

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2026

Sumário

MÓDULO 1 – CONSCIÊNCIA	5
AULA 01 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RELAÇÕES HUMANAS	5
AULA 01 - Apresentação da Jornada	5
AULA 01 – Embasamento Teórico	6
AULA 01 - Inteligência Emocional no Serviço Público	7
AULA 01 - Os 4 Pilares da Inteligência Emocional	7
AULA 01 - Comunicação, Emoções e Relações	8
AULA 01 - Comunicação Não Violenta: origem e propósito	8
AULA 01 - Linguagem da conexão	8
AULA 01 - Três formas de comunicação segundo a CNV	9
AULA 01 - Comunicação Alienante da Vida	9
AULA 01 - Observação x Interpretação	9
AULA 01 - Riscos da interpretação	10
AULA 01 - Benefícios da observação	10
AULA 01 - Da interpretação para a observação	10
AULA 01 - Desafio Entre Encontros	11
AULA 01 – Referências	11
AULA 02 – AUTOCONHECIMENTO E CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	12
AULA 02 - Apresentação da Aula	12
AULA 02 - Autoconhecimento e Inteligência Emocional	12
AULA 02 - O Iceberg do Ser	12
AULA 02 - O Ciclo da Ação	12
AULA 02 - Gatilhos Emocionais	13
AULA 02 – SAR e Filtros Perceptivos	13
AULA 02 – Necessidades Humanas: o que sustenta nossa experiência	14
AULA 02 – Pseudo-sentimentos e Quase Sentimentos	16
AULA 02 – Livro da Vida	17
AULA 02 – Forças de Caráter	17
AULA 02 – Janela de Johari	18
AULA 02 – Desafio entre encontros	18
AULA 02 – Referências	19
MÓDULO 2 – AUTORREGULAÇÃO	19

AULA 03 – AUTOGESTÃO E AUTORREGULAÇÃO EMOCIONAL	19
AULA 03 - Apresentação da Aula	19
AULA 03 - Reação x Resposta	20
AULA 03 - O Cérebro Sob Pressão	21
AULA 03 - Necessidade não é Estratégia	22
AULA 03 - Do impulso à escolha consciente	23
AULA 03 - O que sabota nossos pedidos?	24
AULA 03 - Pedido ou exigência?	25
AULA 03 - Características de um pedido efetivo	26
AULA 03 – Exercício de Reformulação de Pedidos	27
AULA 03 - Sabotadores Internos	27
AULA 03 - Sabotador, Emoção e Necessidade	28
AULA 03 - Regular Não é Reprimir	29
AULA 03 - Práticas de Regulação com CNV	30
AULA 03 - Técnicas de Primeiros Socorros Fisiológicos	31
AULA 03 - Plano Pessoal de Autorregulação	32
AULA 03 - Desafio Entre Encontros	32
AULA 03 - Referências	33
MÓDULO 3 – CONEXÃO	33
AULA 04 – EMPATIA E ESCUTA NAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS	33
AULA 04 - Apresentação da Aula	33
AULA 04 - A Escuta Começa em Nós	34
AULA 04 - Como Construímos Histórias Sobre as Pessoas	35
AULA 04 - Empatia Segundo a Comunicação Não Violenta	36
AULA 04 - Os Níveis de Escuta	37
AULA 04 - Escutando Além das Palavras	37
AULA 04 - Simpatia e Empatia: Qual a Diferença?	38
AULA 04 - Respostas que Parecem Empatia, Mas Nem Sempre Geram Conexão	39
AULA 04 - Resposta Automática e Resposta Empática	40
AULA 04 - Quando a Empatia Fica Difícil	41
AULA 04 - Autoempatia: A Base Invisível da Empatia	41
AULA 04 - Aplicação no Serviço Público	42
AULA 04 - Referências	43
AULA 05 – GESTÃO DE RELACIONAMENTOS E CONFLITOS	43

AULA 05 - Apresentação da Aula	43
AULA 05 - A Importância dos Relacionamentos na Vida Profissional	44
AULA 05 - Assertividade e Qualidade das Relações	44
AULA 05 - Julgamentos e Imagem de Inimigo	45
AULA 05 - Necessidades, Conexão e Resiliência Relacional	46
AULA 05 - Conflitos Acontecem nas Estratégias	46
AULA 05 - Comunicação Assertiva e Feedback	47
AULA 05 - Construindo Relações de Confiança	48
AULA 05 - Referências	48
MÓDULO 4 – CULTURA	49
AULA 06 – SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CULTURA RELACIONAL	49
AULA 06 - Apresentação da Aula	49
AULA 06 - O Que Nos Faz Calar?	49
AULA 06 - O Que é Segurança Psicológica?	50
AULA 06 - Segurança Psicológica Não é Conforto	51
AULA 06 - Segurança Psicológica Não é Permissividade	51
AULA 06 - Nossa Necessidade de Pertencer	52
AULA 06 - Dor Social e Exclusão	52
AULA 06 - Incivilidade e Cultura Relacional	53
AULA 06 - O Papel das Lideranças e das Equipes	53
AULA 06 - Aprendizagem, Erro e Responsabilização	54
AULA 06 - Construindo Ambientes Mais Seguros	55
AULA 06 - Uma Jornada de Aprendizagem e Relações	55
AULA 06 - Referências	56

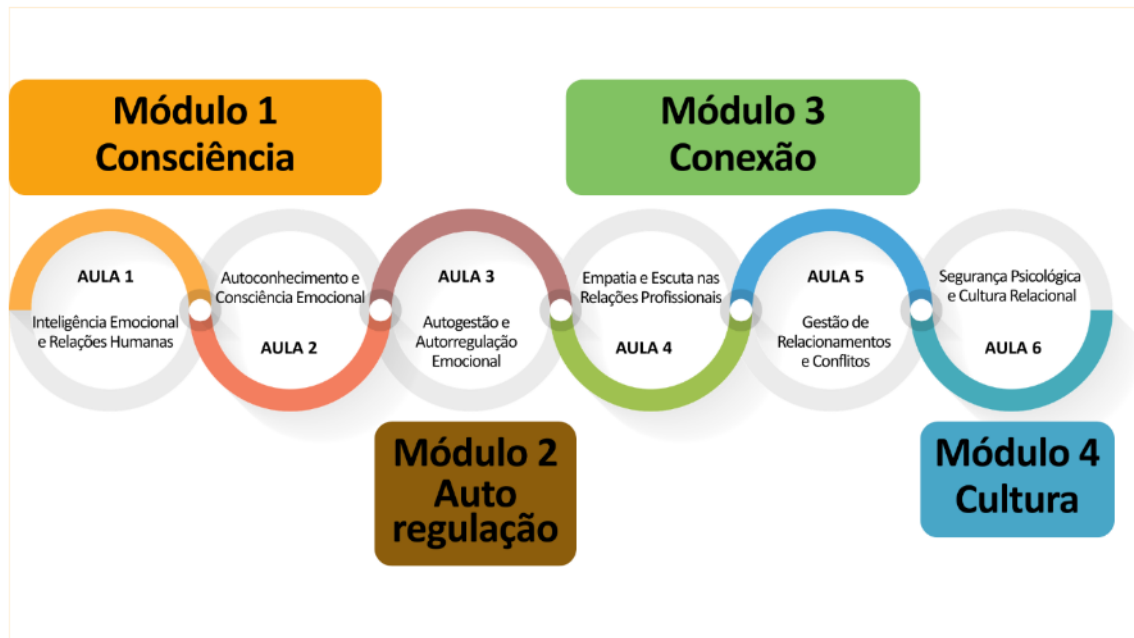
MÓDULO 1 – CONSCIÊNCIA

AULA 01 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RELAÇÕES HUMANAS

AULA 01 - Apresentação da Jornada

Esta jornada foi desenvolvida para fortalecer competências socioemocionais e relacionais essenciais para o contexto do serviço público. Ao longo dos encontros, serão trabalhados temas relacionados à Inteligência Emocional, Comunicação Não Violenta, empatia, gestão de conflitos e segurança psicológica.

