Revista FundAção

[relato de experiência] PROPPEX **FSA**

ISSN 2965 - 2138

A EMPATIA PRODUTORA DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE: UMA EXPERIÊNCIA EM AMBIENTE CORPORATIVO

Tony Ely de Oliveira Cunha
tony.cunha@fsa.br
Docente, Curso de Psicologia,
Centro Universitário Fundação Santo André – CUFSA

Ana Sofia Prandi Balbine
Fernanda Pinheiro Hernandez
Helenisa Stela Prospero
Ingrid Lorena Silva dos Santos
Meire Iwai Sakata
Discentes, Curso de Psicologia,
Centro Universitário Fundação Santo André – CUFSA

RESUMO

Este relato de experiência extensionista, de caráter dialógico, teve como objetivo desenvolver competências de comunicação; clareza, assertividade e empatia, com trabalhadores de duas empresas situadas em um município do ABC paulista. Participaram profissionais de diferentes áreas, níveis hierárquicos e identidades de gênero, inseridos em um ambiente organizacional dinâmico, no qual a comunicação eficiente é essencial para a colaboração e a produtividade. A metodologia adotou a Comunicação Não Violenta como referência teórica para o aprimoramento das relações interpessoais. Inicialmente, aplicou-se um formulário online para identificar dificuldades na comunicação interna. Em seguida, foram realizadas rodas de conversa com o tema “Comunicação e Assertividade”, organizadas em três grupos com duração de uma hora cada, além da utilização da dinâmica “telefone sem fio” para evidenciar distorções no processo comunicativo. Os resultados indicaram avanços na compreensão da importância da escuta ativa, da clareza e da empatia nas relações de trabalho, favorecendo a construção de um ambiente mais harmônico e integrado. As

atividades promoveram reflexão sobre comunicação verbal e não verbal, obtiveram feedback positivo dos participantes e culminaram na sugestão de materiais de apoio para estimular a aplicação contínua das competências desenvolvidas no cotidiano profissional.

Palavras-chave: comunicação organizacional; trabalho colaborativo; produtividade.

EMPATHY PRODUCING EFFICIENT COMMUNICATION: AN EXPERIENCE IN A CORPORATE ENVIRONMENT

ABSTRACT

This report details a dialogic outreach initiative aimed at developing communication skills—specifically clarity, assertiveness, and empathy—among employees of two companies located in the ABC region of São Paulo. Participants included professionals from diverse fields, hierarchical levels, and gender identities, all working in a dynamic organizational environment where efficient communication is essential for collaboration and productivity. The methodology utilized Nonviolent Communication as a theoretical framework to enhance interpersonal relationships. Initially, an online survey was administered to identify challenges in internal communication. Subsequently, discussion circles themed "Communication and Assertiveness" were held—organized into three one-hour sessions—alongside a "telephone game" activity designed to highlight distortions in the communication process. Results indicated progress in understanding the importance of active listening, clarity, and empathy in workplace relationships, thereby fostering a more harmonious and integrated environment. The activities encouraged reflection on verbal and non-verbal communication, garnered positive feedback from participants, and led to the suggestion of support materials to encourage the ongoing application of the developed skills in daily professional life.

Keywords: organizational communication; collaborative work; productivity.

ÁREAS TEMÁTICAS: Saúde; Educação.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um dos pilares fundamentais das interações humanas e desempenha um papel essencial em todas as culturas e em todas as esferas (familiar, escolar, organizacional, social, etc.). Porém, a comunicação nem sempre é uma tarefa considerada fácil. Isso porque, além da transmissão da mensagem, o processo de comunicação envolve um conjunto de habilidades de linguagem que tema finalidade de fortalecer essa comunicação mesmo em situações de estresse e conflito.

