

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

ISABELA FANTINI GUASCO

Relações Públicas e Comunicação Não-Violenta: da teoria à prática

São Paulo
2019

ISABELA FANTINI GUASCO

Relações Públicas e Comunicação Não-Violenta: da teoria à prática

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Valéria de Siqueira Castro Lopes.

São Paulo

2019

ISABELA FANTINI GUASCO

Relações Públicas e Comunicação Não-Violenta: da teoria à prática

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas.

Data de aprovação: ___/___/_____

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valéria de Siqueira Castro Lopes.

Membro Titular

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo - Escola de Comunicações e Artes

Dedico este presente trabalho a todas as pessoas que buscam construir um mundo menos violento a cada gesto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha mãe, Marlene, por me ensinar o que é o amor. Ao meu pai, Wagner, pois sem disciplina, trabalho e dedicação eu não chegaria onde estou. E às minhas irmãs, Camila e Bruna, por sempre me apresentarem o lado bom da vida e como é gostoso ser feliz. Aos meus tios, primos e avós, por me mostrarem o poder da união e do cuidado.

A todas as professoras, professores e amigos que me acompanharam durante toda a minha educação, vocês me ensinaram uma nova percepção de mundo e a ser livre e feliz desta maneira.

A todo o núcleo esportivo da Escola de Comunicações e Artes, meu mais sincero muito obrigada. Futxeca, obrigada pelo acolhimento e pela alegria de sempre. Aos meus parceiros de Ecatlética, que bom ter feito tudo que fizemos juntos, construindo aquilo que sempre acreditamos e agradeço por me ensinarem o valor do diálogo e da paciência.

Celebro a todos aqueles que me ajudaram a produzir este trabalho, seja com uma opinião, uma ideia ou, ao meu ver, o mais poderoso dos três, uma escuta empática. Agradeço pontualmente à Emiliana Pomarico, Paulo Nassar, Rui Ybarra, Naíma Rocha, Adriana Peres, Maria Laura López, Verônica Ribeiro e Beatriz Reis. À minha orientadora, Valéria de Castro, pela atenção, dedicação e sabedoria, seja em sala de aula ou nas inúmeras reuniões que tivemos.

Aos amigos Dominic Barter, Ana, Dri, Maria e Rafa, por não só acreditarem na Comunicação Não-violenta, mas a praticarem da forma mais bonita que já vi. Vocês são seres humanos incríveis e sinto uma enorme alegria em poder compartilhar tempo com vocês.

À Pamela Seligmann e à Casa Firmamento, deixo minha admiração pela dedicação a este tema, e agradeço a disponibilidade e ajuda que obtive para a realização desta pesquisa.

RESUMO

GUASCO, Isabela Fantini. **Relações Públicas e Comunicação Não-Violenta: da teoria à prática**. 2019. 40f. Dissertação (Bacharelado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

O presente trabalho apresenta uma investigação que tem como objeto de estudo uma ponte teórica e uma pesquisa de campo entre Relações Públicas e a prática da Comunicação Não-Violenta. Estudamos Ana Claudia da Silva Costa, quando apontou conceitos comuns entre pesquisadores da área de comunicação e Relações Públicas (Margarida Maria Krohling Kunsch, James L. Grunig, Maria Aparecida Ferrari e Dov Shinar), mostrando que o uso de princípios utilizados na Comunicação Não-Violenta pode trazer a organização para um cenário mais atualizado e humano. Além disso, estudamos Roberto Porto Simões e a função política das Relações Públicas dentro deste cenário. Após o aporte teórico, a pesquisa de campo buscou trazer para o âmbito da Academia pontes que têm ocorrido entre a Comunicação Não-Violenta e a prática comunicacional das organizações. Estudamos os cursos propostos pela Casa Firmamento, onde Pamela Seligmann ensina processos de aplicação da Comunicação Não-Violenta no ambiente corporativo através de um método próprio, intitulado Feedback FERA. Percebemos que existem caminhos possíveis e que já estão sendo explorados no mercado de trabalho, e que trazem segurança aos colaboradores, além de uma possibilidade mais humanizada de diálogo e resolução de pequenos conflitos, reduzindo a violência presente nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação Não-Violenta; Relações Públicas; Paz; Mediação de Conflitos.

ABSTRACT

GUASCO, Isabela Fantini. **Relações Públicas e Comunicação Não-Violenta: da teoria à prática.** 2019. 40f. Dissertation (Bachelor Degree in Social Communication with Habilitation in Public Relations). School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

This paper presents an investigation that has as its object of study a theoretical bridge and a field research between Public Relations and the practice of Nonviolent Communication. We studied Ana Claudia da Silva Costa, when she pointed out common concepts among communication and public relations researchers (Margarida Maria Krohling Kunsch, James L. Grunig, Maria Aparecida Ferrari and Dov Shinar), showing that the use of principles used in Violent Communication can bring the organization into a more up-to-date and humane scenario. In addition, we studied Roberto Porto Simões and the political function of Public Relations within this scenario. After the theoretical contribution, the field research brought to the Academy that have occurred between Non-Violent Communication and the communicational practice of organizations. We studied the courses proposed by Casa Firmamento, where Pamela Seligmann teaches processes of application of Nonviolent Communication in the corporate environment through her own method, called Feedback FERA. We realize that there are possible ways that are already being explored in the labor market, which bring security to employees, as well as a more humanized dialogue and resolution of small conflicts, reducing the violence present in organizations.

Keywords: Non-Violent Communication; Public Relations; Peace; Conflict Mediation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	10
1.1. Relações Públicas e comunicação humanizada.....	11
1.2. Interseção entre os princípios teóricos de Relações Públicas e da Comunicação Não-Violenta.....	13
2. COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA PRÁTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	14
2.1. A Comunicação Não-violenta.....	14
2.2. Comunicação Não-Violenta e a solução de conflitos.....	17
3. PESQUISA DE CAMPO.....	20
3.1. Pamela Seligmann e a Comunicação Não-violenta.....	21
3.2. O Feedback Fera.....	21
3.3. Dados demográficos.....	23
3.4. Análise dos resultados.....	25
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
ANEXO A - ENTREVISTA COM PAMELA SELIGMANN.....	29
ANEXO B - LISTA DE SENTIMENTOS QUANDO AS NECESSIDADES NÃO SÃO ATENDIDAS.....	36
ANEXO C - LISTA DE SENTIMENTOS QUANDO AS NECESSIDADES SÃO ATENDIDAS.....	38
ANEXO D - LISTA DE NECESSIDADES UNIVERSAIS.....	39

INTRODUÇÃO

Nossa pesquisa começa a partir da leitura do livro “Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”, quando Marshall Rosenberg (2006) escreve sobre a técnica da Comunicação Não-Violenta (CNV). Rosenberg nasceu em Ohio em 1934 e viveu sua juventude no auge do movimento de *Apartheid* nos Estados Unidos da América. Estudou psicologia social na Universidade de Winsconsin, onde obteve seu PHD. Em 1984, fundou o *Center for Nonviolent Communication* (CNVC) na Califórnia, uma organização internacional sem fins lucrativos com dezenas de pessoas habilitadas a dar treinamentos em diversos países, incluindo o Brasil. Os treinamentos são voltados a profissionais de diversas áreas, incluindo a saúde, a militar e até mesmo a empresarial. O trabalho do pesquisador se voltou a regiões em conflitos de guerra, onde ele introduziu alguns programas de paz.