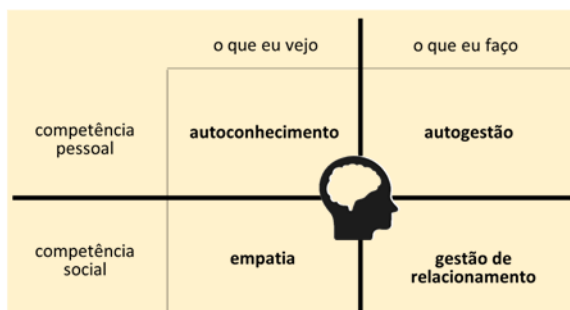
O objetivo é ampliar a consciência sobre emoções, relações e formas de comunicação, favorecendo ambientes de trabalho mais colaborativos, saudáveis e humanizados.



AULA 01 – Embasamento Teórico

O curso foi fundamentado nos principais conceitos e práticas trazidos pelos seguintes autores e suas obras:

- **Inteligência Emocional**, de Daniel Goleman – de onde trazemos o fio condutor para as Aulas 02, 03, 04 e 05.



- **Comunicação Não Violenta**, de Marshall Rosenberg – embasamento que permeia todo o curso, conectado tanto à Inteligência Emocional quanto à Segurança Psicológica.



- **Segurança Psicológica**, de Amy Edmondson – como levar os demais conceitos para o ambiente de trabalho e as relações em uma cultura mais saudável, tema presente mais fortemente na Aula 06.

Segurança em:



AULA 01 - Inteligência Emocional no Serviço Público

A Inteligência Emocional refere-se à capacidade de perceber, compreender e lidar de forma mais consciente com emoções, pensamentos e relações.

No contexto do serviço público, essa competência torna-se ainda mais relevante diante de situações como pressão institucional, atendimento ao cidadão, conflitos entre setores, sobrecarga de demandas e necessidade constante de colaboração.

Desenvolver Inteligência Emocional não significa deixar de sentir emoções, mas ampliar a consciência sobre como elas influenciam decisões, comportamentos e relacionamentos.

AULA 01 - Os 4 Pilares da Inteligência Emocional

Pilar	Descrição
Autoconhecimento	Perceber emoções, padrões e gatilhos.
Autogestão	Escolher respostas mais conscientes.
Empatia	Compreender perspectivas e necessidades do outro.
Relacionamentos	Construir diálogos e fortalecer colaboração.

Esses pilares atuam de forma integrada e contribuem para relações mais saudáveis e ambientes de trabalho mais colaborativos.

AULA 01 - Comunicação, Emoções e Relações

Esses pilares atuam de forma integrada e contribuem para relações mais saudáveis e ambientes de trabalho mais colaborativos.

Grande parte dos conflitos profissionais não surge apenas de questões técnicas, mas da forma como as pessoas interpretam situações, se comunicam e reagem emocionalmente.

Entre um estímulo e uma resposta existe um espaço de consciência. Quanto mais desenvolvemos a capacidade de perceber esse espaço, maiores são as possibilidades de responder de forma mais consciente e construtiva.

ESTÍMULO → INTERPRETAÇÃO → EMOÇÃO → RESPOSTA

AULA 01 - Comunicação Não Violenta: origem e propósito

A Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg, surgiu como abordagem prática para qualificar relações humanas, mediar conflitos e promover cooperação. Seu propósito é favorecer conexões baseadas em clareza, responsabilidade e reconhecimento das necessidades humanas. No contexto do serviço público, representa importante ferramenta para fortalecer relações institucionais e ampliar a qualidade do diálogo entre equipes, gestores e cidadãos.

AULA 01 - Linguagem da conexão

A CNV propõe que pensamento, linguagem e ação sejam integrados de forma consciente. Quando há alinhamento entre esses elementos, a comunicação deixa de ser reativa e passa a sustentar vínculos mais colaborativos. A CNV fortalece os pilares

da Inteligência Emocional ao ampliar autoconsciência, autorregulação e consciência relacional.

AULA 01 - Três formas de comunicação segundo a CNV

Ganha-perde: uma necessidade se impõe sobre outra.

Perde-ganha: uma das partes silencia suas necessidades.

Ganha-ganha: busca-se solução que reconheça necessidades legítimas de todos.

No serviço público, a comunicação ganha-ganha fortalece cooperação intersetorial e reduz disputas improdutivas.

AULA 01 - Comunicação Alienante da Vida

Marshall Rosenberg identifica cinco padrões que rompem conexão, nos afastam de nós mesmos e afastam os outros de nós:

- Julgamentos moralizantes
- Comparações
- Negação de responsabilidade
- Exigências
- Análise de merecimento

Esses padrões são comuns em ambientes organizacionais e tendem a ampliar defensividade e distanciamento.

Em quais situações institucionais percebo esses padrões aparecendo em minha linguagem?

AULA 01 - Observação x Interpretação

Uma das maiores fontes de conflito na comunicação é a dificuldade em diferenciar fatos de interpretações. Observar é descrever fatos verificáveis. Interpretar é atribuir significados, intenções ou julgamentos. Separar ambos é condição essencial para comunicações mais precisas e menos reativas.

Observação	Interpretação
A reunião estava marcada para 9h e começou às 9h20.	A equipe é irresponsável.
Ele não respondeu ao e-mail.	Ele não se importa.
Ela falou em tom elevado.	Ela é agressiva.

Que interpretações automáticas costumo construir diante de silêncio, atraso ou divergência técnica?

AULA 01 - Riscos da interpretação

A interpretação automática pode gerar polarização, defensividade, desgaste relacional e perda de foco institucional. Quando interpretamos rapidamente, corremos o risco de transformar hipóteses em verdades.

AULA 01 - Benefícios da observação

A observação objetiva favorece clareza, reduz ruídos e cria base compartilhada para diálogo. Ela sustenta decisões mais conscientes e fortalece segurança relacional.

AULA 01 - Da interpretação para a observação

A observação não surge automaticamente. Ela exige um pequeno trabalho interno de tradução que segue os seguintes passos:

1. Reconhecer a interpretação
2. Identificar fatos observáveis
3. Notar impactos e expectativas
4. Expressar-se a partir dos fatos

AULA 01 - Desafio Entre Encontros

Até a próxima aula, observe no seu cotidiano profissional:

- ☐ Interpretações automáticas
- ☐ Reações Impulsivas
- ☐ Interrupções em conversas
- ☐ Emoções presentes nas relações de trabalho

AULA 01 – Referências

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

EDMONDSON, Amy. A Organização sem medo. Rio de Janeiro: Alta Books.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Rio de Janeiro: Sextante.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. Conversas Difíceis. Rio de Janeiro: Sextante.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina. Rio de Janeiro: BestSeller.

AULA 02 – AUTOCONHECIMENTO E CONSCIÊNCIA EMOCIONAL

AULA 02 - Apresentação da Aula

Esta aula aprofunda o Pilar 1 da Inteligência Emocional, desenvolvendo percepção sobre padrões internos, crenças, emoções e interpretações que influenciam relações profissionais.

AULA 02 - Autoconhecimento e Inteligência Emocional

Daniel Goleman define autoconhecimento como a capacidade de reconhecer estados internos, emoções, filtros perceptivos, padrões comportamentais e seus efeitos. No serviço público, e na vida, essa competência favorece decisões conscientes, melhores relações e redução da reatividade.

AULA 02 - O Iceberg do Ser

Parte significativa do que orienta nossas respostas está abaixo da superfície, no nosso inconsciente: memórias, crenças, valores e experiências. Tornar visível esse conteúdo amplia nossa consciência e liberdade de escolha sobre como respondemos ao que nos acontece.