No ambiente corporativo - que é o foco deste artigo - a qualidade da comunicação assume um papel de destaque, pois influencia diretamente o bem-estar dos trabalhadores e a harmonia entre as equipes. Conforme Kunsch (2009), a comunicação é o elemento primordial no relacionamento inter e transpessoal da organização contemporânea, qualquer que seja o ramo da atividade ou o público a ser alcançado".

Por isso, se a comunicação for conduzida de forma inadequada, poderá ser o fato gerador de conflitos, resultando em um clima organizacional tenso, diante do estresse e do clima "pesado" no ambiente organizacional.

Realmente, as denominadas "falhas de comunicação" ou "mal-entendidos" constituem um grande problema nas organizações, pois é a partir de interpretações equivocadas e preconceitos que surge grande parte do estresse que, consequentemente, leva ao sofrimento dos colaboradores. Da mesma forma, a confusão entre os aspectos da comunicação objetiva (observação do fato) e subjetiva (sentimento que o fato acarretou na pessoa), além da falta de clareza, também podem acarretar desentendimentos entre os interlocutores.

A comunicação violenta pode ser compreendida como um fenômeno influenciado por construções históricas e culturais, sendo aprendida e reproduzida socialmente ao longo do tempo (Rosenberg, 2021). Ao longo do tempo, as pessoas foram aprendendo que o comando, o "mandar", tem efeito de autoridade e resulta em aquiescência (consentimento) ou obediência por parte do menos favorecido no contexto da relação".

Para isso, existem técnicas e estratégias para que as interações ocorram com mais respeito, atenção e empatia, por meio da escuta ativa e profunda. Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV), também denominada comunicação empática, apresenta ferramentas úteis para

superar os desafios que aparecem nas relações, causadas pela forma como se dá a comunicação ou até mesmo pela ausência de comunicação por medo do conflito (Santos, 2021).

Rosemberg (2021, p.21) destaca que “a maneira como falamos e ouvimos os outros é onde está a chave para o problema das desavenças e discórdias”. Segundo este autor, a CNV baseia-se em quatro componentes fundamentais: 1) Observação: Refere-se à capacidade de descrever, de forma objetiva e concreta, o que está acontecendo em uma determinada situação, sem adicionar julgamentos, avaliações ou generalizações. Destes aspectos, observar implica separar os fatos das interpretações, evitando rótulos, críticas ou inferências subjetivas. Essa distinção é fundamental, pois julgamentos tendem a gerar defensividade no outro, enquanto observações claras favorecem a abertura ao diálogo. Assim, trata-se de relatar comportamentos específicos, situados no tempo e no contexto, promovendo uma comunicação mais precisa e menos reativa; 2) Sentimentos: Consiste em reconhecer, nomear e expressar autenticamente os sentimentos despertados pela situação observada. Ressalta-se a importância de diferenciar sentimentos de pensamentos ou julgamentos disfarçados (como “sinto que fui ignorado”). A expressão genuína dos sentimentos contribui para a construção de conexões mais empáticas, pois revela a experiência interna do sujeito. Além disso, favorece a autorresponsabilização emocional, evitando atribuir ao outro a causa direta do que se sente; 3) Necessidades: Diz respeito à identificação das necessidades humanas universais que estão na base dos sentimentos. Segundo Rosenberg (2021), todos os sentimentos estão relacionados ao grau de satisfação ou frustração dessas necessidades, como respeito, pertencimento, segurança ou reconhecimento. Compreender essa relação amplia a consciência sobre si e sobre o outro, permitindo deslocar o foco da culpa para o entendimento das motivações humanas, reduzindo conflitos e favorecendo soluções colaborativas; 4) Pedidos: Envolve a formulação de pedidos claros, concretos e realizáveis, expressando o que se deseja de maneira específica e positiva. Rosenberg (2021) enfatiza que pedidos devem ser diferentes de exigências, pois preservam a liberdade do outro em aceitar ou recusar. A clareza na solicitação, aliada à abertura para o diálogo, aumenta as chances de cooperação e contribui para relações mais respeitosas e autênticas.

