

# CRISTAIS PARTIDOS E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO COTIDIANO EMPRESARIAL

*BROKEN CRYSTALS AND NONVIOLENT COMMUNICATION*

---

**Carmem L. P. Quintana** 

<sup>1</sup>Professora dos cursos dos Centros de Ciências Humanas e Sociais e de Ciência e Tecnologia do UNIFESO.

## RESUMO

O presente texto examina a Teoria das Implicaturas de Grice, buscando demonstrar que determinadas inferências, responsáveis por uma comunicação violenta, decorrem do Princípio de Cooperação e das Máximas que sustentam a construção do significado em um fragmento discursivo. Tal conhecimento pode ser utilizado para que se construa outra forma de comunicação nas empresas: a Comunicação Não Violenta.

**Palavras-chave:** Inferência; Implicatura; Comunicação Não Violenta; Empresas.

## ABSTRACT

The text examines Grice's Implicature Theory, it aims to demonstrate that such types of inferences, which produce violent communication, are a consequence of the Principle of Cooperation and the maxims which Grice. This knowledge can be used to build another form of communication in companies: Nonviolent Communication.

**Keywords:** Inference; Implicature; Nonviolent Communication; Companies.

## INTRODUÇÃO

Muitos já ouviram o dito popular “Taça de cristal quando quebra, impossível juntar os pedaços”. O poeta Mário Quintana (2006, p.18) alterou o sentido da frase e afirmou “Espelhos partidos têm muito mais luas”.

As duas afirmações remetem à comunicação violenta. A primeira traz à lembrança algo belo e encantador que não pode ser consertado; a segunda mostra a inutilidade de juntar pedaços, diante da realidade modificada.

Essas duas situações se entrelaçaram quando, em 2014, Satya Nadella foi promovido CEO da *Microsoft*. Diante disso, ele sabia que tinha um árduo serviço a realizar: transformar “uma gigante estagnada, conhecida pelo clima de hostilidade e confronto entre seus executivos, em um ambiente receptivo à colaboração e à inovação, para fazer a companhia voltar a crescer e ser mais atraente”. (ABERJ, 2020, p.50)

A trajetória de Nadella, 3º. CEO da história da *Microsoft*, é bem conhecida, a imprensa de negócios classificou esse engenheiro indiano como um cara legal que obteve um sucesso estrondoso, utilizando um estilo muito diferente do que caracterizou Steve Ballmer, com quem trabalhou e a quem substituiu.

Visando a uma comunicação clara e aberta com os funcionários, no dia 04 de fevereiro de 2014, Nadella enviou um *e-mail* a todos os funcionários (EXAME, 2020, *on-line*), apresentando-se de forma profissional “Eu tive a sorte de trabalhar, em estreita colaboração, tanto com Bill[Gates] quanto com Steve[Ballmer], nos meus diferentes papéis na *Microsoft*(...)” e pessoal “Eu tenho 46 anos. Estou casado há 22 e temos 3 filhos. E, assim como qualquer outra pessoa, muito do que eu faço e o que acho, foi moldado por minha família e minhas experiências de vida global(...)”.

Ainda nesse *e-mail*, Nadella se identifica com a *Microsoft* “Estou aqui pela mesma razão que eu acho que motivou a maioria das pessoas

a se juntarem à *Microsoft* – mudar o mundo através da tecnologia(...)”, mostra que pertence a uma equipe “cada um de nós tem de fazer o nosso melhor trabalho, liderar e ajudar a impulsionar a mudança cultural(...)”. E finaliza unindo o que é, o que os outros são, e o que é/será a *Microsoft* “eu realmente acredito que cada um de nós deve encontrar significado no nosso trabalho. O melhor trabalho acontece quando você sabe que não é só trabalho, mas algo que vai melhorar a vida de outras pessoas. (...)Vamos construir sobre essa base juntos.”.

No entanto, a opção por um gerenciamento eficaz da comunicação não termina aí. Em sua primeira reunião com os diretores da empresa, Nadella entregou a todos uma cópia do livro *Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*.

O livro entregue aos executivos da *Microsoft* foi escrito pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg (1934–2015), sendo a obra mais conhecida do criador da Comunicação Não Violenta (CNV).