AULA 02 - O Ciclo da Ação

Experiências constroem repertórios; repertórios moldam crenças; crenças orientam atitudes; atitudes produzem resultados.

 Transformação exige consciência desse ciclo.

Como eu observo o Ciclo da Ação no meu trabalho hoje?

AULA 02 - Gatilhos Emocionais

Gatilhos são ativações emocionais relacionadas a interpretações automáticas e experiências anteriores, que acontecem de forma geralmente inconsciente quando somos afetados por determinadas situações.

Quais gatilhos emocionais consigo ver que estão me afetando no meu trabalho atualmente?

AULA 02 – SAR e Filtros Perceptivos

O Sistema de Ativação Reticular é um componente da base do nosso cérebro que filtra estímulos conforme relevância percebida, moldando foco e percepção. Funciona por comando e repetição, o que significa que podemos treiná-lo de forma consciente.

Como eu tenho treinado o meu olhar através do SAR?

AULA 02 – Ampliando o Vocabulário Emocional

Dar nome ao que sentimos é uma habilidade central do autoconhecimento e um passo essencial para o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Quando conseguimos identificar emoções com maior precisão, ampliamos nossa capacidade de compreender nossas reações, reconhecer padrões internos e responder com maior consciência diante das situações cotidianas.

A pesquisadora Lisa Feldman Barrett chama esse processo de **granularidade emocional**: a habilidade de distinguir nuances emocionais em vez de reduzir a

experiência a categorias genéricas como “estou mal”, “estou nervosa” ou “estou estressada”. Essa precisão amplia nossa capacidade regulatória.

Uma pessoa que consegue distinguir entre frustração, impotência, irritação, apreensão ou decepção acessa caminhos mais conscientes de autorregulação do que alguém que identifica apenas um estado difuso de desconforto.

Na Comunicação Não Violenta, Marshall Rosenberg afirma que fomos culturalmente treinados a desenvolver vocabulário para avaliar, rotular e julgar, mas pouco estimulados a reconhecer com clareza aquilo que sentimos.

Nomear sentimentos com precisão é um ato de reconexão consigo mesma.

No contexto do serviço público, essa habilidade favorece interações mais conscientes diante de:

- pressões institucionais;
- conflitos entre setores;
- sobrecarga de demandas;
- tensões relacionais;
- situações de cobrança e responsabilização.

Quanto maior o repertório emocional, maior a possibilidade de escolhas conscientes.

Quando enfrento tensão no trabalho, costumo nomear com precisão o que sinto ou uso expressões genéricas para descrever minha experiência interna?

AULA 02 – Necessidades Humanas: o que sustenta nossa experiência

Na perspectiva da Comunicação Não Violenta, todo sentimento está relacionado ao modo como nossas necessidades humanas estão sendo atendidas ou frustradas.

Necessidades não são fraquezas, exigências ou caprichos. São forças universais que sustentam a vida e orientam nossas escolhas.

Todos os seres humanos compartilham necessidades fundamentais, ainda que busquem estratégias diferentes para atendê-las.

Reconhecer necessidades amplia clareza, empatia e discernimento.

Nesta formação, organizamos as necessidades em três grandes bases:

Bem-estar (Paz)

Relacionadas à segurança, estabilidade, descanso, ordem, clareza e proteção.

São fundamentais para sustentar equilíbrio e regulação emocional.

Conexão (Amor)

Relacionadas a pertencimento, escuta, cooperação, reconhecimento, consideração e vínculo.

São essenciais para relações profissionais saudáveis.

Autoexpressão (Alegria)

Relacionadas a autonomia, criatividade, propósito, contribuição, autenticidade e realização.

Nutrem vitalidade e engajamento.

No serviço público, conflitos muitas vezes não surgem de má intenção, mas de necessidades legítimas tentando se expressar por estratégias incompatíveis.

Quando experimento desconforto profissional, procuro identificar a necessidade que está por trás do sentimento?

AULA 02 – Pseudo-sentimentos e Quase Sentimentos

Nem toda frase iniciada por “eu sinto” expressa, de fato, um sentimento.

Muitas vezes usamos construções que parecem emocionais, mas que carregam interpretações, julgamentos ou leituras sobre o comportamento do outro.

Essas expressões dificultam clareza relacional porque deslocam nossa atenção da experiência interna para narrativas externas.

Pseudo-sentimentos

São expressões que atribuem ao outro a responsabilidade direta pela nossa experiência.

Exemplos:

- “Sinto-me ignorada.”
- “Sinto-me desrespeitada.”
- “Sinto-me manipulada.”

Embora pareçam emocionais, essas frases trazem interpretação. Por trás delas geralmente existem sentimentos reais, como:

- tristeza;
- frustração;
- medo;
- insegurança;

- decepção.

Quase sentimentos

São formulações que expressam pensamentos, previsões ou percepções.

Exemplos:

- “Sinto que isso vai dar errado.”
- “Sinto que a equipe está contra mim.”
- “Sinto que decepcionei.”

Nesses casos, o convite é traduzir a experiência para maior clareza. O caminho proposto pela CNV é:

Observação → Sentimento → Necessidade

Essa tradução amplia autoconsciência e reduz reatividade.

No cotidiano institucional, essa prática favorece diálogos mais objetivos, reduz defensividade e fortalece relações de cooperação.

Com que frequência transformo interpretações em sentimentos sem perceber?

AULA 02 – Livro da Vida

Ter consciência sobre nossa história, reconhecer nossos avanços, nossas influências e tudo aquilo que nos trouxe até o presente momento, amplia nossa possibilidade de escolha.

AULA 02 – Forças de Caráter

Autoconhecimento não é apenas perceber dificuldades. Segundo Martin Seligman, forças de caráter são qualidades humanas positivas que sustentam desenvolvimento.

AULA 02 – Janela de Johari

Autoconhecimento pode ser desenvolvido através da auto-observação e também se amplia pela interação e pelo feedback.

Eu livre – O que eu conheço sobre mim os outros também conhecem. Área de transparência, confiança e autenticidade.

Eu cega – O que eu não conheço sobre mim, mas os outros conhecem. Área de aprendizado e abertura ao feedback.

Eu secreta – O que eu conheço sobre mim, mas os outros não conhecem. Área de escolha, privacidade e compartilhamento voluntário.

Eu desconhecida – O que eu não conheço sobre mim e os outros também não conhecem. Área de potencial, descobertas e novas possibilidades.

O que eu posso fazer para ampliar meu “EU LIVRE” no contexto do meu trabalho?

AULA 02 – Desafio entre encontros

Registrar emoções e padrões fortalece a auto-observação cotidiana. Inicie o seu Diário de Autoconhecimento em ciclos semanais.

Durante os próximos sete dias, registre experiências emocionais significativas observando:

- ☐ o que aconteceu?
- ☐ o que você sentiu?
- ☐ quais pensamentos surgiram?
- ☐ que necessidade parecia presente?

Ao final da semana, observe padrões. Pergunte-se:

- ☐ O que minhas emoções estão tentando me mostrar sobre mim?

AULA 02 – Referências

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

BARRETT, Lisa Feldman. How Emotions Are Made. New York: Mariner Books.

SELIGMAN, Martin. Florescer. Rio de Janeiro: Objetiva.

JUNG, Carl. O Eu e o Inconsciente. Rio de Janeiro: Vozes.

SIEGEL, Daniel. *Mindsight*. New York: Bantam Books.

LUFT, Joseph; INGHAM, Harrington. The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations. Los Angeles, University of California,(UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.

