



**X FAMINAS**  
VIRTUAL

# COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

R484c      Ribeiro, Juliana  
              Comunicação assertiva. / Juliana Ribeiro; Mariana de Lazzari  
              Gomes (rev.). – Belo Horizonte: FAMINAS, 2024.  
              107p.

ISBN: 978-65-89983-22-4

1. Comunicação assertiva. I. Ribeiro, Juliana. II. Gomes,  
Mariana de Lazzari (rev.). III. Título.

CDD: 153.6

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| <b>UNIDADE I</b> .....   | 5  |
| DEFINIÇÃO COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÃO, MODELOS E APLICABILIDADE O, MODELOS E APLICABILIDADE .....         | 5  |
| OBJETIVOS .....  | 6  |
| COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÃO, MODELOS E APLICABILIDADE .....   | 6  |
| COMUNICAÇÃO SÍNCRONA E ASSÍNCRONA .....  | 11 |
| O CORPO ENQUANTO SISTEMA DE LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL .....                                      | 14 |
| MENSAGENS MULTISSÍGNICAS .....   | 19 |
| <b>UNIDADE II</b> .....  | 23 |
| COMUNICAÇÃO ASSERTIVA .....  | 23 |
| OBJETIVOS .....  | 24 |
| ASSERTIVIDADE: O QUE SIGNIFICA? .....  | 24 |
| MINDSER DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA .....   | 25 |
| INDICAÇÃO DE VÍDEO .....   | 26 |
| SKILLS DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA .....  | 27 |
| INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....   | 28 |
| FEEDBACK .....   | 30 |
| ESCUTA ATIVA .....   | 31 |
| ORATÓRIA, EXPRESSIVIDADE, ARGUMENTAÇÃO E PERSUASÃO .....   | 32 |
| INDICAÇÃO DE VÍDEO .....   | 34 |
| <b>UNIDADE III</b> .....   | 38 |
| COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....   | 38 |
| COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....   | 39 |
| O CONCEITO DO EU NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....   | 45 |
| COMPORTAMENTO INTERPESSOAL .....   | 46 |
| COMPORTAMENTO PASSIVO .....  | 47 |
| COMPORTAMENTO AGRESSIVO .....  | 47 |
| COMPORTAMENTO ASSERTIVO .....  | 48 |
| O RELACIONAMENTO INTRA E INTERPESSOAL: CONCEITO, HABILIDADES E ATITUDES PARA CONVÍVIO EM GRUPO ..... | 48 |
| <b>UNIDADE IV</b> .....  | 52 |
| COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA .....   | 52 |
| COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) .....   | 53 |
| Leitura complementar .....   | 53 |
| Leitura complementar .....   | 58 |

|   |     |
|---|-----|
| LEITURA COMPLEMENTAR.....   | 59  |
| A TEORIA U E OS ARQUÉTICOS DA ESCUTA .....                              | 65  |
| NIVEIS DE ESCUTA .....  | 67  |
| EMPATIA ASSERTIVA.....  | 69  |
| INDICAÇÃO DE VÍDEO.....   | 71  |
| <b>UNIDADE V</b> .....  | 72  |
| COMUNICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS.....                     | 72  |
| OBJETIVOS .....   | 73  |
| STORYTELLING E A INFLUÊNCIA NA EMOÇÃO DAS PESSOAS.....                  | 73  |
| GERENCIANDO CRISES ON-LINE E OFF-LINE .....                             | 78  |
| MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....  | 81  |
| <i>Mindset</i> da comunicação assertiva na resolução de problemas ..... | 84  |
| <b>UNIDADE VI</b> .....   | 88  |
| COMUNICAÇÃO EM SAÚDE.....   | 88  |
| OBJETIVOS .....   | 89  |
| COMUNICAÇÃO EM SAÚDE: CONCEITOS BÁSICOS .....                           | 89  |
| HABILIDADES ESSENCIAIS PARA A COMUNICAÇÃO CLÍNICA EFETIVA .....         | 94  |
| ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA.....                                       | 97  |
| COMUNICANDO NOTÍCIAS DIFÍCEIS.....                                      | 99  |
| REFERÊNCIAS .....   | 104 |



# **UNIDADE I**

**DEFINIÇÃO  
COMUNICAÇÃO:  
DEFINIÇÃO, MODELOS E  
APLICABILIDADE O,  
MODELOS E  
APLICABILIDADE**



## OBJETIVOS

---

- Compreender o que é comunicação e a diferença do Modelo de comunicação Tradicional para o Modelo de Comunicação Informacional
  - Entender sobre a diferença de comunicação síncrona e assíncrona
  - Compreender os elementos verbais e não-verbais da comunicação.
  - Compreender os pilares da comunicação assertiva
  - Entender como o corpo está relacionado, sistematicamente, ao processo de comunicação.
  - Refletir sobre mensagens multissígnicas
  - Compreender a potência e a importância da comunicação assertiva para a área da saúde.
  - Conseguir identificar, durante as mais diferentes interações sociais, os elementos que fazem com que o processo de comunicação esteja sendo assertivo ou não.
- 

## COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÃO, MODELOS E APLICABILIDADE

No dia primeiro de janeiro de 2022, a população mundial atingiu a marca de **7,8 bilhões de habitantes**. Um aumento de 74 milhões de pessoas, em relação ao primeiro dia do ano de 2021, segundo o Instituto Censos Norte-Americano.

**Isso significa que 7,8 bilhões de pessoas se comunicam, diariamente, no planeta.**

Você já parou para pensar o impacto que isso tudo gera em um fluxo de comunicação? A resposta pode parecer óbvia para os mais desavisados, mas fato é que comunicar nunca foi tão complexo. Estamos vivendo em um ritmo mais frenético do que qualquer outro antes visto, cujo direcionamento está atrelado ao desenvolvimento científico-tecnológico. O termo **comunicar** vem do latim *communicare* e significa “colocar em comum”. Nesse cenário impulsionado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), maneiras extremamente consolidadas na comunicação humana, como a interação em uma mesma língua, ou o uso da mesma forma de se falar ou, ainda, a utilização dos signos linguísticos verbais e não verbais semelhantes começaram a ser, progressivamente, impactadas pelas mais diferentes descobertas científico-tecnológicas.

O cantor e compositor brasileiro Gilberto Gil, na canção Parabolicamará, traduz a questão da seguinte maneira: “hoje o mundo é muito grande/ porque a terra é pequena / do tamanho de uma antena parabolicamará” (GIL, 1992).

### Que tal ouvir a música do Gilberto Gil?

#### AUDIOS

Acesse o link:

<https://www.deezer.com/us/track/904655432?autoplay=true>

Um dos mais importantes teóricos da Comunicação, o canadense Hebert Marshall McLuhan, vai traduzir a questão através do conceito de aldeia global (1) que, grosso modo, significa que os meios de comunicação, permeados pelas novas tecnologias - como o rádio, a TV e o telefone, na época em que ele desenvolveu o conceito, e a internet, agora, por exemplo -, fariam com que o mundo se tornasse uma grande aldeia, rompendo vários tipos de fronteiras, dentre elas, a geográfica, a cultural, a social ou outra qualquer e, ao mesmo tempo, promovendo a interação constante entre as pessoas, por meio de interesses comuns.

Graças às novas tecnologias, diferentes povos, culturas, artes e conhecimentos se aproximam, expondo uma série de reflexões antes encobertas. Nunca antes da história humana foi tão simples o processamento, o armazenamento e a disseminação de informações. Segundo Manuel Castells (1999), a respeito da sociedade informacional ou sociedade em rede, a sociedade contemporânea vivencia o impacto da interação cada vez mais dinâmica entre seres humanos e TIC's.

Mudaram-se as relações. Encurtaram-se as distâncias. Resignificaram a percepção de tempo e espaço. Alteraram a forma como uma mensagem é produzida, veiculada, compreendida e assimilada. Muitas vezes, já não reconhecemos a autoria de uma dada informação. Temos dúvida em relação à linguagem. Sabe por quê? Porque, segundo McLuhan, o meio é a mensagem. No entanto, antes de explicar o que isso significa, veja só: nos últimos anos vimos se propagar em nosso país as *fake News* (2). A disseminação de notícias falsas na esfera política, econômica e até da saúde, foi imensa. A própria pandemia do COVID-19 foi permeada por essas falsas notícias. O que se percebe é que quanto maior o desafio do cenário, quanto maior o grau de incertezas e de fragilidades, mais propensos estamos a sermos vítimas dessa chuva de *fake news*.

(1) Vale a pena conhecer um pouco mais sobre o conceito de “Aldeia global”, criado na década de 60 do século passado, por Marshall McLuhan, e apresentado no livro “A galáxia de Gutemberg”, cujo pdf. pode ser acessado no link: <https://documentos.tips/document/marshall-mcluhan-a-galaxia-de-gutenberg.html>

(2) Fake news é um termo que vem do inglês: fake (falsa/falso) e news (notícias). Dessa forma, em português, a expressão fake news nada mais é do que notícias falsas. Apesar de ter se destacado recentemente, a expressão é bem mais antiga e data do final do século XIX. Fake news são as informações falsas que viralizam entre a população como se fossem verdades.

1. Você já acreditou em alguma notícia e depois descobriu que ela era falsa?  
 Sim    Não    Não sei
2. Você já compartilhou com as pessoas alguma informação antes de checar sua veracidade?  
 Sim    Não    Não sei
3. Você acredita que de alguma maneira mesmo que não intencional, já tenha colaborado com a disseminação das fake news?  
 Sim    Não    Não sei
4. Acha que as pessoas no geral na vida pessoal e profissional tem o hábito de compartilharem informações com as outras sem saber a procedência ou checar a veracidade dos fatos?  
 Sim    Não    Não sei

E aí? Como foi responder essas perguntas? Se em algum momento sua resposta foi SIM, você certamente já fez parte desse tipo de comunicação equivocada que afeta negativamente no meio a qual elas estão direcionadas. As informações falaciosas/mentirosas sempre serão prejudiciais, por isso a importância de trabalharmos ferramentas para entender a importância da comunicação que acerta e o impacto dessa comunicação em vários âmbitos, sobretudo na saúde.

A **teoria do meio é a mensagem** foi apresentada no livro *Understanding média: the extensions of man*, tornando-se um dos estudos mais importantes do autor McLuhan, ao propor uma problematização dos meios de comunicação, considerando o fato de eles se tornarem um novo ambiente de percepção e mutação da mensagem que está sendo transmitida e que, nesse sentido, ganha um novo viés e, conseqüentemente, um conteúdo totalmente inédito.

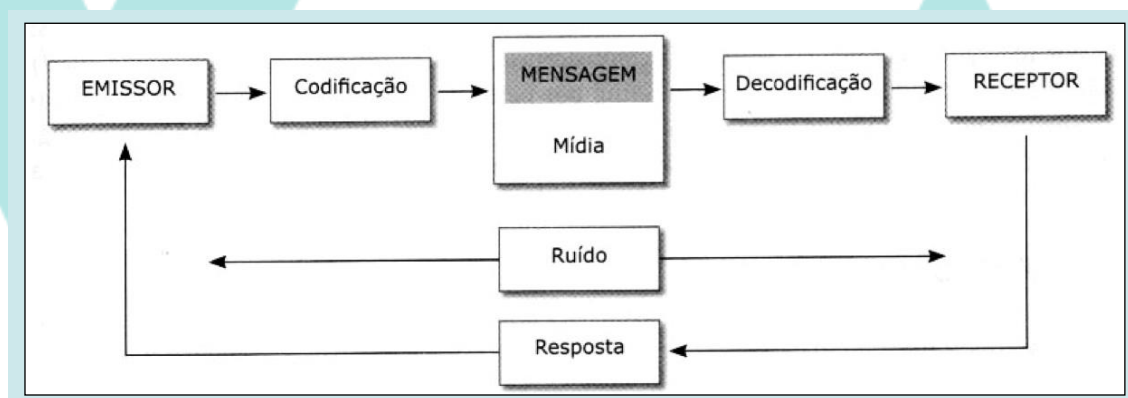


McLuhan, ao realizar tal abordagem, ressignifica todo o conceito do processo comunicacional desenvolvido até então, o qual se vinculava à ideia de emissor e receptor, sem considerar o meio<sup>3F</sup> (1) (FIG. 1). O modelo clássico da comunicação<sup>4</sup> (2), inclusive, em que um emissor transmitia uma mensagem, através de um canal, para um dado receptor, que poderia decodificá-la ou não, dada a interferência direta ou indireta de um dado ruído, não se sustentava mais.

(1) De origem latina, a palavra meio corresponde ao singular de medius (media, médiuns). Tal definição pode ser encontrada na tradução do livro de Marshall MacLuhan, *Os meios de comunicação como extensão do homem* (São Paulo: Cultrix, 1974), traduzido, então, por Décio Pignatari.

(2) Modelo Clássico de Comunicação elaborado nos anos 40, por C. Shannon e W. Weaver, também conhecido como Modelo Linear.

**Figura 1 – O modelo clássico de comunicação**



**Fonte:** Kotler (2005, p. 536).

Por isso, McLuhan desenvolveu uma teoria que acabou disseminada pelo mundo todo, pois considerava o meio como mensagem, ou seja, para ele, seria impossível compreender as informações veiculadas, assim como qualquer tipo de mudança social, sem conhecer, precisamente, o funcionamento dos meios e a forma como eles estavam atuando no ambiente. Segundo o autor, conforme pontua Irene Machado no artigo *Ah, se não fosse MacLuhan!...*,

para produzir “mensagem”, o meio faz uma “mensagem” tátil nos modos perceptivos, e ato comunicacional nenhum resulta de uma única emissão sensorial. Por isso, o meio inclui qualquer tecnologia que crie extensões do corpo e dos sentidos humanos, desde a roupa até o computador. O corpo é o espaço tanto da sensorialidade quanto do envolvimento tátil ambiental. A tatilidade do ambiente, contudo, não é dimensionada pelas coordenadas espaciais, mas pela tradução do sensório (MACHADO, 2009, p. 49).

As teorias de Marshall McLuhan vigoraram, de maneira inquestionável, por muitos anos. Até que, como ele mesmo previu, as TIC's iriam impactar verdadeiramente na maneira como produzimos, disseminamos e consumimos informações. Hoje, somos todos os interlocutores, porque a comunicação é, necessariamente, um processo interativo entre os sujeitos e, como interlocutores, somos também mídia.

No modelo clássico de comunicação, um receptor, com algum dado, iria transmitir a informação, através de um canal, que faria com que a mensagem fosse decodificada para chegar até os seus receptores. Esse fluxo seria impactado apenas se, no meio desse processo, um ruído o atrapalhasse. O alcance também era bastante limitado. A mensagem era enviada de maneira unidirecional: emissor – receptor. Com a teoria de McLuhan, essas informações já seriam ressignificadas pelo meio, ou seja, dependendo do meio no qual elas fossem disseminadas, o dado final poderia sofrer alteração. Já na contemporaneidade, na sociedade da informação, o fluxo é interacional, há interação, mediada por um ou, simultaneamente, vários meios. A mesma pessoa produz e consome informação o tempo todo. Isso acaba gerando um número gigantesco de informações e ruídos no processo comunicacional, gerando uma comunicação não assertiva.

Portanto, a comunicação humana hoje, é subjetiva e extremamente complexa. Por isso, torna-se fundamental estudá-la, independente da área de atuação, para que possamos ser assertivos durante todo o processo. Falando em assertividade, vamos ouvir juntos uma música super assertiva para os tempos desafiadores que estamos vivendo: a importância de fazer o bem, sorrir e acreditar em dias melhores.



“Fazer o bem  
É sempre uma coisa dada  
Sem esperar nada  
Sem olhar a quem  
Vamos sorrir,  
Pra não cair em cilada  
  
Quem não ri de nada  
Não sabe o que tem  
O que fazer?  
Tudo é possível  
Como um dia de sol (...)”

## Comunicação síncrona e assíncrona

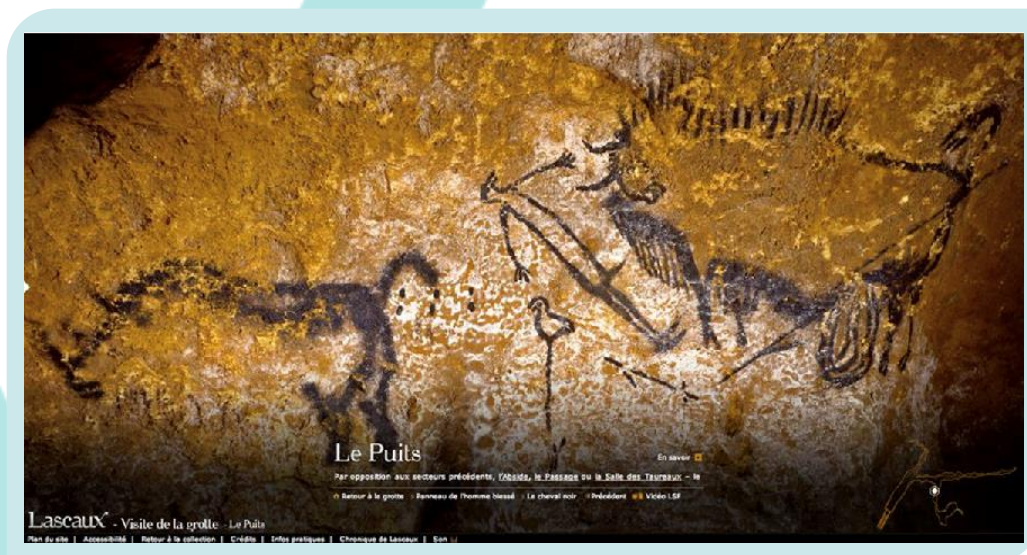
Em nossa história, a comunicação e a difusão de informações começaram muito antes do desenvolvimento das TIC's. A oralidade está lá, nos primórdios da nossa existência, quando pronunciávamos expressões para alertar sobre perigos, por exemplo. Em seguida, através das pinturas rupestres, marcamos a nossa existência na inexatidão do tempo. Isso se iniciou há mais de 40 milhões de anos, como explicam os historiadores H.W. Janson e Anthony F. Janson (2000), em *Iniciação à história da arte*, quando, já nos últimos estágios do período Paleolítico, as primeiras imagens do corpo humano foram impressas pelos aurinhacenses e madalenianos em superfícies rochosas da caverna de Lascaux (5), na região francesa de Dordogne (FIG. 2).

(3) Pesquisa realizada no dia 13 de fevereiro de 2022, às 14h05.

(4) Pesquisa realizada no dia 13 de fevereiro de 2022, às 14h07.

(5) De acordo com o sítio oficial do Ministério da Cultura Francesa ([www.culture.fr](http://www.culture.fr)) – órgão responsável pela administração da Caverna de Lascaux –, o local está fechado para visitação pública, desde 1963, a fim de garantir a sua preservação. O Ministério disponibilizou um portal eletrônico ([www.lascaux.culture.fr](http://www.lascaux.culture.fr)), com material específico sobre a Caverna, onde os usuários podem realizar um tour virtual, pesquisar e conhecer um pouco mais a região.

**Figura 2** – Le Puits: Fragmento de pintura rupestre na Caverna de Lascaux, França



**Fonte:** <http://www.lascaux.culture.fr>

Esse painel, conhecido como *Friso de Animais*, retrata seres humanos, bisões, veados, bois e cavalos e está localizado em uma das partes mais inacessíveis, escuras e distantes da caverna, protegido de qualquer tipo de intervenção, seja ela humana ou climática. As obras dos povos primitivos estimulam os nossos sentidos, instigam e parecem esmiuçar e aguçar, ainda mais, as desmedidas formas de (re) interpretar as experiências humanas no mundo.