Nesse contexto, prevenir comunicações violentas a partir de um relacionamento compassivo e empático, auxilia na resolução de conflitos e melhora a satisfação no ambiente de trabalho. Entende-se que há uma reformulação no modo pelo qual se expressa de modo consciente, claro e objetivo, e não de forma impulsiva ou repetitiva. A CNV deve ser pautada pela honestidade, respeito e empatia pelo outro.

Pode até parecer mais fácil não comunicar certos sentimentos e necessidades para evitar possíveis conflitos ou a recusa do atendimento do pedido. Porém, interiorizar sentimentos e pensamentos negativos baseados em suposições ou julgamentos precipitados dos motivos de outrem, via de regra é uma opção pior, já que a pessoa passa a ter um sentimento que lhe deixa incomodada com o ambiente laboral, o qual, por sua vez, passará a se tornar um péssimo ambiente, inclusive podendo ser adoecedor física e mentalmente, exatamente por não ter expressado os sentimentos e não ter exposto as suas necessidades e o pedido.

Compreender os princípios da CNV e suas implicações no ambiente corporativo torna-se essencial para promover relações interpessoais mais eficazes e harmoniosas, saudáveis. Isso porque a comunicação violenta, caracterizada pela falta de empatia, julgamentos precipitados e expressões agressivas, pode contribuir sobremaneira para o aumento de desentendimentos, em casos extremos, episódios de violência física e adoecimento no campo da saúde mental.

Dados recentes indicam que, em 2024, aproximadamente 472 mil trabalhadores brasileiros foram afastados de suas funções em decorrência de transtornos mentais, evidenciando o crescimento expressivo do adoecimento psíquico no contexto laboral (BRASIL, 2025). Tal cenário gera impactos significativos tanto para as organizações, como redução da produtividade e aumento de custos operacionais, quanto para a sociedade, especialmente no âmbito da saúde pública e da previdência social.

Frente a recorrente presença de comunicação agressiva no ambiente corporativo, surgem questionamentos sobre os impactos dessa prática na saúde mental e na produtividade dos colaboradores. Casos de assédio moral, ameaças veladas e desentendimentos entre gestores e trabalhadores são cada vez mais comuns, gerando um clima organizacional tenso e pouco colaborativo. Além disso, observa-se que a falta de clareza e empatia na comunicação pode resultar em interpretações equivocadas e conflitos desnecessários.

Diante desse cenário, a CNV, desenvolvida por Rosenberg (2021), pode ser um instrumento para minimizar os impactos negativos da comunicação hostil, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais profícuo, colaborativo e produtivo, elevando a motivação dos colaboradores, refletindo-se em maior engajamento e produtividade. Portanto, melhorar a comunicação das relações interpessoais no ambiente corporativo tem inúmeros benefícios potenciais, inclusive a redução do estresse, do assédio e bullying.

Nesta experiência extensionista, partiu-se da seguinte questão norteadora: de que maneira a adoção da Comunicação Não Violenta pode contribuir para a redução da violência verbal e

psicológica no ambiente corporativo, favorecendo relações mais humanizadas e produtivas. Assim, o presente relato tem como objetivo descrever a experiência desenvolvida, destacando como a CNV pode minimizar falhas comunicacionais recorrentes nas interações humanas, bem como seus possíveis impactos positivos no ambiente organizacional e na saúde mental dos colaboradores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este projeto de extensão universitária teve como objetivo promover o aprimoramento da comunicação interpessoal no contexto corporativo, tomando como referência teórico-metodológica a Comunicação Não Violenta (CNV), conforme proposta por Marshall B. Rosenberg (2021). Parte-se do pressuposto de que a comunicação constitui um eixo estruturante das relações de trabalho, influenciando diretamente a qualidade das interações, a gestão de conflitos e o clima organizacional. Nesse sentido, a intervenção extensionista buscou não apenas reduzir ruídos comunicacionais e manifestações de violência verbal e psicológica, mas também fomentar práticas dialógicas mais empáticas, assertivas e colaborativas, contribuindo para um ambiente laboral mais humanizado e produtivo.