MÓDULO 2 – AUTORREGULAÇÃO

AULA 03 – AUTOGESTÃO E AUTORREGULAÇÃO EMOCIONAL

AULA 03 - Apresentação da Aula

Nesta aula aprofundamos o Pilar 2 da Inteligência Emocional: a autogestão emocional.

Após desenvolvermos a consciência sobre emoções, crenças, gatilhos e padrões internos na aula anterior, avançamos agora para uma etapa essencial: transformar percepção em escolha consciente.

Autogestão emocional refere-se à capacidade de reconhecer estados internos e responder a eles com maior consciência, em vez de agir impulsivamente.

No contexto do serviço público, essa competência se torna especialmente relevante diante de situações como:

- pressões institucionais;
- conflitos interpessoais;
- urgências e sobrecarga;
- mudanças inesperadas;
- interações emocionalmente exigentes.

Regular emoções não significa suprimi-las, mas desenvolver recursos internos para responder de forma mais alinhada a valores, necessidades e propósito profissional.

AULA 03 - Reação x Resposta

Grande parte das dificuldades relacionais surge quando reagimos automaticamente. A reação é uma resposta impulsiva, rápida e geralmente orientada por automatismos emocionais.

A resposta consciente envolve pausa, elaboração e escolha.

Entre o estímulo e a resposta existe um espaço. É nesse espaço que reside a possibilidade de liberdade interior.

Podemos compreender esse processo a partir de cinco movimentos:

Perceber → Respirar → Nomear → Identificar → Escolher

Quanto mais desenvolvemos essa sequência, maior se torna nossa capacidade de agir com consciência.

Em quais situações do meu trabalho percebo que respondo no automático?

AULA 03 - O Cérebro Sob Pressão

Quando percebemos ameaça — real ou interpretada — o cérebro pode acionar respostas automáticas de sobrevivência.

Daniel Goleman chama esse processo de sequestro emocional. Nesses momentos, a amígdala cerebral assume o comando e prioriza respostas rápidas, reduzindo temporariamente o acesso às funções executivas do córtex pré-frontal, como:

- análise;
- planejamento;
- escuta qualificada;
- regulação emocional;
- tomada de decisão consciente.

Isso explica por que, sob intensa ativação emocional, frequentemente:

- respondemos impulsivamente;
- interpretamos de forma distorcida;
- perdemos capacidade de escuta;
- reagimos defensivamente.

A autorregulação cria a pausa necessária para que o córtex pré-frontal reassuma sua função integradora.

AULA 03 - Necessidade não é Estratégia

Uma das distinções mais importantes da Comunicação Não Violenta é compreender que **necessidade e estratégia não são a mesma coisa**.

As necessidades humanas são universais. Todas as pessoas compartilham necessidades como:

- segurança;
- reconhecimento;
- pertencimento;
- autonomia;
- clareza;
- colaboração;
- descanso;
- contribuição.

Já as estratégias são as formas específicas que escolhemos para atender essas necessidades. Na CNV, os pedidos são uma das formas possíveis de transformar necessidades em estratégias concretas de ação.

Essa distinção é central porque muitos conflitos não acontecem porque as pessoas possuem necessidades incompatíveis, mas porque estão presas a estratégias diferentes para atendê-las.

Exemplo no contexto institucional

Duas servidoras podem compartilhar a mesma necessidade de **eficiência**, mas defender estratégias opostas:

Pessoa A: deseja reuniões semanais detalhadas.
Pessoa B: prefere autonomia com checkpoints quinzenais.

O conflito aparente está na estratégia. A necessidade subjacente pode ser a mesma. Quando acessamos a necessidade, ampliamos possibilidades de construção conjunta.

Em quais situações do meu trabalho costumo defender uma estratégia como se ela fosse a única forma possível de atender uma necessidade legítima?

AULA 03 - Do impulso à escolha consciente

A autogestão emocional depende da capacidade de ampliar consciência entre sentir e agir. Na prática, esse processo pode ser compreendido como uma sequência:

Emoção → Necessidade → Estratégias possíveis → Escolha consciente → Ação tomada

Essa sequência interrompe automatismos e favorece decisões mais alinhadas aos princípios da Inteligência Emocional e da CNV.

Etapa 1 — Emoção

Toda emoção traz informação. Ela sinaliza que algo relevante está acontecendo internamente.

Etapa 2 — Necessidade

A emoção aponta para necessidades atendidas ou frustradas.

Etapa 3 — Estratégias possíveis

Há sempre múltiplas formas de atender uma necessidade.

Etapa 4 — Escolha consciente

É o momento em que avaliamos impacto, contexto e efeitos relacionais.

Etapa 5 — Ação tomada

A resposta escolhida deixa de ser automática e passa a ser intencional. Essa prática é especialmente útil em situações como:

- conflitos entre áreas;
- solicitações urgentes;
- retrabalho;
- mudanças de fluxo;
- pressões hierárquicas.

AULA 03 - O que sabota nossos pedidos?

Grande parte das frustrações relacionais nasce de necessidades legítimas que não foram comunicadas com clareza. É comum transformarmos necessidade em expectativa silenciosa.

Exemplos:

- “Se fosse importante, ela perceberia.”
- “Ele deveria saber.”
- “Não preciso pedir; isso é óbvio.”

Na perspectiva da CNV, necessidades precisam ser nomeadas e expressas. Quando não são comunicadas, costumam se transformar em:

- ressentimento;
- cobrança;
- frustração;
- interpretações negativas.

Que expectativas silenciosas costumo nutrir nas minhas relações profissionais?

AULA 03 - Pedido ou exigência?

Um pedido genuíno pressupõe abertura para a liberdade do outro. Uma exigência pressupõe controle. A diferença não está apenas na frase, mas na disposição interna de acolher um “não”.

Pedido	Exigência
abertura	controle
diálogo	imposição
cooperação	resistência
escolha	pressão

Segundo Marshall Rosenberg, se a negativa do outro gera punição, culpa, retaliação ou fechamento relacional, provavelmente não se tratava de um pedido.

Exemplo institucional

Pedido:

“Você poderia revisar esse parecer até amanhã? Caso não seja possível, podemos pensar em outra alternativa?”

Exigência:

“Preciso disso pronto amanhã. Não tem outra opção.”

AULA 03 - Características de um pedido efetivo

Para que um pedido favoreça conexão e cooperação, ele precisa reunir cinco qualidades:

1. Negociável

- Reconhece que pode haver outras formas legítimas de atender necessidades.

2. Factível

- Pede ações concretas e observáveis.
- Não pede estados internos abstratos.

Exemplo

efetivo:

“Você poderia me atualizar diariamente sobre o andamento?”

Em vez de:

“Seja mais comprometido.”

3. Linguagem clara

- A pessoa entende exatamente o que se espera dela, não precisa interpretar.

4. Linguagem específica

- Detalha comportamento esperado em vez de falar de forma genérica.

5. Linguagem positiva

Diz exatamente o que se deseja em vez de o que se quer evitar.

Minha linguagem facilita para que outra pessoa saiba exatamente como atender aos meus pedidos?

AULA 03 – Exercício de Reformulação de Pedidos

A transformação da comunicação acontece pela prática. O exercício de reformulação permite treinar a passagem da queixa para o pedido.

Queixa**automática:**

“Esse relatório está muito ruim.”

Tradução CNV:

Observação: “O relatório foi entregue sem subtotais.”

Necessidade: Clareza e organização.

Pedido: “Você poderia incluir subtotais por cidade?”

Esse exercício fortalece:

- clareza relacional;
- autorregulação;
- responsabilidade comunicativa

AULA 03 - Sabotadores Internos

Sabotadores internos são padrões automáticos de funcionamento que surgem como tentativas de proteção.

Embora frequentemente tragam sofrimento ou limitação, originalmente foram estratégias adaptativas construídas para atender necessidades importantes.