A técnica de Rosenberg parte do pressuposto de que a violência não é apenas apresentada em atos físicos ou psicológicos de agredir ao próximo, mas também diversos julgamentos e questionamentos intrínsecos em nossas ações diárias que nos afastam de nosso “estado compassivo natural” (ROSENBERG, 2006). A linguagem, segundo ele, se apresenta como uma enorme fonte de poder dentro dessa dinâmica, para perpetuar ou não a violência. Segundo o autor:

Enquanto estudava os fatores que afetam nossa capacidade de nos mantermos compassivos, fiquei impressionado com o papel crucial da linguagem e do uso das palavras. Desde então, identifiquei 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. Denomino essa abordagem Comunicação Não-Violenta, usando o termo “não-violência” na mesma acepção que lhe atribuía Gandhi - referindo-se a nosso estado compassivo natural quando a violência houver se afastado do coração. Embora possamos não considerar “violenta” a maneira de falarmos, nossas palavras não raro induzem a mágoa e a dor, seja para os outros, seja pra nós mesmos. (ROSENBERG, 2006, p. 21)

A Comunicação Não-Violenta se concretiza em alguns princípios básicos do ouvir o outro e a si próprio com empatia, apreciação e escuta ativa. Ao se colocar no lugar de fala, o enunciador é indicado a seguir quatro pilares em seu discurso: a

observação, o sentimento, as necessidades e fazer um pedido. As técnicas geralmente são aplicadas na resolução de conflitos em diversas esferas e Rosenberg explora de forma abrangente essa temática em sua obra, trazendo diversos exemplos de como a Comunicação Não-Violenta foi utilizada para este fim. Segundo ele:

Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis. (ROSENBERG, 2006, p. 32)

Alguns elementos da Comunicação Não-Violenta, como a escuta ativa, a empatia e a humanização do diálogo, podem também ser encontrados nos princípios teóricos de Relações Públicas e na atuação do profissional no âmbito organizacional. Contudo, mesmo percebendo tal familiaridade, não existia uma conexão específica que trouxesse a discussão do uso das ferramentas da Comunicação Não-Violenta na atuação do profissional de Relações Públicas.

Utilizar ferramentas que promovem a paz no lugar da violência pode estreitar os relacionamentos humanos e facilitar a resolução de conflitos, contribuindo, assim, tanto para a promoção da paz no ambiente corporativo quanto em âmbito pessoal. A comunicação, ou seja, nossa linguagem e uso das palavras, pode ser crucial dentro deste campo. Ainda faltam estudos na área que tragam o foco para os sentimentos de cada elemento humano que constitui a organização e com os públicos os quais ela se relaciona. Além disso, também nos restam dúvidas se este tipo de abordagem seria possível ao ambiente corporativo.

Portanto, compreendendo que a Comunicação Não-Violenta pode contribuir para os atuais estudos de Relações Públicas, trazendo novas ferramentas para a comunicação estratégica das organizações com seus colaboradores e pensando que as técnicas propostas por Rosenberg podem ser exercidas na prática, no dia a dia das organizações, nossa pesquisa tem como objetivos: (1) entender os paralelos, com base acadêmica, feitos entre Relações Públicas e a Comunicação Não-Violenta proposta por Marshall Rosenberg; e (2) trazer para o âmbito da

Academia pontes práticas que têm ocorrido entre a Comunicação Não-Violenta e a prática comunicacional das organizações.

1. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Começamos nosso trabalho de pesquisa bibliográfica relacionando os termos "Comunicação Não-Violenta" a "Relações Públicas" e "Comunicação Organizacional", e percebemos que esta discussão ainda é bastante incipiente na Academia. Fizemos uma larga busca bibliográfica em sites de reconhecida eficácia acadêmica no âmbito da comunicação, como o Abrapcorp (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas) e Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação), e até mesmo a plataforma de pesquisa acadêmica Google Scholar. Foram encontrados alguns estudos sobre a "Cultura da Paz" e a "Investigação para a paz" no âmbito da Comunicação, como é o caso da edição número 28 da *Organicom* (revista acadêmica semestral promovida por professores da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo) cujo tema é a "Comunicação, Estudos para a Paz e Violência Organizacional" (ORGANICOM, 2018). Também fizemos a leitura de livros usados como referência bibliográfica para os estudos de Marshall Rosenberg (2006). Contudo, encontramos apenas um trabalho que relaciona as práticas do profissional de Relações Públicas à Comunicação Não-Violenta propriamente dita: "Comunicação Não-Violenta nas Relações Públicas: da formação teórica para a prática", a monografia de conclusão da pós-graduação de Ana Claudia da Silva Costa publicada em 2018, que será referencial teórico de nossa pesquisa.

Costa (2018) percebeu os elos intrínsecos em alguns princípios teóricos de Relações Públicas com as práticas da Comunicação Não-Violenta propostas por Marshall Rosenberg (2006) e se utilizou do método dedutivo de pesquisa para fazer esta ponte. A pesquisadora inicia seus estudos com descrição da prática e do ambiente de atuação do profissional de Relações Públicas, quando se baseou nos autores Margarida M. Krohling Kunsch (2016), com foco no poder estratégico da comunicação; Maria Aparecida Ferrari (2011), para quem a pesquisa sobre Relações Públicas internacionais ajuda na inserção da diversidade cultural nos

estudos de comunicação; e, principalmente, James L. Grunig (2003), em sua proposta de modelo simétrico de duas mãos. Ela também explora os conceitos de Dov Shinar (2008) acerca da paz e de como ela pode proporcionar desenvolvimento.

1.1. Relações Públicas e comunicação humanizada

Segundo a abordagem de Costa (2018), para Kunsch (2016) a atuação do profissional de Relações Públicas precisa servir ao papel estratégico da comunicação nas organizações, isso é, a comunicação deve servir aos objetivos estratégicos da organização. Contudo, as empresas estão cada vez sendo mais questionadas quanto a sua atuação, e por consequência, adotando uma tendência mais humanizada em suas relações com seus diversos públicos. E, neste cenário, a função do relações-públicas é essencial, uma vez que ele estabelece o diálogo entre a organização e a opinião pública. Kunsch escreve:

Percebemos que a tendência à humanização das relações das empresas com a sociedade e com os indivíduos se apresenta ao mesmo tempo como inevitável e desejável. Notadamente, esse caminho impõe avanços posturais e atitudinais às organizações, como já é possível ver em muitas novas práticas de comunicação interna, de relacionamento sociocomunitário e de autorresponsabilização socioambiental. (KUNSCH, 2016, apud COSTA, 2018, p. 52)

Costa interpreta que “o foco nos relacionamentos, na escuta ativa do outro e no equilíbrio de opiniões coloca a organização numa posição mais moderna e atualizada com as discussões sociais” (COSTA, 2018, p. 55). Ou seja, o uso de princípios utilizados na Comunicação Não-Violenta pode trazer a organização para um cenário mais atualizado e humano. Os estudos de Dov Shinar (2008) vão ao encontro desta afirmação.

Apesar da formação jornalística e pesquisa voltada a este campo, Dov Shinar (2008) oferece à discussão a percepção de que a sociedade sofre influência de sua violência estrutural e, apesar da diária exposição na mídia, ela é quase naturalizada devido a sua já incorporação em nossos costumes e educação. A comunicação poderia contribuir ao fomento da paz, democracia e desenvolvimento social se promovesse estes valores ao invés da violência.

As estruturas de comunicação, criadas ou recolocadas dentro do quadro da promoção da paz, poderiam ser orientadas a se tornarem agências para a promoção da democracia e do desenvolvimento após o fim das hostilidades. Nesse contexto, é sempre importante sempre se regulamentar a mídia de ódio e a propaganda, obviamente tanto quanto o permita o procedimento democrático. (SHINAR, 2008, apud COSTA, 2018, p. 14)

Logo, Costa percebe que como as técnicas de Rosenberg (2006) vão ao encontro da promoção da paz, ela poderia ser utilizada para ajudar na promoção da democracia e desenvolvimento, proposta por Shinar.

Ao mesmo tempo em que Shinar (2008) aponta que a promoção da paz traz desenvolvimento para as organizações, Costa (2018) infere que para Maria Aparecida Ferrari (2011) a diversidade traz globalização. Ferrari aborda a questão da internacionalização das organizações e como o relações-públicas pode contribuir para os diversos tipos de relacionamento que surgem com a abertura da cultura organizacional a culturas de diversos países onde ela pode atuar. E, neste contexto, ela trata do etnocentrismo como fator de impedimento para "(...) o desenvolvimento de uma relação simétrica, uma vez que um dos lados se considera superior e líder da situação." (FERRARI, 2011, apud COSTA, 2018 p. 62). É segundo este conceito que Costa afirma que o etnocentrismo se alinha a falta de empatia - proposta pela Comunicação Não-Violenta como ferramenta fundamental para lidar com conflito - e pode transformar em relações conflituosas a diversidade presente na organização. Temos, portanto, mais um exemplo onde o uso da Comunicação Não-Violenta (aqui com foco na empatia) poderia contribuir ao fomento da paz nas organizações com ampla diversidade.