Do ponto de vista metodológico, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter interventivo e participativo, alinhada aos princípios da extensão universitária, especialmente no que se refere à construção compartilhada de saberes entre universidade e comunidade. Como etapa inicial, procedeu-se ao levantamento diagnóstico das demandas, por meio da aplicação de um formulário estruturado via Google Forms, com questões abertas e fechadas, visando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores no âmbito da comunicação interna. Esse instrumento possibilitou mapear percepções, desafios recorrentes e necessidades específicas dos participantes, subsidiando o planejamento das ações subsequentes e garantindo maior aderência da intervenção à realidade vivenciada no contexto organizacional.

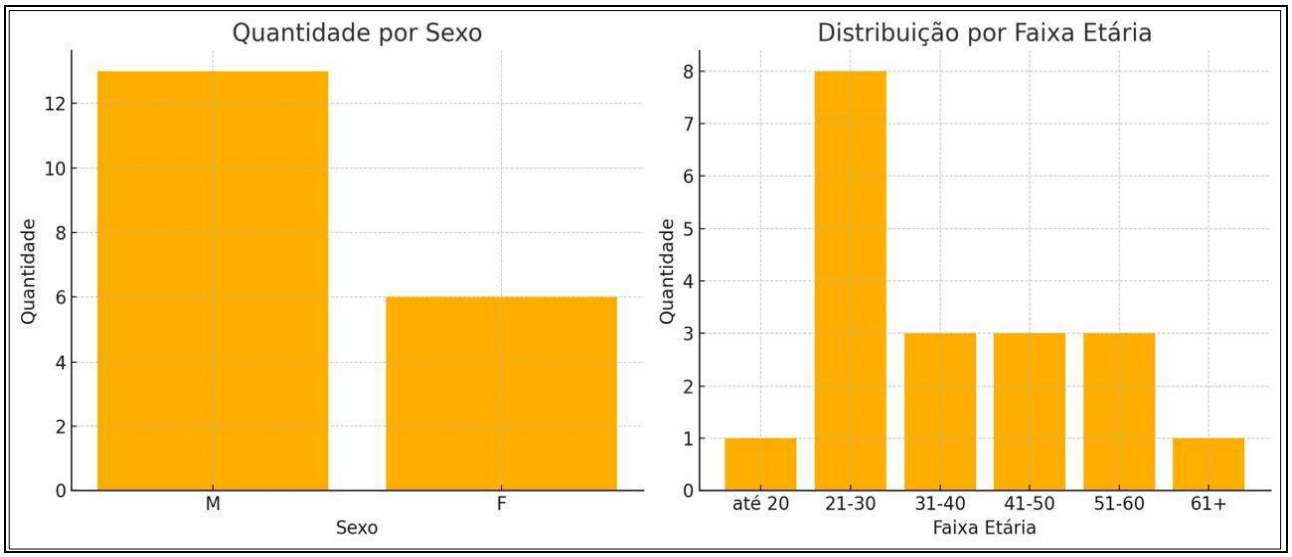
A condução desta experiência extensionista esteve fundamentada em premissas éticas que asseguram o respeito à dignidade, à autonomia e à integridade dos participantes. Foram garantidos o caráter voluntário da participação, o sigilo das informações coletadas e o anonimato dos trabalhadores, especialmente no tratamento e na divulgação dos dados obtidos por meio do formulário e das atividades desenvolvidas. Ademais, buscou-se assegurar um ambiente de escuta qualificada, acolhimento e não julgamento, em consonância com os princípios da Comunicação Não Violenta (CNV), conforme proposto por Rosenberg (2021). Ressalta-se ainda que a intervenção respeitou os limites institucionais e organizacionais, evitando qualquer forma de exposição indevida

ou constrangimento, bem como promovendo práticas pautadas na responsabilidade social, no cuidado com o outro e na valorização das relações humanas no contexto de trabalho.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes incluíram indivíduos dos gêneros feminino e masculino, não havendo autodeclaração de outros gêneros. Observou-se predominância da faixa etária entre 21 e 30 anos, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil dos participantes quanto ao gênero e à idade



Fonte Própria, 2025.