Alguns sabotadores frequentemente presentes nas relações profissionais são:

Perfeccionista | Busca garantir valor, competência e reconhecimento. Costuma gerar autocobrança excessiva e dificuldade em aceitar falhas.

Controlador | Busca previsibilidade e segurança. Pode se manifestar por centralização, rigidez e dificuldade de delegar.

Esquivo | Busca proteção relacional e segurança emocional. Costuma evitar conversas difíceis, conflitos ou exposição.

Prestativo excessivo | Busca pertencimento, aprovação e aceitação. Pode gerar sobrecarga e dificuldade em estabelecer limites.

Inquieto | Busca estímulo, movimento e sensação de progresso contínuo. Pode gerar impaciência e dificuldade de sustentar processos.

Hipervigilante | Busca antecipar riscos e prevenir ameaças. Pode gerar tensão constante e dificuldade de relaxamento.

Hiper-realizador | Busca garantir valor pessoal por meio de produtividade e desempenho. Pode gerar exaustão, ansiedade, dificuldade em desfrutar.

Vitimista | Busca acolhimento, reconhecimento de sofrimento e proteção. Pode gerar impotência, desânimo e terceirização de responsabilidade.

Hiper-racional | Busca segurança por meio da lógica, do distanciamento emocional e da análise excessiva. Pode gerar dificuldade de empatia, rigidez relacional e desconexão.

Esses padrões não devem ser compreendidos como falhas pessoais, mas como mecanismos que podem ser observados e ressignificados.

Quais padrões automáticos são mais frequentes em mim diante de pressão, conflito ou insegurança?

AULA 03 - Sabotador, Emoção e Necessidade

A Comunicação Não Violenta propõe que toda emoção sinaliza necessidades atendidas ou não atendidas. Por trás de todo padrão automático existe uma tentativa de cuidar de algo legítimo.

Exemplos:

➔ Uma reação de controle excessivo pode sinalizar necessidade de:

- previsibilidade;
- clareza;
- segurança.

➔ Uma postura esquivada pode indicar necessidade de:

- proteção;
- acolhimento;
- segurança relacional.

Ao identificar a necessidade por trás da reação automática, ampliamos nossa possibilidade de escolha.

A pergunta deixa de ser: **“Como elimino esse padrão?”**

E passa a ser: **“O que ele está tentando proteger — e como posso atender essa necessidade de forma mais consciente?”**

AULA 03 - Regular Não é Reprimir

Uma confusão comum é acreditar que autorregulação significa reprimir, “engolir emoções”.

Reprimir é silenciar ou negar a experiência emocional.

Regular é reconhecer, acolher e elaborar.

➔ Quando emoções são **reprimidas**, podem reaparecer sob a forma de:

- irritabilidade;
- rigidez;
- exaustão;
- somatização;
- distanciamento relacional.

➔ **Regular** implica:

- perceber a emoção;
- nomeá-la;
- compreender o que ela sinaliza;
- escolher conscientemente a resposta.

Na perspectiva da CNV, regular é escutar o sinal emocional para acessar a necessidade que ele revela.

Quando sinto desconforto emocional, minha tendência é:

☐ explodir ☐ silenciar ☐ racionalizar ☐ acolher e elaborar

AULA 03 - Práticas de Regulação com CNV

A Comunicação Não Violenta oferece um caminho concreto para a autorregulação. Uma sequência prática pode ser organizada em cinco passos:

- 1. Perceber** → Reconhecer a ativação interna.
- 2. Respirar** → Criar espaço fisiológico.
- 3. Nomear** → Dar nome à emoção presente.
- 4. Identificar** → Reconhecer a necessidade relacionada.
- 5. Escolher** → Definir a resposta mais consciente.

Essa prática fortalece a capacidade de interromper automatismos e construir respostas mais alinhadas à clareza, respeito e colaboração.

Qual(is) etapa(s) costumo pular quando estou emocionalmente ativada(o)?

☐ Perceber ☐ Respirar ☐ Nomear ☐ Identificar ☐ Escolher

AULA 03 - Técnicas de Primeiros Socorros Fisiológicos

Em momentos de alta ativação, o corpo precisa ser regulado antes que processos reflexivos mais complexos sejam acessados. Uma técnica simples e eficaz é a **Nomeação Sensorial 5–4–3–2–1**.

Ela consiste em direcionar a atenção para o presente por meio da percepção sensorial:

- ➔ 5 coisas que você vê;
- ➔ 4 sensações físicas que percebe;
- ➔ 3 sons que escuta;
- ➔ 2 cheiros ou percepções do ambiente;
- ➔ 1 respiração consciente.

Essa prática favorece reconexão com o momento presente, auxiliando na redução da aceleração mental e quando estamos presos em pensamentos repetitivos ou quando sentimos que estamos sendo puxados por uma emoção muito intensa.

A proposta não é eliminar o que você sente. É criar espaço interno para compreender com mais clareza

Outras estratégias incluem:

- respiração lenta e prolongada;

- *grounding* corporal;
- contagem regressiva de 7 em 7;
- reconexão postural e expressão facial intencional;
- toque no coração.

A repetição fortalece circuitos neurais associados à regulação emocional.

Em quais situações do meu cotidiano profissional uma técnica breve de regulação poderia me ajudar?

AULA 03 - Plano Pessoal de Autorregulação

A autorregulação se desenvolve por prática intencional. Construir um plano pessoal favorece consciência e consistência. Esse plano pode incluir:

Meu principal gatilho: Quais situações costumam me ativar?

Meus sinais corporais: Como percebo a ativação?

Meu sabotador mais frequente: Que padrão automático aparece?

Minha necessidade recorrente: O que está pedindo atenção?

Minha resposta consciente possível: Que escolha posso praticar?

Esse mapeamento fortalece autonomia emocional.

AULA 03 - Desafio Entre Encontros

Durante os próximos dias, registre situações de ativação emocional observando:

☐	Situação	ocorrida
☐	Emoção	ativada

- | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|
| ☐ | Sabotador | reconhecido |
| ☐ | Necessidade | percebida |
| ☐ | Resposta | escolhida |
- ☐ Resultado observado

Ao final do período, reflita:

→ **Que padrões consigo reconhecer?**

→ **Que novas escolhas desejo praticar?**

A prática cotidiana transforma consciência em competência.

AULA 03 - Referências

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

KABAT-ZINN, Jon. Viver a Catástrofe Total. São Paulo: Palas Athena.

BARRETT, Lisa Feldman. How Emotions Are Made. Boston: Mariner Books.

SIEGEL, Daniel J. Mindsight. New York: Bantam.

LEDOUX, Joseph. O Cérebro Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

ROSENBERG, Marshall B. Practical Spirituality. Belo Horizonte: Dimensões.

PATTERSON, Kerry et al. Conversas Cruciais. Rio de Janeiro: Sextante.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. Conversas Difíceis. Rio de Janeiro: Sextante

MÓDULO 3 – CONEXÃO

AULA 04 – EMPATIA E ESCUTA NAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS

AULA 04 - Apresentação da Aula

Até este momento da jornada, desenvolvemos competências relacionadas à percepção de nós mesmos: aprendemos a observar sem julgar, reconhecer sentimentos, identificar necessidades e compreender a diferença entre necessidades e estratégias.

A partir desta aula, damos um passo importante: saímos do universo interno e voltamos nosso olhar para o outro.

Na Inteligência Emocional, esse movimento corresponde à transição da autoconsciência e da autorregulação para a empatia e a gestão de relacionamentos. Na Comunicação Não Violenta, corresponde ao desenvolvimento da capacidade de permanecer presente diante da experiência humana do outro.

Empatia não é concordar, resolver problemas ou oferecer soluções imediatas. Empatia é a capacidade de compreender o que pode estar vivo na experiência da outra pessoa, criando condições para conexão, compreensão e diálogo.