Um dos autores mais explorados por Costa (2018) em sua pesquisa é o professor e pesquisador de Relações Públicas na Escola de Jornalismo da Universidade de Maryland, James E. Grunig. Costa aponta que Grunig (2003) concorda com os outros autores estudados na questão da importância do relações-públicas na mediação de conflitos e construção de relacionamentos positivos entre a organização e seus diversos públicos, contribuindo para a gestão do conflito de interesses que há entre eles. Partindo deste ponto, Grunig entende que uma comunicação simétrica ocorre quando uma organização compreende que

os interesses do seu público não são menos importantes do que os seus próprios interesses, e expõe esta simetria na forma de se comunicar uns com os outros. Para isso, ele propõe o modelo de comunicação simétrica de duas mãos como processo ideal da mediação de conflitos, onde as duas partes são igualmente ouvidas, e de forma ética, se chega a resolução. Para ele,

O modelo simétrico de duas mãos esclarece como tornar as relações públicas éticas pelo fato de definir a ética como um processo de relações públicas e não um acordo a respeito de uma decisão específica. Como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vistas. Os resultados devem ser éticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o diálogo está estruturado na base de regras éticas. (GRUNIG, 2003, apud COSTA, 2018, p. 66)

Portanto, Grunig (2003) propõe que tanto a organização quanto seus diversos públicos apresentem seus interesses (distintos ou não), e que, de forma ética e transparente, com diálogo simétrico entre as partes, pode-se chegar à solução de conflitos. Rosenberg (2006) aponta que a Comunicação Não-Violenta indica a substituição de padrões de linguagem que nos afastam um dos outros (como os julgamentos, críticas e defesa) por uma linguagem que foca em entender verdadeiramente o que o outro está sentindo e necessitando, com compaixão. Este processo humaniza o diálogo entre os interlocutores (sejam eles pessoas, para Rosenberg, ou públicos e organizações, para Grunig).

1.2. A interseção entre os princípios teóricos de Relações Públicas e da Comunicação Não-Violenta

Após a análise bibliográfica, Costa (2018) usa o método dedutivo para fazer a ponte entre nos princípios teóricos de Relações Públicas e a Comunicação Não-Violenta. Ela percebe uma clara identidade entre os valores que ambos discutem, como ética, transparência, escuta ativa e equilíbrio na comunicação. Além disso, há também o tipo de violência que ambos se propõem a combater, aquela que

se esconde nos mínimos detalhes, como no desejo do controle da opinião do outro na base da manipulação do diálogo, ao ignorar a voz de quem é público de interesse e tem algo a falar, na omissão de canais de comunicação que permitam aos funcionários um espaço franco e ético para denunciar algo que

não condiz com os valores deste profissional sem medo de represálias, no diálogo entre empregado e empregador que se considere ambos como iguais, na ausência de consideração do público externo como agente influenciador, na falta da escuta das comunidades impactadas e que são fruto das decisões de uma organização, dentre outras ações violentas. (COSTA, 2018, p 67-68)

A autora diz, portanto, que a Comunicação Não-Violenta poderia ser utilizada na atuação do profissional de Relações Públicas como uma forma de contribuição positiva na resolução de conflitos. Isto é,

realizando a aplicação do modo de linguagem para o profissional de Relações Públicas seria, por exemplo, escutar as partes envolvidas em um conflito, definir os sentimentos que as partes nutrem por ambas, identificar as necessidades que cada uma solicita e, por fim, desenhar estrategicamente a comunicação que será abordada para que ocorra um equilíbrio na comunicação. (COSTA, 2018, p 69-70)

Após a análise teórica e a aplicação do método dedutivo, sua pesquisa se encaminha a aplicabilidade da prática da Comunicação Não-Violenta no mercado de trabalho, e sua conclusão é de que é necessário voltar os olhares à formação acadêmica deste profissional, se este método já é ou não discutido em sala de aula e se este caminho seria possível.

2. COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA PRÁTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Como vimos, segundo Costa (2018), a Comunicação Não-Violenta pode contribuir para os atuais estudos de Relações Públicas, trazendo novas ferramentas para a comunicação estratégica das organizações com seus colaboradores e diversos públicos.

A partir disso, percebemos que se fazia necessária uma análise mais aprofundada sobre as técnicas propostas por Rosenberg (2006), assim como estudar outros autores da área de Relações Públicas que poderiam corroborar a discussão.

2.1. A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Segundo Marshall Rosenberg (2006), todos os seres humanos possuem certas necessidades básicas e comuns a todos, como a saúde, a paz, a

necessidade de espaço, autonomia, liberdade, entre outros. A violência ocorre quando uma ou mais destas necessidades não estão sendo atendidas e nos comunicamos sem clareza sobre isso, reforçando uma postura defensiva ou coagindo outras pessoas a atenderem essa necessidade por nós. O autor comenta sobre este ponto quando diz:

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. (ROSENBERG, 2006, p.39)

O psicólogo aponta que nós não fomos ensinados a pensar em termos de nossas próprias necessidades e como saná-las a partir de nossas escolhas pessoais e de forma consciente sobre isso, mas sim apenas o que há de errado no outro quando uma delas não está sendo atendida, gerando um campo de violência.

Ainda segundo o autor, o processo da Comunicação Não-Violenta nos ajuda a identificar nossas próprias escolhas em relação a nossas próprias necessidades, e que, por isso, o que os outros fazem ou dizem podem ser estímulo para nossos sentimentos, mas nunca a causa deles.

A CNV aumenta nossa consciência de que o que os outros dizem ou fazem pode ser *estímulo*, mas nunca a *causa* dos nossos sentimentos. Com ela, vemos que nossos sentimentos resultam de como *escolhemos* receber o que os outros dizem e fazem, bem como de nossas necessidades e expectativas específicas naquele momento. (ROSENBERG, 2006, p. 79)

Logo, é importante evitar palavras que evoquem a culpa ou a punição e trocá-las por uma linguagem que reconheça a possibilidade de escolha e isso pode facilitar a escuta empática daquele que nos escuta. “Em vez disso, quanto mais diretamente conseguirmos conectar nossos sentimentos a nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagirem a estas com compaixão.” (ROSENBERG, 2006, p. 79).

O processo da Comunicação Não-Violenta, portanto, é baseado na escuta e na fala empáticas, que são baseadas em quatro pilares: a observação, o sentimento, as necessidades e o pedido. Primeiramente observamos o que está de

fato acontecendo em uma situação, sem usar julgamentos de valor, apenas dizendo de forma simples o que nos agrada ou não. Em seguida, identificamos qual sentimento está atrelado aquela observação. Em terceiro lugar, tentamos reconhecer quais de nossas necessidades básicas estão ligadas a este sentimento. E, apenas depois desse processo, expressamos o que gostaríamos que fosse modificado naquela ação.

Ao se escutar de forma empática é preciso, primeiramente, estar presente. “O ingrediente-chave da empatia é a presença: estamos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo pelo que ela está passando.” (ROSENBERG, 2006, p. 137). Ouvir o outro de forma atenta, percebendo de verdade aquilo que ele está dizendo e não apenas pensando em respostas, conselhos ou buscando uma compreensão intelectual sobre o fato. Logo após isso, o autor indica que pensemos qual necessidade do outro pode não estar sendo atendida quando ele se dirige a nós de forma violenta, sem nos culpar por aquele sentimento, nem tampouco culpar o outro pelo que esta fala pode estar causando em termos de sentimentos em nós mesmos. E a tentativa de encontrar esta resposta cria a possibilidade de um elo compassivo e empático entre as duas pessoas. Rosenberg ainda explica a importância de se praticar esta escuta diariamente:

Quanto mais praticarmos isso, mais perceberemos uma verdade simples: por trás de todas essas mensagens que permitimos que nos intimidem estão simples indivíduos com necessidades insatisfeitas pedindo que contribuamos para o seu bem-estar. Quando recebemos as mensagens com essa consciência, nunca nos sentimos desumanizados pelo que os outros têm a nos dizer. Somente nos sentimos desumanizados quando nos enredamos em imagens pejorativas de outras pessoas ou pensamentos negativos sobre nós mesmos. (ROSENBERG, 2006, p. 144)

Após compreendermos um pouco melhor o processo da Comunicação Não-Violenta e, apesar de Marshall Rosenberg (2006), em seu livro, apresentar alguns exemplos práticos de como utilizá-la no ambiente corporativo, nos colocamos em questionamento sobre a viabilidade da prática no âmbito organizacional. Costa (2018) menciona este ponto em sua pesquisa:

Quando pensamos em relacionamentos profissionais, a humanização das conexões entre indivíduos chega a ser um tabu para o debate em determinadas empresas, aplicando apenas a lógica mercadológica da produção que enxerga o funcionário como somente uma mão-de-obra. (COSTA, p. 32, 2018)

Para nos debruçarmos um pouco sobre esta questão, tomamos como base a teoria proposta por Roberto Porto Simões (1995), que entende Relações Públicas como função política, e também uma pesquisa de campo sobre como essas técnicas já estão sendo utilizadas no ambiente organizacional e quais seus possíveis resultados mensuráveis.