Rosenberg trabalhou como orientador educacional em escolas e em universidades, na época em que começavam a integrar alunos brancos e negros, vivenciou um ambiente escolar bem hostil. Isso o levou a desenvolver um processo comunicativo para resolução de conflitos.

A Comunicação Não Violenta tem, como base, a parceria e o respeito mútuo; utilizando o diálogo para a resolução de conflitos. O processo da CNV é estruturado em quatro ações: observação, sentimento, necessidade, pedido. Rosenberg (2006, p. 48) esclarece em seu livro

Parte da CNV consiste em expressar as quatro informações muito claramente, seja na forma verbal seja por outros meios. O outro aspecto dessa forma de comunicação consiste em receber aquelas mesmas quatro informações dos outros. Nós nos ligamos a eles primeiramente percebendo o que estão

observando e sentindo e do que estão. Precisando; e depois descobrindo o que poderia enriquecer suas vidas ao receberem a quarta informação, o pedido.

Na atualidade, o exemplo de Nadella não é mais um caso único, pois a cada dia surgem empresas capazes de lançar um olhar sobre os sentimentos que impactam de forma negativa o seu cotidiano. Tais empresas acabam descobrindo que a utilização da CNV cria um clima organizacional benéfico para a construção de um ambiente mais produtivo e apto a lidar com a diversidade, pois “ a Comunicação Não Violenta ajuda a voltar a atenção para a escolha das palavras, o cuidado retórico. Ela instiga os profissionais de comunicação a repensar sua linguagem e seus processos”. (ABERJ, 2020, p.53)

E é esse repensar que encontra nas pesquisas do filósofo Paul Grice (1933-1988) uma compreensão sobre o impacto da linguagem em situação comunicativa.

Buscando compreender os efeitos de sentido que vão além do que é dito, Grice percebe que um enunciado pode significar mais do que foi literalmente expresso. A partir disso, constrói a Teoria das Implicaturas, por meio da qual demonstra que inferências são produzidas ao longo de uma fala.

Segundo seus estudos, tais inferências se relacionam com o Princípio da Cooperação e com as Máximas (regras de conduta) referentes à quantidade, qualidade, relação e modo com que são produzidos os enunciados.

Em vista disso, uma comunicação pode se tornar violenta, não somente pelo que foi dito de forma literal, mas também pelo que foi inferido. Uma frase como “Você sempre se esquece de apresentar seus colegas de equipe” está repleta de julgamentos, avaliações e ordens, podendo destruir relações de colegas de trabalho, além de emudecer a pessoa advertida, mesmo que a frase tenha sido dita com a melhor das intenções.

A produção deste artigo está centrada nestes dois objetivos: apresentar a Comunicação Não Violenta, considerada uma ponte de diálogo em um mundo cada vez mais polarizado; e fazer refletir sobre inferências que podem causar violência na comunicação.

Para tal, parte de uma breve revisão bibliográfica que reúne elementos e posicionamentos sobre a Teoria das Implicaturas, o Princípio da Cooperação, e as Máximas Conversacionais, além de questões relativas ao emprego das Técnicas da Comunicação Não Violenta no contexto empresarial.

## DESENVOLVIMENTO

Os vossos pensamentos vos pertencem, enquanto as palavras que dizeis pertencem aos ouvidos de quem as ouvem. (A Sabedoria de Hassan)

### A Teoria das Implicaturas de Grice

Em 1975, o filósofo britânico Paul Grice desenvolveu uma teoria para explicar as relações existentes entre o que é dito e o que é implicado, ou seja, não dito. Para tal, definiu duas implicaturas: as convencionais e as conversacionais.

#### *Implicaturas Convencionais*

As implicaturas convencionais ocorrem por meio do dito, não dependem do contexto enunciativo, podendo ser inferidas através de palavras ou de sequências de palavras.

A leitura das frases 1 e 2 oferece boas reflexões sobre essas implicaturas, sendo fácil perceber os sentidos que as duas frases constroem, mudando-se apenas uma palavra.

Paulo é europeu, contudo é pobre. (2)  
Paulo é europeu, portanto é pobre.

A frase (1) informa que Paulo é europeu e é pobre. Informa também, através do “contudo”, que essa não é uma condição esperada, indicando que o europeu não pode ser pobre. Por seu lado, a frase (2) comunica a mesma coisa: que Paulo é europeu e que é

pobre. Mas comunica também, por meio do “portanto”, que essa é uma condição esperada, algo que está presente em ser europeu, ou seja, se é europeu tem que ser pobre.

Fácil imaginar como poderiam ser recebidas as frases: (1) Você é administrador, contudo é um ótimo funcionário. (2) Você é administrador, portanto é um ótimo funcionário.

### *Implicaturas Conversacionais*

As implicaturas conversacionais exigem informações de um contexto específico para serem calculadas/deduzidas, já que ativam o Princípio da Cooperação e as Máximas Conversacionais.

De uma forma geral, as implicaturas conversacionais podem ser definidas como inferências cuja significação não provém do significado intrínseco de uma palavra, expressão ou oração, mas de um contexto que as extrapola.

A frase a seguir ajuda a compreender o contexto extralinguístico em que essas implicaturas se inserem.

Quadro 01: As quatro Categorias e suas respectivas Máximas

<b>Quantidade (Quantity)</b>	“Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)” “Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”
<b>Qualidade (Quality)</b>	“Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.” “Não diga o que acredite ser falso.” “Não diga senão aquilo para o qual você possa fornecer evidência adequada.”
<b>Relação (Relation)</b>	“Seja relevante.”
<b>Modo (Manner)</b>	“Seja claro.” “Evite obscuridade de expressão.” “Evite ambigüidades.” “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)” “Seja ordenado”

Fonte: Grice (1975/1982)

Tal Princípio, associado às Máximas, oferece a segurança de que os participantes de uma conversa têm o propósito de dialogar da forma mais racional, produtiva e cooperativa possível. Grice (1975/1982, p. 89) atribui a eficácia desse Princípio a um costume social

(...) é um fato empírico bem conhecido que as pessoas se

(3) Você é uma máquina.

Essa frase implica que: Você é produtivo. É uma pessoa fria, sem emoção. Trabalha sem precisar de descanso. É um *workaholic*.

Qual o sentido pretendido pelo falante e qual o percebido pelo ouvinte? Falante e ouvinte sabem que essa frase pode produzir diversos sentidos? Para Grice (1975/1982, p. 86) “nem sempre o que se diz corresponde à realidade ou é realmente aquilo que se quer dizer”.

### *O Princípio da Cooperação*

Há uma relação de cooperação entre quem fala e quem escuta. Esse Princípio Cooperativo organiza as regras de conduta adotadas por quem interage em uma conversação.

Esse Princípio atua em conjunto com quatro categorias e suas respectivas Máximas, conforme o Quadro 01.

COMPORTAM dessa maneira; elas aprenderam a agir assim na infância e não abandonaram o hábito de assim o fazer; e, na verdade, uma ruptura radical com tal hábito exigiria um grande esforço. É muito mais fácil, por exemplo, falar a verdade do que inventar mentiras.

É a existência desse Princípio que faz com que pessoas envolvidas em um diálogo entendam perfeitamente o que se comunica em:

(4) \_ Sua equipe está pronta para fazer a apresentação para os gerentes?

\_ Maria perdeu o *pendrive*.

Somente vivenciando o Princípio da Cooperação, o segundo falante tem certeza de que o primeiro compreendeu que Maria estava com a apresentação em um *pendrive*, mas o perdeu, ou seja, que a apresentação não está pronta.

### As Máximas Conversacionais

Essas Máximas valorizam a clareza e a eficiência da comunicação. Ao defini-las, Grice sabe que elas podem ser violadas. Por isso fala

Quadro 02: Violação das Máximas de Quantidade

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)” “Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”	Seu salário será de dez mil reais por mês.	Haverá um salário mensal. O salário é de dez mil reais.	Seu salário, a que você deve fazer jus, será algo em torno de dez mil reais em notas novas e limpas de cinquenta reais, empilhadas e atadas com liga de borracha azul celeste.	Pode ou não haver salário. É preciso merecer o salário para recebê-lo. Não se sabe se será pago mensalmente. Não se sabe o valor exato do salário. Há informações desnecessárias que podem significar um pacto fraudulento.

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Qualidade**, espera-se que o falante ofereça uma contribuição verdadeira. Suas Máximas são: “Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.”; “Não diga o que acredite ser falso.”; “Não diga senão aquilo

nas Implicaturas, naquele algo que fica faltando, mas não deixa de significar.

Por isso, sempre há um significado que revela a intenção consciente, dita ou não, por parte daquele que fala/escreve.

Na categoria **Quantidade**, espera-se que o falante não ofereça informação de mais nem de menos, pois está atuando segundo as Máximas “Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)”;

“Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”. Se o falante viola essas Máximas e oferece informação a mais ou a menos, pode ser interpretado como alguém que está “enrolando” e não conhece o assunto em questão, ou está omitindo informações com um determinado propósito, como demonstra o Quadro 02.

para o qual você possa fornecer evidência adequada.”

Quando violada, geralmente aparecem lacunas, incoerências, excesso de repetições ou de vagueza nas frases, como demonstra o Quadro 03.

Quadro 03: Violação das Máximas de Qualidade

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.” “Não diga o que acredite ser falso.”	Esse é um trabalho tão fácil como dobrar uma folha de papel.	Dobrar uma folha de papel é fácil. LOGO O trabalho é verdadeiramente fácil.	Esse é um trabalho tão fácil como quebrar pedras.	Quebrar pedras não é fácil. LOGO O trabalho não é fácil. A mentira pode significar:

“Não diga senão aquilo para o qual você possa fornecer evidência adequada.”				*Uma ironia que expressa um desprezo com quem ouve ou com o trabalho a que se refere. *Uma forma de desanimar quem ouve, fazê-lo desistir do trabalho.
---	--	--	--	---

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Relação**, é esperado que o falante ofereça informações relevantes, pois está agindo de acordo com a Máxima “Seja relevante.”.

Ao ser violada, essa Máxima constrói informação imprecisa, sem valor ou desnecessária, como se observa no Quadro 04.

Quadro 04: Violação da Máxima de Relevância

Máxima	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Seja relevante.”	– O senhor tem conta em banco? – Tenho. No Banco Itaú.	Pergunta-se se o ouvinte tem conta em banco.  Ele responde que tem. E indica o banco, pois é uma informação importante.	– O senhor tem conta em banco? – Tenho só uns R\$500,00. A conta é muito antiga e não pago anuidade no cartão de crédito que, a pedido da minha mulher, requeri no início deste ano.	Pergunta-se se o ouvinte tem conta em banco.  Ele responde que tem, mas oferece outras informações que não são importantes.  Essas informações a mais podem significar excesso de intimidade com quem fez a pergunta.

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Modo**, espera-se que o falante ofereça uma informação clara, precisa, ordenada e concisa, já que deve estar de acordo com as Máximas “Seja claro.”; “Evite obscuridade de expressão.”; “Evite

ambiguidades.”; “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)”;

“Seja ordenado”.

A violação dessa Máxima produz obscuridade, confusão, como se observa no Quadro 05.

Quadro 05: Violação das Máximas de Modo

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Seja claro.” “Evite obscuridade de expressão.” “Evite ambiguidades.” “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)” “Seja ordenado”.	- Essa atendente parece ser eficiente. - Sem dúvida, ela é muito competente.	A resposta não deixa dúvida: A atendente é competente.	- Essa atendente parece ser eficiente. - Sem dúvida, ela é muito boa.	A resposta cria uma ambiguidade: A atendente é muito boa. A resposta é ou não maliciosa?

Fonte: Autoria própria

As Máximas devem, portanto, confirmar os comportamentos esperados entre os

participantes de uma conversa, a fim de que haja uma cooperação capaz de assegurar uma comunicação clara e direta. Como afirma Grice (1996, p.37)

É importante reconhecer estas máximas porque nós temos suposições nas conversações. Nós supomos que as pessoas estão normalmente fornecendo uma quantia apropriada de informação [...]; nós supomos que estão dizendo a verdade, sendo relevantes, e tentando ser claras o quanto podem. Porque estes princípios são supostos na interação normal.

Caso essas Máximas sejam violadas, surgem as Implicaturas, ou seja, lacunas que levam à leitura de implícitos que podem atuar como elementos propícios a uma comunicação violenta.

Reconhecer tal existência pode auxiliar a compreender o que, em determinada conversa, pode ter ajudado a construir uma inferência indesejada ou, até mesmo, desagradável.

### A Comunicação Não Violenta na prática

A Comunicação Não Violenta ajuda a dialogar com mais cuidado, respeito e empenho, porque propõe uma nova forma de escutar o outro e a si mesmo.

(GAIOTTI, 2020<sup>1</sup>, p.17)

A relação entre linguagem e violência foi pesquisada por O. J. Harvey (1927), professor de Psicologia da Universidade do Colorado. Ele começou seu estudo analisando, de forma aleatória, passagens de obras literárias de várias partes do mundo. A seguir, tabulou a frequência das palavras que classificam e julgam as pessoas. O resultado revelou que esses vocábulos eram extremamente frequentes, não importando o país, o gênero textual ou a cultura por trás da obra.

Greenbreg e Jacobs, no livro *How to make yourself miserable*<sup>2</sup> [*Como enlouquecer você mesmo: o poder do pensamento negativo*] utilizam o humor para demonstrar o poder

negativo das comparações, e propõem que seus leitores comecem a se comparar com outras pessoas, caso desejem se transformar em seres muito infelizes.

Se a comparação é uma forma de violência, quando realizada pelo próprio indivíduo, não é difícil imaginar que efeito ela produzirá em uma equipe, ao ser comparada a outra, cujo desempenho foi superior.

Mais uma obra que revela o uso nocivo da linguagem é *Eichmann em Jerusalém*, documentário sobre o julgamento do oficial nazista Adolph Eichmann por crimes de guerra. Sobre a linguagem usada por Eichmann e por outros oficiais nazistas, a filósofa Hannah Arendt (1906-1975) conta que era uma linguagem que os eximia de responsabilidades, sempre atribuindo o que faziam a “algo que tinham que fazer”, pois obedeciam a “ordens superiores” e “era o que mandava a lei”.

Outra forma nociva de linguagem, muito usada por quem detém alguma autoridade, é aquela repleta de exigências que objetivam mudar as pessoas, forçando para que desejem o que não querem. Aí se situa aquele “quem merece o quê”, como forma de sanção.

A comunicação alienante na vida também se associa ao conceito de que certos atos merecem recompensa e outros punição. Tal forma de pensar se expressa pelo verbo “merecer”(…) 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. (ROSENBERG, 2006, p.41)

A Comunicação não violenta, além de conscientizar para que se percebam esses indícios de violência na linguagem - quer pelas implicaturas e colaborações conversacionais,

<sup>1</sup> Danielli Gaiotti, analista de comunicação da ArcelorMittal.

<sup>2</sup> Obra escrita por Dan Greenbreg e Marcia Jacobs. Publicada pela Editora 34, em 1996.

quer pelo uso de uma linguagem nociva e alienante - apresenta quatro pilares para uma comunicação mais saudável e produtiva: observação, sentimento, necessidade e pedido.

### Pilar da Observação

É preciso observar claramente, o que se vê, ouve, toca, o que altera a sensação de bem-estar, mas sem acrescentar qualquer avaliação. Tal procedimento é importante para a CNV, porque ajuda a perceber a si e ao outro com mais clareza. Isso mantém a objetividade e impede a crítica. Ajuda também a avaliar o que é observação e o que é julgamento.

O semanticista Wendell Johnson (1906-1965) constatou que se costuma usar uma linguagem estática, já programada, para contextos dinâmicos, o que acarreta problemas na comunicação. Segundo ele, a linguagem utilizada atualmente é um instrumento imperfeito, porque se origina de uma proposta animista que leva a constâncias, semelhanças, normalidades e tipos. Usá-la para simbolizar um mundo em processo, marcado pela complexidade, remete a um desencontro que traz problemas para o processo comunicativo.

Um exemplo que ilustra bem o pensamento de Johnson está em rotular alguém de “burro”. Será que tal rótulo não está sendo aplicado a alguém que possui um saber diferente, algo que não se compreende ao julgar?