AULA 04 - A Escuta Começa em Nós

Um dos principais aprendizados da Comunicação Não Violenta é que a qualidade da escuta que oferecemos aos outros está profundamente relacionada à qualidade da conexão que mantemos conosco mesmos.

Quando estamos emocionalmente ativados, sobrecarregados ou presos em interpretações, nossa capacidade de escutar tende a diminuir.

Nesses momentos, podemos:

- ouvir apenas para responder;
- antecipar conclusões;

- interpretar intenções;
- interromper;
- buscar soluções rápidas;
- defender nosso ponto de vista.

A escuta empática exige algo diferente: presença.

Por isso, antes de escutar o outro, frequentemente precisamos reconhecer o que está acontecendo dentro de nós.

AULA 04 - Como Construimos Histórias Sobre as Pessoas

Uma atividade importante desta aula convida os participantes a conhecerem diferentes percepções sobre uma mesma personagem: Gisele.

A partir de relatos de diferentes pessoas, surgem interpretações variadas sobre quem ela é como gestora, esposa, colega ou mãe.

O exercício revela um fenômeno muito comum nas relações humanas: nossa tendência de preencher lacunas com interpretações. Quando temos poucas informações, nossa mente frequentemente cria explicações para dar sentido ao que observa.

Essa capacidade é útil para navegar pela complexidade da vida, mas também pode gerar:

- julgamentos precipitados;
- estereótipos;
- conflitos desnecessários;
- dificuldade de compreender o outro.

A reflexão central da atividade é simples: Nem sempre sabemos tanto quanto acreditamos saber.

Quantas vezes você já formou uma opinião sobre alguém antes de conhecer sua história?

AULA 04 - Empatia Segundo a Comunicação Não Violenta

Marshall Rosenberg descreve a empatia como uma presença respeitosa diante da experiência do outro.

Empatia não significa:

- concordar;
- justificar;
- resolver;
- aconselhar;
- corrigir.

Empatia significa oferecer atenção genuína ao que a pessoa está vivendo. Na prática, isso envolve curiosidade.

Em vez de perguntar: "Quem está certo?"

A empatia pergunta: "O que esta pessoa pode estar sentindo?" e "Quais necessidades podem estar presentes nessa situação?"

Essa mudança de perspectiva amplia a compreensão e reduz a tendência ao julgamento.

AULA 04 - Os Níveis de Escuta

Nem toda escuta produz conexão. Ao longo do dia, transitamos por diferentes formas de ouvir.

1. Escuta Ausente: Presença física, ausência mental
2. Escuta Seletiva: Ouve apenas o que confirma suas hipóteses
3. Escuta Atenta: Acolhe as divergências, compreende os argumentos
4. Escuta Empática: A atenção se amplia para além das palavras. Procuramos perceber:
 - sentimentos;
 - necessidades;
 - intenções;
 - significados.

A escuta empática não busca apenas compreender o conteúdo da mensagem. Busca compreender a experiência humana por trás dela.

Quando alguém fala com você, sua atenção está voltada para compreender ou para responder?

AULA 04 - Escutando Além das Palavras

Uma das contribuições centrais da CNV é a ideia de que toda comunicação carrega mais do que palavras. Por trás das falas existem emoções, necessidades, expectativas e pedidos. Uma mesma frase pode conter diferentes significados dependendo do contexto.

Por exemplo: "Ninguém me ajuda aqui."

Em vez de responder imediatamente, a escuta empática procura compreender:

- Existe frustração?
- Existe cansaço?
- Existe necessidade de apoio?
- Existe desejo de reconhecimento?

Essas perguntas não são diagnósticos. São hipóteses empáticas.

O objetivo não é acertar, mas demonstrar interesse genuíno pela experiência do outro.

AULA 04 - Simpatia e Empatia: Qual a Diferença?

Muitas pessoas acreditam estar sendo empáticas quando, na verdade, estão oferecendo simpatia.

A simpatia geralmente busca aliviar o desconforto através de:

- conselhos;
- explicações;
- comparações;
- racionalizações;
- frases de incentivo.

A empatia segue outro caminho. Ela permanece ao lado da experiência da pessoa antes de tentar modificá-la.

A pesquisadora Brené Brown descreve a empatia como uma rara e preciosa oportunidade de conexão. A conexão surge quando nos sentimos compreendidos, e não necessariamente quando recebemos soluções.

Qual a diferença entre oferecer uma solução e oferecer presença?

AULA 04 - Respostas que Parecem Empatia, Mas Nem Sempre Geram Conexão

Algumas respostas são muito comuns em ambientes profissionais:

- Aconselhar: "Você deveria conversar com seu gestor."
- Minimizar: "Não foi tão grave assim."
- Comparar: "Comigo aconteceu algo parecido."
- Corrigir: "Acho que você está vendo isso da forma errada."
- Positividade Apressada: "Veja pelo lado bom."
- Resolver: "Deixa que eu te digo o que fazer."

Embora geralmente bem-intencionadas, essas respostas podem afastar a pessoa da experiência que está tentando compartilhar.

A empatia procura primeiro compreender. Somente depois, se necessário, avançar para soluções.

Que comportamentos fazem você se sentir verdadeiramente ouvido?

AULA 04 - Resposta Automática e Resposta Empática

Diante de situações difíceis, costumamos reagir automaticamente.

A resposta automática tende a ser:

- rápida;
- defensiva;
- focada em resolver;
- pouco aberta à escuta.

Já a resposta empática é caracterizada por:

- curiosidade;
- presença;
- acolhimento;
- interesse genuíno.

A diferença não está apenas nas palavras utilizadas. Está na qualidade da atenção oferecida.

AULA 04 - Quando a Empatia Fica Difícil

Existem situações em que a empatia se torna especialmente desafiadora.

Por exemplo:

- quando estamos cansados;
- quando estamos sobrecarregados emocionalmente;
- quando temos pressa em responder;
- quando já achamos que sabemos quem está certo;
- quando temos necessidades próprias não atendidas.

Nesses momentos, nossa tendência natural é voltar para a defesa, para o julgamento ou para a tentativa de controle. Reconhecer esses limites é importante.

Empatia não é um estado permanente. É uma prática que exige consciência e disponibilidade emocional.

Em quais situações a empatia se torna mais desafiadora para você?

AULA 04 - Autoempatia: A Base Invisível da Empatia

Um dos ensinamentos mais importantes da Comunicação Não Violenta é que a empatia oferecida aos outros depende da empatia que conseguimos oferecer a nós mesmos.

Autoempatia é a capacidade de reconhecer:

- o que estamos sentindo;

- quais necessidades estão presentes;
- quais limites precisam ser respeitados.

Quando ignoramos nossas próprias necessidades, frequentemente perdemos disponibilidade para escutar outras pessoas.

Por outro lado, quando desenvolvemos autoempatia, ampliamos nossa capacidade de acolher o outro sem nos perdermos de nós mesmos.

A empatia saudável nasce desse equilíbrio.

A empatia que você oferece aos outros é semelhante à empatia que oferece a si mesmo?

AULA 04 - Aplicação no Serviço Público

No contexto do serviço público, a escuta empática favorece:

- melhoria do atendimento ao cidadão;
- fortalecimento das relações entre equipes;
- redução de conflitos interpessoais;
- construção de confiança;
- ampliação da colaboração.

Em ambientes cada vez mais complexos, a capacidade de compreender perspectivas diferentes torna-se uma competência essencial para lideranças, equipes e profissionais que atuam diretamente com pessoas.

A empatia não elimina divergências. Mas cria condições para que elas sejam tratadas com mais respeito, humanidade e cooperação

AULA 04 - Referências

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Rio de Janeiro: Sextante.

BROWN, Brené. A arte da imperfeição. Rio de Janeiro: Sextante.