2.2. Comunicação Não-Violenta e a solução de conflitos

Roberto Porto Simões teve como objeto de estudo de sua tese de doutorado, entre os anos de 1989 e 1993, a função política das Relações Públicas. Sua pesquisa, defendida na Faculdade de Educação da PUCRS, promoveu um novo olhar para a área como um todo e ele se tornou uma das principais personalidades da profissão no país, além de atuar como professor universitário por mais de 30 anos.

Simões (1995) entende que a função das Relações Públicas nasce na relação de poder que existe entre as organizações e a sociedade como um todo, relação esta que cria uma possibilidade iminente e constante de conflito entre ambos. Portanto, o autor passa a estudar o que é o conflito e as formas como as organizações passaram a tentar solucioná-lo.

Para denominar o que é um conflito, o autor se utiliza da definição proposta por March e Simon (1972), que diz que "Conflito significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação" (MARCH e SIMON, 1972, apud SIMÕES, 1995, p. 69). Sendo assim, podemos inferir que conflito ocorre quando há divergências na tomada de decisão, de um grupo ou indivíduo, pois há conflitos de interesses. Além disso, o conflito pode envolver diversos níveis de relações e pode ser estudado por diversas vertentes, perpassando pela Filosofia, Direito, Economia, Psicologia, entre outros. Além disso, o autor explora o fato de os conflitos serem eminentes nas relações humanas, e que portanto a organização não tende a suprimi-los, mas sim, administrá-los.

Ainda neste contexto, Simões (1995) entende também que a gerência destes conflitos percorre principalmente o campo político, pois as decisões ou ações

tomadas pela organização ou seus públicos podem gerar consequências um no outro.

Considerando o processo de trocas existentes entre a organização e a sociedade, os vários tipos de relação inerentes ao processo e a possibilidade constante de conflito entre a organização e seu público, tem-se que a organização, para sobreviver no e com o sistema maior, deve possuir mecanismos que lhe providenciem esta garantia, quer dizer, que regulem os conflitos, ou então que provoquem a integração. (SIMÕES, 1995, p. 101)

O processo de se relacionar com seus públicos é reconhecido pelo autor como político e identificado como função de Relações Públicas, logo “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização” (SIMÕES, 1995, p. 83). Como visto acima, este processo geralmente envolve e sua atividade costuma ser centrada nos meios de comunicação e dá-se a este o fato de que a atividade profissional de Relações Públicas frequentemente esteja centrada nos meios de comunicação. Contudo, é importante pontuar que para Roberto Porto Simões, Relações Públicas não são apenas um meio de comunicação. Os meios de comunicação são ferramentas para a administração de conflitos, que são o verdadeiro foco da profissão. Dito isso, podemos inferir que a Comunicação Não-Violenta poderia ser usada como ferramenta de administração de conflitos para o profissional de Relações Públicas.

No cenário da gerência de conflitos, Simões (1995) explora a comunicação. Para legitimar a escolha daquele que decide (ou da tomada de decisão pela organização como um todo), o autor afirma a importância da informação, usando como exemplo oposto, a censura em regimes totalitários - uma tentativa de inibir a informação para evitar o desequilíbrio do sistema político.

Porém, se a organização possui credibilidade e política de boa vontade para com os públicos, se existem canais de comunicação entre as partes e se os mesmos estão abertos, facilitando explicações e negociações, as partes envolvidas no processo saem do impasse, posicionando-se em uma plataforma superior de entendimento e desenvolvimento. Terão superado algumas dúvidas, posições, princípios, pré-conceitos, que não mais se repetição [sic], pois acordado outro contrato psicológico entre elas. (SIMÕES, 1995, p. 70)

Portanto, o autor concorda com a importância do diálogo aberto para a gerência de conflitos, assim como Marshall Rosenberg (2006). Ao mesmo tempo, o

processo de Relações Públicas perpassa não só as decisões tomadas por um ou por outro, mas também o conflito de interesses que existe nesta ação.

A função política da organização objetiva que, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos. (SIMÕES, 1995, p. 83).

Logo, Simões (1995) afirma que é importante que a organização apresente interesses em comum com seus públicos, e demonstrar que, com informações sobre a tomada de decisão, há a clareza de que ela pode ajudar tanto a si própria quanto a eles. Ao mesmo tempo, vale pontuar que ao voltar seu olhar apenas aos seus próprios interesses, a organização trará novamente o conflito a tona: “Certamente que, em outro extremo, a organização pode estar tratando apenas dos seus interesses e pouco se importando, com os interesses dos públicos ou mal se dando conta deles.” (SIMÕES, 1995, p. 83).

Se observarmos os interesses da organização ou seus públicos escrita por Simões (1995) como observamos as necessidades humanas propostas por Rosenberg (2006), podemos inferir que o processo da Comunicação Não-Violenta poderia auxiliar na gerência de conflitos neste cenário. Neste ponto, podemos voltar ao que propôs Grunig (2003) e sugerir o uso do modelo simétrico de duas mão para a gerência de conflitos - que dialoga com as práticas de Comunicação Não-Violenta, como inferido por Costa (2018) - onde há interesses distintos entre as partes. Contudo, Simões critica a compreensão mútua, colocando à prova o uso do método na prática.

Apesar de parecer adequada e ser repetida muitas vezes pelos membros da ABRP, profissionais e acadêmicos, não se trabalhou muito, até hoje, sobre ela. Também não é frequente encontrarem-se, nos planos ou nos relatórios de Relações Públicas, indicações de que se buscou ou se atingiu compreensão mútua. (SIMÕES, 1995, p. 88)

Logo, apesar de na teoria, a Comunicação Não-Violenta parecer uma forte ferramenta de gerência de conflitos por meio da comunicação e que ainda propõe um diálogo não-violento para isto, temos dúvida se esta atividade pode ser exercida na prática no ambiente de trabalho atual.

3. PESQUISA DE CAMPO

Embora o referencial estudo teórico sobre a Comunicação Não-Violenta a indique como uma forte ferramenta de gestão de conflitos, havia dúvida se esta atividade poderia ser exercida na prática no ambiente organizacional. Para verificar se as técnicas da Comunicação Não-Violenta são utilizadas na solução de conflitos no ambiente organizacional e quais seus resultados, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza exploratória.

As primeiras informações foram obtidas em cursos sobre as práticas de Comunicação Não-Violenta. O primeiro curso que participamos ocorreu de 10 a 12 de maio de 2019 e foi promovido por um grupo de pessoas que praticam a Comunicação Não-Violenta e Dominic Barter, ativista das práticas de não-violência e que estudou diretamente com Marshall Rosenberg. Nele, os cerca de 200 participantes foram indicados a trocar experiências humanas de não-violência (coletivas e individuais) de diversas formas, que iam desde compartilhar alimentos e gastos até a prática da Comunicação Não-Violenta propriamente dita. Barter também apresentou seu trabalho com o uso da Comunicação Não-Violenta no Rio de Janeiro, onde atua no âmbito da educação e da justiça, mas pouco foi dito sobre o ambiente corporativo e nada foi mencionado sobre a atuação do relações-públicas. Podemos inferir que existe a possibilidade de algumas pessoas que ali estavam terem levado ou não tais aprendizados para seus ambientes de trabalho, porém não obtivemos dados concretos sobre isso. Também não possuímos o levantamento de quantas pessoas ali trabalhavam diretamente com comunicação ou quais tinham formação em Relações Públicas.

O segundo curso ocorreu entre 13 e 14 de setembro de 2019 e foi promovido pela Aberje¹ em parceria com a Casa Firmamento². A instrutora foi Pamela Seligmann, pedagoga, psicóloga e coordenadora da Casa Firmamento. O curso ensinou aos 18 participantes como a Comunicação Não-Violenta pode ser

¹ A Aberje é uma organização profissional e científica sem fins lucrativos e apartidária. Tem como principal objetivo fortalecer o papel da comunicação nas empresas e instituições, oferecer formação e desenvolvimento de carreira aos profissionais da área, além de produzir e disseminar conhecimentos em comunicação.

² Explicamos sobre o funcionamento da instituição no próximo tópico.

promovida no âmbito corporativo através de uma técnica intitulada *Feedback FERA*, elaborada por Seligmann.

3.1 Pamela Seligmann e a Comunicação Não-violenta

Pamela Seligmann é formada em pedagogia na Argentina, seu país de origem, e em Psicologia, no Brasil. Ao ler o livro de Marshall Rosenberg e identificar certas violências que ela própria praticava no seu dia a dia, se interessou em aprender mais sobre o tema. Fez um curso de formação em Comunicação Não-Violenta em 2010 com o instrutor alemão Sven F. Achangelo, um dos precursores do tema no Brasil.

Fundou um instituto sem sede física chamado Liderosofia em que ela levava programas de desenvolvimento e treinamentos para organizações, com o intuito de “melhorar o clima entre a pessoa e a organização” (SELIGMANN, 2019). Nos cursos *in company* (que funcionam ainda hoje), são ministradas "desde palestras até programas de desenvolvimento de liderança, coaching de indivíduos e equipes, até consultoria de recrutamento“ (SELIGMANN, 2019). Dentro deste contexto, alguns participantes dos cursos perguntavam a instrutora sobre um espaço físico que pudessem dar continuidade ao aprendizado ou até mesmo levar pessoas conhecidas para fazer o curso. Assim surgiu a Casa Firmamento, um espaço de desenvolvimento humano coordenado por ela e sustentado em três pilares: autodesenvolvimento, educação e atuação profissional. É sobre este último que iremos nos debruçar. Hoje, a principal atuação no âmbito profissional é o curso mencionado acima do qual participamos, com ênfase no Feedback FERA.

3.2. O Feedback FERA

A técnica do Feedback FERA pode nos auxiliar a entender se a prática da Comunicação Não-Violenta pode ser aplicada ao ambiente corporativo e, portanto, a utilizamos como foco da pesquisa de campo. Para explorar o tema ainda mais, fizemos uma entrevista em profundidade com Seligmann que teve como objetivos entender: (1) a história da organização que promove o curso e quais outras atividades ela oferece; (2) como a instrutora vê a violência no âmbito corporativo; (3) quais as principais características do público que já participou e, dentro dele, se

houve a participação de profissionais de Comunicação e/ou Relações Públicas; (4) como as práticas da Comunicação Não-Violenta são exploradas no curso e indicadas a serem utilizadas no ambiente corporativo; (5) os resultados da aplicação da prática da Comunicação Não-Violenta no ambiente corporativo.

Seligmann considera que existem diversas práticas violentas no ambiente corporativo, assim como na sociedade, mas todas podem ser originadas acerca de um mesmo substantivo, o julgamento. "Ao se comunicar, as pessoas utilizam muito mais julgamento do que observações, então quando querem expressar algum tipo de instrução ou querem fazer alguma correção, algum pedido de mudança, o que sai é opinião." (SELIGMANN, 2019). Para Rosenberg (2006), como vimos, o uso de julgamentos na comunicação evoca a culpa ou a punição, e é exatamente este o ponto explorado por Seligmann.

Disso, se deriva um viés que é o de olhar o colaborador com um paradigma de "recompensa-punição". Este modelo é o modelo da sociedade, da educação em geral e não é diferente nas empresas. Desta forma, os gestores se veem como alguém que aplica elogio e crítica, ao invés de se posicionar como alguém que faz a gestão dos recursos e do trabalho das pessoas. (SELIGMANN, 2019)

Partindo desta ideia, Pamela passou a ensinar a Comunicação Não-Violenta como prática organizacional, mas ao trazer o foco para os sentimentos e necessidades dos seres humanos que constituem a organização e com as quais ela se relaciona, percebeu que ali existia um paradigma corporativo.

No caso do SENTIMENTO, o paradigma corporativo é que você não pode levar suas emoções para o trabalho, não pode dizer como se sente. Uma espécie de desumanização do colaborador, uma objetivação do sujeito. Expressar o sentir é sinal de fraqueza, principalmente, se o sentir for tristeza, medo, raiva. A outra dificuldade que encontrei foi a expressão da NECESSIDADE, porque ia na mesma direção: se necessito, me falta, então sou fraco. (SELIGMANN, 2019)

Ao se deparar com esta realidade, Seligmann então criou o Feedback FERA. Ele é baseado na essência dos quatro passos da Comunicação Não-Violenta, contudo combate, de certa maneira, este paradigma. "Assim, os quatro passos mudaram para uma linguagem que a corporação compreendesse e o colaborador se sentisse seguro praticando-a" (SELIGMANN, 2019). Deste modo, a observação é substituída por um fato; o sentimento se torna uma expressão; a necessidade, a

relevância empresarial; e o pedido se transforma em ação. As iniciais das substituições formam a palavra FERA, que dá nome a este processo. Cabe explorar cada um deles.

No caso da observação, é indicado que o colaborador use dados, fatos concretos que ocorreram na empresa e que é de conhecimento daquele que escuta. Para o sentimento, usam-se expressões, pois "é bem visto que o executivo se expresse" (SELIGMANN, 2019). Logo, trocam-se os sentimentos como medo e raiva por palavras mais bem aceitas nesse meio, como frustração ou incômodo. Como auxílio para esta etapa, Seligmann distribuiu a todos os participantes uma lista de palavras a serem utilizadas (anexo B e C). A necessidade se transforma em uma relevância daquele fato para o negócio da empresa, para a organização no geral, incluindo aquele colaborador que irá dizer o que sente. Seligmann também distribuiu uma lista (Anexo D) para auxílio nesta etapa, com necessidades universais que podem também ser usadas no âmbito profissional. "Por exemplo: se em CNV diríamos 'porque confiança é importante para mim', isto poderia se traduzir como 'que consigamos sinergia entre as áreas para diminuir custos e retrabalho'" (SELIGMANN, 2019). E por último, o pedido se torna um plano de ação, que será executado após este *feedback*.

Seligmann compreende que o método explorado acima serve, principalmente, como ferramenta de *feedback*, uma tentativa de aumentar a possibilidade de aquele que escuta compreender aquele que fala, como uma nova maneira de se expressar. Ela afirma que ele não tem a pretensão de gerenciar conflitos, mas afirma que eles podem ser prevenidos com o método.

Além disso, Seligmann reitera a importância da participação no curso para uma melhor aplicabilidade do método, uma vez que outros pontos importantes para a ferramenta são explorados, como a empatia, que segundo ela é a "investigação apreciativa do outro – como ver o que o outro fez pensando na intenção positiva que ele pode ter tido ao fazê-lo" (SELIGMANN, 2019).

3.3. Dados demográficos

Quando perguntada sobre as características do público que já frequentou o curso, Seligmann diz que para a faixa etária não há um padrão, já receberam

peças de 14 e 70 anos. Quanto ao nível econômico, a pedagoga afirma que os frequentadores costumam fazer parte da classe média, com exceção de cursos voluntários aplicados por ela, quando pôde receber pessoas de nível socioeconômico mais baixo. Quanto ao gênero, ela não possui um levantamento específico, mas tem a percepção de que a grande maioria é composta por mulheres, mas que o interesse dos homens têm aumentado ao longo dos anos.

Quanto à atividade ocupacional, Seligmann afirma que já receberam diversos tipos de profissionais, que vão desde estudantes a profissionais liberais, mas que a maioria é composta por professores e trabalhadores que passaram por outros cursos com temática semelhante. Perguntamos a ela se haviam profissionais de comunicação que participaram dos cursos, ela afirmou que sim mas não tem conhecimento sobre alguém com formação na área de Relações Públicas.

Pamela afirma que todos os clientes recebidos por ela no curso e que, conseqüentemente, aprenderam o método do Feedback FERA, apresentaram depoimentos bastante positivos sobre sua aplicabilidade, dos quais ela traz um exemplo na entrevista.

Todos os clientes que aprenderam o FERA deram depoimentos muito positivos de como se sentiram usando-o, como a técnica os deixou mais seguros e leves ao se comunicar em uma situação que usualmente traria muita tensão. Também trazem, frequentemente, situações em que aplicaram e se surpreendem com a resposta da outra parte, que muda sua forma de reação sendo mais aberto, mais compreensivo e escutando melhor. (SELIGMANN, 2019)

Ela também explora os motivos que levam as pessoas a fazerem o curso e diz que há dois modos: aqueles contratados pelas empresas e aqueles de modo aberto em que qualquer pessoa interessada pode se inscrever e participar, como foi o nosso caso. Segundo ela, geralmente a empresa contrata o curso com o objetivo de "melhorar as relações no ambiente de trabalho e fornecer um instrumental melhor para seus colaboradores no quesito comunicação" (SELIGMANN, 2019), o que demonstra interesse das organizações em prol deste tema. Quanto a escolha pessoal de participar do curso aberto, ela identifica inúmeros motivos, mas que apresentam com frequência a vontade de melhorar sua comunicação e assertividade.

3.4 Análise dos resultados

A pesquisa com Seligmann e o curso oferecido pela Casa Firmamento nos aponta que existem caminhos possíveis para o uso da Comunicação Não-Violenta dentro do ambiente corporativo. Compreendemos que a atual prática, seguindo o escopo do seu curso, traz segurança aos colaboradores e uma possibilidade mais humanizada de diálogo e resolução de pequenos conflitos.

Rosenberg (2006), em sua obra, aponta diversas possibilidades para o uso da Comunicação Não-Violenta, dentre eles, a proximidade das pessoas através da comunicação. Ela apresenta uma alternativa de enxergar nossas próprias ações, assim como as ações daqueles que nos rodeiam, com base em necessidades humanas e, portanto, comuns a todos, e traz como resultado o aumento da consciência sobre como escolhemos lidar com nossas próprias necessidades. Partindo da ideia proposta pelo autor, de que "por trás de todas essas mensagens que permitimos que nos intimidem estão simples indivíduos com necessidades insatisfeitas pedindo que contribuamos para o seu bem-estar." (ROSENBERG, 2006, p. 79), podemos inferir que o uso do Feedback FERA apresentado por Seligmann pode auxiliar neste ponto, reduzindo os atos de violência presentes na organização.

Ao mesmo tempo, a possibilidade de compreender a necessidade do outro através do diálogo nos remete a Simões (1995), que concorda com o uso da comunicação para observar e apontar interesses comuns entre a organização e seus públicos através da função política de Relações Públicas. Contudo, como vimos, Simões critica a compreensão mútua entre eles, colocando à prova o uso do método na prática. Ao observarmos o uso do Feedback FERA entendemos que ele auxilia a compreensão mútua na relação entre os colaboradores, contudo não apresentamos resultados sobre sua utilização para solução de grandes conflitos ou da organização como um todo ao se relacionar com públicos externos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da ideia de que a Comunicação Não-Violenta pode contribuir para os atuais estudos de Relações Públicas, trazendo novas ferramentas para a comunicação estratégica das organizações com seus colaboradores, nossa pesquisa buscou entender os paralelos, com base acadêmica, feitos entre Relações Públicas e a Comunicação Não-Violenta proposta por Marshall Rosenberg (2006). Vimos que existem poucos estudos acadêmicos na área que façam esta ligação entre os autores. Porém, Ana Claudia da Silva Costa (2018) apontou conceitos comuns entre eles. Usando como base os autores Margarida Maria Krohling Kunsch (2016), James L. Grunig (2003), Maria Aparecida Ferrari (2011) e Dov Shinar (2008), Costa aponta que o uso de princípios utilizados na Comunicação Não-Violenta pode trazer a organização para um cenário mais atualizado e humano.

A comunicação poderia contribuir ao fomento da paz, democracia e desenvolvimento se promovesse estes valores ao invés da violência. Além disso, a abertura da cultura organizacional a culturas de diversos países onde ela consegue atuar, pode contribuir para a diversidade e globalização. Costa (2018) aponta a importância de uma comunicação simétrica na organização, compreendendo que os interesses do seu público não são menos importantes do que os seus próprios interesses, e expõe esta simetria na forma de se comunicar uns com os outros, em um caminho de humanização do diálogo e que apresenta ligação com a prática da Comunicação Não-Violenta.

Percebemos que se fazia necessária uma análise mais aprofundada sobre as técnicas propostas por Rosenberg (2006), assim como estudar outros autores da área de Relações Públicas que poderiam corroborar a discussão. Logo, partindo de uma análise mais detalhada da obra de Rosenberg (2006), fizemos um paralelo junto a teoria proposta por Roberto Porto Simões (1995), que entende a função de Relações Públicas como política. Dentro deste cenário, percebemos que a prática da Comunicação Não-Violenta poderia contribuir para o dia a dia do relações-públicas, porém tínhamos dúvida se esta atividade pode ser exercida na prática no ambiente de trabalho atual.

Portanto, partimos para uma pesquisa de campo com o objetivo de trazer para o âmbito da Academia pontes práticas que têm ocorrido entre a Comunicação

Não-Violenta e a prática comunicacional das organizações. Estudamos os cursos propostos pela Casa Firmamento, onde Pamela Seligmann ensina processos de aplicação da Comunicação Não-Violenta no ambiente corporativo através de um método próprio, intitulado Feedback FERA. Percebemos que existem caminhos possíveis e que já estão sendo explorados no mercado de trabalho, e que trazem segurança aos colaboradores, além de uma possibilidade mais humanizada de diálogo e resolução de pequenos conflitos, reduzindo a violência presente nas organizações. Além disso, pudemos compreender que o uso do Feedback FERA auxilia a compreensão mútua na relação entre os colaboradores, remetendo aos estudos feitos sobre Simões. Ao mesmo tempo, percebemos que ainda faltam estudos sobre Relações Públicas e a prática da Comunicação Não-Violenta que remetam a resultados sobre sua utilização para solução de grandes conflitos ou da organização como um todo ao se relacionar com públicos externos.

REFERÊNCIAS

ABERJE. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/>> Acesso em: 30 out. 2019.

COSTA, Ana Claudia da Silva. *Comunicação Não-violenta nas Relações Públicas: da formação teórica para a prática*. São Paulo, 2019.

ROSENBERG, B. Marshall. *Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. 2 ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus, 1995.

Anexo A - Entrevista com Pamela Seligmann

Legenda:

I (Isabela - entrevistadora)

P (Pamela Seligmann - entrevistada)

I: Você é formada na área? Qual caminho te levou até a CNV?

P: Eu sou formada em Pedagogia na Argentina e em Psicologia no Brasil. Atuo como psicóloga, coach e consultora organizacional há 18 anos. Há 9 anos fiz a formação em CNV com um instrutor alemão – Sven F. Archangelo – que foi um dos precursores da CNV no Brasil. O motivo pelo qual busquei a formação foi profissional, porque tive contato com o livro de Marshall Rosenberg e quis aprender mais como aplicar o que li, e pessoal, porque ao ter contato com a teoria fui reconhecendo a violência em mim, na minha comunicação.

I: Quais as principais práticas você enxerga como violentas dentro das organizações atualmente no âmbito da comunicação?

P: Como a sociedade, em sua grande maioria, tem comportamento violento, as organizações não estão fora desta realidade. Poderia citar em detalhe várias práticas, mas eu catalogaria elas com um único substantivo: julgamento. Ao se comunicar, as pessoas utilizam muito mais julgamento do que observações, então quando querem expressar algum tipo de instrução ou querem fazer alguma correção, algum pedido de mudança, o que sai é opinião. Por exemplo: ao invés de pedir uma planilha contendo determinado dado ou modificar uma apresentação porque ela deve ter tal ou qual informação, os gestores dizem coisas como fazê-lo “melhor”, “mais claro”, “menos chamativo” e por aí vai. Disso, se deriva um viés que é o de olhar o colaborador com um paradigma de “recompensa-punição”. Este modelo é o modelo da sociedade, da educação em geral e não é diferente nas empresas. Desta forma, os gestores se veem como alguém que aplica elogio e crítica, ao invés de se posicionar como alguém que faz a gestão dos recursos e do trabalho das pessoas.

I: Como surgiu a Casa Firmamento e a Liderosofia?

P: A LIDEROSOFIA surgiu antes, há 18 anos, quando decidi ser consultora organizacional. Eu queria levar programas de desenvolvimento e treinamentos que melhorassem o clima entre a pessoa a organização ou, dito de outra forma, que fizesse que as pessoas pudessem ser “mais felizes no trabalho”. Dentro dela ministramos desde palestras até programas de desenvolvimento de liderança, coaching de indivíduos e equipes, até consultoria de recrutamento – não como head Hunter, mas como validador de contratações: a empresa nos chama para que entrevistemos os possíveis candidatos já escolhidos por ela como finalistas e identifiquemos o melhor entre eles para o perfil que está sendo buscado. Durante os anos que faz que a LIDEROSOFIA existe e que, com ela, vamos às organizações, as pessoas nos perguntavam se havia um espaço onde continuar o que estavam vendo ali ou até mesmo enviar pessoas conhecidas para a experiência, sem necessidade de ser contratada pela empresa. Muitas vezes ouvimos esse pedido e, durante anos, acalentamos o desejo de abrir esse espaço. Até que, em setembro de 2018, nasceu a CASA FIRMAMENTO que é um espaço de desenvolvimento humano sustentado em três pilares de conteúdo: autodesenvolvimento, educação e atuação profissional. Hoje a Casa tem uma equipe de profissionais – consultores, coaches, psicólogos, terapeutas – que ministram diversos tipos de atividades ao redor destes pilares.

I: Como funcionam as atividades voltadas a CNV? Que tipo de atividade e com qual frequência vocês fazem por aí? Há quanto tempo isso acontece?

P: Hoje a principal atividade é o curso de introdução à CNV com 18 horas de duração. Estes cursos são dados a cada dois meses aproximadamente. Antes da inauguração da Casa Firmamento, ministrava os cursos em espaços alugados para tal fim e em espaços educativos que nos contratavam ou voluntariamente em escolas Waldorf e de Cultura de Paz. Além dele, temos um MÓDULO DE APROFUNDAMENTO com 16 horas de duração e um módulo de CNV NA

EDUCAÇÃO, para pais e professores. No âmbito corporativo, desenvolvi uma metodologia de feedback baseada em CNV, chamada FEEDBACK FERA, que venho ministrando em empresas com excelentes resultados. Para o próximo ano, estamos planejando abrir um espaço para práticas coletivas de CNV abertas ao público em geral e gratuitas.

I: Dentro do escopo de seu curso você fala de como se ouvir de forma empática? Utiliza alguma ferramenta de Marshall ou criou alguma relacionada a ela no âmbito corporativo?

P: Marshall ensinava a escutar empaticamente de uma forma direta. Já no meu curso, eu digo que é muito fácil você aprender a se comunicar como “girafa” – símbolo da CNV- mas, o difícil é deixar de se comunicar como “lobo” – símbolo da linguagem violenta. Então, por esse motivo, no meu curso, necessito que os participantes identifiquem o efeito de certas práticas de escuta sobre os ouvintes. Para isso, utilizo uma classificação de escuta que está no livro de Stephen Covey “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes” e que mostra as escutas por níveis de atenção até chegar na escuta empática. Para cada nível, fazemos um roleplaying em duplas exercendo formas de escuta que incluem autobiografia, conselho, falta de interesse, telepatia (“eu sei o que você está pensando”) e outras. Eu não criei a classificação, mas criei o exercício para exemplificar estas formas de escuta.

I: No curso, você “traduz” às técnicas propostas por Marshall para o âmbito corporativo usando o método FERA. Poderia explicar melhor este processo?

P: Dentro da CNV existe a prática dos “quatro passos” para poder se expressar em um momento de adversidade ou dificuldade, tendo em conta a preservação da conexão com o outro. Marshall denomina os quatro passos de: OBSERVAÇÃO, SENTIMENTO, NECESSIDADE e PEDIDO. Quando comecei a ensinar CNV nas empresas me deparava com algumas dificuldades de assimilação e de aplicação prática quando chegávamos nos dois passos centrais: SENTIMENTO e

NECESSIDADE. No caso do SENTIMENTO, o paradigma corporativo é que você não pode levar suas emoções para o trabalho, não pode dizer como se sente. Uma espécie de desumanização do colaborador, uma objetivação do sujeito. Expressar o sentir é sinal de fraqueza, principalmente, se o sentir for tristeza, medo, raiva. A outra dificuldade que encontrei foi a expressão da NECESSIDADE, porque ia na mesma direção: se necessito, me falta, então sou fraco. Frente a estas resistências das pessoas em incorporar o SENTIMENTO e a NECESSIDADE no discurso corporativo, busquei uma forma de manter a essência da CNV e, ao mesmo tempo, atenuar o impacto pessoal e focar no impacto na organização. Assim, os quatro passos mudaram para uma linguagem que a corporação compreendesse e o colaborador se sentisse seguro praticando-a. OBSERVAÇÃO virou FATOS: na empresa todo mundo sabe o que é FATO (dados) e aqui o participante se foca em coletar os fatos que apoiarão seu discurso. SENTIMENTO virou EXPRESSÃO: na empresa é bem visto que o executivo se expresse. Para este passo, fornecemos ao participante uma lista de sentimentos que podem ser expressos no mundo empresarial e o ele aprende a fazer a correlação entre o seu sentir emocional e o idioma corporativo. Por exemplo: “sinto medo” pode se transformar em sinto frustração, sinto incômodo ou me sinto frustrado, por exemplo. A NECESSIDADE, que na CNV é pessoal e conecta com o outro a partir do princípio de que as necessidades são universais, no método FERA se transforma em RELEVÂNCIA. Qual a relevância que este fato tem para o negócio, para a empresa, para todos (incluindo a mim mesmo)? Por exemplo: se em CNV diríamos “porque confiança é importante para mim”, isto poderia se traduzir como “que consigamos sinergia entre as áreas para diminuir custos e retrabalho”. O PEDIDO se transforma em AÇÃO: qual o plano de ação que será executado a partir do feedback. F.E.R.A é a sigla com que denominamos este método e ela é muito fácil de memorizar e associar à energia do mundo do trabalho. É importante afirmar que aplicar o FERA requer que levemos ao participante um treinamento de CNV primeiro e anexemos o FERA nele. Também é importante ter em conta que não se trata de simplesmente substituir as siglas, mas de perceber que ao aplicar o FERA eu mudo minha perspectiva incluindo não somente meu universo pessoal mas o universo da organização como um todo. Antes da construção dos quatro passos do FERA há ainda alguns

elementos importantes na técnica: 1) a EMPATIA que é a investigação apreciativa do outro – como ver o que o outro fez pensando na intenção positiva que ele pode ter tido ao fazê-lo e 2) o VESTÍBULO que é o lugar onde deposito todos meus julgamentos e “limpo meus pés e troco de roupa” de forma consciente, para poder construir o FERA sem contaminação.

I: Você considera que a técnica de Feedback FERA atenta, principalmente, a mediação e resolução de conflitos?

P: Não. Ele é mais simples. Ele serve para dar FEEDBACK de forma assertiva e sem julgamento, aumentando significativamente a possibilidade do outro me compreender e de eu me expressar. Não tem a pretensão de mediar conflitos, embora possa afirmar que os previne.

I: Qual o tipo de público que vocês costumam receber nestas atividades? (Faixa etária, nível econômico, presença de gênero etc.)

P: Recebemos todo tipo de público, desde professores, executivos, profissionais liberais, empresários e estudantes. Já tivemos policiais, agentes penitenciários, funcionários públicos do Poder Judiciário, Chefes Escoteiros. O tema não é restrito a um padrão profissional. Se tiver que destacar algum padrão diria: professores e profissionais que passaram pelo curso de MEDIAÇÃO DE CONFLITOS, porque muitas vezes querem experimentar as dinâmicas práticas, já que comentam ter ficado apenas com a percepção teórica do livro. Faixa etária não tem padrão, já tivemos adolescentes de 14 e 17 anos, até pessoas de 70 anos. Nível econômico em geral é classe média, embora tenhamos realizados trabalhos voluntários na UMAPAZ – Universidade do Meio Ambiente da Prefeitura de São Paulo – e em algumas escolas públicas e, nesses lugares, tivemos algumas (poucas) pessoas de nível socioeconômico mais baixo. Enquanto a gênero, não tenho estatística, mas posso afirmar que são majoritariamente mulheres. Os homens, porém, têm se interessado cada vez mais. No último curso, por exemplo, de 15 participantes, 4 eram homens, ou seja pouco mais de 25%.

I: Você teve feedbacks sobre a aplicação do curso no âmbito pessoal e profissional de cada profissional? Que resultados foram estes para os profissionais? E para a empresa? Pode dar alguns exemplos?

P: Sim. Todos os clientes que aprenderam o FERA deram depoimentos muito positivos de como se sentiram usando-o, como a técnica os deixou mais seguros e leves ao se comunicar em uma situação que usualmente traria muita tensão. Também trazem, frequentemente, situações em que aplicaram e se surpreendem com a resposta da outra parte, que muda sua forma de reação sendo mais aberto, mais compreensivo e escutando melhor. Recentemente, uma participante de um treinamento aplicou o FERA com seu chefe que tinha dito a ela que ela não continuaria mais na área e seria transferida porque “não dava conta” do desafio. Minha cliente aplicou o FERA explicando o que tinha feito até então, dando empatia ao chefe sobre a decisão de muda-la de área e, ao mesmo tempo, mostrando o impacto de suas ações na área até agora e fazendo um pedido de permanecer para ver o final do projeto, argumentando sobre como isso seria importante para a empresa e para a área. Menos de duas horas depois, o chefe enviou uma mensagem dizendo que não somente não a moveria da área, como a recomendaria fortemente para uma promoção.

I: Você tem um levantamento de quais empresas já participaram e poderia nos enviar?

P: Não posso enviar o levantamento das empresas por se tratar de um sigilo profissional. Eu teria que pedir permissão a cada empresa para divulgar que fizeram o programa comigo e quais impactos o programa teve. Mas, para que você possa ter algum depoimento, solicitei a uma empresa essa permissão e ela autorizou. Desta forma, se você quiser obter depoimentos, a empresa que pode dá-los é a COLORCON, líder mundial em fornecimento de tecnologia para farmacêuticas. Também posso te passar algumas pessoas físicas que trabalham em empresas para que eles possam testemunhar o resultado.

I: Das empresas que você atendeu, havia profissionais da área de comunicação? Se sim, havia Relações Públicas?

P: Sim, havia em várias profissionais de comunicação, mas não de relações públicas.

I: Você saberia dizer os motivos que levaram os profissionais a fazer o curso?

P: Tem dois tipos de curso: o que a empresa contrata “in company” e os abertos. Quando a empresa contrata é porque quer melhorar as relações no ambiente de trabalho e fornecer um instrumental melhor para seus colaboradores no quesito comunicação e, especificamente, feedback. Quando é a pessoa física que vem a um curso aberto, ela vem por vários motivos, mas todos eles têm em comum a vontade de melhorar sua comunicação e sua assertividade. Alguns desses participantes também fazem o curso como parte de um programa de coaching para melhorar a sua comunicação e relacionamento.

Anexo B - Lista de sentimentos quando as necessidades não são atendidas

Aflito	Desatento	Inseguro
Agitado	<u>Desconfortável</u>	Insensível
Amargo	Descontente	Instável
Amargurado	Desesperado	Intrigado
Angustiado	Desencorajado*	Irado
<u>Ansioso</u>	Desolado	Irritado*
Apático	Desorientado	Letárgico
Apavorado	Encabulado	Melancólico
<u>Apreensivo</u>	Encrecado	Nervoso
Arrependido	Enojado	Perplexo
Assustado	Entediado	Perturbado
Aterrorizado	Envergonhado*	Pessimista
Bravo	Exausto	Péssimo
Cansado	Fraco	<u>Preocupado</u>
Carregado	<u>Frustrado</u>	<u>Receoso</u>
Cético	Furioso	Relutante
Chateado*	<u>Hesitante</u>	Sem graça
Ciumento	Horrorizado	Solitário
Confuso	Impaciente	Sonolento
Consternado	Impassível	Temeroso
Constrangido*	<u>Incomodado*</u>	<u>Tenso</u>
Culpado*	Indiferente	Triste
Deprimido	Infeliz	...
Desanimado	<u>Inquieto</u>	
Ameaçado	Criticado	Encurralado
Atacado	Desacreditado	Enganado
Coagido	Desamparado	Ignorado
Chantageado	Desapontado	Intimidado
Contrariado	Diminuído	Mal

Compreendido	Podado	Sobrecarregado
Maltratado	Pressionado	Subestimado
Manipulado	Preterido	Traído
Menosprezado	Provocado	Usado
Negligenciado	Rejeitado	

Nunca usar os vermelhos. Usar os verdes no âmbito profissional. Usar os amarelos com parcimônia. Os que têm asterisco, usar com "estou".

Anexo C - Lista de sentimentos quando as necessidades são atendidas

<u>À vontade</u>	<u>Encorajado</u>	<u>Otimista*</u>
Absorto	Entretido	<u>Pleno</u>
<u>Agradecido*</u>	<u>Entusiasmado*</u>	<u>Radiante</u>
Alegre	<u>Envolvido*</u>	<u>Relaxado</u>
<u>Aliviado</u>	<u>Equilibrado</u>	Resplandecente
<u>Animado*</u>	<u>Esperançoso</u>	<u>Revigorado</u>
<u>Ávido</u>	Esplêndido	<u>Satisfeito*</u>
Bem-humorado	<u>Estimulado</u>	<u>Seguro</u>
<u>Calm</u>	Excitado	Sensível
Carinhoso	Extasiado	Sereno
Complacente	<u>Fascinado</u>	<u>Surpreso</u>
<u>Confiante*</u>	Feliz	Terno
<u>Consciente</u>	Glorioso	<u>Tocado</u>
<u>Contente</u>	<u>Grato*</u>	<u>Tranquilo*</u>
<u>Criativo</u>	<u>Inspirado*</u>	Útil
<u>Curioso</u>	<u>Interessado*</u>	Vigoroso
<u>Despreocupado</u>	Livre	Vivo
Emocionado	<u>Maravilhado</u>	...
<u>Empolgado*</u>	<u>Motivado*</u>	
<u>Encantado</u>	<u>Orgulhoso</u>	

Os sentimentos em verde podem ser usados no âmbito profissional. Os que têm asterisco têm preferência pela sua acomodação a muitas situações.

Anexo D - Lista de necessidades universais

Afeto	Harmonia
Alegria	Honestidade
Alimento	Justiça
Amizade	<u>Leveza</u>
<u>Apoio</u>	Liberdade
<u>Autonomia</u>	Natureza (contato com a)
Carinho	<u>Organização</u>
<u>Conexão</u>	Paz
<u>Confiança</u>	<u>Qualidade de Vida</u>
Consciência	<u>Realização</u>
Descanso	<u>Reconhecimento</u>
Diversão	<u>Respeito</u>
Educação	<u>Saúde</u>
<u>Empatia</u>	<u>Segurança</u>
<u>Equilíbrio</u>	<u>Sucesso</u>
Espiritualidade	<u>Tranquilidade</u>
Essência	Transcendência
Família	<u>Transparência</u>
Generosidade	Vitalidade

As palavras em destaque são recomendadas também no âmbito profissional