Para separar observação de avaliação/julgamento, Rosenberg (2006, p.45) elaborou o seguinte quadro

Quadro 06: Diferenciando Observação de Avaliação

Avaliações	Observações
Você raramente faz o que eu quero.	Nas últimas três vezes em que comecei alguma atividade, você disse que não queria fazê-la.
Ele aparece aqui com frequência.	Ele aparece aqui pelo menos três vezes por semana.

Fonte: Comunicação Não Violenta (ROSENBERG)

### Pilar dos Sentimentos

Implica expressar o que se sente e descobrir que o repertório usado para rotular alguém é muito maior do que o usado para expressar os próprios estados emocionais.

Um verbo que deixa isso bem evidente é o SENTIR que, muitas vezes, é usado para expressar algo diferente de sentimento, como em “Sinto que você deveria saber realizar essa tarefa.”. Para evitar equívocos na recepção de mensagens como essa, a CNV sugere que se utilizem verbos específicos para cada situação. No exemplo em tela, melhor seria substituir o verbo SENTIR pelo PENSAR.

Outra orientação desse pilar é a consciência do que está por trás dos sentimentos, ou seja, a necessidade; pois o que os outros dizem não causa sentimentos, apenas estimula. Um sentimento é uma escolha/resposta a esse estímulo, mas a escolha é orientada pela necessidade que cada um tem. Logo, a responsabilidade por sentir é de quem aceita ou não um estímulo.

Para haver conscientização que leve à libertação emocional, Rosenberg (2006, p.69) aconselha observar estes três estágios

Quadro 07: Estágios da libertação emocional

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Escravidão emocional	“Ranzinza”, sentimos raiva	Libertação emocional
Vemos a nós mesmos como responsáveis pelos sentimentos dos outros	Não queremos ser responsáveis pelos sentimentos dos outros	Assumimos a responsabilidade por nossas intenções e ações

Fonte: Comunicação Não Violenta (ROSENBERG)



### **Pilar da Necessidade**

Está por trás de todo sentimento. As necessidades são expressas através de julgamentos, avaliações, críticas, interpretações e imagens. A orientação deste pilar é reconhecer as próprias necessidades e expressá-las, pois “Se não valorizarmos as nossas necessidades, os outros também podem não valorizá-las.” (ROSENBERG, 2006, p.67).

### **Pilar do Pedido**

É preciso expor o que é pedido, usando uma linguagem positiva, clara e que expresse as ações concretas do que se deseja. Uma linguagem vaga, com ambiguidades, favorece a confusão interna, perdendo-se a visão do que realmente foi pedido.

Uma solicitação pode não ficar clara, caso se expresse somente um sentimento. Solicitações devem vir acompanhadas de sentimentos e necessidades do solicitante; sem isso, podem soar como exigências.

Como pedidos devem ser claros, uma estratégia para verificar a compreensão é pedir que repitam o que foi solicitado. No entanto, é imprescindível que se expresse apreciação, quando esse pedido de repetição for atendido. Caso não o seja, deve-se demonstrar empatia.

Por fim, é preciso saber, com toda a honestidade, a resposta do interlocutor em relação ao que lhe foi dito. Ou seja, o que o ouvinte está sentindo, pensando ou se está disposto a tomar determinada atitude.

### **Perceber com Empatia**

Após observar, expressar sentimento, necessidade e fazer o pedido, chega o momento de mostrar empatia pela apreciação que se pediu.

Como empatia é “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo” (ROSENBERG, 2006, p.107) o essencial é estar presente e ouvir. Essa postura é assim descrita pelo filósofo Martin Buber (1878-1965) “Apesar de todas as semelhanças, cada situação da vida tem, (...) um novo rosto, que

nunca foi visto antes e nunca será visto novamente, Ela exige de você uma reação que não pode ser preparada de antemão. Ela não requer nada do que passou, ela requer presença, responsabilidade; ela requer você.”.

Em suma, “Não importa o que os outros digam, apenas ouvimos o que eles estão observando, sentindo, necessitando e pedindo” (ROSENBERG, 2006, p.110), pois foi exatamente esse o caminho que nós aprendemos a percorrer.