BARRETT, Lisa Feldman. Como as emoções são feitas: a vida secreta do cérebro. São Paulo: Cultrix.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. Conversas Difíceis. Rio de Janeiro: Sextante.

EDMONDSON, Amy. A Organização sem Medo. Rio de Janeiro: Alta Books.

AULA 05 – GESTÃO DE RELACIONAMENTOS E CONFLITOS**AULA 05 - Apresentação da Aula**

Ao longo desta jornada, exploramos diferentes dimensões da Inteligência Emocional e da Comunicação Não Violenta. Aprendemos a observar sem julgar, reconhecer sentimentos, identificar necessidades e desenvolver a capacidade de escutar com empatia.

Nesta aula, ampliamos o olhar para a qualidade dos relacionamentos que construímos no ambiente de trabalho. Afinal, grande parte dos desafios profissionais não está

relacionada apenas às tarefas que realizamos, mas também à forma como nos conectamos, dialogamos e cooperamos com outras pessoas.

Além disso, refletiremos sobre os conflitos, compreendendo-os não como problemas a serem evitados, mas como oportunidades de aprendizagem, crescimento e fortalecimento das relações.

AULA 05 - A Importância dos Relacionamentos na Vida Profissional

Nenhuma pessoa trabalha de forma completamente isolada. Em diferentes momentos, dependemos da colaboração, da troca de informações e da construção conjunta de soluções.

Na Inteligência Emocional, a gestão de relacionamentos corresponde à capacidade de desenvolver conexões positivas, lidar com divergências e favorecer a cooperação. Trata-se de uma competência essencial para quem deseja contribuir de forma efetiva em equipes e organizações.

No contexto do serviço público, essa habilidade ganha ainda mais relevância. A qualidade das relações influencia diretamente a comunicação entre áreas, a eficiência dos processos e a capacidade de oferecer melhores serviços à sociedade.

Quais relacionamentos mais influenciam sua experiência de trabalho atualmente?

AULA 05 - Assertividade e Qualidade das Relações

A forma como nos comunicamos influencia diretamente a qualidade dos nossos relacionamentos.

Em situações desafiadoras, é comum alternarmos entre dois extremos: a passividade, quando evitamos expressar opiniões e necessidades, e a agressividade, quando buscamos impor nosso ponto de vista sem considerar o outro.

A assertividade representa um caminho de equilíbrio. Trata-se da capacidade de expressar ideias, sentimentos e necessidades de forma clara, respeitosa e responsável.

Na Comunicação Não Violenta, a assertividade favorece diálogos mais honestos, fortalece a confiança e contribui para a prevenção de conflitos desnecessários.

AULA 05 - Julgamentos e Imagem de Inimigo

Quando observamos comportamentos que nos incomodam, é comum criarmos explicações sobre quem a outra pessoa é. Passamos a enxergá-la por meio de rótulos como irresponsável, resistente, desinteressada ou difícil.

Na perspectiva da Comunicação Não Violenta, os julgamentos costumam surgir quando perdemos contato com as necessidades presentes em uma situação. Em vez de observar comportamentos específicos, formulamos conclusões sobre a personalidade ou as intenções das pessoas.

Quando esses julgamentos se intensificam, podemos desenvolver aquilo que Marshall Rosenberg chamou de imagem de inimigo: uma percepção limitada do outro, na qual deixamos de enxergar sua humanidade e passamos a vê-lo apenas pelos aspectos que nos incomodam.

Desenvolver relacionamentos mais saudáveis exige substituir certezas por curiosidade e abrir espaço para compreender perspectivas diferentes da nossa.

Existe alguma situação em que você percebe estar enxergando uma pessoa mais pelos seus julgamentos do que pela sua humanidade?

AULA 05 - Necessidades, Conexão e Resiliência Relacional

Um dos princípios centrais da Comunicação Não Violenta é a compreensão de que todo comportamento busca atender alguma necessidade.

Nem sempre concordamos com a forma como as pessoas agem, mas isso não significa que suas necessidades sejam menos legítimas. Quando ampliamos nossa capacidade de enxergar o que existe por trás dos comportamentos, aumentamos também nossas possibilidades de compreensão e diálogo.

Essa perspectiva contribui para o desenvolvimento da resiliência relacional: a capacidade de permanecer em conexão mesmo diante de diferenças, dificuldades e conflitos.

Relações saudáveis não são aquelas em que nunca existem divergências, mas aquelas em que as pessoas conseguem reconstruir pontes quando elas se rompem.

AULA 05 - Conflitos Acontecem nas Estratégias

Muitas vezes acreditamos que os conflitos acontecem porque as pessoas possuem necessidades incompatíveis. No entanto, a Comunicação Não Violenta propõe uma compreensão diferente.

Necessidades humanas fundamentais tendem a ser universais. O que normalmente gera conflitos são as estratégias escolhidas para atendê-las.

Duas pessoas podem compartilhar necessidades legítimas, como segurança, reconhecimento, autonomia ou colaboração, mas defender caminhos diferentes para alcançá-las.

Quando conseguimos olhar além das posições e identificar as necessidades presentes em uma situação, ampliamos significativamente as possibilidades de construção de acordos.

Você consegue lembrar de um conflito em que as necessidades eram legítimas, mas as estratégias eram incompatíveis?

AULA 05 - Comunicação Assertiva e Feedback

Conversas difíceis fazem parte da vida profissional. A forma como conduzimos essas conversas influencia diretamente a qualidade das relações.

A comunicação assertiva favorece clareza, respeito e alinhamento de expectativas. Ela reduz ambiguidades e ajuda a transformar interpretações em diálogos mais produtivos.

Nesse contexto, o feedback pode ser compreendido como uma ferramenta de desenvolvimento e aprendizagem. Quando realizado com respeito, objetividade e intenção construtiva, contribui para fortalecer a confiança e apoiar o crescimento das pessoas.

Mais do que corrigir comportamentos, o feedback pode ser uma oportunidade para construir compreensão, responsabilidade e cooperação.

AULA 05 - Construindo Relações de Confiança

A confiança não surge instantaneamente. Ela é construída por meio das interações cotidianas, da coerência entre discurso e prática e da forma como lidamos com os desafios das relações.

Ambientes de confiança favorecem a colaboração, a aprendizagem e a disposição para enfrentar problemas de maneira conjunta. Neles, as pessoas tendem a compartilhar ideias, pedir ajuda e contribuir com mais abertura.

No serviço público, relações baseadas em confiança fortalecem a cooperação entre equipes e ampliam a capacidade de gerar resultados para a sociedade.

Ao longo desta aula, refletimos sobre como nossas escolhas, palavras e atitudes influenciam a qualidade das relações que construímos. Quanto maior nossa capacidade de dialogar, compreender necessidades e lidar de forma construtiva com os conflitos, maiores serão as possibilidades de criar ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Que atitude você pode adotar para fortalecer a confiança em seus relacionamentos profissionais?

AULA 05 - Referências

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

PATTON, Bruce; STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Conversas Difíceis. Rio de Janeiro: Sextante.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Rio de Janeiro: Sextante.

EDMONDSON, Amy. A Organização sem Medo. Rio de Janeiro: Alta Books.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim: Negociação de Acordos sem Concessões. Rio de Janeiro: Solomon.

MÓDULO 4 – CULTURA

AULA 06 – SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CULTURA RELACIONAL

AULA 06 - Apresentação da Aula

Ao longo desta trilha, exploramos competências fundamentais para a construção de relações mais conscientes e colaborativas. Aprendemos a observar sem julgar, reconhecer sentimentos, compreender necessidades, desenvolver empatia e lidar de forma mais construtiva com os conflitos.

Nesta aula, ampliaremos o olhar para o ambiente que surge quando essas competências são praticadas coletivamente. Falaremos sobre Segurança Psicológica e Cultura Relacional, temas cada vez mais relevantes para equipes que desejam aprender, inovar e colaborar de forma efetiva.