A coleta de dados evidenciou a presença de dificuldades significativas na comunicação interpessoal entre os colaboradores, manifestadas principalmente por ruídos na transmissão de informações, interpretações equivocadas e fragilidades na escuta ativa. Tais achados reforçam a centralidade da comunicação como elemento estruturante das relações de trabalho, impactando diretamente o clima organizacional e a eficiência dos processos. A partir desse diagnóstico, foram realizadas rodas de conversa com o tema “Comunicação e Assertividade”, fundamentadas na Comunicação Não Violenta, proposta por Rosenberg (2021), organizadas em três grupos (14h, 15h e 16h), com duração de uma hora cada.

Durante os encontros, foi aplicada a dinâmica “telefone sem fio”, amplamente utilizada como recurso pedagógico para demonstrar, de forma vivencial, as distorções que podem ocorrer no processo comunicativo. A frase inicial — “Viu, o João e a Maria? Sempre trabalharam juntos…

agora se estranhando, perdem prazos… clima estranho. Até o chefe já chamou eles… sei, não!" — serviu como disparador para a análise das transformações ocorridas ao longo da transmissão.

No primeiro grupo, observou-se relativa preservação da essência da mensagem. A presença do diretor pareceu influenciar o comportamento dos participantes, evocando dinâmicas grupais inconscientes, como descrito por Kaës (1997) e Bion (1970), nas quais figuras de autoridade podem mobilizar sentimentos de aprovação, temor e dependência, favorecendo maior controle e cautela na comunicação.

No segundo grupo, a mensagem sofreu alterações mais significativas, possivelmente relacionadas à maior diversidade entre os participantes e à ausência de uma liderança formal, o que pode ter favorecido a emergência de tensões e interpretações distintas.

Tal fenômeno dialoga com as contribuições de Lewin (1948, *apud* Kunsch, 2009), ao destacar a influência do campo grupal sobre o comportamento individual. Nessa perspectiva, o processo de comunicação não pode ser compreendido como uma ação isolada, mas como um fenômeno dinâmico, continuamente moldado pelas interações, normas, papéis e forças presentes no grupo. Assim, as distorções observadas na transmissão da mensagem não se restringem a falhas individuais de atenção ou memória, mas refletem a atuação de fatores grupais, como expectativas implícitas, necessidade de pertencimento, busca por aceitação e até mesmo tensões latentes. Esses elementos interferem na forma como a mensagem é interpretada, selecionada e retransmitida, podendo levar a acréscimos, omissões ou modificações de conteúdo. Dessa forma, a comunicação, no contexto grupal, revela-se como um processo (co)construído, no qual o significado não é apenas transmitido, mas continuamente negociado entre os participantes, evidenciando a complexidade das interações humanas no ambiente organizacional.

Já no terceiro grupo, composto majoritariamente por líderes e gestores, a distorção da mensagem não se deu de forma intencional, mas refletiu um padrão de maior controle emocional e cautela discursiva, o que, por sua vez, parece ter inibido a espontaneidade dos participantes.

Essa dinâmica pode ser compreendida à luz das reflexões de Arendt (2003) sobre a ação e a comunicação em contextos marcados por responsabilidade e visibilidade social. Para a autora, o agir e o falar estão intrinsecamente relacionados ao espaço público, no qual os indivíduos se expõem ao julgamento do outro e assumem responsabilidade por suas palavras e ações. Nesse sentido, a presença de sujeitos em posições de liderança ou maior visibilidade tende a intensificar a autoconsciência e o controle sobre a própria expressão, uma vez que o discurso passa a ser mediado pela preocupação com suas possíveis repercussões.