Na tentativa de prolongarmos e de nos comunicarmos de maneira ainda mais assertiva, criamos os primeiros alfabetos e, aprimorando ainda mais o nosso processo comunicativo, chegamos ao desenvolvimento tecnológico. As TIC's conectaram a humanidade, ao transmitirem informações por impulsos elétricos, ondas de rádio e TV, *bits* e *bytes*, satélites, redes *wi-Fi*, 5G e muito mais.

Deixar rastros, ensinar e aprender, além de preservar a memória, é um modo de ser da espécie humana. As pinturas rupestres são exemplos clássicos de comunicação assíncrona: aquela que não acontece de maneira simultânea, na qual não existe interação imediata. Ela não necessita de que as pessoas se encontrem em um mesmo espaço (físico ou *on-line*) ou de tempo para acontecer, uma vez que não ocorre em tempo real.

Já a comunicação síncrona é simultânea e implica, necessariamente, que os participantes estejam em um mesmo espaço (físico ou *on-line*), ao mesmo tempo, para acontecer, conforme podemos ver no QUADRO 1 abaixo.

**Quadro 1 – Modelos de comunicação**

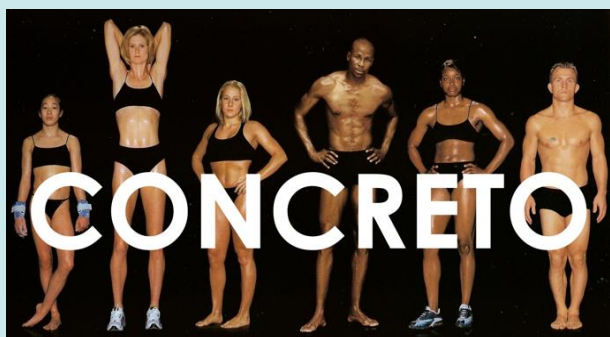
| Modelo de Comunicação   |  |
|---|--|
| Síncrona  | Assíncrona   |
| Acontece em tempo real – simultaneamente  | Não acontece em tempo real   |
| Pode acontecer no espaço real ou virtual  | Pode acontecer no espaço real ou virtual   |
| Exige a presença das pessoas  | Não exige a presença das pessoas   |
| Proporciona a interação imediata  | Não proporciona a interação imediata   |
| Exemplos: conversa ao telefone, reuniões presenciais ou virtuais, aulas <i>on-line</i> ou presenciais, <i>lives</i> ao vivo, <i>Internet Relay Chat (chats)</i> , dentre outros | Exemplos: vídeos postados em plataformas digitais, <i>lives</i> gravadas, aulas <i>on-line</i> , <i>e-mails</i> , <i>sites</i> , <i>podcasts</i> , dentre outros |

**Fonte:** Autor

## O corpo enquanto sistema de linguagem verbal e não verbal

Concreto e abstrato. Real e virtual. Vivo e morto. Orgânico e inorgânico. Humano e pós-humano. Homem e máquina. Isso é o corpo na contemporaneidade. Você consegue visualizar cada um desses papéis que o corpo tem hoje? Vamos materializar. Observe as imagens!

**Figura 5 – Imagem: Concreto**



Fonte: Banco de Imagens (Shutterstock).

**Figura 6 – Museu Estatal Russo - Wassily Kandinsky**



Fonte: Acervo Juliana Ribeiro.

**Figura 7 – Campanha Unilever**



Fonte: Dove (2013).

**Figura 8 – Imagem: Matrix (1999)**



Fonte: Acervo Juliana Ribeiro.

**Figura 9 – Imagem: Arthur**



**Fonte:** <http://www.jorgequintao.com>.

**Figura 10 – Imagem: Os retirantes (Décio Pignatari, 1944)**



**Fonte:** <https://br.pinterest.com/pin/299137600240512697/>

**Figura 11 – Foto: Pele**



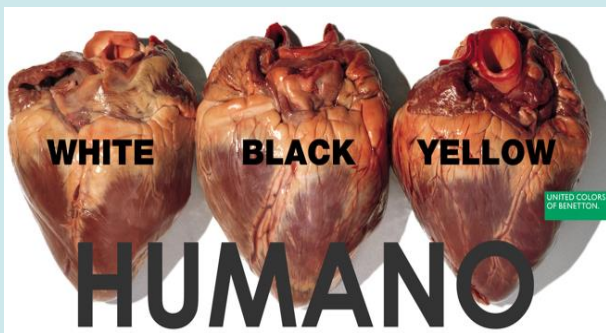
**Fonte:** [www.jorgequintao.com](http://www.jorgequintao.com)

**Figura 12 – Imagem: Inorgânico**



**Fonte:** Banco de Imagens (Shutterstock).

**Figura 13 – Campanha Benetton, 1996**



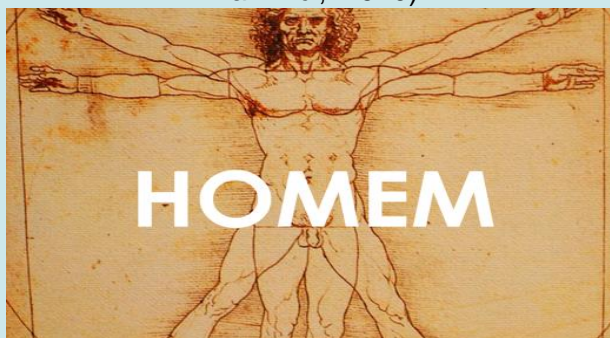
**Fonte:** <https://www.delas.pt/toscani-regressa-as-campanhas-da-benetton-com-o-tema-integracao/moda/316059/>

**Figura 14 – Filme A pele que habito, 2011**



**Fonte:** <https://www.culturagenial.com/a-pele-que-habito-resumo-e-explicacao-do-filme/>

**Figura 15** – O homem vitruviano (Leonardo Da Vinci, 1940)



**Fonte:** <https://www.culturagenial.com/homem-vitruviano-leonardo-da-vinci/>

**Figura 16** – Paraolimpíadas do Rio (2016)



**Fonte:** <http://rededoesporte.gov.br/pt-br/megaeventos/paraolimpiadas>

### **E agora? Ficou mais fácil?**

O corpo é isso: um objeto histórico, multifacetado e, sobretudo, singular. “Cada sociedade tem seu corpo, assim como tela tem sua língua”, garante Michel de Certeau (1982, p.180), em *Histories du corps*. Então, precisamos entender que o corpo está em constante mutação e que ele se adapta à época em que existe. Trata-se de um processo simbiótico, constituído pela cultura, tecnologia disponível, capacidade de transformação e adaptação orgânica ao tempo em que existe. Mas para além disso, é importante compreendermos que nosso corpo fala, fala mais do que nossas próprias palavras, segundo demonstram os livros e estudos. Os escritores Pierre Will e Ronald Tompakow (2015) trazem em sua obra “O corpo fala” a importância da linguagem não verbal e da expressão corporal em nossa comunicação, demonstrando que nosso tórax, abdomen, cabeça, gestos, olhares e postura, comunicam.

O corpo, então, estabelece uma estreita relação com o mundo e com o outro, com o tempo e o espaço e, conseqüentemente, com a comunicação. Além disso, quando trazemos a perspectiva do corpo para a comunicação verbal e para comunicação não verbal (CNV), o assunto fica um tanto quanto complexo, porque, apesar de parecer óbvio, a linha entre comunicação verbal e não verbal é também difusa.



## Quer um exemplo?

Vamos pensar nos gestos que compõem a linguagem de sinais utilizadas pelos surdos. Esses gestos são claramente linguísticos, o que os torna verbais. Ao mesmo tempo, os gestos que fazemos com as mãos, com certa frequência, como o aceno ou o sinal de vitória, são considerados parte do nosso comportamento, diferente de palavras e, por isso, não verbais. Compreender esses sinais impressos pelo corpo é fundamental para decodificar uma mensagem.

Vamos estabelecer as diferenças básicas entre esses dois tipos de comunicação, mas antes, porém, é preciso lembrar que a comunicação humana, além de um fenômeno, é uma construção social, com função social também. Comunicar é partilhar, é compartilhar informações através de um canal, de um meio. A comunicação verbal é, relativamente, mais fácil de ser definida, apesar de também ter algumas nuances, pois ela compreende toda linguagem falada ou escrita, ou seja, qualquer mensagem transmitida pelas palavras, de maneira discursiva. Já a comunicação não verbal é muito mais complexa e é a responsável pela qualificação das interações humanas, pois ela dita o sentimento, as emoções, a qualidade da mensagem que está sendo transmitida. Ela contextualiza – de maneira simbólica – a informação, fazendo com que possamos compreender os sentimentos do interlocutor. “Respondemos aos gestos com uma extrema vivacidade e, quase se poderia dizer, segundo um código elaborado e secreto que não está escrito em parte alguma, não é conhecido por ninguém, mas compreendido por todos” (SAPIR *apud* CORRAZE, 1982, p. 9).

Ainda de acordo com Corraze (1982), a comunicação não verbal é processada através do corpo (considerando suas qualidades físicas, fisiológicas e de movimento), nos objetos associados ao corpo (adornos, roupas, cicatrizes, tatuagens e nos produtos da habilidade humana) e, por último, na dispersão dos indivíduos no espaço (que engloba desde o espaço físico que cerca o corpo até o espaço que a ele se relacione, ou seja, o espaço territorial).

Em um fluxo de interação humana, a comunicação não verbal abrange mais de 90% das possibilidades de expressão, manifestando-se, em 40% das oportunidades, por sinais paralinguísticos, como a entonação da voz, a pronúncia, a hesitação, a tosse, a respiração ofegante, o suspiro, dentre outros elementos. Já os outros 50% ficam a cargo dos sinais silenciosos do corpo, como o olhar, os gestos, a postura, a expressão facial, as próprias características físicas etc. Esses dados foram apresentados pela Maria Julia Paes da Silva, no livro *Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde*.

Agora, um ponto de atenção. Dito tudo isso, alguns sinais não verbais são possíveis de serem vistos, lidos e interpretados durante um processo interacional. Dentre eles, destacam-se:

- ❖ Ações ou movimentos do corpo, englobando expressão facial, olhar, gestos;
- ❖ Postura corporal (cinésica) – movimentos;
- ❖ Sinais vocais ou paralinguísticos (volume da voz, hesitações, repetição de palavra, por exemplo, são as qualidades vocais);
- ❖ O uso do espaço por quem está falando (proxêmica) = distância interpessoal;
- ❖ Objetos e adornos utilizados pela pessoa;
- ❖ Tipo de corpo;
- ❖ Momento em que as palavras são ditas;
- ❖ Utilização do toque (taxêmica), ou seja, contato corporal.

Tudo isso faz parte da comunicação humana e das estratégias que todos nós utilizamos para expressarmos emoções e personalidade. A comunicação não verbal nos aponta uma série de atitudes interpessoais que fazem com que a interação entre os sujeitos seja eficiente ou não.

**Em caso de observar em alguém ocorrendo conflito entre a mensagem verbal e a comunicação não verbal, lembre-se: a mensagem não verbal deve ser considerada, por ser mais fidedigna à verdade. No entanto você, como emissor, como orador, deve buscar ter congruência entre os elementos verbais e os não verbais, para gerar uma comunicação mais clara e assertiva.**

Levando em consideração todas essas questões para a área da saúde, além da clareza na comunicação verbal, a comunicação não verbal é importantíssima para estabelecer uma relação saudável com o paciente e um diagnóstico preciso no atendimento. Uma série de pesquisas já foram realizadas sobre esse assunto, demonstrando que o toque, por exemplo, transmite segurança durante uma consulta; o contato visual é responsável pela confiança; a escuta ativa é primordial, sendo um dos instrumentos básicos para o relacionamento terapêutico, por isso, não se pode desconsiderar que a linguagem verbal pode ser usada para ampliar a não verbal e vice-versa. Elas se complementam e são fundamentais no processo assertivo da comunicação.

## Mensagens multissígnicas

*Nada na natureza é isolado; nada é desprovido de conexão com o todo.*

*Goethe*

Antes de começarmos a falar sobre mensagens multissígnicas, você sabe o que é signo?

Etimologicamente, a palavra signo vem do latim e significa sinal. Existem dois conceitos bem clássicos sobre o tema. O primeiro vem da Linguística e foi muito abordado por Ferdinand Saussure, através da Semiologia. Para Saussure, signo é a união do sentido com a imagem acústica, concebendo-se uma relação didática entre significado e significante. Ao pronunciarmos ou escrevermos uma palavra, temos seu plano de expressão, denominado significante. Ele é composto pelo som e pela escrita, mas o que essa palavra quer dizer mesmo trata-se do seu significado, que está no plano do conteúdo.

O outro conceito vem da Semiótica, desenvolvido por Charles Peirce (1977) e é ele que nos interessa. Semiótica é a ciência dos signos e dos processos significativos ou semiose, que ocorrem na natureza e na cultura. A palavra semiótica tem origem na expressão grega *seméion*, que quer dizer signo + “sêmea, traduzido por sinal ou signo”. A semiótica, então, vai estudar qualquer sistema de signos, dentre eles a música, a fotografia, o cinema, as artes plásticas, o design, a mídia etc.

### **Mas... voltando, o que são signos, então?**

Para entender o conceito, precisamos refletir um pouco sobre a nossa própria existência e conexão com o mundo. Todos os dias, nos deparamos com uma realidade repleta de fenômenos. Somos impactados com tantas informações e conexões, diariamente, que elas acabam passando despercebidas pelos olhos mais desatentos. Partindo da teoria de Peirce, a maneira como interagimos, compreendemos e estabelecemos significados em nossa vida provém dos signos. Signo é entendido como tudo aquilo que perpassa pela existência humana, de forma a estabelecer um elo comunicacional entre as coisas e sujeitos, possibilitando as inúmeras formas de significação. Então, signo é a forma como interpretamos as coisas do mundo e damos sentido a elas. Os signos fazem a intermediação com a realidade que nos cerca. **Eles podem ser verbais e não verbais** e são classificados como naturais, entendidos como aqueles que têm origem na natureza, ou artificiais, produzidos pelo homem e já carregados de possibilidade de significação. Dessa maneira mensagem multissígnica significa pluralidade nos sinais, **sinais múltiplos**.

## **Mas, qual a aplicação disso em nossa profissão e em nossa vida pessoal?**

Se não conseguimos interpretar os diferentes signos, isso pode provocar ruídos inimagináveis no fluxo comunicacional, principalmente, no que diz respeito à comunicação não verbal. A fim de tornar os pontos que merecem atenção mais claros, Judith A. Hall e Mark L. Knapp (2016), no livro *Comunicação não verbal na interação humana*, examinam os vários sinais que nos ajudam a obter êxito na interpretação de mensagens multissignificas, dentre eles a intimidade, a dominância, o gerenciamento da interação, a identidade e a capacidade de enganar o outro.

A intimidade é o sinal mais importante e, ao mesmo tempo, o mais complexo de ser compreendido, pois a linha entre ser invasivo e ser honesto em uma relação é muito tênue. Por isso, vamos focar nesse sinal específico. De maneira geral, quando as pessoas estão à vontade na transmissão de uma mensagem, elas apresentam

maior inclinação para frente; mais proximidade física; mais olhar no olho; mais abertura de braços e corpo; expressões faciais e vocais mais positivas. A baixa frequência desses comportamentos, particularmente quando esperados, ou a manifestação de comportamentos opostos tendem a ser associadas com menos intimidade ou até com desagrado (HALL; KNAPP, 2016, p. 369).

Isso significa, então, que entender o quão íntimo e próxima uma pessoa que esteja transmitindo uma mensagem está do seu interlocutor, maior a possibilidade de sucesso na interpretação da mensagem. Uma das mais clássicas análises sobre o comportamento humano foi publicada pelo *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, em 1975, por Clore, Wiggins e Itkin. No estudo original, os pesquisadores reuniram muitas afirmações verbais que descreviam o agrado e o não desagrado não verbais. A partir daí, eles elencaram os comportamentos considerados inferiores e superiores, em um fluxo comunicacional. Hall e Knapp adaptaram o estudo.

O resultado dele encontra-se resumido no QUADRO 2 abaixo.

**Quadro 2** - Comportamentos avaliados como cordiais e frios

| Comportamentos cordiais                      | Comportamentos frios             |
|--|----------------------------------|
| Olha nos olhos                               | Olha com frieza                  |
| Toque nas mãos                               | Sorri com sarcasmo               |
| Move-se na direção do interlocutor           | Dá um falso bocejo               |
| Sorri frequentemente                         | Faz carranca                     |
| Examina-o da cabeça aos pés                  | Afasta-se                        |
| Tem uma expressão de felicidade              | Olha para o teto                 |
| Sorri com a boca aberta                      | Palita os dentes                 |
| Faz caretas                                  | Balança a cabeça negativamente   |
| Senta-se diretamente à sua frente            | Limpa unhas                      |
| Avena afirmativamente com a cabeça           | Desvia o olhar                   |
| Franze os lábios                             | Faz tromba                       |
| Lambe os lábios                              | Fuma um cigarro atrás do outro   |
| Ergue as sobrancelhas                        | Estala as juntas dos dedos       |
| Arregala os olhos                            | Olha em torno da sala            |
| Usa gestos de mão expressivos, enquanto fala | Junta as mãos                    |
| Dá rápidos olhares                           | Brinca com as pontas dos cabelos |
| Estica-se                                    | Cheira o cabelo                  |

Fonte: Hall; Knapp (2016, p. 370)

A partir desse estudo, verificamos que, quando o relacionamento mais íntimo entre as pessoas se desenvolve, a frequência dos gestos e comportamentos cordiais tende a aumentar e, conseqüentemente, haverá maior sucesso na comunicação.

Mensagens multissígnicas, então, são um desafio para a comunicação humana e merecem atenção especial em qualquer fluxo comunicacional.

A woman with curly hair, wearing a white blazer over a dark top and a black skirt, stands on the left. A man in a dark suit, light shirt, and patterned tie stands on the right, waving his right hand. The background is a hallway with large, stylized speech bubble graphics in shades of blue and white.

# **UNIDADE II**

## **COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**



## OBJETIVOS

---

Compreender o que é comunicação assertiva.

Entender o que é mindset e como você pode fazer para alterá-lo em prol da comunicação

Elencar quais são as skills (habilidades) necessárias para a comunicação assertiva.

Entender sobre as ferramentas fundamentais da oratória.

Discorrer sobre as diferenças geracionais e a importância de saber suas principais características para a eficácia da comunicação.

Discutir sobre a diferença de comunicação assertiva e interpessoal

Compreender a potência e a importância da comunicação assertiva para a área da saúde.

---

## ASSERTIVIDADE: O QUE SIGNIFICA?

Quantas informações diferentes sobre um mesmo assunto chegaram até você nos últimos dias? Nos últimos meses? Nos últimos anos? Com quantas pessoas você travou discussões para defender um ponto de vista diferente do seu, cujo argumento apresentado pelo outro não se sustentava? Quantas informações você chegou a repassar para sua rede, sem antes confirmar a veracidade de cada uma delas? Como as pessoas que o cercam veem você?

**Você pode responder com SIM ou NÃO, rapidamente, essas cinco questões:**

1. Geralmente, seus amigos o procuram para esclarecer dúvidas ou pedir informações?  
( ) SIM ( ) NÃO
2. Você tem dificuldades de manter o autocontrole durante uma discussão em que as pessoas se posicionam de forma contrária ao que você acredita?  
( ) SIM ( ) NÃO
3. Você só entra em uma discussão se dominar, minimamente, o assunto?  
( ) SIM ( ) NÃO
4. Você consegue mediar conflitos?  
( ) SIM ( ) NÃO
5. Você impõe limites?  
( ) SIM ( ) NÃO



Se você respondeu SIM para todas essas questões, provavelmente, você tem várias habilidades que precisamos ter e/ou desenvolver para sermos pessoas assertivas. Mas o que seria ASSERTIVIDADE?