Mais do que uma técnica ou uma ferramenta, a Segurança Psicológica está relacionada à qualidade das relações e à forma como as pessoas se sentem ao participar de um grupo, expressar opiniões, fazer perguntas, admitir erros ou compartilhar ideias.

AULA 06 - O Que Nos Faz Calar?

Em diferentes momentos da vida profissional, muitas pessoas deixam de fazer perguntas, compartilhar ideias ou expressar preocupações.

Nem sempre isso acontece por falta de conhecimento ou interesse. Frequentemente, o silêncio está relacionado ao receio de ser julgado, criticado, ignorado ou exposto.

Esses medos fazem parte da experiência humana e influenciam diretamente a forma como participamos dos grupos dos quais fazemos parte.

Quando as pessoas escolhem permanecer em silêncio, oportunidades de aprendizagem, melhoria e inovação podem deixar de acontecer.

Para refletir

Você já deixou de compartilhar uma ideia ou preocupação por receio da reação das outras pessoas?

AULA 06 - O Que é Segurança Psicológica?

O conceito de Segurança Psicológica foi desenvolvido pela pesquisadora Amy Edmondson e refere-se à percepção compartilhada de que é possível participar de um grupo sem medo de humilhação, punição ou exclusão.

Em ambientes psicologicamente seguros, as pessoas tendem a fazer perguntas, admitir erros, pedir ajuda, compartilhar ideias e contribuir com mais abertura.

Isso não significa ausência de desafios ou divergências. Significa que as pessoas se sentem seguras para participar e aprender mesmo diante das dificuldades.

A Segurança Psicológica favorece a construção de ambientes mais colaborativos, adaptáveis e preparados para lidar com situações complexas.

AULA 06 - Segurança Psicológica Não é Conforto

Um equívoco comum é associar Segurança Psicológica à ausência de desconforto.

No entanto, aprender, inovar, assumir responsabilidades e lidar com mudanças frequentemente envolve incertezas e desafios.

A Segurança Psicológica não elimina o desconforto. Ela reduz o medo de participar, permitindo que as pessoas contribuam mesmo quando não possuem todas as respostas.

Em outras palavras, não se trata de evitar situações difíceis, mas de criar condições para enfrentá-las de forma construtiva.

AULA 06 - Segurança Psicológica Não é Permissividade

Outro equívoco frequente é acreditar que Segurança Psicológica significa ausência de cobrança ou responsabilização.

Na prática, ambientes saudáveis combinam abertura para aprender com compromisso em relação aos resultados.

Segurança Psicológica e responsabilização não são conceitos opostos. Pelo contrário, quando coexistem, favorecem tanto o desenvolvimento das pessoas quanto o desempenho das equipes.

É possível acolher dificuldades, aprender com erros e, ao mesmo tempo, manter elevados padrões de qualidade e responsabilidade.

Para refletir

Como equilibrar acolhimento e responsabilização em sua realidade profissional?

AULA 06 - Nossa Necessidade de Pertencer

Os seres humanos possuem uma necessidade profunda de pertencimento.

Sentir-se aceito, reconhecido e valorizado influencia a forma como nos relacionamos, aprendemos e participamos dos grupos.

Quando percebemos que nossas contribuições são consideradas, tendemos a nos envolver mais e a colaborar com maior disposição.

Por outro lado, experiências de exclusão ou invisibilidade podem reduzir o engajamento, a confiança e a participação.

Essa compreensão ajuda a explicar por que a qualidade das relações exerce tanta influência sobre a cultura das organizações.

AULA 06 - Dor Social e Exclusão

Assim como reagimos a ameaças físicas, também reagimos a ameaças sociais.

Situações de rejeição, desconsideração ou exclusão podem produzir impactos emocionais significativos e influenciar nossos comportamentos futuros.

Muitas vezes, após uma experiência negativa, as pessoas passam a evitar exposições, deixam de compartilhar opiniões ou reduzem sua participação em discussões importantes.

Compreender esse fenômeno é fundamental para construir ambientes que favoreçam a confiança e a colaboração.

Para refletir

Quais comportamentos fazem as pessoas se sentirem valorizadas e incluídas em uma equipe?

AULA 06 - Incivilidade e Cultura Relacional

A cultura organizacional é construída por grandes decisões, mas também por pequenas interações cotidianas.

Interrupções frequentes, ironias, ausência de escuta, respostas agressivas ou desconsideração pelas contribuições das pessoas podem enfraquecer o senso de pertencimento e segurança.

Por outro lado, atitudes simples como ouvir com atenção, agradecer contribuições, demonstrar respeito e reconhecer esforços fortalecem os vínculos e ampliam a confiança.

Pequenos comportamentos repetidos ao longo do tempo ajudam a definir o tipo de ambiente que estamos construindo.

AULA 06 - O Papel das Lideranças e das Equipes

Todas as pessoas influenciam a cultura de um ambiente. No entanto, quem ocupa posições de liderança costuma exercer uma influência ainda maior.

As atitudes da liderança ajudam a comunicar o que é valorizado, permitido ou desencorajado em uma equipe.

Quando líderes demonstram abertura para perguntas, acolhem opiniões diferentes e reconhecem seus próprios erros, contribuem para ampliar a participação e a confiança.

Ao mesmo tempo, a construção de ambientes saudáveis não depende apenas das lideranças. Cada integrante da equipe contribui diariamente para fortalecer ou enfraquecer a cultura relacional.

AULA 06 - Aprendizagem, Erro e Responsabilização

A forma como lidamos com os erros influencia diretamente a capacidade de aprendizagem das organizações.

Em culturas orientadas pela culpa, os erros tendem a ser ocultados, minimizados ou associados exclusivamente à responsabilização individual.

Já em culturas orientadas para a aprendizagem, os erros são analisados como oportunidades para compreender processos, identificar melhorias e fortalecer práticas futuras.

Isso não significa ignorar responsabilidades, mas ampliar a capacidade de aprender com as experiências vividas.

Para refletir

Quando um erro acontece, sua equipe costuma procurar culpados ou compreender o que pode ser aprendido?

AULA 06 - Construindo Ambientes Mais Seguros

A Segurança Psicológica não surge por acaso. Ela é construída por meio de comportamentos, atitudes e escolhas realizadas diariamente.

Fazer perguntas, acolher dúvidas, compartilhar aprendizados, reconhecer contribuições e admitir limitações são exemplos de práticas que fortalecem a confiança e ampliam a participação.

Da mesma forma, a curiosidade, a empatia e o respeito contribuem para criar ambientes nos quais as pessoas se sentem mais seguras para colaborar.

Cada interação representa uma oportunidade de fortalecer a cultura que desejamos construir.

AULA 06 - Uma Jornada de Aprendizagem e Relações

Ao longo desta trilha, refletimos sobre comunicação, sentimentos, necessidades, empatia, relacionamentos e conflitos.

Todos esses elementos contribuem para a construção de ambientes mais humanos, colaborativos e saudáveis.

A Segurança Psicológica pode ser compreendida como uma consequência da qualidade dessas relações. Ela surge quando as pessoas se sentem respeitadas, ouvidas e valorizadas em sua participação.

Construir esse tipo de ambiente é um desafio coletivo e contínuo, que depende das escolhas realizadas diariamente por cada pessoa que integra uma equipe ou organização.

Para refletir

Que atitude você pode adotar para fortalecer a confiança, a participação e a aprendizagem em seu ambiente de trabalho?

AULA 06 - Referências

EDMONDSON, Amy. A Organização sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizagem, Inovação e Crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta. São Paulo: Ágora.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Rio de Janeiro: Sextante.

SCOTT, Kim. Empatia Assertiva. Rio de Janeiro: Alta Books.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller.