional, pois provavelmente sentirão ressentimento e menos autoestima quando reagirem a nós por medo, culpa ou vergonha. Além disso, toda vez que os outros nos associam a qualquer desses sentimentos, reduzimos a probabilidade de que no futuro venham a reagir compassivamente a nossas necessidades e valores.” (Rosenberg, 2006)

Ter valores é super importante e desejável. O problema ocorre quando buscamos projetar esses valores no outro, que é um ser único, complexo e que tem seus próprios princípios.

O juízo de valor refere-se àquilo em que acreditamos ser melhor para a vida, por exemplo: a ética e a integridade podem ser um valor para alguém e não ser para outra pessoa.

Julgamentos moralizadores ocorrem quando julgo o outro de acordo com o meu mapa, meus princípios e valores. Por exemplo: “Pessoas que não agem com ética são ruins.”

Aprendemos, ao longo da vida, a julgar o que está em acordo ou desacordo com aquilo em que acreditamos ser o “certo ou errado.” Nossos julgamentos têm como ponto de partida de que estamos certo e o outro está errado.

Exemplos:

“Se o meu colega de trabalho é atento aos detalhes e regras, eu o julgo como chato e exigente”, se sou eu, “sou cuidadosa e responsável”, e ele é “desorganizado e desatento”. Quando agimos dessa forma, distanciamo-nos dos outros e nos limitamos aos nossos pensamentos e julgamentos.

“Fazemos julgamentos moralizadores de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com nossos juízos de valor, por exemplo: “A violência é ruim; pessoas que matam outras são más”. Se tivéssemos sido criados falando uma linguagem que facilitasse expressar compaixão, teríamos aprendido a articular diretamente nossas necessidades e nossos valores, em vez de insinuarmos que algo é ou está errado quando eles não são atendidos. Por exemplo, em vez de “A violência é ruim”, poderíamos dizer: “Tenho medo do uso da violência para resolver conflitos; valorizo a resolução de conflitos por outros meios.” (Rosenberg 2006)

Esse tipo de comunicação implica que aqueles que não agem de acordo com os nossos valores estão errados ou são maus.

“Julgamentos dos outros são expressões alienadas de nossas próprias necessidades insatisfeitas.” (Rosenberg)

Fazer comparações



Essa é uma outra forma de Julgamento, que bloqueia a compaixão.

Quer tornar suas vidas infelizes? Aprenda a comparar-se com as outras pessoas. Segundo Rosenberg, o livro “Como enlouquecer você mesmo: O poder do Pensamento Negativo” do autor Dan Greenberg, tem alguns exercícios práticos para o leitor experimentar, na prática, os efeitos danosos da comparação.

Também, convido você a fazer o seguinte exercício: Lembrar da última vez que você se comparou com alguém e identificar o sentimento que veio à tona. Em seguida, questione-se: Quais são os efeitos negativos vivenciados durante essa prática? Que decisões você toma após reviver essa experiência?

Negação da Responsabilidade

Outro tipo de comunicação alienante da vida é a falta de autorresponsabilidade. Essa comunicação tira de nós a responsabilidade pelos nossos próprios atos, pensamentos e sentimentos.

“Em Eichmann em Jerusalém, livro que documenta o julgamento do oficial nazista Adolph Eichmann por crimes de guerra, Hannah Arendt conta que ele e seus colegas davam um nome à linguagem de negação de responsabilidade usada por eles. Chamavam-na de Amtssprache, que se poderia traduzir livremente como “linguagem de escritório”, ou “burocratês”.

Por exemplo, se lhe perguntassem por que ele tomara certa atitude, a resposta poderia ser: “Tive de fazer isso”. Se lhe perguntassem por que “teve de fazer”, a resposta seria: “Ordens superiores”, “A política institucional era essa”, “Era o que mandava a lei”. (Rosenberg, 2006)

“Ficamos perigosos quando não temos consciência de nossa responsabilidade por nossos comportamentos, pensamentos e sentimentos.” (ROSENBERG, 2006, p. 45)

Quando negamos a responsabilidade nos limitamos, abrindo mão da liberdade de escolha. Essa decisão possivelmente causará muito sofrimento para nós mesmos e para os outros. Seguem alguns exemplos de expressões que negam a responsabilidade:

- Tenho que fazer isso;
- Menti porque o chefe ordenou;
- Fiz aquele trabalho porque precisei fazer;
- Fiz isso por ordens superiores.

“Em outra ocasião, quando eu prestava consultoria a uma secretaria municipal de ensino, uma professora observou: “Detesto dar nota. Acho que elas não ajudam e ainda criam muita ansiedade nos alunos. Mas tenho de dar, é a política da secretaria”. Tínhamos acabado de praticar como introduzir, na sala de aula, um tipo de linguagem que aumentasse a consciência da responsabilidade pessoal. Sugeri que a professora substituísse a frase “Tenho de dar nota porque é a política da secretaria” por esta, completando-a: “Eu opto por dar nota porque desejo...”. Ela respondeu sem hesitação: “Eu opto por dar nota porque desejo manter o emprego”. Apressou-se a acrescentar: “Mas não gosto de dizer dessa maneira. Faz com que eu me sinta tão responsável pelo que faço...” Respondi: “É exatamente por isso que quero que você diga dessa maneira”. (Rosenberg, 2006)

Desejos como Exigências

Essa é uma forma de comunicação alienante e comum na nossa sociedade, ela ameaça os ouvintes com culpa ou punição, se não a atenderem aquilo que foi exigido. Quando expressamos os nossos desejos como exigências, negamos a capacidade de escolhas e bloqueamos a compaixão.

Reflexão

Quando alguém obriga você a fazer algo, o quão motivado você se sente para agir e atender a demanda exigida? Imagino que o nível de motivação é bem baixo ou talvez inexistente. Será que situação semelhante não ocorre quando você muda de lado e passa a ser a pessoa que obriga o outro a fazer algo para você?

Quem merece o quê?

Outra forma de comunicação que bloqueia a comunicação é o conceito de que certos atos merecem recompensa e outros, punição. Assim, pessoas “boas” merecem recompensa, e pessoas “ruins”, punição.

“Acredito ser do interesse de todos que as pessoas mudem não para evitarem punições, mas por perceberem que a mudança as beneficiará. A maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos. Acredito que a comunicação alienante da vida se baseia em concepções sobre a natureza humana que exerceram influência durante vários séculos. Tais visões dão ênfase a nossa maldade e nossa deficiência inatas, bem como a necessidade de educar para controlar nossa natureza inerentemente indesejável. É comum que esse tipo de educação nos faça questionar se há algo errado com os sentimentos e as necessidades que possamos estar vivenciando. Aprendemos desde cedo a isolar o que se passa dentro de nós.” (Rosenberg, 2006)

Diante do exposto, observa-se que a punição bloqueia a compaixão e apresenta-se como um meio ineficiente de estimular as pessoas a agirem diferentes.

Os 4 Componentes da CNV

Neste capítulo, demonstraremos, de forma mais detalhada, os 4 componentes da CNV - Observação, Sentimento, Necessidade e Pedido -, que foram apresentados de forma resumida no capítulo introdutório desta apostila.

Observar sem avaliar



Esse componente da CNV nos convida a analisar os fatos com neutralidade, clareza e objetividade, sem acrescentar nenhum julgamento de valor.



A observação é um importante elemento dentro da CNV. Quando nos comunicamos, combinando a observação com a avaliação, diminuimos a probabilidade de que o outro ouça livremente a mensagem que desejamos transmitir. Em vez disso, é possível que ele receba nossa comunicação como crítica e tente se defender daquilo que foi dito.

Na nossa sociedade, é comum agirmos com julgamentos moralizadores, quando estamos nos comunicando com o outro sem expressar de fato o que ocorreu. Esse tipo de comunicação gera violência e bloqueia a compaixão. Isso ocorre quando utilizamos Juízos, Rótulos, Preconceitos, Sistema binário(certo ou erradoetc) ou não assumimos a responsabilidade pelos nossos pensamentos, sentimentos e ações. Seguem alguns exemplos: “Estou triste porque você gritou comigo.”, “Ele é mau.”, “Fulano é preguiçoso.”, “Funcionário público não faz nada.”, “Mulher dirige mal.”, “Fiz isso por ordens superiores.”, “Políticos são corruptos.” etc.

A CNV não nos obriga a deixarmos totalmente a avaliação de lado. Ela apenas nos convida a separarmos a observação das nossas avaliações.

Segundo Marshall, a CNV é uma linguagem dinâmica, que desestimula generalizações estáticas. Em vez disso, as observações devem ser feitas, de modo específico, para um tempo e um contexto determinado. Por exemplo: “Zequinha não marcou nenhum gol em vinte partidas.”, em vez de “Zequinha é um péssimo jogador de futebol.”.

Para facilitar o entendimento, seguem alguns exemplos que distinguem observação de avaliação, extraídos do livro Comunicação NãoViolenta (Rosenberg, 2006):

Comunicação	Exemplo de observação com avaliação associada	Exemplo de observação isenta de avaliação
1. Usar o verbo ser sem indicar que a pessoa que avalia aceita a responsabilidade pela avaliação.	Você é generoso demais.	Quando vejo você dar para os outros todo o dinheiro do almoço, acho que está sendo generoso demais.
2. Usar verbos de conotação avaliativa.	João vive deixando as coisas para depois.	João só estuda na véspera das provas.
3. Implicar que as inferências de uma pessoa sobre os pensamentos, sentimentos, intenções ou desejos de outra são as únicas possíveis.	O trabalho dela não será aceito.	Acho que o trabalho dela não será aceito. Ou: Ela disse que o trabalho dela não seria aceito.
4. Confundir previsão com certeza.	Se você não fizer refeições balanceadas, sua saúde ficará prejudicada.	Se você não fizer refeições balanceadas, temo que sua saúde fique prejudicada.
5. Não ser específico a respeito das pessoas a quem se refere.	Os estrangeiros não cuidam da própria casa.	Não vi aquela família estrangeira da outra rua limpar a calçada.
6. Usar palavras que denotam habilidade sem indicar que se está fazendo uma avaliação.	Zequinha é péssimo jogador de futebol.	Em vinte partidas, Zequinha não marcou nenhum gol.
7. Usar advérbios e adjetivos de maneiras que não indicam que se está fazendo uma avaliação.	Carlos é feio.	A aparência de Carlos não me atrai.

Fonte: Comunicação NãoViolenta (Rosenberg, 2006, pp. 55 e 56)

Prática

Para facilitar o entendimento desse conteúdo, a seguir, serão disponibilizados alguns exercícios extraídos do livro “Comunicação NãoViolenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.”(Rosenberg 2006)

“Para determinar sua habilidade de discernir entre observações e avaliações, faça o exercício a seguir. Circule o número de qualquer afirmação que seja uma observação pura, sem nenhuma avaliação associada.

1. Ontem, João estava com raiva de mim sem nenhum motivo.
2. Ontem à noite, Lúcia roeu as unhas enquanto assistia à TV.
3. Marcelo não pediu minha opinião durante a reunião.
4. Meu pai é um homem bom.
5. Maria trabalha demais.
6. Luís é agressivo.
7. Cláudia foi a primeira da fila todos os dias desta semana.
8. Meu filho frequentemente deixa de escovar os dentes.
9. Antônio me disse que eu não fico bem de amarelo.
10. Minha tia reclama de alguma coisa toda vez que falo com ela.

AQUI ESTÃO MINHAS RESPOSTAS PARA O EXERCÍCIO 1:

1. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “sem nenhum motivo” uma avaliação. Também considero uma avaliação inferir que João estava com raiva. Ele podia estar magoado, amedrontado, triste ou outra coisa. Exemplos de observações sem avaliação poderiam ser: “João me disse que estava com raiva.” ou “João esmurrou a mesa.”.
2. Se você circulou esse número, estamos de acordo em que se fez uma observação à qual não estava associada nenhuma avaliação.
3. Se você circulou esse número, estamos de acordo em que se fez uma observação à qual não estava associada nenhuma avaliação.
4. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “homem bom” uma avaliação. Uma observação sem avaliação poderia ser “Durante os últimos 25 anos, meu pai tem doado um décimo de seu salário a obras de caridade.”.
5. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “demais” uma avaliação. Uma observação sem avaliação poderia ser “Maria passou mais de sessenta horas no escritório esta semana.

6. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “agressivo” uma avaliação. Uma observação sem avaliação poderia ser “Luís bateu na irmã quando ela mudou de canal.”.
7. Se você circulou esse número, estamos de acordo em que se fez uma observação à qual não estava associada nenhuma avaliação.
8. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “frequentemente” uma avaliação. Uma observação sem avaliação poderia ser “Esta semana, meu filho deixou duas vezes de escovar os dentes antes de dormir”.
9. Se você circulou esse número, estamos de acordo em que se fez uma observação à qual não estava associada nenhuma avaliação.
10. Se você circulou esse número, discordamos. Considero “reclama” uma avaliação. Uma observação sem avaliação poderia ser “Minha tia telefonou para mim três vezes esta semana e, em todas, falou de pessoas que a trataram de alguma maneira que não a agradou.”.

Sentimentos



O que sinto quando observo determinada situação?

Ao longo da nossa história, conforme já comentado em capítulo anterior, fomos educados a não expressar nossos sentimentos, pois demonstrá-los pode parecer fragilidade. Quando agimos dessa maneira, perdemos a oportunidade de tomar consciência dos sentimentos que estão vivos em nós e no outro, em uma determinada situação.

A CNV demonstra que expressar nossas vulnerabilidades por meio dos sentimentos é uma importante alternativa para ajudarmos a solucionar conflitos, seja no ambiente profissional ou pessoal.

Na Comunicação NãoViolenta é muito importante distinguirmos sentimentos de pensamentos, pois quando usamos expressões do tipo “sinto que...”, estamos expressando um pensamento ou opinião, mas não um sentimento.

Quando temos maior consciência dos nossos sentimentos, podemos nos conectar mais facilmente com as demais pessoas.

A causa do que sinto está diretamente ligada a um processo interno pessoal, algo dentro de mim, e não as ações dos outros.

Para Thomas D'Asemerbourg, “O sentimento funciona como um sinal luminoso num painel de instrumentos, informando sobre a necessidade: um sentimento prazeroso indica que a necessidade está sendo satisfeita; um sentimento opressivo indica que ela não está sendo suprida.”

Lista de alguns sentimentos

Aflito(a)	Exuberante	Receio/dúvida
Aagitado(a)	Fascinado(a)	Reconfortado(a)
Amoroso(a)	Fervilhante	Reconhecido(a)
Ansioso(a)	Frágil	Relutante
Assoberbado(a)	Frustrado(a)	Ressentido(a)
Cansado(a)	Furioso(a)	Revigorado(a)
Carente	Iluminado(a)	Saciado(a)
Chateado(a)	Impaciente	Sedento(a)
Com medo	Impotente	Desesperançoso(a)
Comovido(a)	Infeliz	Sensibilizado(a)
Confuso(a)	Inveja	Sensível
Consciente	Instigado(a)	Sereno(a)
Culpado(a)	Intrigado(a)	Solidário(a)
Deprimido(a)	Irritado(a)	Sossegado(a)
Desanimado(a)	Lastimoso(a)	Sozinho(a)
Desconfortável	Liberdade	Surpreso(a)
Descontente	Estar nas nuvens	Tenso(a)
Desencorajado(a)	Nervoso(a)	Terno(a)
Dividido(a)	Pleno(a)	Tocado(a)
Empático(a)	Pouco à vontade	Tranquilo(a)
Esperançoso(a)	Preguiçoso(a)	Triste
Estafado(a)	Preocupado(a)	Vibrante
Estressado(a)	Privilegiado(a)	Vulnerável
Exausto(a)	Radiante	Zangado(a)
Expansivo(a)	Rancor	

Fonte: Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta

Sentimentos x pseudossentimentos

As palavras costumam ser utilizadas para expressar sentimentos, mas, na verdade, são julgamentos e interpretações que fazemos daquilo que ouvimos.