O conceito de assertividade, compreendido como uma subárea das habilidades sociais, envolve “a afirmação dos próprios direitos e a expressão de pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, honesta, apropriada, de modo a não violar o direito das outras pessoas” (LANGE; JAKUBOWSKI, 1978). A assertividade é uma habilidade e um tipo de comportamento muito estudado na Psicologia e, por isso, pode ser desenvolvida. Inúmeras são as teorias propostas para comportamento assertivo, sendo que as mais clássicas estão datadas entre os anos 70 e 80 do século XX e, ainda hoje, norteiam a maior parte das pesquisas. Nessas definições clássicas, o comportamento assertivo seria a expressão de sentimentos de maneira socialmente adequada, preservando tanto os direitos do indivíduo que responde de maneira assertiva quanto os do interlocutor que se conecta a ele.

Para facilitar, comunicação assertiva é aquela que **ACERTA**. É quando o emissor da mensagem consegue expressá-la de acordo com sua real intenção, real objetivo de maneira clara e coerente levando o interlocutor à compreensão correta de todo processo comunicativo, sem ruídos, sem falhas, sem compreensão equivocada.

Como base nisso, a assertividade é uma habilidade, uma qualidade, que marca as pessoas que costumam ser claras, objetivas, empáticas e capazes de lidar com situações adversas de maneira equilibrada e sensata. Uma pessoa assertiva tende a ser mais confiante, expressa-se corretamente, respeita o ouvinte e as opiniões diversas. A comunicação positiva também é uma característica dos indivíduos assertivos e podemos mudar o nosso modelo mental para conseguirmos desenvolvê-la.

## Mindser da comunicação Assertiva

Mindset, em tradução livre do inglês, significa mentalidade ou configuração da mente. Conceito que se popularizou bastante nos últimos anos nas áreas de gestão, psicologia, empreendedorismo e inovação, é uma habilidade mutável, ou seja, pode ser desenvolvida, dependendo da intencionalidade do sujeito, adaptando-se às ações e reações de cada pessoa em um dado contexto.

O mindset também é uma condição humana, um comportamento que vai determinar como nos posicionamos no mundo, direcionando nossos pensamentos e atitudes. Ele busca elencar os

paradigmas que cada um de nós temos e que são capazes de construir a nossa mentalidade sobre um dado assunto, predeterminando e influenciando nas escolhas pessoais e profissionais.

Diante disso, será que é possível desenvolvermos um mindset para a Comunicação Assertiva? Quais são as habilidades nas quais precisaríamos focar para fazermos com que a nossa comunicação e a forma como nos expressamos possam alcançar os objetivos necessários, sejam eles profissionais ou pessoais?

Antes de começarmos a discutir sobre o mindset da Comunicação Assertiva, vamos assistir a um vídeo? Ele é incrível e aponta alguns dos desafios que enfrentamos diariamente para nos comunicar de maneira assertiva.



## INDICAÇÃO DE VÍDEO

Acesse o link:

[https://www.ted.com/talks/katherine\\_hampsten\\_how\\_miscommunication\\_happens\\_and\\_how\\_to\\_avoid\\_it/transcript](https://www.ted.com/talks/katherine_hampsten_how_miscommunication_happens_and_how_to_avoid_it/transcript)

**\*Não se esqueça de ativar as legendas do vídeo para Língua Portuguesa.**

E aí?

Ficou mais claro o que é assertividade, principalmente em um processo de comunicação? Se não, pode se tranquilizar, pois ainda vamos abordar mais sobre isso. Porém, antes, veja também esta charge no Nani:

**Figura 1 – Ruídos na comunicação**



Fonte: <http://www.nanihumor.com/2013/05/ruidos-na-comunicacao.html>

Por acaso esta charge fez com que você se lembrasse da expressão “falando grego”? Quantas vezes você já sentiu que estava dialogando e, durante uma conversa, a pessoa com quem estava estabelecendo interação não compreendeu aquilo que você gostaria de dizer? Ruídos durante o fluxo comunicacional são extremamente comuns, nós já sabemos disso, mas também podemos tornar a nossa comunicação mais clara e assertiva. Para isso, é preciso mudar o nosso modelo mental, mudar o nosso *mindset*, pois ele não deve ser fixo, uma vez que

acreditar que suas qualidades são imutáveis, cria necessidade constante de provar a si mesmo o seu valor. Se você possui apenas uma qualidade limitada de inteligência, determinada personalidade e certo caráter moral, nesse caso terá que provar a si mesmo que essas doses são saudáveis (DWECK, 2009, p. 38).

**Então, mude o mindset para se tornar um comunicador assertivo.**

- ✔ Seja positivo e empático.
- ✔ Tenha sede de conhecimento.
- ✔ Seja honesto.
- ✔ Busque informações em fontes confiáveis, antes de passá-las adiantes.
- ✔ Não seja resistente a mudanças de opiniões. Vivemos em um mundo extremamente fluido, onde tudo muda o tempo todo.
- ✔ Seja tolerante.
- ✔ Acredite no seu potencial.

Como estamos falando de *mindset*, precisamos entender quais são os comportamentos, pensamentos e atitudes que nos norteiam durante um fluxo comunicacional. Chegou a hora de falar sobre as *skills*! Vamos lá!

## Skills da Comunicação Assertiva

Muitas são as habilidades que devemos desenvolver para nos comunicarmos de maneira assertiva e, dentre elas, destacamos as *hard skills* (competências técnicas) e as *soft skills* (competências interpessoais). Durante muito tempo, a maioria das pessoas focaram no seu desenvolvimento técnico, aprimorando seus conhecimentos dentro de uma área de atuação. No entanto, com o passar dos anos, principalmente no final do século XX e início do século

XXI, percebeu-se que, independentemente da profissão ou da forma como acontecem os relacionamentos na nossa vida pessoal, é fundamental desenvolver *soft skills*.

Essas habilidades interpessoais são tão importantes que fazem parte das competências necessárias para nos comunicarmos de maneira assertiva e, por isso, vamos focar, a partir de agora, nelas. Para Revindrhanath (2016, p. 21), as *soft skills* são “competências não técnicas, sempre associadas com a capacidade de uma pessoa se relacionar com os outros”, tais como inteligência emocional, resolução de problemas, persuasão, capacidade de mediar conflitos e influenciar pessoas, de dar e receber *feedbacks*, além da escuta ativa.

São essas as principais habilidades que devemos desenvolver no nosso dia a dia para comunicarmos de maneira assertiva, porém, neste momento, vamos focar em apenas três: a inteligência emocional, o *feedback* e a escuta ativa.

## Inteligência emocional

Comunicar-se com êxito e assertividade exige gerenciamento inteligente das nossas emoções. Nossas emoções são super importantes em nossa vida, porém, se mal geridas, ou expressas de maneira instintiva, pouco consciente, podem comprometer nossa comunicação de qualidade. Sendo assim, mais do que nunca, precisamos gerenciar as nossas emoções e agir com inteligência em situações adversas. Agir e não reagir, porque, quando agimos, tornamo-nos os protagonistas da situação. Sendo assim, precisamos aprender a gerenciar nossas emoções e, na medida do possível, também auxiliar as pessoas a gerenciarem as próprias emoções, com empatia e respeito.

No livro *Comunicação assertiva*, a psicóloga Andrea Becker, especialista em autoconhecimento humano, ensina que “as emoções são reações fisiológicas, herdadas ao longo do desenvolvimento da espécie e, entre outras atividades, preparam o organismo para uma reação frente a determinadas situações do ambiente” (BECKER, 2021, p. 25). Ela ainda afirma que as emoções são classificadas de três formas: a primeira são as emoções primárias, a segunda são as emoções secundárias ou sociais e a terceira são as emoções de fundo, conforme demonstra o QUADRO 1.

### Quadro 1 – Classificação das emoções

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>EMOÇÕES PRIMÁRIAS</b> | São aquelas <b>comuns a todos os indivíduos</b> . Elas são universais, como a alegria, a tristeza, o nojo, a raiva, o medo, a coragem, a tristeza etc.                       |
| <b>EMOÇÕES DE FUNDO</b>  | Relacionam-se aos estímulos internos, produzidos por processos físicos ou mentais. Dentre elas, podemos destacar a aflição, o cansaço, a ansiedade, a energia e outras mais. |

**Fonte:** Adaptado de Becker (2021)

Compreender o que são e como são as emoções é fundamental, pois elas são inerentes a nossa existência. Além disso, conseguir administrar a forma como reagimos a cada uma delas (de maneira negativa ou positiva) é o segredo da inteligência emocional e da comunicação assertiva.

Nos últimos anos, a Inteligência Emocional (IE) vem sendo reconhecida como importante pilar para o sucesso, tanto na vida pessoal e profissional. Administrar as emoções é saber pensar, sentir, agir de forma inteligente e consciente, sem deixar que as emoções controlem sua vida e acumulem-se de forma a reproduzir ou criar traumas (BECKER, 2021, p. 27).

Logo, a inteligência emocional é a nossa capacidade de perceber essas emoções, conseguindo identificar o nosso próprio sentimento e o dos outros. Isso é fundamental durante o processo de comunicação, pois só assim conseguiremos estabelecer um fluxo que perpassa pelo diálogo, pelas discussões construtivas e não agressivas. Por isso, é fundamental entender o significado de cada emoção e como cada uma delas pode nos impactar, de maneira positiva e negativa. Inteligência emocional é conseguir reagir a todas essas emoções de maneira inteligente e coerente e, como se trata de uma habilidade, ela **pode ser desenvolvida**.

Ligue-se nos comportamentos necessários para que, diante das mais diversas situações e emoções, você possa agir de forma inteligente, sem perder o equilíbrio e a inteligência emocional.

- a) Confiança.
- b) Credibilidade.
- c) Empatia.
- d) Colaboração.

- e) Flexibilidade.
- f) Autocontrole.
- g) Firmeza.
- h) Persistência.
- i) Tolerância.

Se conseguirmos exercitar e desenvolver cada uma dessas habilidades, certamente seremos mais prudentes e, conseqüentemente, faremos melhores escolhas, independentemente da situação na qual estejamos inseridos.

## Feedback

O processo de comunicação apresenta cinco elementos que se relacionam de forma bem dinâmica: alguém que emite uma informação, alguém que a recebe e interage com ela, a informação em si, o canal pelo qual ela está sendo transmitida e, por fim, o *feedback*, que é a resposta, para o emissor inicial, da pessoa que interagiu com a informação. Isso significa que a comunicação não é unilateral, ela não possui um sentido único, pelo contrário, é um processo circular e contínuo, que visa à emissão de uma mensagem e à obtenção de uma resposta em relação a ela. Essa resposta é, justamente, o *feedback*.

O *feedback* é uma das principais formas de aprendizagem e de avaliação da qualidade da mensagem transmitida. Inicialmente, ele pode parecer relativamente simples, mas é extremamente difícil de ser praticado, pois, como define Leme (2015), é uma ferramenta que avalia, mas, ao mesmo tempo, está isenta de julgamento. Para Leme (2015), o *feedback* é o repasse de uma informação precisa, sem o uso de adjetivos e/ou emoção. Isso faz da prática um desafio e tanto, visto que, na maioria das vezes, emitimos juízo de valor e/ou opinião pessoal, transformando-o em conselho, opinião, bronca, censura etc.

O *feedback* deve orientar, motivar, transformar, já que ele dará um direcionamento para quem o recebe, auxiliando a pessoa que está emitindo uma informação a perceber se ela foi recebida e interpretada da forma como ela gostaria ou se é necessário reformulá-la.

O *feedback*, que visa potencializar os resultados das interações e ações futuras, com base na avaliação das interações ou situações que ocorreram no passado, deve acontecer tanto em casos positivos quanto em casos negativos.

Agora, atente-se! Para dar ou receber *feedback*, contribuindo para a assertividade da comunicação, é necessário **saber ouvir**.

## Escuta Ativa

Na apresentação da nossa disciplina, ouvimos um áudio. Você se lembra dele? Apresentamos 14 sons diferentes. Você se lembra de quantos? Preciso que fale com sinceridade. Se a sua resposta foi algo diferente de 14, que tal voltar ao áudio? É sério! Para nos comunicarmos de maneira assertiva precisamos, necessariamente, desenvolver a nossa habilidade de ouvir.

### **Ouvir com atenção.**

Para Blachard, Olmstead e Lawrence (2013, p. 81), “escutar é mais do que esperar que outra pessoa acabe de falar. Quando escuta bem – retribuindo o que vê e ouve – constrói uma ponte para a compreensão e confiança”. E só confiamos de maneira genuína em quem é capaz de entender as nossas necessidades.

Escutar, de maneira ativa, é demonstrar que você se importa. Escutar ativamente é necessário na saúde ou em qualquer outra área onde exista interação entre pessoas. Na saúde especificamente, ouvir com atenção é fundamental para criar conexão e vínculo com os pacientes.

Seguem algumas dicas para demonstrar para o seu interlocutor que você está praticando a escuta ativa:

- I. Faça perguntas interessantes sobre o tema, a fim de mostrar que você gostaria de entender ainda mais as questões apontadas.
- II. Olho no olho! Não se esqueça disso. O contato visual é importantíssimo durante o diálogo.
- III. Use e abuse da comunicação não verbal. Na Unidade 1, elencamos alguns comportamentos que são muito positivos nessas ocasiões.
- IV. Foco! Um dos principais segredos da comunicação assertiva é o foco. É preciso focar no ambiente, no contexto, na comunicação verbal e não verbal. Para isso, desacelere a mente e tente controlar o pensamento. A respiração é uma estratégia incrível para conseguirmos manter o foco.
- V. Elimine tudo aquilo que provoque distrações, como os aparelhos eletrônicos e redes sociais, por exemplo.

Lembre-se: na comunicação eficaz, falar não é a única competência importante. É preciso escutar. Envolver-se. Dar atenção. Perceber o que o outro sente. Até porque comunicar não é o que eu digo, falo ou demonstro e SIM o que o outro entende/compreende!

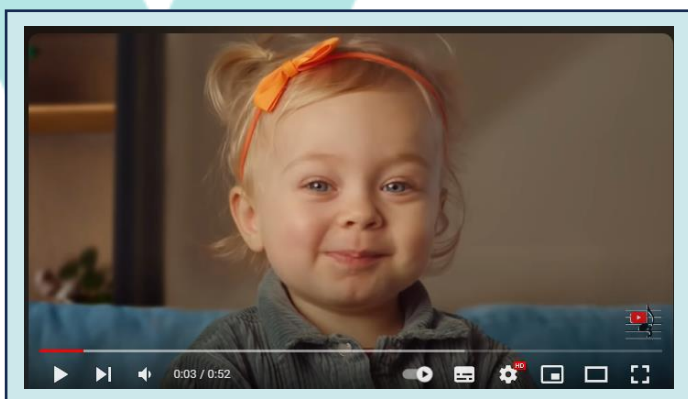
## Oratória, expressividade, argumentação e persuasão

**Você conhece a bebê Alice?**

...

...

...



Tempo para pensar! **Não vale pesquisar no Google.**

Lembrou? Se você começou o ano sem saber quem é a bebê Alice, vamos resolver isso agora. Assista ao vídeo!

<https://www.youtube.com/watch?v=jj4YFR215ko&t=6s>

**Owwnnn!!! “Espelança”!**

O vídeo da bebê Alice – uma celebridade da Internet por pronunciar, aos dois anos, palavras difíceis de maneira correta, contracenando com a gigante Fernanda Montenegro, que dispensa apresentações, é a coisa mais fofa que você verá neste dia. Criado pela Agência África, uma das maiores e mais importantes agências de publicidade do Brasil, a campanha “2022 é feito com você” emociona, sensibiliza, comove, conecta, instiga emoções positivas e, principalmente, comunica-se de maneira assertiva. Por que será?

Os profissionais da publicidade, da comunicação e do marketing, com certeza, utilizam técnicas extremamente sofisticadas para conectar as pessoas. O uso do discurso emotivo é uma forte estratégia para aflorar a emoção humana e engajá-las em torno de uma mensagem, mas, ao lado dele, está a oratória, a expressividade, a argumentação e a persuasão. Tudo isso pode ser caracterizado como propriedades da linguagem, que são colocadas em prática ao longo da nossa vida.



A oratória, a expressividade, a argumentação e, conseqüentemente, a persuasão do discurso da Alice e da Fernanda são inquestionáveis e constituem a verdadeira arte da retórica, palavra cuja raiz é apresentada na obra de Aristóteles, a Arte da Retórica.

Entendamos por Retórica a capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir. Esta não é seguramente a função de nenhuma outra arte; pois cada uma das outras apenas é instrutiva e persuasiva nas áreas da sua competência; como, por exemplo, a medicina sobre a saúde e a doença, a geometria sobre as variações que afetam as grandezas, e a aritmética sobre os números; o mesmo se passando com todas as outras artes e ciências. Mas a retórica parece ter assim por dizer a faculdade de descobrir os meios de persuasão sobre qualquer questão dada. (...) Das prova da persuasão, umas são próprias da arte retórica e outras não (ARISTÓTELES, 2005, p. 95-96).

A retórica, então, é uma arte de persuasão através da palavra, mas Aristóteles também aponta que a retórica é uma técnica que aprendemos para defendermos nossas ideias, com bom uso argumentativo, a fim de persuadir nossos interlocutores. A comunicação verbal e a não verbal são partes fundamentais na construção de qualquer processo discursivo, proporcionando a potência necessária nos mais diferentes processos discursivos. Se uma das principais funções da retórica convencer, torna-se evidente que saber falar em público é importantíssimo e saber falar em público, em uma única palavra, chama-se oratória.

A oratória é uma técnica que ganhou destaque lá na civilização grega, a partir de 800 a.C. Os gregos eram amantes da palavra, da linguagem e da eloqüência. No entanto, foi com o advento da democracia, também na Grécia, através da criação da cidade de Atenas, em 508 a.C, que ela se tornou protagonista. Com o novo sistema político, que pretendia colocar fim, de uma vez por todas, na tirania, o povo (com exceção das mulheres, escravos e forasteiros) passou a se reunir em assembleia geral para tratar e decidir sobre as principais decisões que iriam impactar e reger as cidades.

O orador, então, torna-se a personagem principal dentro desse processo, uma vez que era um comunicador responsável por argumentar, defender e apresentar pontos de vista, a fim de persuadir. E, de lá para cá, a sua importância só ampliou. Em meio ao bombardeio de informações que nos impactam diariamente, conseguir se destacar, convencer, encantar e participar do processo decisório – seja na sociedade, no ambiente de trabalho, nas relações entre amigos e familiares – é uma habilidade necessária que, além da oratória, perpassa pela argumentação e pela persuasão.

Um bom argumento persuasivo quebra a invisibilidade do discurso, em meio a tantos outros, muitas vezes, similares no mundo contemporâneo. Ele motiva o público em torno de uma ideia, atuando como um indutor de mudanças de atitude, valores e comportamentos. Argumentos consistentes são capazes de mudar vidas, culturas e civilizações. Vários experimentos sociais são desenhados com essa premissa, como o realizado pela Lipton chamado “Awake: Você ajudaria?” Esse vídeo tem o intuito de demonstrar que em geral as pessoas não estão atentas ao que as rodeia. Nesse experimento, em especial, a empresa conseguiu demonstrar a falta de congruência entre o que falamos e o que fazemos (já falamos sobre congruência na Unidade 1, se lembra?), além de nos comover a pensarmos e agirmos diferentes. Nos impulsionar a sermos melhores!