Quem chega a esse ponto não mais se prende às palavras que foram (ou não) ditas, pois a postura que se adquire com a prática da CVN consiste em escutar os outros e descobrir o que eles estão pedindo para suas vidas.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo partiu de Cristais Partidos, ou seja, de comunicação violenta, nociva para quem a produz e quem a recebe.

Tal comunicação pode ser vista como o desconhecimento do emissor sobre as formas como se constrói um ato comunicativo. Não tendo, pois, consciência das Implicaturas, da Cooperação e das Máximas que ocorrem durante esse processo.

Como o ouvinte colabora para que a mensagem se efetive, qualquer ruptura das Máximas – por falta ou excesso de informação, por construção de verdade sem consistência ou sem comprovação, por falta de importância da informação, ou por construções mal elaboradas – leva às Implicaturas.

Nesse contexto, o ouvinte/leitor preenche as lacunas construídas pela violação das Máximas, produzindo uma mensagem que pode não ter sido a desejada. As consequências dessa falta de habilidade com a linguagem podem levar a sérias desavenças, a mal-entendidos e à perda de credibilidade.

Ampliando essa discussão, a Comunicação Não Violenta apresenta a relação direta entre comunicação e violência, apontando a nocividade construída pelas comparações, pelo eximir-se das responsabilidades e pelo julgamento associado a sanções. Como antídoto, propõe a vivência de

três pilares: observação, sentimento, necessidade e pedido.

No meio corporativo, uma das formas mais efetivas de aplicação da CNV é no trabalho em time por meio dos métodos ágeis<sup>3</sup>, que ajudam a repensar e a vivenciar novas formas de distribuir poder e tarefas. Até mais que isso, pois auxiliam na construção da empatia que Rosenberg (2006, p.107) define como “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”.

Utilizando ou não esses métodos, a CNV tem se apresentado como uma alternativa para a construção de pontes dialógicas, em uma época tão polarizada e complexa como a atual.

Essa forma de comunicação ganhou destaque no Prêmio Aberj (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) 2020. “Para Dominic Barter, pesquisador social da Comunicação Não Violenta que atua há mais de 20 anos no Brasil, a interação mais fluida e consciente aumenta a produtividade nas corporações e a capacidade de agir em um mercado em rápida transformação”. (ABERJ, 2020, p.56).

Com a CNV, tensões e mal-entendidos podem ser evitados, pois ela possibilita a associação entre o pensar e o agir, auxiliando na construção de uma nova forma de as empresas se comunicarem com seu público interno e externo. O resultado é uma forma de bem-estar planejada para todos, dos funcionários aos parceiros e clientes.

Outra contribuição da CNV é ajudar as empresas a repensarem sua missão e atuação na sociedade, para promover justiça, inclusão e

segurança. É, enfim, “a porta de entrada para pensar de forma mais sistêmica, o que leva a resultados melhores.” (ABERJ, 2020, p.58).

## REFERÊNCIAS

1. ABERJ. Comunicação Empresarial: estudos de comunicação e relações corporativas. Edição 105, ano 29, 2020.
2. CHANLAT, Jean-François. O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
3. GRICE, Paul. Lógica e conversação. In: DASCAL, Marcelo. (Org.). Fundamentos metodológicos da linguística, vol. IV, Campinas: [s.n.] 1975/1982.
4. GRICE, Paul. Cooperation and Implicature. In: YULE, George. Pragmatics. New York: Oxford University Press, 1996.
5. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
6. QUINTANA, Mário. Caderno H. São Paulo: Globo, 2006.
7. ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Summus, 2006.
8. VAZ, Tatiana. Viu e-mail de Satya Nadella, da Microsoft, sobre ele mesmo?. Exame. Disponível em: <https://tecnoblog.net/366226/como-citar-uma-revista-nas-normas-abnt-impresa-ou-digital/>. Acessado em: 20 out. 2020.

<sup>3</sup> Os métodos ágeis buscam promover um processo de gerenciamento de projetos que incentiva a inspeção e adaptação frequente. É uma filosofia que acaba por

incentiva o maior trabalho em equipe, a auto-organização, a comunicação frequente, o foco no cliente e a entrega de valor. <https://www.culturaagil.com.br/>