Abandonado(a)	Frouxo(a)	Perseguido(a)
Abusado(a)	Humilhado(a)	Pisoteado(a)
Acuado(a)	Idiota	Pressionado(a)
Acusado(a)	Ignorado(a)	Punido(a)
Ameaçado(a)	Inadequado(a)	Rebaixado(a)
Atacado(a)	Incompetente	Recusado(a)
Banido(a)	Incompreendido(a)	Rejeitado(a)
Bobo(a)	Indesejável	Repreendido(a)
Condenado(a)	Indigno(a)	Ridicularizado(a)
Culpado(a)	Insultado(a)	Roubado(a)
Desacreditado(a)	Intimidado(a)	Sabotado(a)
Desamparado(a)	Inútil	Sobrecarregado(a)
Desconsiderado(a)	Invisível	Sufocado(a)
Desprezado(a)	Isolado(a)	Sujo(a)
Desvalorizado(a)	Julgado(a)	Torturado(a)
Detestado(a)	Largado(a)	Traído(a)
Diminuído(a)	Lesado(a)	Trapaceado(a)
Dominado(a)	Manipulado(a)	Um zero à esquerda
Eliminado(a)	Marginalizado(a)	Usado(a)
Encurralado(a)	Marionete	Vazio(a)
Enganado(a)	Negligenciado(a)	Vencido(a)
Espezinhado(a)	Nulo(a)	Violado(a)
Estúpido(a)	Pateta(a)	Violentado(a)
Explorado(a)		

Fonte: Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta

Para facilitar o entendimento, seguem alguns exemplos de afirmações extraídas do livro Comunicação NãoViolenta: técnica para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais que podem ser facilmente confundidas com expressões de sentimentos.

“A. Sinto-me insignificante para as pessoas com quem trabalho”.

A palavra insignificante descreve como acho que os outros estão me avaliando e não, um sentimento real, que, nessa situação, poderia ser “Sinto-me triste” ou “Sinto-me desestimulado.”

B. “Sinto-me incompreendido.”

Aqui, a palavra incompreendido indica minha avaliação do nível de compreensão de outra pessoa, em vez de um sentimento real. Nessa situação, posso estar me sentindo ansioso, ou aborrecido, ou estar sentindo alguma outra emoção.

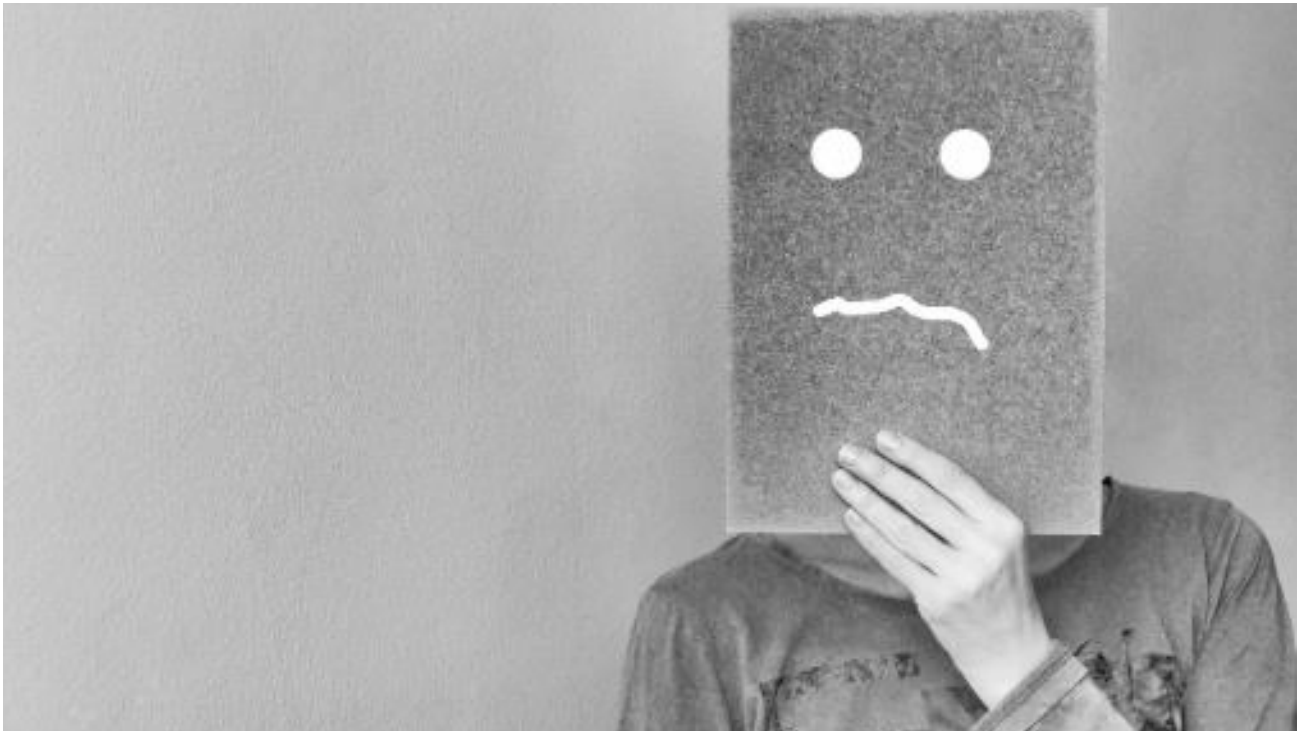
C. “Sinto-me ignorado.”

Mais uma vez, isso é mais uma interpretação das ações dos outros do que uma descrição clara de como estou me sentindo. Sem dúvida, terá havido momentos em que pensamos estar

sendo ignorados, e nosso sentimento terá sido de alívio, porque queríamos ser deixados sozinhos. Da mesma forma, terá havido outros momentos em que nos sentimos magoados por estar sendo ignorados, porque queríamos participar. “(Comunicação Não Violenta: técnica para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, Marshall Rosenberg, Editora Ágora, 2006, pp. 70 e 71).”

“Sempre que estamos com raiva, estamos julgando alguém culpado – escolhemos brincar de Deus, julgando ou culpando a outra pessoa por estar errada ou merecer uma punição. Eu gostaria de sugerir que essa é a causa da raiva. Mesmo que de início não tenhamos consciência disso, a causa da raiva está localizada em nosso próprio pensamento.” (Rosenberg, pág. 200)

Necessidades



Quais são as necessidades que possuo em relação ao que sinto?

A necessidade é algo muito importante para todos nós, porém não é tão simples identificar. Ela é universal, ou seja, todos os seres humanos têm as mesmas necessidades, independente do lugar ou cultura. Contudo, o que muda são as estratégias utilizadas por cada pessoa para satisfazer as suas necessidades.

Para simplificar o entendimento, vejamos 2 exemplos: o primeiro refere-se à necessidade alimento; e o segundo, à necessidade diversão.

1. Todos temos a necessidade de nos alimentar, e, para suprir essa necessidade, algumas pessoas escolhem comer carne, outras apenas vegetais, outras legumes etc.
2. Todos temos a necessidade de nos divertir, e, para atender essa necessidade, algumas pessoas podem escolher ir ao parque, outras, à praia, outras à balada, outras viajar etc.

Nesses exemplos, observa-se que cada uma dessas necessidades pode ser atendida por meio de várias estratégias. Quando uma pessoa quer ir à balada e outra, ao parque, tudo bem, pois neste caso, não é que as pessoas querem coisas totalmente diferentes, elas apenas utilizam estratégias diferentes para atender as mesmas necessidades. Quando percebemos que todos possuímos as mesmas necessidades, conseguimos ter mais compaixão por nós mesmos e pelos outros.

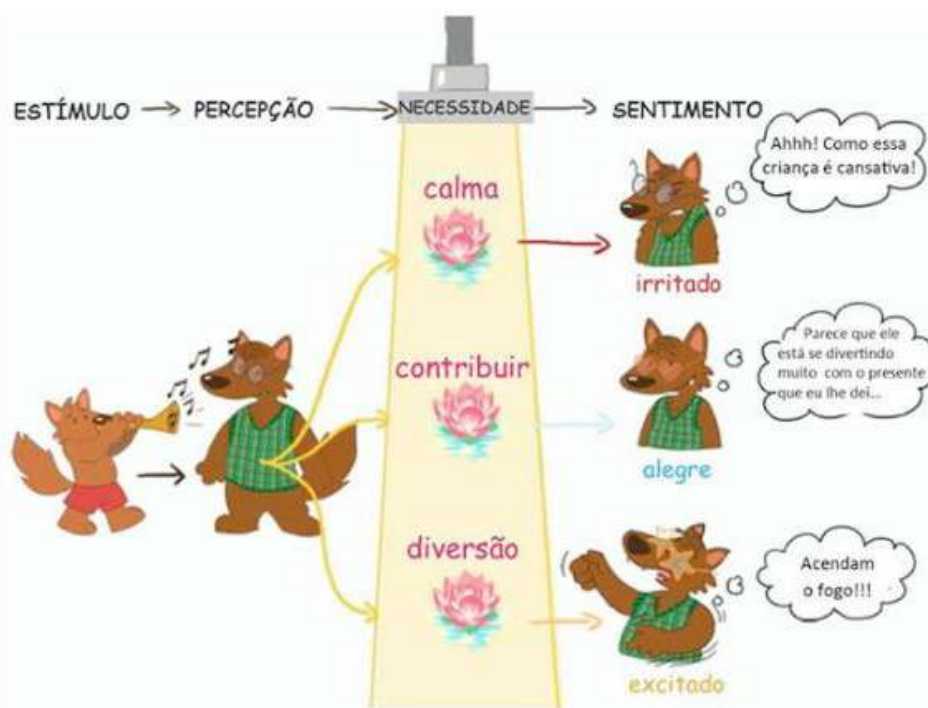
Se desejamos que o outro reaja com mais compaixão diante do que estamos comunicando, devemos nos expressar conectando nossos sentimentos às nossas próprias necessidades.

A prática da CNV é baseada na consciência de que os nossos sentimentos são manifestações do que está acontecendo com as nossas necessidades. Se as nossas necessidades estão sendo atendidas, temos sentimentos prazerosos e, quando essas necessidades não estão sendo atendidas, temos sentimentos desagradáveis.

Segundo Marshall, a CNV ajuda a nos concentrarmos nos sentimentos e nas necessidades que todos temos, em vez de pensarmos e falarmos segundo rótulos desumanizadores ou outros padrões habituais que são facilmente ouvidos como exigências e como antagonismo que contribuem para a violência contra nós mesmos, os outros e o mundo à nossa volta. A CNV capacita as pessoas a se envolverem em um diálogo criativo, de modo que elaborem suas próprias soluções plenamente satisfatórias.

“O que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos nossos sentimentos.” e “Toda violência é uma expressão trágica de uma necessidade não satisfeita.” (Marshall)

Assim, quando agimos de forma violenta, estamos tentando expressar uma necessidade.



Não é a sua ação que é a causa dos meus sentimentos.
 Meus sentimentos provêm das minhas necessidades.

cnv-apprentiegirafe.blogspot.com

Se nos privamos de nossas necessidades, alguém paga o preço: nós ou o outro. (D'Ansembourg, Thomas. Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta, p. 26. Sextante. Edição do Kindle.)

O simples fato de identificar a necessidade, mesmo sem satisfazê-la, traz alívio e bem-estar surpreendentes. De fato, uma das primeiras causas do sofrimento é desconhecer o que o motiva. Se conseguirmos identificar a causa interior de nosso mal-estar, pelo menos nos libertaremos da dúvida. (D'Ansembourg, Thomas. Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta (p. 28). Sextante. Edição do Kindle.)

“Quando estamos conectados às nossas necessidades, sejam elas de encorajamento, de ter um propósito útil ou de solidão, estamos em contato com nossa energia vital. Podemos ter sentimentos fortes, mas nunca ficamos com raiva. A raiva é o resultado de pensamentos alienantes da vida, que estão dissociados de nossas necessidades. Ela indica que acionamos nossa cabeça para analisar e julgar alguém, em vez de nos concentrarmos nas nossas necessidades que não estão sendo atendidas. Além dessa terceira opção, de nos concentrarmos em nossas próprias necessidades e sentimentos, podemos escolher, a qualquer momento, fazer brilhar a luz da consciência nos sentimentos e nas necessidades da outra pessoa. Quando escolhemos essa quarta opção, também nunca sentimos raiva. Não estamos reprimindo a raiva; estamos vendo como a raiva simplesmente não acontece a cada momento em que estamos plenamente presentes com os sentimentos e as necessidades da outra pessoa.” (Rosenberg, pp. 200 e 201)

Para termos consciência da necessidade que estamos vivenciando, é recomendado desenvolver o vocabulário das necessidades universais.

Lista de necessidades

SOBREVIVÊNCIA	AUTONOMIA
Abrigo	Apropriação de seu poder
Água	Autoafirmação
Alimento	Escolha, decidir por si mesmo
Ar	Independência
Movimentos, exercícios	Liberdade
Repouso, permanência	Solidão, calma, tranquilidade,
Segurança, proteção	tempo/espço para si

ALIMENTO (no sentido amplo)	INTEGRIDADE
Afeto	Autenticidade, honestidade
Atenção, cuidado, presença	Autoconhecimento
Conforto	Autoestima
Cordialidade	Determinar seus valores, sonhos e visões
Cuidados, atenções, presença	Equilíbrio
Delicadeza	Objetivo, direção, saber aonde ir
Descanso, relaxamento, prazer, lazer	Respeito por si próprio
Sensibilidade	Ritmo, tempo de integração
Ternura	Sentido do próprio valor e do próprio lugar
Toque	
EXPRESSÃO DE SI	DE ORDEM MENTAL
Ação	Clareza, compreensão (por meio de reflexão, análise, discernimento, experiência)
Aprendizado	Coerência, adequação
Crescimento, evolução, atualização, desenvolvimento, recuperação	Concisão
Criatividade	Consciência
Domínio	Estímulo
Gerar, ser a causa, participar	Exatidão
Satisfação, realização	Exploração, descoberta
	Informações, conhecimentos
	Simplicidade

DE ORDEM SOCIAL

Aceitação
Amizade
Amor, afeto
Apoio, assistência, ajuda, conforto
Apreciação
Companhia
Comunicação
Concordância
Conexão
Confiança
Contato
Dar, servir, contribuir
Equidade, justiça

Escuta, compreensão, empatia
Expressão
Honestidade, transparência
Interdependência
Intimidade
Partilha, troca, cooperação
Pertencimento
Presença
Proximidade
Receber
Reconhecimento (ressonância, feedback)
Respeito, consideração
Segurança (credibilidade, poder contar com alguém, confidencialidade, descrição, estabilidade, fidelidade, permanência, continuidade, estruturas, referências, etc.)
Tolerância, aceitação das diferenças, abertura

DE ORDEM ESPIRI- TUAL	CELEBRAÇÃO DA VIDA (aceitação da vida em seus diferentes aspectos e fases)
Alegria	Bom humor
Amor	Comunhão
Beleza, senso estético	Festa
Confiança, entrega	Jogo
Esperança	Luto, perda
Harmonia	Nascimento
Inspiração	Prazer em experimentar
Ordem	a intensidade da vida em
Paz	si
Propósito	Render graças
Sagrado	Ritualização
Ser	
Serenidade	

Fonte: Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta

Quando nos deparamos com uma mensagem difícil de ouvir, poderemos lidar com ela de 4 formas diferentes:



cnv-apprentiegirafe.blogspot.com

PRÁTICA

Para facilitar o entendimento desse tópico, a seguir serão disponibilizados alguns exercícios extraídos do livro “Comunicação NãoViolenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.”(Rosenberg 2006)

“Para praticar a identificação de necessidades, faça um círculo ao redor do número em frente de todas as afirmações abaixo em que a pessoa estiver assumindo a responsabilidade por seus sentimentos.

1. Você me irrita quando deixa documentos da empresa no chão da sala de conferências.
2. Fico com raiva quando você diz isso, porque quero respeito e ouço suas palavras como um insulto.
3. Sinto-me frustrada quando você chega atrasado.
4. Estou triste por você não vir para jantar, porque eu estava esperando que pudéssemos passar a noite juntos.
5. Estou desapontado porque você disse que faria aquilo e não fez.
6. Estou desmotivado porque gostaria de já ter progredido mais em meu trabalho.
7. As pequenas coisas que as pessoas dizem, às vezes, me magoam.
8. Sinto-me feliz porque você recebeu aquele prêmio.
9. Fico com medo quando você levanta a voz.
10. Estou grato por você ter me oferecido uma carona, porque eu precisava chegar em casa antes das crianças.

AQUI ESTÃO MINHAS RESPOSTAS PARA O EXERCÍCIO 3:

1. Se você circulou esse número, discordamos. Para mim, essa afirmação implica que o comportamento da outra pessoa é exclusivamente responsável pelos sentimentos de quem falou. Ela não revela as necessidades ou pensamentos que estão contribuindo para os sentimentos dessa pessoa. Para tanto, a pessoa poderia ter dito: “Fico irritada quando você deixa documentos da companhia no chão da sala de conferências, porque quero que nossos documentos sejam guardados em segurança e fiquem acessíveis.
2. Se você circulou esse número, concordamos em que a pessoa está assumindo a responsabilidade por seus sentimentos.
3. Se você circulou esse número, discordamos. Para expressar as necessidades ou pensamentos subjacentes a seus sentimentos, a pessoa poderia ter dito: “Sinto-me frustrada quando você chega atrasado, porque eu esperava que conseguíssemos poltronas na primeira fila.

4. Se você circulou esse número, concordamos em que a pessoa está assumindo a responsabilidade por seus sentimentos.
5. Se você circulou esse número, discordamos. Para expressar as necessidades ou pensamentos subjacentes a seus sentimentos, a pessoa poderia ter dito: “Quando você disse que faria aquilo e depois não fez, fiquei desapontada, porque eu gostaria de poder confiar em sua palavra.”
6. Se você circulou esse número, concordamos em que a pessoa está assumindo a responsabilidade por seus sentimentos.
7. Se você circulou esse número, discordamos. Para expressar as necessidades ou pensamentos subjacentes a seus sentimentos, a pessoa poderia ter dito: “Às vezes, quando as pessoas dizem algumas coisinhas, fico magoado porque quero ser valorizado e não, criticado.”
8. Se você circulou esse número, discordamos. Para expressar as necessidades e pensamentos subjacentes a seus sentimentos, a pessoa poderia ter dito: “Quando você recebeu aquele prêmio, fiquei feliz, porque eu esperava que você fosse reconhecido por todo o trabalho que dedicou àquele projeto”.
9. Se você circulou esse número, discordamos. Para expressar as necessidades e pensamentos subjacentes a seus sentimentos, a pessoa poderia ter dito: “Quando você levanta sua voz, fico com medo, porque digo para mim mesma que alguém pode se ferir aqui, e preciso ter a certeza de que todos estamos seguros”.
10. Se você circulou esse número, concordamos em que a pessoa está assumindo a responsabilidade por seus sentimentos.”

Pedidos



O que gostaríamos de pedir a nós ou aos outros que enriquece a vida?

Ao formular o pedido, é importante que a linguagem seja clara, positiva e demonstre o que de fato queremos. Quando expressamos o que não queremos, as pessoas costumam ficar confusas e provavelmente apresentam uma certa resistência ao que está sendo expressado.

Use linguagem positiva (Ex.: Gostaria de te pedir para ficarmos mais tempo juntos).
(Marshall Rosenberg)

Segundo Thomas D'Ansembourg, em sua obra Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta, “é o pedido que define a necessidade, evitando que permaneça escondida atrás da porta. [...] Observo que a dificuldade de passar o pedido ou ação concreta está entranhada na dificuldade de se permitir o direito de existir e de se manifestar, independentemente das expectativas e do olhar do outro”.

“Quanto mais claros formos a respeito do que queremos obter, mais provável será que o consigamos.”

Marshall B. Rosenberg

Segue “**A canção de Brett**” escrita por Marshall Rosenberg, referente ao pedido:

“Se eu entender claramente
Que você não quer me dar nenhuma ordem,
Geralmente responderei a seu chamado.
Mas, se você vier até mim
Como um patrão superior e poderoso,
Você se sentirá como se tivesse se chocado contra uma parede.
E, quando você me lembrar de forma tão reverente
De todas as coisas que você já fez por mim,
Será melhor se preparar:
Lá vem outro golpe!
Aí você pode gritar,
Pode cuspir,
Gemer, resmungar, ter um ataque;
Nem assim vou levar o lixo para fora.
Agora, mesmo que você mude seu jeito,
Vai demorar um pouco
Antes que eu possa perdoar e esquecer,
Porque, para mim, parece que você
Não me via como outro ser humano
Até que eu estivesse de acordo com todos os seus padrões.”

Por fim, lembramos que o pedido terá que ser positivo e chegar ao outro como uma escolha e não como uma exigência.

PRÁTICA

Para facilitar o entendimento, segue exemplo de uma estrutura de fala em que os 4 componentes da CNV poderão ser utilizados e praticados por você ao comunicar-se:

Quando eu ouço você dizer...[fato observável]. Eu fico...[sentimento], porque para mim é importante... [necessidades]. Eu realmente apreciaria, se você estivesse disposto a... [pedido]

“Por três minutos, três vezes ao dia. Três minutos de escuta a si mesmo, sem julgamentos nem recriminações, sem conselhos, sem busca de soluções. Três minutos dedicados a você e não a seus projetos ou suas preocupações. Três minutos para se conectar consigo mesmo. É dessa qualidade de presença em relação a si mesmo que poderá nascer a qualidade de presença para o outro”.

Thomas D’Ansembourg. Fonte: Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta.

Conexão Antes da Solução



“Nunca me sinto mais presenteada
Do que quando você recebe algo de mim
Quando você compreende a alegria que sinto ao lhe dar algo
E você sabe que estou dando aquilo não para fazer
você ficar me devendo,
Mas porque quero viver o amor que sinto por você.
Receber algo com boa vontade pode ser a maior entrega.
Eu nunca conseguiria separar as duas coisas.
Quando você me dá algo,
Eu lhe dou meu receber.
Quando você recebe algo de mim,
Eu me sinto tão presenteada.”

Ruth Bebermeyer

Autoempatia



Como conectar-se verdadeiramente com o outro sem antes experienciar a autoconexão?

“A CNV nos convida a averiguarmos cuidadosamente e identificarmos os comportamentos e as condições que nos afetam. (...) Quando internamente somos violentos para com nós mesmos, é difícil termos uma compaixão verdadeira pelos outros.” (ROSENBERG, 2006)

Para darmos empatia ao outro, primeiro precisamos sentir empatia por nós mesmos, nutrir o nosso ser antes de buscar conexão com o outro, pois quando eu falho e não tenho a autoempatia comigo mesma, será muito difícil eu empatizar verdadeiramente com o outro.

Na perspectiva da CNV, autoconexão e autoempatia podem ser entendidas como sinônimos, tendo a ver com autoconhecimento.

“Certa vez, o ex-secretário-geral das Nações Unidas, Dag Hammarskjöld, disse: Quanto mais fielmente você escutar a voz dentro de você, melhor escutará o que está acontecendo do lado de fora”. Se nos treinamos para sentir empatia por nós mesmos, frequentemente experimentamos uma liberação natural de energia que, em poucos segundos, nos permite estar presentes para o outro. Se isso não acontecer, teremos algumas outras opções.” (Rosenberg)

Reflexão

É muito bom quando o outro nos escuta, mas o quanto estamos dispostos a nos escutar?

Como dar ao outro o que eu não tenho?

Perguntas importantes para serem feitas durante um processo da autoempatia:

- O que de fato estou observando?
- Como tenho me relacionado com o autojulgamento, culpa e medo?
- Quais são os pensamentos que tenho sobre mim?
- Qual tem sido o meu diálogo interno?
- Quais sentimentos e necessidades estão vivos em mim e como lido com eles?
- O que posso fazer para melhorar a minha autoempatia?
- Como posso me relacionar comigo e com o outro com autenticidade?

A CNV nos convida primeiramente a vivenciarmos a autoempatia/autoconexão. No processo de autoempatia, os pensamentos e os sentimentos são luz.

Empatia



“A empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivenciando. Em vez de oferecermos empatia, muitas vezes sentimos uma forte urgência de dar conselhos ou encorajamento e de explicar nossa própria posição ou nossos sentimentos.” (Marshal Rosenberg)

Durante a Escuta Empática, é importante evitar:

- Aconselhar;
- Competir pelo sofrimento;
- Educar;
- Consolar;
- Julgamento moralizador;
- Contar uma história; ou
- Encerrar o assunto.

3 Passos para experienciar a escuta empática:

- Estar presente;
- Escutar abertamente o outro (parafrasear); e
- Desapegar-se de julgamentos moralizadores:

Quais são os sinais de uma pessoa que recebeu empatia?

“Sabemos que a pessoa que fala recebeu empatia quando: (a) há um alívio de tensão ou (b) o fluxo de suas palavras chega ao fim.” (Marshal Rosenberg)

“Quanto mais nos conectamos com os sentimentos e necessidades por trás das palavras das outras pessoas, menos assustador se torna nos abriremos para elas.” (Marshal Rosenberg)

Autenticidade

Autenticidade significa expressar com honestidade o que está vivo em mim, com base nos fatos observáveis, sentimentos e necessidades. É ter consciência de que somos vulneráveis e de nos aceitarmos do jeito que somos, sem máscaras.

“Autenticidade é a prática diária de abandonar quem nós pensamos que devemos ser e assumir quem somos.” (Brene Brown)

Para que a conexão seja estabelecida nos relacionamentos, é importante manter a honestidade no dia a dia consigo mesmo e com o outro.

Conexões Autênticas

- ➡ **O que está vivo em mim?**
(autenticidade)
- ➡ **O que está vivo no outro?**
(Empatia)

4 passos para expressar-se de forma autêntica:



Autorresponsabilidade

Quando assumo a responsabilidade pelos meus atos, pensamentos e sentimentos, liberto-me do papel de vítima e começo a fazer escolhas.

Há situações que parece não ser possível fazer escolhas, como: “Fiz isso porque meu chefe ordenou.”, “Agi daquela forma porque ele provocou.” etc. Nesses casos, pode ser que você não goste das escolhas apresentadas, mas isso não significa que não há possibilidades de escolhas e que você está obrigado a fazer algo.

Escolher não fazer o que o chefe pediu pode não ser tão atrativo, pois pode trazer algumas consequências negativas, como perder o emprego ou não ter o reconhecimento profissional desejado. Contudo, é importante perceber que somos livres para escolher, mesmo que nenhuma das alternativas apresentadas seja a melhor opção para nós naquele momento. Portanto, decidir agir de acordo com aquilo que está sendo apresentado é uma questão de escolha.

cnv-apprentiegirafe.blogspot.com



Na CNV, responsabilizar o outro pelo o que estamos sentindo é como um ato de violência, que provoca desconexão.

“Nossos sentimentos resultam de como escolhemos receber o que os outros dizem e fazem, bem como de nossas necessidades e expectativas específicas naquele momento.”
(Marshall Rosenberg)

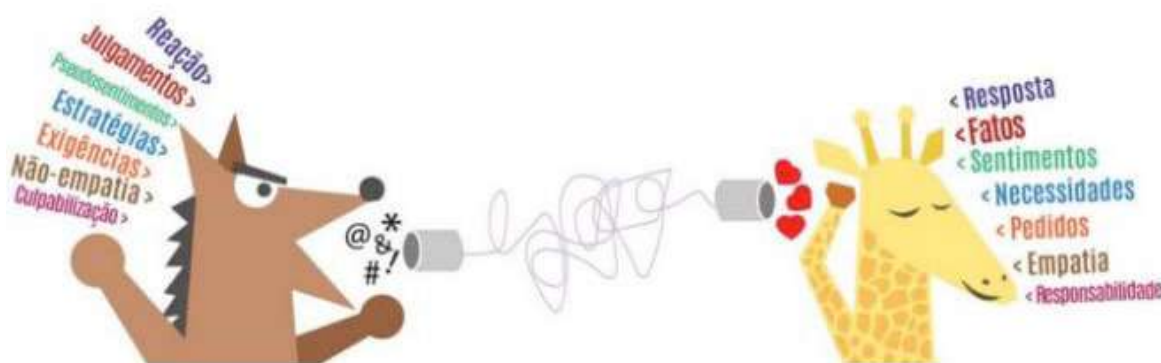
Quando responsabilizo alguém pelo que sinto, estou tentando mudá-lo por meio da culpa ou medo, fazendo com que ele não se sinta tão bem do jeito que é. Isso causa resistência ao invés de mudança e conexão. Seguem alguns exemplos de expressões que não conectam: “Você me deixa irritada quando não atende os meus telefonemas.” ou “Você me incomoda quando deixa documentos da empresa no chão da sala.” Essas expressões não revelam as

necessidades que estão contribuindo com os sentimentos de quem fala, bem como responsabilizam o outro pelo que se está sentindo.

Quando vivenciamos a autorresponsabilidade, passamos a conectar o nosso sentimento à necessidade, como: “Sinto-me assim porque eu...”. “Sinto-me realmente enfurecido quando erros de ortografia como esses aparecem em nossos folhetos para o público, porque eu quero que nossa companhia projete uma imagem profissional.”

Ter a consciência de que ninguém é responsável pelo que sentimos nos ajuda a romper com o papel de vítima e assumir a responsabilidade pelo que acontece dentro de cada um de nós.

A seguir, serão apresentados dois personagens, a Girafa e o Chacal, utilizados por Marshall Rosenberg para expressar as diferentes formas de estarmos nas relações, seja no **nível** intrapessoal, interpessoal ou sistêmico.



Pamela Seligmann — Associação dos Funcionários Públicos de São Bernardo do Campo

Uso da CNV na Mediação de Conflitos em Ouvidorias

Conforme evidenciado no capítulo introdutório, lidar com conflitos faz parte do dia a dia do Ouvidor. Nesse sentido, existem várias alternativas para gerenciar conflitos nesses ambientes, e a mediação apresenta-se como uma delas.

A partir da publicação do código de defesa dos usuários dos serviços públicos, a Mediação de Conflitos terá que ser realizada nas Ouvidorias. Segundo o inciso XI do artigo 15 da Lei estadual nº 16.420/18, as Ouvidorias de cada órgão ou entidade terão como atribuições: XI - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

O que é a Mediação de Conflitos?

É um processo de resolução de conflitos conduzido por um mediador, pessoa não envolvida no conflito e que não tem poder decisório.

Segundo Maria de Nazareth Serpa (apud CACHAPUZ, 2008, p. 30), a mediação é [...] um processo informal, voluntário, em que um terceiro interventor, neutro, assiste a(os) disputantes na resolução de suas questões. O papel do interventor é ajudar na comunicação por meio da neutralização de emoções, formação de opções e negociação de acordos. Como agente fora do contexto conflituoso, funciona como um catalisador de disputas, ao conduzir as partes às suas soluções, sem propriamente interferir na substância destas.

Assim, a mediação apresenta-se como um processo de resolução de conflitos conduzido por um mediador, pessoa não envolvida no conflito e que não tem poder decisório. O mediador atua junto com os conflitantes, auxiliando-os a restabelecer um diálogo respeitoso para que os próprios envolvidos cheguem a uma solução consensual para as controvérsias.

Ainda, segundo o Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA), “a mediação é Processo não adversarial e voluntário de resolução de controvérsias por intermédio do qual duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, buscam obter uma solução consensual que possibilite preservar o relacionamento entre elas. Para isso, recorrem a um terceiro facilitador, o mediador-especialista imparcial, competente, diligente, com credibilidade e comprometido com o sigilo, que estimule, viabilize a comunicação e auxilie na busca da identificação dos reais interesses envolvidos.”

Quando o Ouvidor atua como mediador, ele valoriza as pessoas e facilita a comunicação para que as partes envolvidas no litígio tenham um diálogo respeitoso e cheguem a uma solução satisfatória para ambas as partes.



O processo de mediação deve “estimular a reflexão, criar espaço para uma maior consciência de si mesmo e ampliar a consciência a respeito das necessidades e pontos de vista do outro.”(MUSZKAT, M. E. Guia prático de mediação de conflitos: em famílias e organizações. São Paulo: Summus, 2005, p. 93.)

Por fim, “A Mediação foi pensada de modo a devolver às partes o protagonismo sobre suas vidas no que concerne à solução de suas contendas. Distancia-se do modelo paternalista, que fomenta a ideia de que um terceiro, com maior conhecimento ou poder, encarregar-se-á de solucionar desavenças entre aqueles que não conseguirem fazê-lo por conta própria e procura restaurar a capacidade de autoria.” (Almeida, 2008)

Princípios da Mediação de Conflitos

Diante dos estudos realizados para elaborar esta apostila, observou-se que não há uma padronização normativa no que se refere aos princípios que regem um processo de mediação no âmbito das Ouvidorias Públicas.

Contudo, para identificar os princípios que podem nortear esses processos de mediação de conflitos nas Ouvidorias, fez-se um levantamento de alguns normativos vigentes que tratam da temática, conforme a seguir:

- Segundo art. 166 e §1º ao § 4º do código processual Civil:

A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais.

- Segundo o que dispõe o artigo 2º da Lei 13.140 e os respectivos § 1º a § 2º, de 26 de junho de 2015 (Lei de mediação na administração pública):

“A mediação será orientada pelos seguintes princípios: I – imparcialidade do mediador; II – isonomia entre as partes; III – oralidade; IV – informalidade; V – autonomia da vontade das partes; VI – busca do consenso; VII – confidencialidade; VIII – boa-fé.

§ 1º Na hipótese de existir previsão contratual de cláusula de mediação, as partes deverão comparecer à primeira reunião de mediação.

§ 2º Ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação.

Art. 3º Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação.

§ 1º A mediação pode versar sobre todo o conflito ou parte dele.

§ 2º O consenso das partes envolvendo direitos indisponíveis, mas transigíveis, deve ser homologado em juízo, exigida a oitiva do Ministério Público.

- De acordo com a art. 5º da PORTARIA Nº 2.974/2016 do Município de São Paulo, a qual dispõe sobre a implantação e implementação da Comissão de Mediação de Conflitos – CMC nas Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino, prevista na Lei nº 16.134/2015, regulamentada pelo Decreto nº 56.560/2015, e dá outras providências: “A mediação de conflitos observará os seguintes princípios, dentre outros aplicáveis à matéria: I – voluntariedade das partes; II – imparcialidade dos mediadores; III – isonomia entre as partes; IV – busca do consenso; e V – confidencialidade do procedimento.

Assim, com base nos pontos em comum de, pelo menos, 2 dos normativos acima citados e dos entendimentos de alguns especialistas, pode-se inferir como princípios básicos a serem observados nos processos de mediação, nas Ouvidorias Públicas os seguintes, sem prejuízo de outros implícitos aplicáveis à matéria:

- Voluntariedade das partes;
- Imparcialidade do mediador;
- Isonomia das partes;
- Busca do consenso;
- Confidencialidade do procedimento.

Como usar a CNV na Mediação de Conflitos?

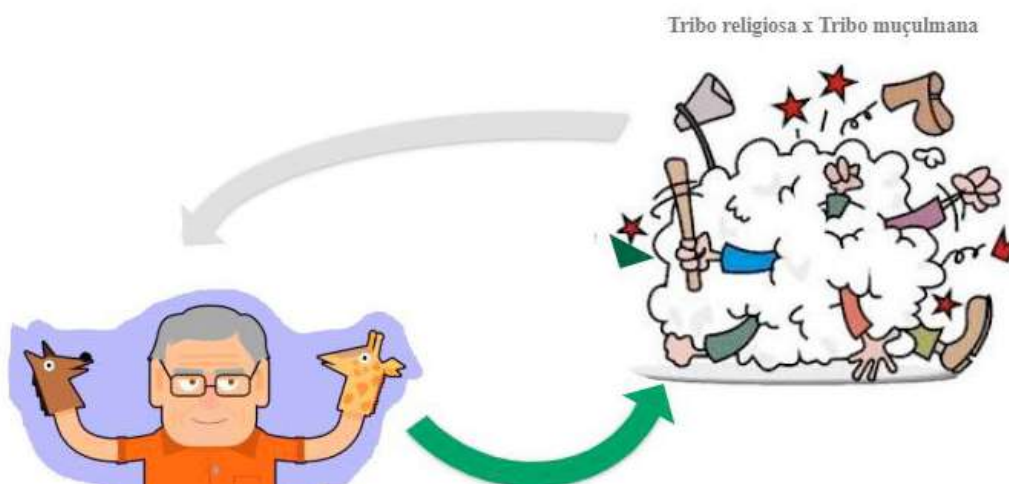
Durante a sessão de mediação, o mediador irá conduzir o processo ajudando as partes (mediandos) a utilizarem, na prática, os 4 componentes da CNV, sem que elas precisem entender a sua lógica.



Assim, o mediador procurará entender, em especial, quais são os sentimentos e as necessidades das partes e conduzirá o processo para que cada mediando conecte-se empaticamente com as necessidades do outro e chegue a um possível acordo.

Contudo é importante lembrar que o acordo nem sempre será estabelecido na mediação. Ainda assim, nesses casos, a mediação poderá ter sido frutífera.

Caso prático de mediação de conflitos (Marshall Rosenberg)



Durante o curso Comunicação NãoViolenta, seção 7, o psicólogo Rosenberg contou um exemplo real em que aplicou a metodologia da CNV para mediar conflito entre duas tribos da Nigéria da África, sendo uma cristã e outra muçulmana, que estiveram envolvidas em sérias guerras, e, em aproximadamente um ano, 40% das suas populações foram mortas por causa do confronto.

Durante a sessão de mediação e diante dos 12 membros de cada tribo, Rosenberg explicou como ele fazia mediações e disse: “Estou confiante de que podemos resolver esse conflito sem mais violência quando ambos os lados puderem expressar claramente suas necessidades e serem escutados pelo outro lado. Meu papel será ajudar aqueles que precisam da minha ajuda para expressar suas necessidades com clareza e também ajudarei cada lado a escutar as necessidades do outro. Estou confiante de que, quando tivermos as necessidades de todos os lados expressadas e compreendidas, podemos resolver os conflitos sem mais violência.”

Ao iniciar a sessão, Marshall perguntou:

“Quais são suas necessidades nesta situação e o que vocês querem dos integrantes do outro grupo?” “Quem gostaria de começar?”

O Chefe da tribo Cristã gritou na mesa para os muçulmanos: “Vocês são assassinos!”

Um dos líderes muçulmanos retrucou: “Vocês estão tentando nos dominar, e nós não vamos mais tolerar isso”.

Nesse momento, Rosenberg gastou um pouco de energia para tentar acalmar as coisas e dedicou-se a identificar as necessidades que estavam por trás daqueles ataques. Em seguida, disse para o líder cristão: “Você está dizendo que a sua necessidade de segurança não está sendo atendida e que você gostaria de ter a certeza de que independentemente dos conflitos existentes, você quer que elas sejam resolvidas sem violência?”

Chefe da tribo Cristã: “É exatamente o que eu estava dizendo.”

Marshall repetiu: “Então a sua necessidade é de segurança, e você quer ter a certeza de que, independentemente do conflito, ele seja resolvido sem violência?”

Chefe da tribo Cristã: “É isso mesmo.”

Marshall perguntou para os chefes da tribo muçulmana: “Qual necessidade vocês ouviram?”

Um dos chefes muçulmanos gritou: “Então porque vocês mataram o meu filho?”

Nesse momento, Marshall percebeu que a dor que esse chefe muçulmano sofreu tornou muito mais difícil para ele ouvir a necessidade do outro chefe. Então o psicólogo dedicou parte do seu tempo para dar alguma empatia de emergência a esse chefe para que ele se sentisse entendido pela dor que estava experimentando pela morte do seu filho.

Marshall olhando para o lado muçulmano disse: “Quem aqui gostaria de expressar uma necessidade?”

Muçulmanos: “Eles têm tentado nos dominar por todos esses anos, e não vamos mais admitir isso.”

Ao ouvir esse julgamento ou diagnóstico, Marshall tentou traduzi-lo em uma necessidade: “Chefe, você está dizendo que a sua necessidade de igualdade não está sendo atendida em algumas decisões que estão sendo tomadas?”

Chefe muçulmano: “É isso mesmo.”

Após identificar essa necessidade, Marshall tentou ajudar o outro lado a ouvir isso. Segundo ele, foi necessário repetir algumas vezes até que o outro lado compreendesse a verdade.

Essa sessão de mediação demorou cerca de uma hora para que ambos os lados expressassem suas necessidades e ouvissem as necessidades do lado oposto.

Ao final, um dos chefes que ainda não tinha falado nada disse: “Se soubéssemos nos comunicar assim, não teríamos que nos matar.”

“Quando temos imagens inimigas, fica difícil ouvir a verdade, mas quando nos concentramos nas necessidades, percebemos que não há conflitos, pois todos os seres humanos têm as mesmas necessidades. Então os conflitos nunca estão ao nível das necessidades. O conflito está nos pensamentos de ambos os lados que transformam o outro lado em um inimigo ou do tipo de pensamento que consideram apenas estratégias para atender apenas a própria necessidade e não levam em consideração as necessidades das outras pessoas.” (Rosenberg)

Uso da CNV na Mediação de Conflitos em Ouvidorias

A proposta de Mediação de Conflitos para as Ouvidorias Públicas apresentada neste curso baseia-se nas inferências extraídas de todo o levantamento bibliográfico acessado e, em especial, da experiência compartilhada por Marshall durante o “Curso em Comunicação NãoViolenta” e do conteúdo presente no guia prático “diálogos e mediação de conflitos nas escolas” elaborado pelo Conselho Nacional do Ministério Público.

Durante o estudo, não foi possível identificar uma padronização quanto à metodologia utilizada para conduzir um processo de mediação de conflitos em Ouvidorias Públicas.

Dito isso, seguem algumas diretrizes propostas para serem utilizadas durante uma sessão de mediação de conflitos em Ouvidorias Públicas, tendo como base os princípios da CNV:

- Acolhimento das partes

O mediador dará as boas-vindas e oferecerá algum tipo de conforto às partes, como: água, cadeira, café, biscoito, bem como utilizará o Rapport (espelhamento) para quebrar o gelo, gerar conexão com as partes e contribuir com construção de um ambiente confiável.

Segundo Anthony Robbins, “Rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele”.

- Declaração de abertura

O mediador explicará a finalidade da mediação e informará às partes as regras que deverão ser seguidas por todos que estão participando da sessão.

Os mediandos deverão ser orientados, em especial, a comunicarem-se de forma respeitosa e em 1ª pessoa.

- Escuta empática

Durante todo o processo, o mediador realizará a escuta empática com base na linguagem verbal ou não verbal e conduzirá o processo para que as partes também pratiquem essa escuta. Ela propicia alívio das tensões e assegura a quem está falando expressão das emoções e a sensação de que está sendo ouvido.

- Descrição dos fatos pelas partes

Nesse momento, o mediador ajudará as partes a expressarem os fatos ocorridos, separando observação de avaliação.

- Parafrasear ou reformular

Sempre que alguns dos mediandos concluir a fala, o mediador reformulará o que acabou de ser expresso, sem alterar o sentido original da frase, para que não haja ruídos na comunicação e todos compreendam, de fato, o que está sendo dito.

- Identificar sentimentos e necessidades

Após os fatos estarem claros e objetivos, o mediador ajudará cada parte a expressar, com autenticidade e empatia, os seus sentimentos e suas necessidades não atendidos.

- Resumo e possível acordo

Após cada parte expressar os fatos objetivos, seus sentimentos e suas necessidades, o mediador fará um resumo desses pontos e confirmará com os mediandos o que foi dito; em seguida, ajudará as partes a formularem pedidos objetivos para que estas cheguem a um possível acordo.

Considerações finais

Diante dos estudos realizados, da consciência de que não existe verdades absolutas e dos inúmeros benefícios conquistados nas relações intrapessoais, interpessoais e sistêmicas por pessoas em vários países do mundo, ao utilizar a Comunicação NãoViolenta, seja no ambiente pessoal ou profissional, entende-se que as Ouvidorias Públicas em muito poderão beneficiar-se ao adotar essa metodologia sistematizada pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, seja na mediação de conflitos ou na gestão dos demais conflitos que surgirem no dia a dia dessas unidades administrativas.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”

Carl Jung

Referências

- ALMEIDA, Tânia. **Mediação e Conciliação**: Dois paradigmas distintos, duas práticas diversas. Disponível em: <https://mediare.com.br/mediacao-e-conciliacao-dois-paradigmas-distintos-duas-praticas-diversas/>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- BRASIL. **Lei n. 10.406**, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 29 jul. 2020.
- BROWN. Brené. **A coragem de ser imperfeito**: como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- CATÃO, Ana. **Mediação de conflitos**: Educação em direitos humanos. São Paulo, 2019, 1. ed.
- COSTA, Karine. **SOS Mediação** – Uma proposta para Resolução de Conflitos. Rio de Janeiro, 2015.
- D'ANSEMBOURG, Thomas. **Como se relacionar bem usando a Comunicação NãoViolenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- MUSZKAT, M. E. **Guia prático de mediação de conflitos**: em famílias e organizações. São Paulo: Summus, 2005, p. 93.
- NUNES, Antônio. **Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas**: Guia prático para educadores. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília/DF, 2014.
- OSTERNE, Anjuli. MENDES, Fernanda. FILHO, Paulo e ROSSO, Rafael. **Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias**. ENAP – Brasília/DF, 2017.
- ROSENBLATT, Ana. KIRCHNER, Felipe. BARBOSA, Rafael e CAVALCANTI, Ricardo. **Manual de mediação para a Defensoria Pública**. Brasília/DF, 2014.
- ROSENBERG, Marshall. **Comunicação NãoViolenta, técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução Mário Vilela, São Paulo: Ágora, 2006.
- ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 1 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=H0mNP55JcC4>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 2 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LEnfujy3eoA>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 3 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZPCjezkAgWI&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J7ztpmU&index=3>. Acesso em: 16 jun. 2020.
- ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 4 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=I8KCTnd3hEE&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J7ztpmU&index=4>. Acesso em: 16 jun. 2020.
- ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 5 [Português-Br]. Tradução:

CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EhhLr-SVJds&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J72tpmU&index=5>. Acesso em: 17 jun. 2020.

ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 6 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q2S5EqAmLrQ&list=PLuiWmf5qexhyXRkEbfrOkFduO8J72tpmU&index=6>. Acesso em: 17 jun. 2020.

ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 7 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xlt8lg838NQ&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J72tpmU&index=7>. Acesso em: 18 jun. 2020.

ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 8 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5Ca-VdWqoVs&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J72tpmU&index=8>. Acesso em: 18 jun. 2020.

ROSENBERG, Marshall. **Curso em Comunicação NãoViolenta** – seção 9 [Português-Br]. Tradução: CNV em Rede. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=52qbtSbzWv8&list=PLuiWmf5qex-hyXRkEbfrOkFduO8J72tpmU&index=9>. Acesso em: 19 jun. 2020.

VOLPI, Edna. FORNAZARO, Maria e SAMPAIO, MARIA. Curso: Ouvidoria e Mediação. São Paulo, 2008.

_____. **Portaria** Nº 2.974, de 12 de abril de 2016. Dispõe sobre a implantação e implementação da Comissão de Mediação de Conflitos – CMC nas Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino. Secretaria Municipal de Educação, São Paulo, 13 de abril/2016.

_____. **Lei 14.029**, de 13 de julho de 2005. Dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do município de São Paulo. Secretaria do Governo Municipal, São Paulo, 13 jul. 2005.

_____. **Lei 13.140**, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, 26 de junho de 2015; 194º da Independência e 127º da República.

_____. **Lei 16.420**, de 17 de setembro de 2018. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública estadual. Palácio do Campo das Princesas, Recife, 17 de setembro do ano de 2018.

_____. **Lei 14.029**, de 13 de julho de 2005. Dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do município de São Paulo. Secretaria do Governo Municipal, São Paulo, 13 jul. 2005.

Material Complementar

- www.conima.org.br
- <https://www.youtube.com/watch?v=I24jymXuN38>
- https://www.youtube.com/watch?v=H_zWzbkRSew
- <https://www.youtube.com/watch?v=Ijl2VVvQwno>
- <https://www.youtube.com/watch?v=3vX6sqwCmIw>
- https://www.youtube.com/watch?v=_5Auf9SG1RY
- <https://www.youtube.com/watch?v=61lM1FGm3go>
- <https://www.youtube.com/watch?v=f7zsg6GkD6A>
- <https://www.youtub.com/watch?v=CoP912RnSKo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=2PLqwXwEQTA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=PweEwSC-coc>

Sobre a autora

Luciana Silva é graduada em Ciências Contábeis e pós-graduada, em nível de Especialização, em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Pernambuco. Servidora da Controladoria-Geral do Estado desde janeiro/2010, sendo que desde dezembro/2015 exerce suas atividades na Diretoria da Ouvidoria-Geral do Estado de Pernambuco.

Também é master Coaching IntegralSistêmico formada pela Febracis e Analista de Perfil Comportamental. Nos últimos 2 anos, realizou, em especial, os seguintes cursos: Comunicação NãoViolenta, promovido pela Escuta Ativa Brasil (Online), Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto de Ouvidorias, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública(ENAP) – Curso EAD, Formação em Analista de Perfil Comportamental/CIS Assessment, Oradores e Palestrantes; e cursos para ser Ministrante oficial dos Livros O Poder da Ação, Poder e Alta Performance e Poder da Autorresponsabilidade do Autor Paulo Vieira.