## INDICAÇÃO DE VÍDEO

---

Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=L5RCYvcXRrk&t=2s>

Além de um bom argumento persuasivo e de uma boa oratória, o experimento social também contou com a força da expressão, imbatível na comunicação assertiva. Expressar-se é se manifestar por meio de palavras e gestos. A expressão nos permite exteriorizar sentimentos ou ideias e, quando transcende a intimidade de cada um de nós, esse sentimento se converte em mensagens. Foi assim no experimento. Os participantes conseguiram, através dos elementos verbais, MAS PRINCIPALMENTE os não verbais (postura, posição de cabeça, movimento de cabeça, gestos, olhares) emitir uma informação, que foi assimilada por nós (a audiência do comercial) que nos leva à reflexão e à mudança de atitude.

**Isso é incrível e mostra a potência desses elementos na comunicação assertiva.**

**Todavia, será que apenas isso é suficiente?**

Para se criar um discurso eficiente, utilizando argumentos persuasivos e expressão correta, antes de tudo é preciso perguntar: eu sei com quem estou falando? É impossível se conectar verdadeiramente com alguém se não conseguimos responder, rapidamente, a essa pergunta.

Quando a agência África criou a campanha de fim de ano com a bebê Alice e a Fernanda Montenegro, ela sabia, exatamente, quem seriam os seus interlocutores e, por isso, a campanha viralizou. Alice e Fernanda falaram com todos nós, com argumentos extremamente

persuasivos, em um momento que clama por transformação, esperança, autorresponsabilidade. Isso é o poder da comunicação assertiva.

Então, antes de sair por aí falando e se expressando de qualquer forma, lembre-se de



conhecer o seu interlocutor, principalmente neste momento em que estamos vivenciando uma crise geracional muito latente. As gerações com quem convivemos hoje não se comunicam da mesma forma. Logo, se você não souber quem são e como se comportam em um processo comunicacional, provavelmente, sua mensagem não será decodificada da maneira desejada.

**Figura 2 - Tirinha quadrinho dos anos 10**

Fonte: <https://www.linguee.com.br/ingles-portugues/traducao/fictional+character.html>

Você conhece as diferenças de gerações dos nossos tempos? Se não, chegou a hora de aprender! Sabe por quê? Porque você só conseguirá se conectar com as pessoas se souber utilizar – além de todos os elementos que acabamos de elencar aqui – as ferramentas e os canais necessários para realizar a sua comunicação. Um dos principais centros de pesquisa de comunicação do mundo, o Pew Research Center, nos EUA, classifica as gerações atuais da seguinte maneira, de acordo com o QUADRO 2:

**Quadro 2**

| GERAÇÃO    | PERÍODO   | CARACTERÍSTICAS  |
|------------|-----------|--|
| Silenciosa | 1928-1945 | Marcada pelas crises econômicas de 1929, pelas grandes guerras e perdas profundas, ela busca uma nova forma de reescrever a vida. Os indivíduos pertencentes a essa geração são mais introspectivos, discretos, sensíveis, com vínculos familiares fortes e gostam da comunicação direta e presencial. Veículos como rádio e TV são de mais fácil adaptação para essa geração. |

|                     |           |   |
|---------------------|-----------|---|
| <i>Baby Boomers</i> | 1946-1964 | Trata-se da geração pós-guerras. Tem sede por reconstrução. São pessoas otimistas e receberam esse nome pela alta taxa de nascimentos ocorrida na época. São mais formais, gostam de equipes e se esforçam para alcançar o melhor. Querem estabilidade e segurança. Respeitam hierarquia e não gostam de mudanças. Como tecnologia, preferem se comunicar por telefone, por exemplo. Usam os computadores com parcimônia.   |
| X                   | 1965-1980 | Geração que nasceu em meio a inúmeras crises. Nesse período, foram vivenciadas crises energéticas, grandes escândalos políticos, achatamento das empresas (fenômeno <i>downsizing</i> ), surgimento da AIDS, desastres ambientais, queda da supremacia americana, dentre outras. Trata-se de uma geração mais informal, cética e autoconfiante. Adapta-se melhor às novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). São indivíduos mais tolerantes e já não buscam tanta estabilidade no trabalho como os das gerações anteriores. Querem flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.  |
| <i>Millenials</i>   | 1981-1996 | Os <i>Millenials</i> já são impactados diretamente pelas TIC's. Estão submersos em um número de informações extremamente grande e isso reflete na sua rotina, desde o nascimento. São pessoas multitarefas e estão sempre ocupadas. Dizem que a falta de tempo dos <i>Millenials</i> é um mecanismo de autodefesa para eles se protegerem das mazelas do mundo. São pessoas mais realistas, observadoras, empreendedoras, receptivas a mudanças e disruptivas. Uma parte dessa geração é nativa digital, ou seja, as inovações tecnológicas sempre fizeram parte das suas vidas e, por isso, esses indivíduos se apoiam nelas para qualquer tarefa simples do dia a dia. Têm dificuldade de concentração, são muito visuais, inseguros e buscam andar em bando. |

|   |      |  |
|---|------|--|
| Z | 1997 | A geração Z é hiper conectada, nativa digital e globalizada. São indivíduos que nasceram em uma época na qual valores consolidados começam a ser questionados e, por isso, acabam enfrentando muitos conflitos. São pessoas pragmáticas, que querem mudar o mundo. Possuem dificuldade de concentração, são multitarefas e imediatistas. |
|---|------|--|

**Fonte:** Autor



## GLOSSÁRIO

---

O *Dicionário da Língua Portuguesa* define “disruptivas” como “Ato de romper, de interromper o curso natural de; ruptura, rompimento, fratura: *disrupção de um processo*” *Fonte:* <https://www.dicio.com.br/>

Apesar de conseguirmos definir e estratificar todas essas gerações, vale lembrar que estamos falando de pessoas, subjetivas e diferentes. A caracterização é muito marcada por uma época, mas não podemos padronizar, de maneira unânime, o comportamento de todos aqueles que nasceram nesse ou naquele período, ou seja, cuidado com a linearidade do pensamento e dos paradigmas quando for se comunicar com múltiplas gerações e lembre-se: oratória, argumentação persuasiva e expressão são as chaves principais para o sucesso da comunicação assertiva.



# UNIDADE III

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL



## OBJETIVO

Compreender a diferença de comunicação intrapessoal e interpessoal;

Entender a diferença de comportamento passivo, agressivo e assertivo;

Discorrer sobre as principais habilidades e skills que são necessárias desenvolver para potencializar o relacionamento intrapessoal e interpessoal;

Refletir sobre a importância da inteligência emocional para o sucesso da comunicação interpessoal;

Conseguir identificar, durante as mais diferentes interações sociais, os elementos que fazem com que o processo de comunicação esteja sendo assertivo ou não.

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Definição e princípios da comunicação interpessoal

Antes de falarmos de comunicação interpessoal, vamos falar de comunicação intrapessoal.

Tudo bem para você?

**Para começarmos, responda, sem hesitar, às seguintes questões:**

- Quem é você para você mesmo?

A pergunta pode parecer óbvia, mas eu posso apostar que, se você fez a reflexão proposta, foi necessário parar um pouco e pensar.

Em algum momento da sua vida você já havia se feito esse tipo de pergunta ou alguém já te provocou a responder algo assim?

O habitual é nos apresentarmos para o outro, não é? Contudo, quem somos nós para nós mesmos? Quais são os nossos diálogos mais profundos?

Se você não respondeu ainda, não hesite. Isso é muito importante: em três palavras, quem é você para você mesmo?

Responder a essa questão é o primeiro passo para entendermos o que é comunicação intrapessoal, palavra composta pelo prefixo intra (dentro) + pessoal (pessoa), ou seja, a comunicação que você preestabelece consigo mesmo.

A comunicação intrapessoal é a linguagem para um só, onde o indivíduo fala para si mesmo. É subjetiva, ocorrendo no íntimo do sujeito. Ela corresponde aos pensamentos, ideias, sentimentos que a pessoa constrói sobre tudo e todos ao seu redor. A própria capacidade de reflexão é um tipo de comunicação interior (LYRA, 2014, p. 12).

Então, se liga! Na comunicação intrapessoal, o emissor e o receptor da mensagem são a mesma pessoa. Não se assuste, falar sozinho é mais comum do que você possa imaginar. E, para provar que isso é sério, sério mesmo, eu separei alguns memes!



**FIGURA 2**

Meu anjo da guarda vendo eu falando sozinho enquanto cozinho, fingindo que é um tutorial do Youtube



**FONTE:** Acervo pessoal autora

**FIGURA 3**



**FONTE:**

<https://br.pinterest.com/fcampinha/the-big-bang-theory/>

**FIGURA 4**



**FONTE:** <https://me.me/i/falo-sozinha-e-ainda-respondo-21183160>

**FIGURA**



**FONTE:**

<https://br.pinterest.com/pin/330662797646377108/5>

**FIGURA 7**



**FONTE:**

<https://pt.dopl3r.com/memes/graciosos/nada-pior-do-que-alguem-flagrando-a-gente-falando-sozinho-igual-doido/187091>

Praticamos, apesar de não nos atentarmos para isso o tempo todo, a comunicação intrapessoal, que se articula no nível psicológico do indivíduo, de maneira subjetiva. É nesse momento que nos conectamos com as nossas emoções. Essa conexão preestabelece, necessariamente, um tipo de reação, que pode ser extremamente positiva ou essencialmente negativa, por isso, é fundamental ter consciência desse processo e saber controlá-lo. O significado que daremos a ela dependerá da nossa capacidade de exercitar a comunicação assertiva conosco e mudar o nosso mindset, sempre que for necessário.

A comunicação intrapessoal reflete e alimenta nossas crenças, cultura, valores, hábitos, virtudes, defeitos e infinitos condicionamentos responsáveis pela nossa dificuldade em mudar muitas coisas que gostaríamos de mudar em nossas vidas; e se a comunicação intrapessoal não abre espaço para estas mudanças, elas não correm! (HISLDORF, 2005).

O ser humano é o único ser capaz de olhar para cada situação, por mais angustiante, difícil e dolorida que seja e mesmo diante delas, realizar boas escolhas. Respondendo de maneira melhor a cada desafio da vida. Isso é super importante! É importante porque há acontecimentos que não podemos controlar em nossa vida, eles simplesmente acontecem. Alguém que se vai, uma doença que chega ou algo inesperado. Mas o mais bonito é que mesmo não controlando tudo que nos acontece, poderemos controlar como reagiremos.

Poderemos olhar para a situação e escolher de que forma lidaremos. Quanto mais acessamos nossa autoconsciência, autorresponsabilidade e nossa dimensão espiritual, maior nosso potencial em realizar boas escolhas – em escolher o bem!

Na inteligência emocional sempre estudamos sobre as crenças. Você sabe o que são crenças? Crenças são ideias que acreditamos e que norteiam nossos comportamentos. Os resultados das nossas crenças podem ser positivos ou negativos. Lembro-me de um aluno meu, de uma outra instituição de alguns anos atrás que não conseguia ter um bom desempenho nas avaliações. Ele era super aplicado, dedicado, mas quando era para ser avaliado, ele sempre tinha um resultado muito ruim, em várias disciplinas, praticamente todas. Em virtude disso ele não conseguia progredir no curso e, portanto, vivia entristecido e angustiado, repetindo para si mesmo que era incapaz. Em uma das longas conversas que tivemos ele deixou escapar que tudo que ele vivia na faculdade parecia se repetir à época de criança e ensino fundamental. Porém, só depois de um tempo que de fato, foi possível compreender onde estava a raiz dessa questão. Era um aluno que ouviu de alguns familiares desde cedo as seguintes palavras: Você é burro. Você não é inteligente. Você, coitado, nunca vai ser alguém, porque não sabe pensar! Esse aluno, internalizou em si essas falas e ele reafirmava para si que era burro e que nada sabia da vida, nem de nada. Nada saberia aprender. Sabe o que é isso? CRENÇA. Ele acreditava nisso! Portanto, uma crença

LIMITANTE. Essa crença impactava a forma como ele se enxergava, seus pensamentos, seus sentimentos, seus comportamentos e por conseguinte, seus resultados.

Mas, vamos entender melhor! As crenças são classificadas de duas formas: crenças fortalecedoras e crenças limitantes, conforme podemos ver no QUADRO 1.

**Quadro 1 – Crenças fortalecedoras e crenças limitante**

| Crenças fortalecedoras  | Crenças limitantes  |
|---|---|
| I. Ajudam-nos a alcançar objetivos                                | I. Impedem-nos de alcançar nossos objetivos                 |
| II. Fazem-nos sentirmos em paz                                    | II. Diminuem-nos, mantendo-nos em um estado de insatisfação |
| III. Transmitem sensações de capacidade                           | III. São limitantes e intransigentes                        |
| IV. Imprimem sentimentos de estima e bem-estar                    | IV. Não dão margem para a dúvida ou reflexão                |
| V. Contribuem para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional | V. Causam medo e ameaçam                                    |

Fonte: Autor

Então, atente-se!

**Tudo aquilo que nos limita pode e deve ser reconfigurado em nossa vida.**

Sabe o meu aluno? Através de autoconsciência, autorresponsabilidade e clara percepção sobre essa crença, ele foi mudando a forma de agir, através da mudança de seus pensamentos e sentimentos. No final, ele começou a ter melhores resultados e assim foi substituindo aquela velha crença que o limitava, por uma crença fortalecedora, que o impulsionava. No lugar de “sou burro, não sei aprender, nunca serei ninguém” passou a acreditar que “sou inteligente, sou super capaz, tenho potencial, sou vencedor, terei sucesso”. Eis um grande exemplo dessa comunicação intrapessoal e que tanto influencia em nossa vida.

Agora iremos falar sobre comunicação com o outro: a comunicação interpessoal (inter = entre ou no meio) + pessoal (pessoa). A comunicação interpessoal trata-se da comunicação direta entre dois ou mais indivíduos, em que emissor e receptor atuam reciprocamente, interagindo o tempo todo. Isso significa que eles transmitem, recebem, interpretam mensagens (sejam elas verbais ou não verbais) e interagem durante o processo, de forma cíclica.

A comunicação intrapessoal ocorre entre as pessoas. Os fatores presentes na comunicação interpessoal são os conhecimentos, as crenças, as atitudes, as presunções, os valores e experiências. Também entram no processo da comunicação interpessoal o tipo das mensagens, se são verbais, não-verbais, a autoapresentação e o *feedback* (DIMBLEY; BURTON, 1990).

Quando a nossa comunicação interpessoal é boa, conseguimos conectar pessoas diferentes, conseguimos nos conectar com o mundo, conseguimos resolver problemas complexos e mudarmos, inclusive, a realidade que nos cerca.

A comunicação interpessoal exige empatia, atenção ao que está ao nosso redor, escuta ativa, observação e principalmente, ação. Quer ver só?!

O quanto você tem se comunicando, verdadeiramente, com o mundo ao seu redor? O quanto você consegue perceber o que as pessoas querem dizer ao seu lado, de maneira não verbal? O quanto você está, realmente, prestando atenção em tudo que o cerca?

Costumamos responder a questões como essas de forma bastante confortável e passional. No entanto, será que estamos mesmo presentes, atentos e atentas ao que realmente importa? (Lembra-se do vídeo do chá Lipton ??) Se não se lembra, assista-o novamente.

Comunicar é algo extremamente complexo, ainda mais neste momento em que estamos vivendo – hiperconectados, hiperacelerados, hiperDESFOCADOS.

Todos os dias, nos deparamos com situações diversas e nem sequer conseguimos percebê-las. Não somos sensíveis a elas. Não somos sensíveis o suficiente ao mundo que nos cerca. E eu não estou falando só de mim ou de você, estou falando de todos nós, essas quase oito bilhões de pessoas que habitam o planeta.

A nossa indiferença diante de situações acaba contribuindo para a disseminação da invisibilidade social, termo bastante usado no campo sociológico e das ciências sociais, e um dos fenômenos mais evidentes nas relações interpessoais contemporâneas. Utilizamos o termo invisibilidade social para designarmos pessoas invisíveis socialmente, seja por preconceito ou por indiferença.

***O desprezo social e o não reconhecimento dão origem ao sentimento de invisibilidade. Na sociedade do espetáculo na qual nós vivemos, o invisível tende a significar insignificante***

**(PINTO DE SÁ, 2008, p. 30)**

A comunicação, jamais se esqueçam disso, exige PRESENÇA e, quando falamos em presença, não estamos falando apenas de presença física, mas em estar presente.

Presente na situação em que a dinâmica da comunicação está acontecendo, em que nos deparamos com oportunidades para nos tornarmos pessoas melhores e para fazermos desse mundo um lugar também melhor. O reconhecimento do que é o EU e como cada um de nós pode se comportar em um processo comunicacional é muito importante.

## O conceito do EU na Comunicação Interpessoal

Já que estamos falando de presença, vamos agora falar sobre o que é o EU na comunicação interpessoal. Qual a sua importância, o quão significativo ele é? Durante um processo de interação, nós podemos nos comportar de duas maneiras:

A primeira: de maneira empática!



Fonte: <https://tirasarmandinho.tumblr.com/post/162053746519/tirinha-original>

A segunda, de maneira não empática, pensando apenas nos nossos próprios interesses pessoais.



Fonte: <https://www.instagram.com/cartacapital/>

Eu (ego) é um termo muito utilizado na Filosofia e na Psicologia para se referir à pessoa humana como consciente de si e objeto de pensamento. É o eu que nos posiciona no mundo

e nos permite fazer uma escolha em detrimento de outra. Entre o eu e o restante do mundo há um abismo intransponível e saber conviver nesse cenário é essencial.

Dessa forma, como seres estritamente sociais, a qualidade das nossas relações interpessoais é fundamental e, para mantê-la, é preciso estabelecer uma relação saudável com o nosso EU e isso pode ser preestabelecido através do nosso comportamento.

## O comportamento Interpessoal

Se a comunicação, de maneira geral, significa estabelecer uma relação com alguém ou com um objeto cultural, isso quer dizer que qualquer coisa ao nosso redor pode nos estimular, ressignificar-se e começar a produzir sinais que irão ou não ser convertidos em componentes do processo comunicacional, com uma dada intencionalidade. Dito isso, começamos a compreender que o nosso comportamento, diante desses estímulos, é o que vai definir a qualidade da nossa comunicação interpessoal.

A comunicação interpessoal eficiente exige que todos nós saibamos lidar com comportamentos extremamente distintos. Para Skinner (1981, p.502), o comportamento humano é fruto de “contingências de sobrevivência responsáveis pela seleção natural das espécies, e contingências de reforçamento responsáveis pelos repertórios adquiridos por seus membros, incluindo contingências especiais mantidas por um ambiente social evoluído”.

Você sabia que existem alguns padrões de comportamento que se repetem durante as nossas interações sociais? São eles: o passivo, o agressivo e o assertivo. Tais comportamentos não se manifestam, em todas as ocasiões, de maneiras separadas, tampouco são categorizados como bons ou ruins, pelo contrário, eles são necessários e nos auxiliam a lidar, de maneira direta ou indireta, com as mais diferentes situações no dia a dia.

A ocasião define o nosso comportamento e, por isso, o autoconhecimento é tão importante. Vamos conhecer um pouco as características de cada um deles, a partir de agora, tendo como referência o recorte Analítico-comportamental de B. Skinner.