Tal condição pode contribuir para uma comunicação mais cautelosa, porém também menos espontânea, na medida em que os participantes tendem a filtrar suas falas, evitando ambiguidades, conflitos ou interpretações indesejadas. Esse movimento, embora possa reduzir riscos imediatos de conflito, pode igualmente limitar a autenticidade das interações e empobrecer a circulação de sentidos no grupo.

Assim, observa-se que a visibilidade social e a responsabilização simbólica influenciam diretamente o modo como as mensagens são construídas e compartilhadas, evidenciando que a comunicação, especialmente em contextos organizacionais, não se restringe ao conteúdo transmitido, mas envolve dimensões éticas, políticas e relacionais que atravessam o ato de falar e de se posicionar diante do outro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As experiências desenvolvidas evidenciaram a centralidade da comunicação nos contextos organizacionais, especialmente no que se refere à necessidade de uma compreensão ampliada de seus aspectos verbais e não verbais. Os resultados obtidos, a partir das dinâmicas e rodas de conversa, demonstraram que as falhas comunicacionais estão frequentemente associadas não apenas a dificuldades individuais, mas também a fatores grupais, hierárquicos e contextuais, que influenciam diretamente a forma como as mensagens são construídas, interpretadas e retransmitidas. Nesse sentido, a utilização da Comunicação Não Violenta (CNV) de Rosenberg (2021), mostrou-se uma estratégia potente para promover maior consciência comunicacional, favorecendo práticas mais empáticas, claras e assertivas.

Considerou-se que os participantes passaram a reconhecer a importância da escuta ativa, da expressão autêntica de sentimentos e da clareza na formulação de mensagens, o que contribuiu para a reflexão crítica sobre suas próprias formas de se comunicar no cotidiano profissional. A empresa, por sua vez, identificou impactos positivos no processo de autoavaliação dos colaboradores, percebendo avanços na qualidade das interações e no fortalecimento de um ambiente mais colaborativo e respeitoso.

Destaca-se, ainda, o retorno qualitativo obtido ao final das atividades, especialmente durante o momento de integração (coffee break), no qual os participantes ressaltaram a aplicabilidade prática dos conteúdos trabalhados. Como desdobramento, foi sugerida ao setor de Recursos Humanos a elaboração de materiais de apoio que sistematizem os conceitos abordados, com vistas a ampliar o acesso às informações e estimular sua incorporação contínua no cotidiano

organizacional. Tal iniciativa reforça a importância da educação permanente como estratégia de sustentação das mudanças propostas, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional mais humanizada e comunicativamente consciente, passível de ser replicada.

5 AGRADECIMENTOS

Assinalamos agradecimentos sinceros ao Centro Universitário Fundação Santo André, ao Prof. Dr. Tony Ely O. Cunha orientador da ação extensionista, e à empresa da região do ABC paulista e seus trabalhadores que abriram espaço para participar das ações.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. **A vida do espírito**. 2. ed. Tradução de Rodrigo G. de A. Duarte. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

BION, Wilfred R. **Experiências em grupos**. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social concede 546.254 benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais e comportamentais**. Brasília, 2026. Disponível em: Acessar notícia oficial. Acesso em: 28 mar. 2026.

KAËS, René. **O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2021.

PASQUALINI, Juliana C.; MARTINS, Fernando Ramalho; EUZÉBIOS FILHO, Antonio. A “dinâmica de grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. **Estudos de Psicologia**, Araraquara, v. 26, n. 2, p. 161–173, abr./jun. 2021. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-46692021000200006. Acesso em: 15 mai. 2025.

SANTOS, Fábio Júnio Luiz dos. Os conceitos da comunicação não violenta (CNV) na interação entre as pessoas: um estudo com foco em um ministério do governo federal. Brasília, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream. Acesso em: 16 mar. 2025.