## Comportamento Passivo

Nesse estilo de comportamento, o indivíduo tem muita dificuldade de expressar sentimentos e opiniões. Manifesta-se quando o sujeito evita os confrontos ou quando se preocupa demasiadamente com aquilo que os outros pensam. Ao se comunicar, ele se posiciona “de maneira apagada, seguida de tantas justificativas e desculpismos que, na maioria das vezes, seus sentimentos e direitos são ignorados” (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2003, p. 144).

No que se refere à expressão corporal, evita contato visual, permanece quieto, a voz pode ficar trêmula e o discurso confuso. Além disso, parece estar sempre na defensiva. Quanto às ações, geralmente, culpa-se por tudo, evita determinados assuntos e foge das abordagens diretas. Justifica-se frequentemente e solicita aprovação o tempo todo. Além disso, cede facilmente, na tentativa de manter a simpatia do grupo.

## Comportamento agressivo

No estilo de comportamento agressivo, o sujeito tem pouco autocontrole das suas reações em interações públicas ou privadas. Manifesta-se quando o indivíduo se autovaloriza excessivamente, deseja resultados imediatos e, para isso, posiciona-se de maneira tão incisiva, com alto grau de ansiedade, que acaba não medindo as consequências dos próprios atos, ou seja, o foco, nesse momento, passa a ser ele e não o outro.

Caballo (2003) complementa a classificação do comportamento agressivo, enfatizando que existe a chamada agressão passiva. Nela, o indivíduo, diante de uma situação de conflito, expressa-se de maneira indireta e sutil, mas sem deixar de coagir os demais (olhar ameaçador, ironia, sarcasmo). Vale ressaltar que, na maioria das vezes, pessoas com esse tipo de comportamento interpessoal conseguem alcançar seus objetivos rapidamente, sendo recompensadas por isso.

Outro ponto de atenção é que tanto o comportamento passivo quanto o agressivo não é permanentes e imutáveis, como os traços de personalidade, isto é, eles são situacionais e podem ser trabalhados.

Nesse tipo de comportamento, a expressão corporal se dá assim: muito contato visual, fala com voz alta e postura evasiva. Gesticula muito com as mãos, inclusive, apontando os dedos para quem estiver à sua frente.

Em relação às ações, essas pessoas se comportam da seguinte maneira: culpam o interlocutor por tudo aquilo que está diferente do que elas acreditam, violando os seus direitos, e não estão dispostas a relativizar e/ou mudar de opinião. Criticam as pessoas, interrompem com frequência, são autoritárias, falam com sarcasmo e escárnio. Podem chegar ao contato não verbal, agredindo fisicamente outros indivíduos.

## Comportamento Assertivo

O comportamento assertivo é aquele em que o indivíduo consegue – em meio a situações conflituosas ou diante de uma reação indesejável – manter-se de modo a garantir seus direitos, expressar a sua opinião, posicionar-se sem, necessariamente, violar os direitos do outro. Trata-se de um comportamento extremamente empático, no qual a positividade no discurso é sempre reforçada, assim como a flexibilidade, a escuta ativa e a participação atenta. O mais importante nesse tipo de comportamento é que ele transforma.

(...) a mudança para um estilo assertivo pode gerar reações bastante diferentes nas pessoas. As mais comuns são: a) estranhamento (“Você está diferente”); b) discordância (“Prefiro-a com seu jeito mais doce”); c) admiração (“Puxa, você agora está mais decidido”). Em relação a si próprias, as pessoas apontam ganhos em termos de: a) satisfação pessoal e autoestima; b) autocontrole e diminuição da ansiedade; c) ampliação dos relacionamentos e da qualidade destes (Del PRETTE; DELL PRETTE, 2003, p. 148).

Quando analisamos a expressão corporal nesse tipo de comportamento, enxergamos o seguinte: o contato visual é apenas o suficiente para se fazer entender e ser entendido. O interlocutor demonstra sinceridade tanto na linguagem verbal quanto na não verbal. A voz de quem fala está moderada e a postura é cordial, segura e comedida. O mais evidente: a linguagem corporal acompanha todo o discurso, o tempo todo, sem titubear.

A partir daí, destacamos importância de você se atentar, verdadeiramente, à sua comunicação interpessoal, procurando se expressar com clareza, inteligência, empatia e sensibilidade, em todos os momentos.

## O relacionamento intra e interpessoal: Conceito, habilidades e atitudes para convívio em grupo

Relacionamento – de maneira geral – significa relação afetiva. Como você tem preestabelecido as suas relações afetivas ao longo da vida? Antes de responder, vamos assistir a um vídeo!





## INDICAÇÃO DE VÍDEO

Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=Rr2uKa7dMgY>

Empatia é a base de qualquer relacionamento. O relacionamento intrapessoal – também conhecido como inteligência intrapessoal – é a relação que todos nós preestabelecemos conosco mesmos e com nossos sentimentos e aspirações. As premissas do relacionamento intrapessoal estão baseadas, essencialmente, no autoconhecimento, pois ele é a nossa bússola, para que possamos reagir e interagir nas mais diversas situações, da melhor forma possível. Conhecer a si mesmo implica identificar, de maneira imediata, quais são os seus pontos fortes e aqueles que precisam ser trabalhados e, também, como você reage em determinadas situações, principalmente, aquelas mais inconvenientes e as que mais o incomodam.

Um dos principais pesquisadores sobre relacionamentos interpessoais foi Kurt Lewin (1977), psicólogo alemão-americano, e um dos pioneiros a estudar psicologia social, organizacional e aplicada, nos Estados Unidos. Segundo ele, “a produtividade de um grupo e a qualidade desses relacionamentos estão estreitamente ligados com a competência dos seus membros, mas, sobretudo, com o auxílio de suas relações interpessoais” (LEWIN, 1977).

Relacionamento interpessoal se refere à nossa relação com o próximo. É a habilidade que nos faz relacionar de maneira positiva e assertiva com toda a nossa rede, seja ela de amigos próximos, seja de conhecidos, seja em casa, no trabalho ou em diversos outros ciclos sociais.



**FONTE:** <<http://www.piterest.ph/pin/229261437251434196/>>

O relacionamento interpessoal envolve três fatores: o ambiente, o eu e o outro. Isso pressupõe que, para que o nosso relacionamento interpessoal seja assertivo, nós precisamos entender o ambiente no qual estamos inseridos; aprimorar o nosso autoconhecimento, ou seja, compreender como reagimos frente às situações diversas e, por fim, conectarmos com o outro, de maneira responsável e empática, respeitando suas diferenças.

### **Quer melhorar seu relacionamento interpessoal?**

Então, se liga! 😊 <3

1. Saiba: você não é o centro do mundo, não é a única pessoa que tem problemas e a sua dor não é maior do que a dor de ninguém. Então, não se comporte como se fosse. Então, não se comporte como se fosse. Saia do vitimismo!
2. Seja flexível, seja adaptável, empenhe-se em convencer, sem precisar travar uma luta diária contra o outro.
3. Muito cuidado com o grau de intimidade que você estabelece com seus interlocutores. Piadas, brincadeiras fora de hora, toques e demonstrações exacerbadas de carinho e afeto com quem você não tem proximidade são extremamente inadequadas e provocam verdadeiras rupturas na comunicação. Além de que isso também pode configurar assédio. E, por falarmos em assédio, a L'Oréal Paris lançou uma campanha Global em 2020, Stand Up (movimento global de conscientização e treinamento contra o assédio nas ruas), importantíssima e o vídeo dessa campanha nos traz elementos muito precisos sobre a o quão inapropriado pode ser o toque, o gesto e as manifestações afetivas, não autorizadas.
4. Seja tolerante e paciente ao lidar com pessoas cujas opiniões e/ou crenças são diferentes das suas.
5. Não poupe esforços para se autoconhecer, formando uma imagem realista sobre si mesmo. Não poupe esforços para fazer boas escolhas em todas as oportunidades que tiver.
6. Trabalhe sua autoestima. Sua confiança e seu sucesso dependem dela.

### **Assista!**



### **INDICAÇÃO DE VÍDEO**

---

Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=LM-yBvS-6ns>

E por que devemos melhorar o nosso relacionamento interpessoal?

Ainda não ficou claro? Então, vamos lá! Melhorando o relacionamento interpessoal, você vai:

1. Entender e conseguir classificar e diferenciar suas necessidades e sentimentos.
2. Conhecer-se melhor e, conseqüentemente, conhecer melhor o outro.
3. Tomar decisões mais assertivas.
4. Equilibrar a sua relação com o mundo e com as outras pessoas.
5. Valorizar seus pontos fortes e aprimorar suas fraquezas.
6. Direcionar seu comportamento, de acordo com o que você deseja alcançar.
7. Usar todo esse aprendizado para se relacionar, ainda melhor, em qualquer situação, comunicando-se de maneira assertiva.

Agora é com você! Pratique, atente-se, polície-se e comunique-se com você mesmo e com o outro da melhor maneira que puder. Em caso de dúvidas, volte ao conteúdo! Está tudo aqui e eu também. Pode chamar!

# **UNIDADE IV**

COMUNICAÇÃO NÃO  
VIOLENTA

## COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

### Conceito de CNV

Vamos começar agora uma das unidades mais importantes do nosso curso, a discussão sobre comunicação não violenta. Já ouviu falar sobre isso? Enquanto você pensa, quero que ouça uma música! Aliás, quero que cante uma música. Para quem não conhece, vou deixar a letra aqui embaixo. Ela se chama “Respire Fundo” da Gabi Luthai.



### LEITURA COMPLEMENTAR

Acesse o link: <https://www.youtube.com/watch?v=aSDNuT9ore4>

Ouçã e cante

Espalhe amor, seja amor

No caminho, uma flor tem valor mesmo se tiver espinhos

Traga paz, viva em paz, ta tudo bem

Seja capaz de provocar algum sorriso no rosto de alguém

E se a vida te convida pra dançar num ritmo descontrolado, injusto

Respire fundo

Deixe o seu coração de janela aberta

Deixa ser, desperta

Sinta o gosto do muito ou do pouco

Se entrega, pode ir sem pressa

Viver é mesmo assim, com o tempo tudo se acerta

Espalhe amor (espalhe amor), seja amor (seja amor)

No caminho, uma flor tem valor mesmo se tiver espinhos

Traga paz (traga paz), viva em paz (viva em paz), ta tudo bem

Seja capaz de provocar algum sorriso no rosto de alguém

E se a vida te convida pra dançar num ritmo descontrolado, injusto

Respire fundo

Deixe o seu coração de janela aberta

Deixa ser, desperta

Sinta o gosto do muito ou do pouco

Se entrega, pode ir sem pressa

Deixe o seu coração de janela aberta

Sinta o gosto do muito ou do pouco

Se entrega, pode ir sem pressa

Viver é mesmo assim, com o tempo tudo se acerta

Viver é mesmo assim, com o tempo tudo se acerta

**Gabi Luthai / Gabriel Rocha / Sabrina Lopes / William Santos.**

A escolha por abrir esta unidade com esta música não foi aleatória. Pelo contrário. Foi intencional. Muitos são os conceitos sobre comunicação não violenta. Muitos são os seus objetivos. Muitas são as suas formas de aplicabilidade. Mas, aqui, na nossa disciplina Comunicação Assertiva e, especificamente, a partir de agora, entenderemos comunicação não violenta (CNV) como comunicação compassiva, em que somos capazes de falar, ouvir, escrever, gesticular, enfim, nos conectarmos verdadeiramente uns com os outros, de forma que a nossa compaixão natural floresça, procurando construir, através da comunicação, pontes capazes de ressignificar as situações mais difíceis.

Um dos mais populares cartunistas e ilustradores do Brasil, Alexandre Beck, em 2009, criou a personagem Armandinho - um menino contestador, que problematiza questões muito importantes sobre a vida, principalmente as que perpassam pela igualdade, por uma sociedade mais justa, mais humana, pacífica e igual - e publicou, no perfil oficial da personagem no Facebook, no dia 14 de julho de 2017, uma tirinha que ilustra muito bem isso que acabamos de falar! Vejam só:



Figura 1 - Imagem disponível em: <  
<https://www.facebook.com/tirasarmandinho/photos/a.488361671209144.113963.488356901209621/1625220414189925/?type=3&theater>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2022

A CNV é assim. Se nos entregarmos de coração, respeitando-nos e respeitando o outro de maneira genuína, atenciosa, empática, sem julgamento prévio, sem conceitos preestabelecidos, sem negligenciarmos o quanto é possível transformar conflitos que perpassam pela comunicação interpessoal em diálogos pacíficos podemos transformar realidades e cenários que, em um primeiro momento, pareciam imutáveis.

Quem começou a discutir esse assunto, desenvolver a teoria da CNV, estudá-la, aplicá-la e disseminá-la mundo afora foi um psicólogo, pesquisador e mediador de conflitos norte-americano, chamado Marshall B. Rosenberg. Ele nasceu em Ohio, nos EUA, em 1934. Era de uma família judia que, durante a Segunda Guerra Mundial, acabou deixando Ohio em direção a Detroit, cidade com mais oportunidades. No entanto, as oportunidades em Detroit vieram marcadas por grandes desafios. Como consequência da Segunda Guerra, Detroit era um celeiro de trabalho; várias fábricas, principalmente do setor automobilístico, instalaram-se na região, que recebeu refugiados de guerra do mundo inteiro. Com essa multiplicidade de pessoas, culturas e princípios cresceram também as tensões. Logo que a família de Rosenberg chegou à região, aconteceu o episódio chamado, à época, de *Detroit Race Riot* (1943), conhecido como o "Motim Racial de Detroit", que deixou dezenas de mortos, centenas de feridos e milhares de presos. As tensões raciais em Detroit foram tão grandes que a família de Rosenberg, como também dezenas de outras judias, ficaram impedidas de sair de casa. O antissemitismo invadiu a cidade e, como relata o próprio autor no livro *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*, uma das suas mais importantes obras, lançada pela primeira vez em 1999:



## LEITURA COMPLEMENTAR

Você pode saber um pouco mais da vida e obra do Marshall B. Rosenberg no site de comunicação não violenta, da Fundação que ele criou,. Acesse o site: <<https://www.cnvc.org/about/marshall>>.

<sup>1</sup> Se você quiser conhecer um pouco mais sobre os conflitos raciais e antissemitas de Detroit, existe uma série de livros, documentários e biografias que contextualizam essas questões. Vou deixar aqui duas referências muito bacanas sobre o tema. A primeira trata-se de um projeto liderado pela Sociedade Histórica de Detroit, que reúne depoimentos e relatos sobre as inúmeras revoltas sociais que aconteceram na cidade, a partir do final dos anos 40 do século passado. O projeto é on-line e pode ser acessado no site: <<http://detroit1967.detroithistorical.org>>. Já a segunda é o filme *Detroit* (2017), dirigido pela cineasta norte-americana Kathryn Bigelow, baseado em fatos reais, que explora a revolta contra o racismo e o abuso de poder policial nos EUA. Você pode assistir ao filme pelos serviços de streaming, nas plataformas Youtube, Google Play Filmes e TV ou Apple TV.

Na segunda semana após nossa chegada, eclodiu um conflito racial, que começou com um incidente num parque público. Nos dias seguintes, mais de quarenta pessoas foram mortas. Nosso bairro ficava no centro da violência, e passamos três dias trancados em casa. Quando terminaram os tumultos raciais e começaram as aulas, descobri que o nome pode ser tão perigoso quanto cor de pele. Quando o professor disse meu nome durante a chamada, dois meninos me encaram e perguntaram, com veneno: “Você é *kike*?” Eu nunca tinha ouvido aquela palavra e não sabia que algumas pessoas a utilizavam de maneira depreciativa para se referir aos judeus. Depois da aula, os dois já estavam me esperando: eles me jogaram no chão, me chutaram e me bateram (ROSEMBERG, 2006, p.19-20).

Desse episódio, em 1943, até a sua morte, em 2015, Rosenberg foi incansável ao tentar entender os motivos pelos quais algumas pessoas se desconectam da sua natureza compassiva, levando-as à violência, e outras não. E, a partir daí, tentou compreender, também, como a linguagem estava ligada a esses conflitos e como a comunicação poderia ser trabalhada para potencializar a resolução desses problemas.



Mediar conflitos tornou-se, então, sua principal atividade e isso permitiu que ele desenvolvesse a teoria da CNV a qual, para ele “se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em situações adversas” (ROSEMBERG, 2006, p.21).

Trata-se de uma forma de se relacionar (pensar e agir), que nos permite utilizar a comunicação de maneira consciente e não como processo de ação e reação, com respostas automáticas, repetitivas e reativas.

CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. (...) À medida que a CNV substitui nossos velhos padrões de defesa, recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, vamos percebendo a nós e aos outros, assim como nossas intenções e relacionamentos, por um novo enfoque. A resistência, a postura defensiva e as reações violentas são minimizadas (ROSEMBERG, 2006, p. 22).

Isso significa estarmos atentos e nos concentrarmos no que falamos e no que ouvimos, sendo capazes de entender a necessidade de todos os envolvidos no processo. Ao agirmos assim, quebramos padrões consolidados e minimizamos reações violentas, muito comuns durante impasses na comunicação e nas relações que preestabelecemos em um mundo tão diverso, seja por divergência de opiniões acerca de um dado assunto, seja pela cultura, valores éticos e morais, raça, crença, gênero e tantas outras questões.

Vale ressaltar que, quando falamos de violência, estamos nos referindo tanto à violência física - ou seja, atos violentos que fazem uso da força física de forma intencional, não acidental, com propósito de ferir, provocar sofrimento, dor e deixar marcas em outra pessoa - quanto à violência passiva, psicológica ou moral, em quem o sofrimento perpassa pela natureza emocional, como rejeição, depreciação, punições humilhantes, estratégias de comunicação não verbal, dentre outros.

No prefácio do livro de Rosemberg, escrito pelo Arun Gandhi, fundador e presidente do *MK. Gandhi Institute for Nonviolence*, uma organização não governamental com sede nos EUA, que combate a violência nas suas mais diferentes nuances, ele rememora suas primeiras lembranças sobre a violência:

Crescer como pessoa de cor na África do Sul do Apartheid, na década de 1940, não era nada agradável. Principalmente se você era lembrado pela cor da sua pele a cada momento do Dia. Depois, ser espancado aos 10 anos por jovens brancos que o consideravam negro demais e em seguida por jovens negros que o consideravam branco demais era uma experiência humilhante que poderia levar qualquer um à vingança violenta (ROSEMBERG, 2006, p.13).

Arun Gandhi conseguiu se desvincular de tais estímulos, sendo impulsionado por outros paradigmas, e deixou vir à tona, essencialmente, o que existe de positivo na essência humana, de maneira consciente, praticando a não violência no seu dia a dia. No entanto, entendemos que essa tarefa não é simples e sabemos que não existe fórmula mágica para enfrentarmos, com equilíbrio e compaixão, muitas vezes, situações tão adversas. Contudo, é possível aprender como, através da linguagem e da comunicação, podemos potencializar esse tipo de comportamento. Sem pretensão nenhuma de escrever receita de bolo e muito menos formas inquestionáveis, vamos apresentar agora, a partir da teoria desenvolvida por Rosemberg, um modelo para a CNV.



## LEITURA COMPLEMENTAR

---

Para conhecer mais sobre o trabalho do Instituto, acesse o link: <<https://gandhiinstitute.org>>.

---

Espero que estejam dispostos a imergir nesse campo fantástico, estabelecendo conexões sinceras, pacíficas e eficazes no seu dia a dia. Viver a comunicação não violenta é criar relações amorosas com os outros sem, obrigatoriamente, renunciar aos nossos valores, princípios e integridade; é viver com o propósito de gerenciar a raiva e os conflitos, expressando as nossas necessidades, enxergando as necessidades do outro, entendendo se

essas necessidades foram compreendidas e nos colocando à disposição, de maneira empática, para traduzir aquilo tudo para uma linguagem positiva e assertiva.

### **O modelo de CNV – dimensões, aplicações e processo**

- Como você se comporta durante uma discussão, seja ela presencial ou virtual?
- Como você reage quando é agredido verbalmente?
- Como você vem se conectando com as pessoas?

#### **Veja isso:**

Manchete da matéria publicada no Jornal Correio Brasileiro, no dia 27 de outubro de 2021.



Manchete da matéria publicada pela Revista Carta Capital, no dia 8 de agosto de 2021.



## **LEITURA COMPLEMENTAR**

Matéria disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/10/4958655-briga-de-transito-teria-ocasionado-morte-de-entregador-na-br-040.html>>. Acesso em: 1 de março de 2022.

Matéria disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/diversidade/os-alertas-deixados-pelo-suicidio-de-lucas-um-adolescente-vitima-do-odio-e-da-lgbtfobia-no-tiktok/>>. Acesso em: dia 1 de março de 2022.

O final trágico que essas duas histórias têm em comum está atrelado à forma como respondemos aos questionamentos que foram feitos no início desse tópico. Trata-se do

nosso modo de ser, pensar e viver, bem como da nossa capacidade de fazer concessões. Em *Vivendo a comunicação não violenta* (2019), Rosenberg afirma que

Então, a partir dessa dimensão sistêmica da CNV, capaz de promover as mais genuínas conexões, podemos pensar no processo, a partir de quatro componentes: a **observação**, o **sentimento**, a **necessidade** e o **pedido**. Se conseguimos estruturar a maneira como nos comunicamos a partir desses quatro elementos, a probabilidade de entendermos o quão importante é equiparar a nossa necessidade à necessidade do outro, durante o fluxo comunicacional, fica latente. Com isso, conseguimos construir mensagens capazes de projetar conexões sinceras entre as pessoas, em que a compaixão surge de forma natural.

Vamos entender melhor esses quatro elementos.

Para começar, falemos da **observação**. Nesse momento da interação, o que o que importa é conseguir assimilar o que está, de fato, acontecendo, sem fazer julgamentos prévios, sem avaliar, sem imprimir opiniões repletas de paradigmas e conceitos preestabelecidos. O que precisamos fazer, durante a observação, nada mais é do que entender o que está acontecendo no momento e identificar o que nos agrada ou não agrada naquilo que está sendo dito e/ou feito. Tudo isso de maneira clara, direta e com muita sinceridade e, principalmente, sem julgamentos prévios, emissão de opiniões parciais e interação.

A partir daí, chegou a hora de assimilar como nós estamos nos sentindo diante da situação, identificando tudo aquilo que está provocando as sensações mais sinestésicas dentro da gente, com sabedoria e precisão. O autoconhecimento, nessa fase, é fundamental, porque nem sempre conseguimos saber, com clareza, o que nos abala, aquilo que nos coloca na linha extremamente tênue entre o equilíbrio e o desequilíbrio, entre a calma e a euforia, entre a violência e a paz. Se essa etapa do processo não estiver bem definida, provavelmente, não se conseguirá utilizar a CNV.

a CNV é o idioma da compaixão (...), ela é uma linguagem da vida na qual a compaixão surge naturalmente. Este modelo nos ensina a expressar o que está vivo em nós e a enxergar o que está vivo nos outros. Quando compreendemos o que está vivo em nós, podemos descobrir o que fazer para enriquecer essa vida (ROSEMBERG, 2019, p.7).

Feito isso, chega o momento em que conseguimos realmente entender, com clareza, o que sentimos, é a hora de elencar nossas necessidades, ou seja, aquilo que esperamos com a situação, aquilo que vislumbramos, aquilo que é necessário fazer para mediar o conflito, ter

sucesso no processo, alcançar os resultados almejados. Essa fase está intrinsecamente relacionada aos nossos sentimentos. É impossível saber o que se quer sem sentir.

Vencendo essa etapa, chegou a hora de pedir. Pedir com assertividade e clareza. Pedir bem especificamente, para que não haja nenhum ruído capaz de impactar negativamente todo o processo.

Descrevendo assim, pode parecer simples, mas a CNV só consegue se tornar parte de quem somos e parte da nossa conduta diária, se praticarmos incansavelmente. CNV é treino. Vamos exemplificar uma situação de maneira muito simples, para que vocês possam, desde já, conseguir empregar todos esses elementos nas mais diversas situações do dia a dia. Suponhamos que vocês resolvam conversar comigo sobre problemas que estão acontecendo durante a assimilação de conteúdo desta disciplina. Ao se dirigirem a mim, poderiam dizer o seguinte: “Professora, quando estudamos o seu conteúdo, com tanta teoria, situações problemas e referências apresentadas em uma linguagem muito rebuscada, ficamos nervosos, irritados e desencorajados, porque não conseguimos compreender a mensagem e muito menos construir conhecimento. Você poderia escrever de maneira mais simples e direta?”.

Entenderam como funciona? Vocês observaram o cenário, entenderam a situação, demonstraram como se sentiram, apresentaram a necessidade e, por fim, pediram. Quando Rosemberg introduz o assunto, ele também cita o exemplo de uma mãe que, ao se dirigir a um filho adolescente, em uma determinada situação, disse o seguinte:

“Roberto, quando eu vejo duas bolas de meias sujas debaixo da mesinha e mais três perto da TV fico irritada, porque preciso de mais ordem no espaço que usamos em comum” (ROSEMBERG, 2006, p. 25). Nessa frase, ela observou, sentiu e explicou a necessidade. Em seguida, fez um pedido específico: “Você poderia colocar suas meias no seu quarto ou na lavadora?” (ROSEMBERG, 2006, p. 25).

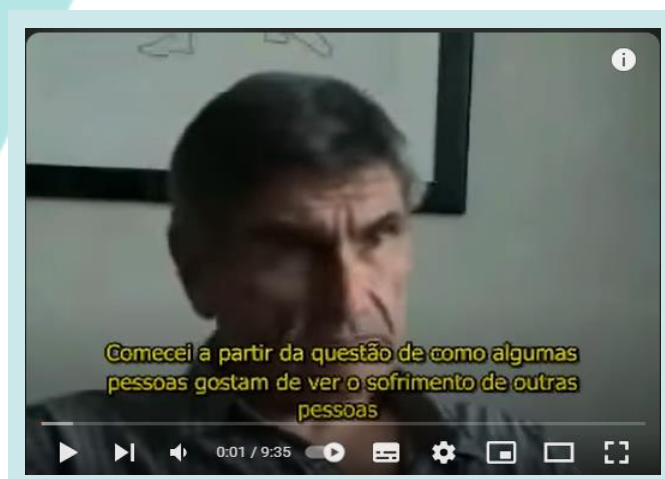
Se podemos dizer que existe uma maneira de ensinarmos e praticarmos a CNV seria essa. Estarmos atentos, o tempo todo, durante os mais diferentes níveis e fluxos de comunicação, com esses quatro elementos. Devemos nos atentar se essas quatro informações estão sendo transmitidas, verbalmente ou através da comunicação não verbal. Isso é importantíssimo, porque a nossa conexão com outras pessoas acontece “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” (ROSEMBERG, 2006, p. 26).

A partir daí, se adaptarmos a nossa forma de expressar, pensando sempre nos pormenores da ocasião, adequando a linguagem e o processo a esses quatro elementos, agiremos com mais consciência, menos impetuosidade, mais análise e, conseqüentemente, obteremos resultados muito mais promissores, em todos os sentidos.

Vale lembrar, mais uma vez, que o nosso interlocutor não precisa, necessariamente, conhecer as técnicas da CNV. Ele responderá, intuitivamente, a nossa forma de expressão e conduta, trata-se de ação e reação, intuitiva. A CNV pode ser aplicada nas mais diversas situações, tanto no âmbito pessoal como no profissional. Isso significa que, onde há relações humanas, é possível existir CNV.

A professora Luciana Caran traduziu e legendou, no Youtube, uma entrevista com Marshall Rosenberg sobre os Princípios da CNV. A entrevista tem duas partes e vocês podem assisti-la agora.

**Parte 1:** <https://www.youtube.com/watch?v=AbQTnHirOnw>



Parte 2: <https://www.youtube.com/watch?v=wuvh9D9fAbg>



Resumindo, atente-se ao quadro que Rosemberg preparou para que pudéssemos consultar sempre que precisássemos aplicar a CNV.

**Quadro 1 - As quatro partes do processo de Comunicação Não Violenta**

|  |  |
|--|--|
| Expressar com clareza como estou, sem censuras ou críticas   | Receber com empatia a mensagem sobre como você está sem interpretar como censura ou crítica  |
| <b>1. OBSERVAÇÃO</b>   |  |
| O que observo (vejo, ouço, lembro, imagino, livre de avaliações) que contribuiu ou não para meu bem-estar: <i>“Quando vejo / ouço...”</i>          | O que você observa (vê, ouve, lembra, imagina, livre de avaliações) que contribui ou não para seu bem-estar: <i>“Quando você vê / ouve...”</i> (Às vezes sem palavras, quando estamos oferecendo empatia). |
| <b>2. SENTIMENTOS</b>  |  |
| Como me sinto (emoção ou sensação, e não pensamento) em relação ao que observo: <i>“Sinto...”</i>  | Como você se sente (emoção ou sensação, e não pensamento) em relação ao que você observa: <i>“Você sente...”</i>   |
| <b>3. NECESSIDADES</b>   |  |
| O que preciso ou valorizo (e não uma preferência ou ação específica) e que é a causa dos meus sentimentos: <i>“porque necessito / valorizo...”</i> | O que você precisa ou valoriza (e não uma preferência ou ação específica) e que é a causa dos seus sentimentos <i>“porque você necessita/ valoriza...”</i>   |
| <b>Pedir com clareza aquilo que enriquece a minha vida, sem exigências.</b>  | <b>Receber com empatia a mensagem sobre o que enriqueceria sua vida, sem interpretar como uma exigência.</b>   |
| <b>4. PEDIDOS</b>  |  |
| As ações concretas que eu gostaria que fossem tomadas: <i>“Você estaria disposto a...?”</i>  | As ações concretas que você gostaria que fossem tomadas: <i>“Você gostaria”...?</i> (Às vezes sem palavras, quando estamos oferecendo empatia.)  |

Fonte: Rosemberg ( 2019, p.11).

A partir de agora, conhecendo todos esses elementos, podemos identificar alguns gatilhos que acabam nos impedindo de praticar a CNV. Rosemberg chama tais gatilhos de comportamentos alienantes da vida, ou seja, as formas de comunicação que nos alienam e nos tiram daquele estado compassivo natural. Dentre eles, cita os seguintes:

- a) **Julgamentos moralizadores:** são aqueles os quais nos fazem subentender que há uma natureza errada ou má nas pessoas que porventura não se comportam da maneira como gostaríamos. Eles se manifestam em forma de “culpa, insulto, depreciação, rotulação, crítica, comparação e diagnóstico” (ROSEMBERG, 2006, p. 37).
- b) **Comparações:** entendidas, nesse caso, como formas de julgamentos, ou seja, o sujeito acaba comparando a vida de uma pessoa ou a sua própria vida com a de alguém, bloqueando o sentimento de compaixão, tanto por si próprio como pelos outros.
- c) **Negação da responsabilidade:** diz respeito à capacidade humana de negligenciar a autorresponsabilidade em relação aos próprios sentimentos, pensamentos e atos. Isso acontece, como enfatiza Rosemberg, quando negamos nossa responsabilidade, atribuindo-a a: forças ocultas, vagas e impessoais; ações provocadas por terceiros; pressão de grupos, regras, normas ou políticas; arquétipos de gênero, idade ou posição social; impulsos etc.
- d) **Transformar desejos em exigências** inegociáveis também é uma forma de linguagem que bloqueia a compaixão.
- e) **Recompensa x Punição:** julgar quem merece ser agraciado ou punido por um determinado ato, encorajando ou não um desfecho para determinada situação.

Compreendendo isso tudo, fica mais fácil agirmos de maneira compassiva, independente da situação em que nos encontremos, a fim de nos tornarmos não apenas indivíduos capazes de praticar a CNV, mas também de disseminá-la, transformando padrões de pensamento, resolvendo conflitos e criando relacionamentos interpessoais baseados no respeito, na compaixão, na cooperação, no equilíbrio e em prol da vida.



## A teoria U e os arquétipos da escuta

Mente aberta significa não julgar, permitindo que a mente do universo opere através do seu pensamento. Coração aberto significa não ser cínico, permitindo que o coração do coletivo opere através dos seus sentimentos. Vontade aberta significa não ter medo, permitindo que a Intenção do futuro emergente opere por meio de suas ações (SCHARMER, 2020).

Observar, sentir, demonstrar a necessidade e pedir. Acabamos de entender que essa é a estrutura básica da CNV e, não sei se vocês perceberam, mas não conseguimos fazer isso tudo se não exercitarmos, profundamente, a escuta ativa. A escuta, por sinal, é uma das etapas mais importantes em um processo de comunicação assertiva, sendo um dos mais antigos também. Por isso, dentro da nossa Unidade de comunicação não violenta resolvemos voltar mais uma vez na importância da escuta ativa, da escuta afetiva e efetiva – factual, empática e gerativa, que constituem arquétipos da Teoria U. A escolha por trazer essa teoria para a disciplina aconteceu, fundamentalmente, porque um dos princípios e objetivos da CNV é a resolução de problemas complexos e a Teoria U, desenvolvida pelo professor e especialista em inovação Otto Scharmer, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), em 2006, prevê a utilização da escuta como instrumento para novas ideias e comportamentos, bem como para a análise, compreensão e possíveis alterações de realidades.

A Teoria U aponta ser possível deixar os padrões e paradigmas do passado e focarmos na transformação, desde que tenhamos a mente, o coração e a vontade abertas. Para Scharmer (2020), mente aberta é a capacidade de deixar os velhos hábitos de julgamento e questionamento para trás, passando a enxergar com novos olhos e acessando as fontes de inteligência intelectual. Coração aberto é a capacidade de ter empatia e olhar para uma dada situação como se tivéssemos a percepção e/ou interesses de outra pessoa, acessando as fontes de inteligência emocional, e vontade aberta é a capacidade que todo ser humano pode desenvolver, deixando o antigo e o preestabelecido de lado, abrindo portas para o novo, para outras experiências, para o improvável, o inimaginável, o ainda não vivenciado, deixando vir à tona as fontes de inteligência espiritual.

Assim começamos as explicações sobre a teoria desenvolvida por Scharmer e, apesar de não entrarmos a fundo no seu conceito, é importante entendê-la rapidamente, para que cheguemos ao ponto que nos interessa: a escuta. Para simplificar a questão, vamos adotar

como modelo mental o formato da letra U, em que começamos com um ponto alto, uma descida, uma curva e uma nova subida.

O ponto alto da letra U indica o início do processo, o momento em que observamos e **RECONFIRMAMOS**. É a fase em que, ao nos depararmos com um dado assunto ou situação, todos os paradigmas que possuímos emergem, levando-nos a condutas similares às que tivemos em outra ocasião similar. É a fase na qual nossos hábitos, crenças e julgamos afloram.

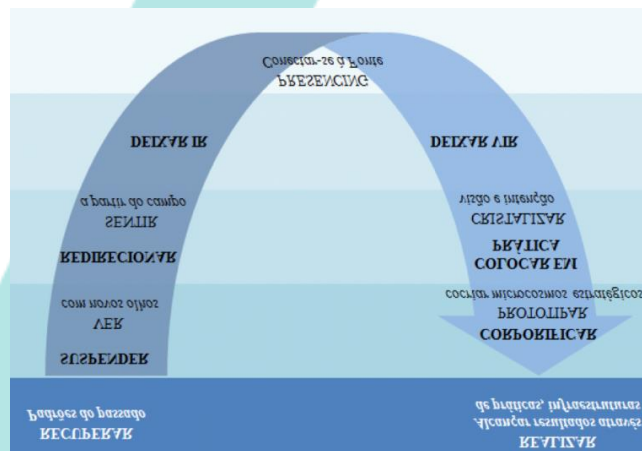
A partir daí, iniciamos a descida e temos a oportunidade de começar a enxergar a situação de outra forma. Basta, para isso, estamos com a mente, o coração e a vontade abertos. O autor chama essa etapa de **RECUPERAR** o olhar, ou seja, abrir-se para o novo, destemidamente. A descida e a imersão para novas possibilidades de reconhecimento e imersão no processo se afloram, justamente, aqui.

A partir disso, basta continuar o nosso percurso e, assim como na CNV, é chegado o momento em que se torna fundamental **SENTIR**. O sentir possibilita a ampliação da nossa percepção. Manifesta-se, com toda intensidade, o nosso autoconhecimento, que nos conecta com as emoções trazidas pela situação e faz com que todos nós estejamos abertos e vulneráveis para que possamos imergir verdadeiramente com a situação.

Pois bem...

Chegamos ao fundo da letra U. Lugar em que a observação, a escuta, o *mindfulness* se afloram. O fundo do U é o lugar da quietude. É o **PRESENCING**, como aponta Scharmer, o estado de presença total, somado ao sentir, atrelado à vontade de mudança e à curiosidade. É o local em que deixamos todos os paradigmas que não deram certo para trás, aproximamo-nos do novo, ou seja, trata-se do ponto de virada, em que a probabilidade de encontrarmos respostas ou soluções para nossos problemas fica bem latente. Sentindo isso, é hora de **CRISTALIZAR**, deixar vir o novo, para desenharmos e projetarmos o futuro diferente, o futuro necessário, aquele que, muitas vezes, é completamente dessemelhante à nossa vontade e/ou expectativa, mas que está diretamente relacionado à solução. Cristalizando, é só **PROTOTIPAR**, dar forma e, por fim, **REALIZAR**. Fazer acontecer. Scharmer (2010, p. 30), ilustra o U completo da seguinte maneira:

Figura 2 - O U completo



Fonte: Scharmer (2010)

O que acabamos de ler nos coloca em contato com a teoria de Rosemberg sobre a CNV e, conseqüentemente, com a escuta, uma das principais premissas para a prática da comunicação assertiva. Escutar o outro é fundamental em qualquer processo de mudança e, por conseguinte, o professor Scharmer estudou os níveis de escuta para desenvolver a teoria.

## Níveis de escuta

A Teoria U, então, propõe um olhar a partir do qual devemos nos abdicar dos padrões do passado para criar e inovar no presente, resolvendo problemas. Um desses padrões mais antigos e eficientes é a forma como escutamos.

Vamos, então, entender os níveis de escuta apresentados pela Teoria U.

### Primeiro nível de escuta: downloading

“- Você está me ouvindo?”

“- Olá! Tem alguém aí?”

“- Eu já disse três vezes e você não entendeu nada?”

Quantas vezes você já falou ou ouviu frases como essas, estando frente a frente com outra pessoa? Essa questão é tão comum e tão latente que Lucy Van Pelt, uma das personagens

mais emblemáticas criadas pelo cartunista Charles M. Schulz para a série *Peanuts* (1950), cujo enredo perpassa pelas aventuras do Charlie Brown e seu cachorro Snoopy, questionou:



Figura 2 Fonte:  
<<https://frasespoesiaseafins.tumblr.com/post/102957175904>>. Acesso em: 13 de março de 2022

Mas o que significa não escutar, mesmo estando frente a frente com o interlocutor? Já vimos que isso perpassa pelo grau de interesse, foco e atenção que estamos desprendendo em torno de uma dada situação. Na Teoria U, Scharmer fala sobre os níveis de escuta, sendo que o primeiro deles, o **downloading**, é exatamente aquele no qual fingimos estar atentos durante uma conversa, concordamos com tudo, sem sequer sabermos o teor do assunto. É como se tivéssemos ativado o piloto automático. Nessa fase da escuta, ainda estamos conectados com os nossos próprios paradigmas e com o passado. Isso é muito comum em diálogos quando um dado assunto não nos interessa e, conseqüentemente, não prestamos atenção, não demonstramos interesse, não absorvemos a informação. Acabamos de chamar esse nível de automático porque, nele, agimos de forma intuitiva. Não há presença.

Vamos a um exemplo que, provavelmente, você deve praticar, se não diariamente, com muita, muita frequência. Imagine que você acabou de encontrar com alguém no corredor de um prédio, onde você trabalha. De maneira imediata e rápida, a pessoa diz: “-Olá! Tudo bem?”. Você, automaticamente, responde: “-Tudo bem!”.

Ouso a afirmar que, em 99% das situações em que isso acontece, o diálogo termina por aí. Não há interesse. Não há profundidade. Mente, coração e vontade, nesse momento, encontram-se totalmente fechados.

O segundo nível de escuta é chamado **escuta factual**, sendo desenvolvido quando conseguimos manter a mente aberta. Para exercê-lo, devemos nos abdicar de julgamentos

e nos atentarmos aos fatos no presente, identificando as diferenças, concordando ou discordando dos fatos apresentados. É um nível caracterizado pelo debate. Um ponto de atenção é que, apesar do interesse, nesse nível de escuta a compreensão do outro ainda é bastante reduzida, a intenção é escutarmos para nos defendermos e/ou apresentarmos o nosso ponto de vista. As soluções ainda são insipientes, assim como a possibilidade de cocriação e transformação de realidades. Todavia, ao mesmo tempo, a interação e a demonstração de interesse nesse processo é real, com a mente aberta, mas com o coração e a vontade ainda fechados.

Já o terceiro nível é conhecido como **escuta empática** e pressupõe a abertura do coração. Não precisamos concordar ou discordar, julgar, questionar, imprimir juízos de valor, mas sim nos colocar no lugar do outro, sem defender veementemente o nosso próprio argumento. Buscamos o entendimento sobre a necessidade da outra pessoa, através de um processo de interação mútuo e verdadeiro. A nossa consciência, nessa fase da escuta, está operando literalmente em prol do outro, de maneira emocional e, por isso, conseguimos, muitas vezes, compreender as necessidades que, até então, passavam completamente despercebidas.

O quarto e último nível é a **escuta generativa**, etapa na qual abrimos a vontade. Trata-se da escuta mais profunda, ou seja, não apenas prestamos atenção ao que o outro diz, mas também nos conectamos com o objetivo de transformar, cocriar, resolver junto. Mente, coração e vontade encontram-se totalmente conectados, por isso, esse se torna um ambiente extremamente fértil para *insights* e fluidez.

Exercitando esses tipos de escuta, certamente, conseguiremos desenvolver, de maneira muito mais latente, a nossa comunicação assertiva, porque elas, também, são a base da CNV.

## Empatia Assertiva

*Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine.*

A empatia está intrinsecamente associada à CNV. Não há como praticar a comunicação não violenta se não formos sensíveis ao outro, porque “é só o amor/ é só o amor/ que conhece o que é verdade” (RUSSO, 1989). Na tentativa de simplificar a questão da empatia, já que ser empático ou empática pode imprimir tantas nuances, vamos adotar, neste tópico da Unidade, uma única referência bibliográfica. Trata-se do livro *Empatia assertiva* (2017), da executiva de carreiras para líderes, Kim Scott, que trabalhou em empresas muito disruptivas, como a

Google e a Apple, e hoje é CEO da Candor Inc., sua própria empresa de formação de lideranças.

esse livro, Scott afirma que é possível desenvolver relacionamentos assertivamente empáticos e, para isso, ela identificou duas dimensões as quais, quando combinadas, faz com que isso seja possível. A primeira dimensão é chamada **importar-se pessoalmente** e perpassa pela forma como você se importa, compartilha e encoraja os outros. Importar-se pessoalmente, de maneira mais específica, diz respeito a importar-se com a pessoa como um todo, é conseguir compartilhar sentimentos, ter conversas autênticas, mostrar vulnerabilidade, criar ambientes seguros e entender o que motiva ou não, verdadeiramente.

Já a segunda dimensão é denominada **confrontar diretamente** e envolve a destreza em se dar *feedback*. Scott rememora o filósofo Joshua Cohen, que realizou vários treinamentos para executivos do Twitter e da Apple, além de lecionar na Stanford University e no MIT. Ele afirma que o confronto direto é fundamental para conseguirmos ser empáticos e, para corroborar com seu pensamento, usa a seguinte afirmação de John Stuart Mill:

A origem de tudo o que é respeitável no ser humano, tanto no âmbito intelectual como no moral, é que seus erros são corrigíveis. O ser humano é capaz de corrigir seus erros pelo diálogo e pela experiência. Não pela experiência isoladamente. É preciso haver diálogo, para mostrar como a experiência deve ser interpretada (SCOTT, 2017).

Dito isso, Scott afirma que

a empatia assertiva é o que acontece quando você combina as “dimensões importar-se pessoalmente” e “confrontar diretamente”. A empatia assertiva desenvolve a confiança e abre as portas para o tipo de comunicação que o ajudará a atingir os resultados pretendidos. (...) Quando as pessoas confiam e acreditam que você se importa com elas, tornam-se muito mais propensas a: a) aceitar seus elogios e críticas e fazer algo a respeito; b) dar a você um *feedback* franco, positivo ou negativo, sobre seu desempenho; c) adotar essa mesma postura umas com as outras, cortando o problema pela raiz, assim que ele surgir; d) aceitar sua função; e) focar em resultados (SCOTT, 2017).

Diante disso, Scott ainda afirma que a maior surpresa da empatia assertiva é que os resultados, na maioria das vezes, não serão contrários ao que almejamos, pois, mesmo que as pessoas iniciem a interação “com raiva, ressentimento ou irritação, essas emoções se

revelarão passageiras, quando elas perceberem que você realmente importa” (SCOTT, 2017).

Importar-se!

Certamente, esse foi o conceito mais importante que vimos nesta Unidade.

Em meio a tantas incertezas, a CNV, certamente, é o processo mais eficaz para que consigamos estabelecer a comunicação assertiva, mas isso só acontecerá se nos importarmos legitimamente com as pessoas que fazem parte, direta e indiretamente, da nossa vida.

Mesmo que seja difícil.

Mesmo que seja improvável.

Importar-se é fundamental.

É transformador.



## INDICAÇÃO DE VÍDEO

---

Assista ao curta-metragem da Pixar Animation, “Kitbull” (2019), que nos mostra uma conexão improvável entre dois animais: um gatinho e um pitbull e, depois disso, vá até o nosso fórum e conte pra gente as conexões improváveis que você já estabeleceu.

# **UNIDADE V**

**COMUNICAÇÃO E RE-  
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS  
COMPLEXOS**





## OBJETIVOS

---

Compreender o conceito e a importância do *storytelling* para a comunicação assertiva.

Compreender as ferramentas para gerenciamento de crises

Entender as bases da mediação de conflitos.

Compreender o *mindset* da comunicação assertiva.

---

## STORYTELLING E A INFLUÊNCIA NA EMOÇÃO DAS PESSOAS

Vou te contar uma história... Então, prepare-se!

Era uma vez, uma técnica muito difundida em diferentes áreas do conhecimento, que se chamava *storytelling*. No Brasil, ela ganhou holofotes na primeira década dos anos 2000, principalmente, na literatura produzida para as áreas de negócios, comunicação e *marketing*, psicologia, inovação, liderança, empreendedorismo, neurociências, dentre outras. Tudo indicava que, mesmo com avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação, as pessoas estavam redescobrendo e reconhecendo a potência de uma das habilidades mais antigas do ser humano – o ato de contar uma boa história.

No caso das técnicas trazidas pelo *storytelling*, essa aptidão se torna ainda mais potente, pois ela nos ensina que é possível contar uma mesma história das mais diferentes maneiras, com pontos de vista e/ou interesses diferentes, visando fazer com que as pessoas se conectem, lembrem-se, reproduzam, desejem, emocionem-se, enfim, tragam a história para o repertório de referências e momentos marcantes da própria vida. Imprimam à história nada mais, nada menos, do que o *status* de fantástica!

*Storytelling* é um termo em inglês que, de maneira literal, significa o ato de contar histórias. No entanto, a palavra possui duas raízes distintas em sua composição. Em *O guia completo do storytelling*, Fernando Palacios e Martha Terenzo nos explicam exatamente essa distinção:

Story é a construção mental feita de memórias e imaginações que cada pessoa tem sobre uma determinada história. Telling é uma versão da história expressa por um narrado, seja em forma de texto, roteiro ou relato, e depois ganha vida por meio de atuações, filmagens e publicações (PALACIOS; TEREZZO, 2016, p. 65).

E é justamente quando a história ganha vida que a mágica acontece. Quantas vezes você já se emocionou assistindo a uma propaganda na TV, ouvindo um *spot* em uma emissora de rádio, vendo um trailer de um filme ou um filme inteirinho? Quantas vezes você já leu um livro e se sentiu extremamente impactado ou impactada por ele? Posso apostar que, mesmo quem consegue controlar as emoções, já se pegou secando lágrimas em algumas das situações expressas acima.

Quer apostar?

Então, tente segurar a emoção, assistindo ao vídeo a seguir:

Vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SroZv-sQBgg&t=10s>



- E aí? Está tudo bem? Conseguiu segurar a emoção?

Essa campanha da Dermodex se chama o *Álbum nunca fotografado* e foi filmada em 2018, com a finalidade de dar visibilidade e colocar em pauta – de maneira sensível, intensa e emocionante – o acolhimento e a adoção de crianças com mais de sete anos. Repleta de personagens verdadeiras e com foco no real, a campanha narra, de maneira envolvente, criativa e extremamente significativa como teria sido a vida dos filhos adotados tardiamente, caso eles estivessem ao lado do pai e mãe desde o início. Para isso, foi criado um *storytelling*, a partir dos sonhos e relatos da família, sobre cenas nunca vividas, mas, certamente, muito desejadas dos primeiros anos de vida das crianças adotadas tardiamente. A narrativa se materializou por meio de um álbum de desenhos e colocou em evidência o quanto pode ser incrível e possível a construção de uma família com filhos e filhas adotados depois da primeira infância, que vai até os sete anos. Tudo isso fez com que a história se conectasse verdadeiramente com as pessoas, que entenderam a jornada de cada família – de maneira singular –, passaram a torcer por um final feliz, após momentos de tensão implícitos nos relatos -, aprenderam com a experiência do outro, entenderam o significado

dos fatos narrados e, principalmente, viram o quão verdadeira e intensa era a narrativa, dentro daquele contexto.

Isso significa que, quando uma boa história é construída e contada, ela nos emociona, cria uma forte conexão pessoal e, conseqüentemente, consegue traduzir a mensagem que almejamos passar da maneira mais objetiva possível. E é aí que conseguimos atrelar a **importância do storytelling com a comunicação assertiva**. É preciso saber construir a narrativa, de maneira envolvente e com os elementos necessários para que, nas mais diversas situações, possamos transmitir a mensagem que gostaríamos e nos fazer entender.

E você sabia que existem algumas técnicas fundamentais e já validadas para criarmos *storytelling*? Não se trata de uma fórmula mágica, mas, com certeza, ajuda bastante em sua produção. Vamos conhecê-las, agora. Para isso, faremos uma adaptação do texto produzido pelos autores Palácio e Terenzo (2016, p. 72-79):

1. **Protagonismo**: se não existe histórias sem personagens, também não há como contar uma história sem um personagem principal. Ele irá ditar o fio condutor de toda narrativa e, conseqüentemente, delimita o tom da sua construção.
2. **Tensão**: toda história tem uma trama que vai sendo delineada no decorrer da narrativa. Essa trama, geralmente, gira em torno do protagonista e, com o objetivo de prolongar a história e deixá-la ainda mais interessante, momentos de tensão vão sendo construídos. A tensão é, justamente, o que desperta o interesse, as emoções, as paixões pelo fato narrado.
3. **Ensinamento**: nada mais é do que a famosa ‘moral da história’, ou seja, estruturamos toda a narrativa com o objetivo de apontar uma lição importante, geralmente protagonizada pelo personagem principal.
4. **Significado**: a mensagem que a história deseja transmitir, de maneira ordenada, é conhecida como o significado. O significado é o que imprime
5. **Verdade humana**: trata-se da verdade incontestável, ou seja, aquela que nos faz sentir, acreditar e imergir na história. Ela só funciona se conseguir emocionar e é a parte mais difícil de ser construída na narrativa, pois só acontece quando existe a sinceridade emocional, quanto o autor consegue sentir – profundamente – aquilo que a personagem sente e, assim, traduz o fato verdadeiramente.

Quantas vezes você já pensou algo como: - Que história de vida incrível! – Que filme incrível!  
- Que livro sensacional? – Que texto genial? E, até mesmo, - Como eu amo essa marca!

Quantas vezes você foi além e refletiu: - Por que eu não pensei nisso antes? – Por que eu não escrevi isso? – Eu só compro, se for da marca tal.

Pois é! Isso só acontece quando a história que nos foi contada, de maneira direta ou indireta, transforma-nos e nos impacta. Quando, depois dessa história, já não nos sentimos mais a mesma pessoa; quando ela deixa, dentro da gente, algo realmente impactante e verdadeiro, algo capaz de nos fazer refletir, comportar-nos de outra maneira. E, por isso tudo, fica evidente os benefícios do *storytelling* para a comunicação.

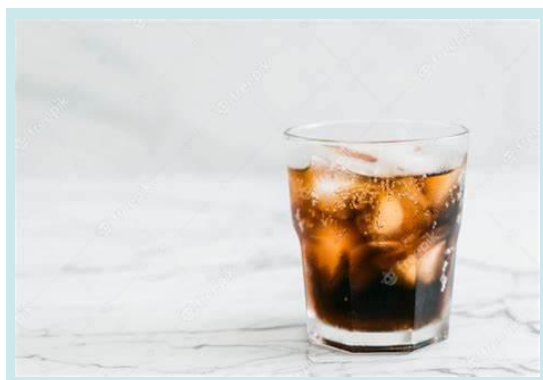
Assim, você já percebeu que isso não acontece apenas no âmbito da ficção, não é mesmo? Marcas e pessoas contam histórias, com o objetivo de se conectarem com os seus interlocutores o tempo todo. Com interesses diferentes, elas criam personas e assumem diferente *ethos*, a fim de se destacarem em determinada situação e/ou diante de um dado público. Quer ver só?

Responda às seguintes perguntas, para a imagem:

Pergunta 1: Que bebida é esta?

Pergunta 2: O que você sente quando olha para esta imagem?

Pergunta 3: Que sensações esta imagem pode provocar em você e nas pessoas, de maneira geral?



Dentre as muitas respostas que você poderia formular para as perguntas acima, provavelmente, se compilarmos as respostas de todos os estudantes que estão cursando esta disciplina, muitas delas foram as seguintes:

**Pergunta 1:** Que bebida é esta?

**Resposta:** Coca-Cola.

**Pergunta 2:** O que você sente, quando olha para esta bebida?

**Resposta:** Sede! Vontade de tomar esse refrigerante!

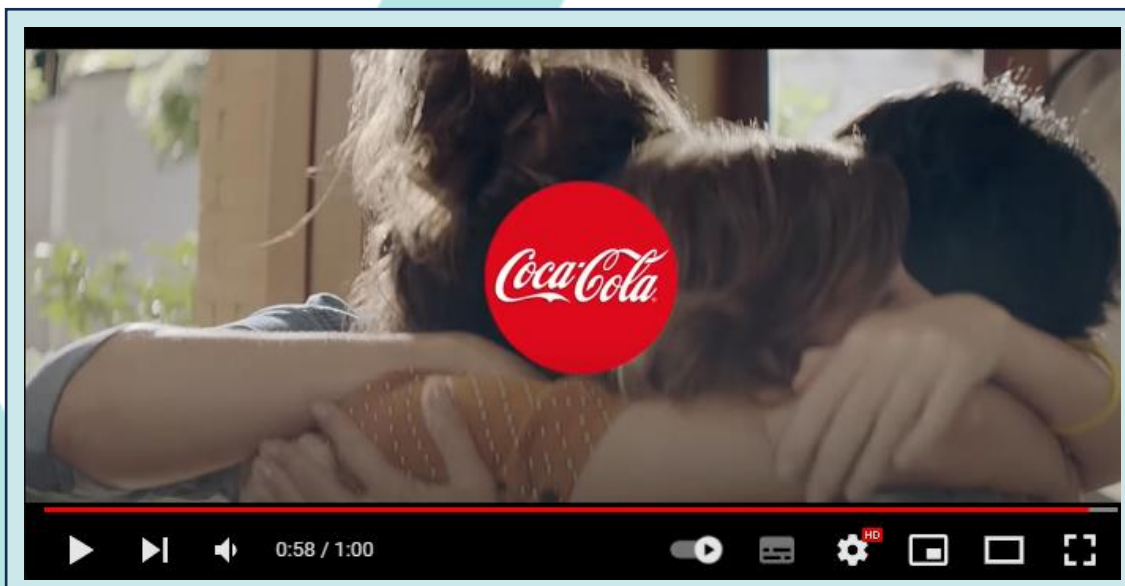
**Pergunta 3:** Que sensações esta imagem pode provocar em você e nas pessoas, de maneira geral?

**Resposta:** Desejo! Liberdade! Vontade de estar com os amigos! Felicidade! Emoção!

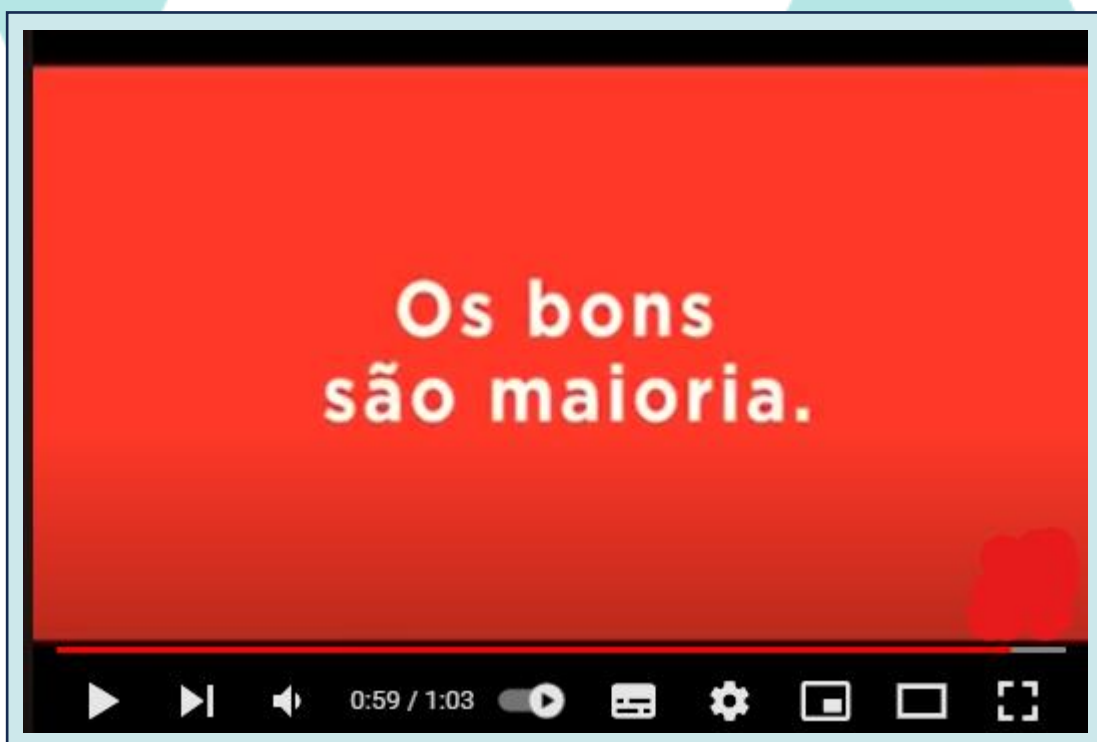
- Sabem por que isso acontece?

Acontece porque a Coca-Cola consegue contar ótimas histórias.

Assista aos vídeos: Campanha: Toda crise a gente supera juntos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=lb5eUeg5-mU&t=58s>



Campanha: Razões para acreditar – Os bons são a maioria.  
<https://www.youtube.com/watch?v=nWEgjrVXUs&t=1s>



É isso que as marcas, os livros, filmes, artistas, *influencers*, profissionais das mais diferentes áreas fazem ao contar histórias de maneira incrível. Eles imprimem em nosso subconsciente

elementos capazes de criar imagens, percepções e percursos narrativos que permitem a assertividade em tudo aquilo que almejam alcançar, pela via da comunicação.

*“Esse é o poder de uma boa história. Ela pode te encorajar, pode te fazer rir, pode te trazer alegria. Ela vai te fazer pensar, vai tocar suas emoções mais escondidas, e vai te fazer chorar. O poder de uma história também pode curar, trazer paz e transformar a sua vida.”* (Jeff Dixon, Ministro religioso e autor de uma série de livros que se passam em Walt Disney World).

Os benefícios para essas histórias bem contadas são inúmeros, dentre eles Palácios e Terenzo (2016) destacam: cativar a atenção e entreter; despertar a imaginação; facilitar a aceitação das mensagens; garantir relevância por meio do contexto e da verossimilhança; ensinar algo, mostrando como uma dada situação funciona no mundo; dizer quem somos, quem não somos e quem poderíamos ser, imprimir sentido e significado às coisas e ao fato ocorrido; engajar pessoas; influenciar comportamento de consumo e agregar valor.

Nesse sentido, os autores apontam:

Não compramos batom. Compramos a promessa do beijo inesquecível. Não compramos imóveis. Compramos o sonho de um lar e uma família. Não compramos planos de saúde. Compramos a tranquilidade de nunca precisar de um. Não compramos um carro importado. Compramos a admiração dos olhares na rua. Não compramos um anel de brilhantes. Compramos a esperança do amor eterno. Não compramos uma garrafa de champagne. Compramos a emoção de uma comemoração inesquecível (PALACIOS; TEREZZO, 2016, p. 126-127).

*Storytelling* representa uma das estratégias mais eficientes para nos conectar profundamente com nossas emoções e fazer com que as pessoas se conectem com as delas. Além disso é uma estratégia eficiente no gerenciamento de crises, tópico que vamos estudar agora, ele também representa um excelente instrumento.

## Gerenciamento crises On-li e Off-line

Vimos que saber contar uma história, no tempo certo, utilizando as personagens corretas, trazendo um ritmo para a narrativa, ensinando algo e imprimindo significado são os primeiros passos para construirmos um *storytelling* eficaz e, conseqüentemente, promover a comunicação assertiva. Essa técnica, hoje, é uma das mais utilizadas para o gerenciamento de crises, no âmbito da criação de estratégias comunicacionais, sejam elas on-line ou off-

line. Mas vocês sabem o que é uma crise? Não crise de maneira geral, mas crise no âmbito das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes?

A palavra crise vem do latim e tem equivalência com a palavra vento. Vento é uma ação, uma força da natureza, capaz de modificar cenários, ambientes e estruturas, de maneira leve ou profundamente, por onde passa. No ambiente das organizações, as crises podem ser institucionais, financeiras, políticas, internas, externas, dentre tantas outras. De acordo com Paulo Beck (2011), no *Manual de gerenciamento de crises*, entende-se por crise “o resultado de uma ocorrência real de algum evento, onde a emergência está fora de controle” (BECK, 2006, p. 4).

As crises têm natureza diferentes e probabilidade de acontecimento bastante altas, podendo se configurar como ameaças, incidentes, problemas, situações emergenciais, desastres, dentre outras. Muitos autores que trabalham com gerenciamento de crise apontam que elas têm características bastante comuns, que, de maneira simplificada, podemos enumerar como surpresa, imprevisibilidade, urgência e desestabilização. **O fundamental, em seu gerenciamento, é tentar minimizar o seu impacto, impedindo o agravamento e a repercussão em massa e, para isso, as empresas e/ou profissionais devem estar preparados para agir em momentos de pressão, tomando decisões rapidamente, identificando as ameaças específicas advindas do processo e fornecendo as informações assertivas, verdadeiras e objetivas sobre o ocorrido.**

Isso é um desafio extremamente instigante, uma vez que, com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação, ficou cada vez mais difícil controlar a propagação de informações instantaneamente. Já vimos na nossa primeira Unidade o quão é alarmante a difusão de informações diariamente pelo mundo e o quão elas são acessíveis. Vimos, também, como é complicado controlar essas informações e trabalhá-las de maneira assertiva, verificando sua qualidade, veracidade e intencionalidade. Em um cenário de crise, isso tudo se intensifica, pois a confiança, a reputação, a imagem das organizações e/ou sociedade e/ou pessoas são colocadas à prova.

Quer ver só um exemplo?

O rompimento da barragem B1, da Mina Córrego do Feijão, administrada pela companhia Vale, em Brumadinho - Minas Gerais, no dia 25 de janeiro de 2019, foi a maior crise vivenciada pela empresa, desde a sua fundação, no dia primeiro de junho de 1942, em Itabira. Essa crise perpassou por diversos vieses, dentre eles o ambiental, o humano, o cultural, o político, o econômico, o organizacional e o industrial. Na verdade, o desastre ele é configurado como o maior acidente de trabalho no Brasil e o segundo maior acidente industrial do século, sendo que o primeiro foi o desabamento de um prédio que abrigava

fábricas em Bangladesh, causando 1.127 mortes, no dia 24 de abril de 2013. O rompimento da barragem ocasionou 272 mortes, uma convulsão corporativa, um dano ambiental incalculável na região e uma comoção social – com repercussão internacional - sem precedentes históricos.

A gestão da crise, nessa ocasião, foi - e continua sendo, mesmo três anos após o fato ter ocorrido, já que crises não tem demarcação de início, meio e fim predeterminada – extremamente eficiente. A Vale criou um canal direto com a sociedade, imprensa, poder público e todos os demais envolvidos e interessados na tragédia, com inúmeras informações e dados técnicos diretamente no seu site. Tudo isso gerido pela Diretoria Especial de Reparação e Desenvolvimento da empresa, que agiu de maneira sensível, solidarizando-se com a sociedade de maneira geral e demonstrando que não estava mensurando esforços para diminuir o impacto da tragédia. O fluxo de comunicação foi contínuo, não houve inconsistências, não houve negligência no repasse de dados, não houve dificuldade de acesso às informações, não existiu questionamento que não fosse respondido. Atrelado a isso tudo, a empresa estruturou inúmeras ações que perpassaram pelos âmbitos sociais, ambientais, de infraestrutura, segurança e assistência social, divulgando tudo continuamente.

A produção de conteúdo pela própria Vale foi enorme.

Ela conseguiu, com isso, ditar o tom do que era disseminado para a população, bem como o momento em que cada informação deveria ser propagada.

Um exemplo claro de como a crise vem sendo gerida pode ser visto no vídeo a seguir.

Informações sobre o rompimento da Barragem do Córrego do Feijão, em Brumadinho, podem ser consultadas aqui:

<https://www.youtube.com/watch?v=PQmdJQtGvro>

É importante destacar que: independentemente do tamanho do problema – a assertividade na comunicação pode ser importante para auxiliar na sua solução.



Quando uma crise é identificada, estar preparado para conduzir o seu gerenciamento é imprescindível. Nesse sentido, podemos elencar alguns passos para serem dados ao longo do processo. O primeiro deles é definir **quem será o porta voz ou os porta-vozes**, quem irá falar em nome da organização e/ou pessoa. Em seguida, **assumir a responsabilidade pelo fato ocorrido e traçar as estratégias para o fluxo de divulgação de informações e posicionamento**. O ideal é que esse posicionamento seja divulgado no menor tempo



possível, em canais institucionais e oficiais, com acesso irrestrito a todos os interessados, envolvendo aí a opinião pública, a mídia, organizações governamentais e não governamentais, órgãos reguladores, dentre tantos outros. É necessário **agir com transparência, verdade e apresentar as justificativas e argumentos plausíveis para as questões apontadas e o embasamento legal pertinente**. E, não menos importante, a falta de verdade e obscurantismo devem ser evitados a qualquer custo, assim como a banalização do fato.

## Mediação de conflitos

É inegável que uma crise só é gerenciada se as pessoas que estão à frente do processo conseguirem mediar conflitos. Além de ser um dos principais instrumentos jurídicos da atualidade, **a mediação de conflitos**, de maneira geral, **é uma habilidade** que todos nós, que vivemos em sociedade, precisamos aperfeiçoar e desenvolver, tanto no âmbito do trabalho, quanto profissionalmente.

Já estudamos nesta disciplina inúmeros recursos que nos possibilita mediar conflitos, de maneira assertiva. Mas, antes de utilizá-los, precisamos entender o que estamos chamando, efetivamente, de mediação de conflitos. Para isso, vamos recorrer à explicação da pesquisadora Fabiana Marion Spengler, no livro *Mediação de Conflitos: da teoria à prática*, que rememora a origem do termo mediação, lembrando que ele vem do latim, *mediare*, e pode significar **mediar, intervir, dividir ao meio**.

A palavra mediação evoca significado de centro, de meio, de equilíbrio, compondo a ideia de um terceiro elemento que se encontra entre os conflitantes, não sobre, mas entre eles. Por isso, a mediação é vista como um processo em virtude do qual um terceiro (o mediador) ajuda os participantes de uma situação conflitiva a tratá-la, o que se expressa em uma solução aceitável e estruturada de maneira que permita ser possível a continuidade das relações entre pessoas involucradas no conflito (HAYNES, 1993, p. 11) (SPENGLER, 2021, p. 20).

A base da mediação, assim, é resgatar tudo aquilo que se rompeu, na tentativa de reestabelecer a relação entre as diferentes partes. Trata-se de um processo pacífico de resolução de problemas, em que um terceiro – imparcial e independente – consegue facilitar o diálogo entre as partes, promovendo o diálogo e buscando soluções criativas e possíveis para as questões que estão em voga. Na charge que você verá a seguir, publicada do jornal

on-line *Extra*, fica muito fácil entender como acontece a mediação de conflitos, por exemplo, no âmbito jurídico. Veja só!



Figura 3 Charge disponível em: <<https://extra.globo.com/noticias/rio/rio-tera-oito-novos-centros-comunitarios-para-solucao-de-conflitos-18715045.html>>, acesso em 12 abr. 2022.

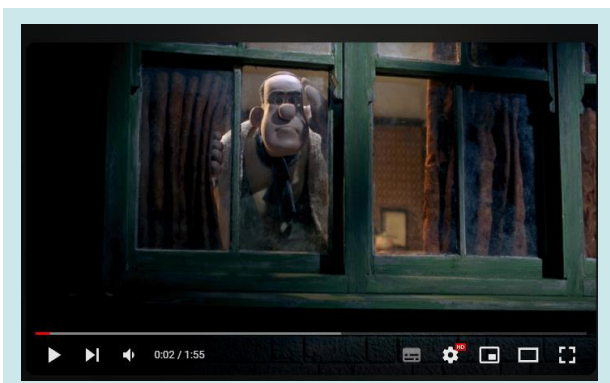
Entretanto, não é apenas nesse contexto que a mediação pode desencadear. Ela pode ser utilizada sempre que houver a necessidade de negociação, na qual as partes envolvidas, por livre e espontânea vontade, aceitam um terceiro que os ajude na resolução de um dado problema e, onde havia apenas dificuldades, começa a existir oportunidades e pluralidades. Por isso, a mediação é entendida com um instrumento essencialmente democrático, o espaço para o reencontro, as reconstruções, da comunicação assertiva, contemporânea e, fundamentalmente, capaz de mudar realidades e cenários complexos.

O mediador, então, é esse sujeito que facilita a comunicação entre as partes e possui características bem delineadas. Ao longo do livro da SPENGLER (2021), conseguimos identificar algumas funções que devem ser exercidas durante um processo de mediação, dentre elas, destacamos:

1. Auxiliar os envolvidos a encontrar uma solução amigável para o conflito;
2. Permanecerem neutros, sem emitir opiniões, dar conselhos e/ou tomar partido sobre a situação;
3. Conseguir identificar as reais necessidades de cada uma das partes;
4. Manter o sigilo sobre as informações previamente repassadas;
5. Conseguir promover o consenso entre as partes;
6. Guiar de maneira sábia a discussão, mantendo o foco e impedindo a intervenção externa.

Vale lembrar que, ao falarmos em partes, estamos nos referindo a uma ou mais pessoas. Na animação A fuga das galinhas, a personagem Ginver vive em uma granja e busca, desesperadamente, fugir para não ser abatida. Inicialmente, ela tem muita dificuldade de mobilizar as suas colegas em prol do seu objetivo, mas exerce um exímio papel de mediadora de conflitos e consegue, através da sua capacidade argumentativa, estratégia, clareza, mobilização e, principalmente, gerenciamento e mediação de conflitos, conquistar o seu maior desejo: a liberdade.

[https://www.youtube.com/watch?v=aO\\_ao9cX\\_To](https://www.youtube.com/watch?v=aO_ao9cX_To)



O mediador, então, é essa pessoa, que inspira e resolve e, para isso, ele utiliza, como falamos no início da Unidade, algumas técnicas. Dentre elas, a comunicação não violenta, a escuta ativa, mas também outras ainda não estudadas.

- Que tal conhecê-las?

Vamos citar algumas, com base na literatura da área, em especial ao livro adotado neste tópico da unidade (SPENGLER, 2021).

1. **Parfraseamento:** essa técnica também é conhecida como recontextualização e, por meio dela, o mediador procura fazer com que as partes envolvidas enxerguem a disputa e os problemas por outro ponto de vista. Mudar o foco dos envolvidos, que geralmente veem só o problema, é a grande estratégia embutida no parfraseamento,

que consiste em mudar a estrutura das frases, altear as palavras utilizadas, a organização das ideias, a fim de deixá-las mais claras dentro de um dado contexto. Tudo isso sem, no entanto, alterar o significado do conteúdo, nem como a mensagem central.

2. **Rapport**: trata-se de uma palavra de origem francesa (*rapporter*) e significa trazer de volta ou criar uma relação. Na mediação de conflitos, a técnica visa à criação de um elo de empatia com o outro, para que a comunicação aconteça de maneira mais fluida, simples e sem resistência. Trata-se, inclusive, de uma das principais metodologias utilizadas na mediação de conflitos, pois ela consegue criar empatia entre as partes, reestabelece as relações de confiança, aprimora a harmonia e estabelece um vínculo com o mediador. O *rapport* tem alguns elementos primordiais para que possa ser efetivo, tais como: expressão facial e postura corporal, que consistem em observar o outro e copiar os seus movimentos, mesmo que de maneira sutil, para promover a empatia e conexões; intensidade da voz, que diz respeito à tentativa de usar o mesmo tom de voz, timbre e forma de falar do outro, promovendo uma interligação de ritmos na conversa; equilíbrio emocional, com o objetivo de demonstrar segurança e assertividade; contato visual, para imprimir verdade e espelhamento, que se refere ao fato de o mediador tentar imitar, literalmente, tudo aquilo que as partes fazem, a fim de estabelecer algum tipo de conexão.
3. **Caucus**: nada mais é do que a estratégia em que o mediador se reúne individualmente com cada uma das partes, durante um mesmo período de tempo, e imediatamente, uma vez após a outra.
4. **Brainstorming**: de origem inglesa, a palavra significa “tempestade de ideias” e tem o propósito de fazer com que cada uma das partes fale, de maneira autônoma e sem filtro, sobre todas as suas questões e ponderações.

Agora que já entendemos como gerenciar uma crise e mediar conflitos, já podemos tentar estabelecer um *mindset* da comunicação assertiva para resolvermos problemas. Você se lembra do que se trata o *mindset*, não é mesmo? Se não, vale a pena rememorar esse conteúdo, antes de darmos continuidade ao assunto, pois, no próximo tópico da Unidade, iremos falar sobre o *mindset* da comunicação assertiva na resolução de problemas.

## **Mindset da comunicação assertiva na resolução de problemas**

Não é preciso ponderar que tudo o que estudamos até agora faz parte do conjunto de habilidades que precisamos desenvolver, no decorrer da nossa vida, para aprimorarmos a

nossa habilidade de comunicação e, conseqüentemente, resolver problemas. Vimos o quão importante é a escuta ativa, afetiva e efetiva; a comunicação intra e interpessoal; a comunicação não violenta; a comunicação verbal e não verbal; as habilidades com a linguagem, oratória e empatia. Tivemos a oportunidade de entender, por meio de múltiplos exemplos, como a comunicação assertiva media conflitos, gerencia crises, potencializa resultados e transforma. Diante disso tudo, por que, neste momento, no final desta Unidade, resolvemos falar em um *mindset* da comunicação assertiva para a resolução de problemas?

Você consegue nos responder?

Se não, deixe-me explicar.

Existem duas habilidades – apenas duas – que não foram tratadas ao longo da nossa disciplina e que, seguramente, são a base de qualquer estratégia ou modelo comunicacional para a resolução de problemas. E, a partir de agora, você terá a oportunidade de entender quais são e o porquê de elas terem ficado, propositalmente, para o final desta Unidade e após explicitarmos tantas outras características fundamentais para a assertividade do processo comunicacional nos dias de hoje.

Para começar, conte para gente, com muita sinceridade: em uma escala de 1 a 10, o quão curioso ou curiosa você se considera?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Neste teste, quanto mais próximo ou próxima você estiver do 10, melhor!

Quer saber o porquê?

Porque, no *mindset* da comunicação assertiva, com foco na resolução de problemas, a curiosidade é – sem nenhuma sombra de dúvida – um dos elementos principais.

Para que problemas sejam resolvidos, atualmente, uma das premissas básicas é ter a CURIOSIDADE muito aguçada. É atentar-se para todos os pormenores que acontecem no mundo. É agir de maneira incansável, quando o quesito é aprender, e ir sempre além. No *mindset* da comunicação assertiva, a curiosidade ocupa lugar de destaque. No *Tedx, A ascensão da curiosidade*, Carlos Fiolhais, Doutor em Física e Professor Catedrático na Universidade de Coimbra, demonstra que todos os maiores pensadores do mundo tinham uma característica muito comum, a curiosidade. Durante a sua fala, ele ressalva que a ciência é uma construção e o saber, uma acumulação; somente os sábios conseguem responder a questões extremamente complexas e, conseqüentemente, apresentar as soluções mais adequadas para as maiores dificuldades.

Assista ao vídeo!

[https://www.youtube.com/watch?v=S6QKg\\_MihYQ](https://www.youtube.com/watch?v=S6QKg_MihYQ)



A curiosidade, então, é a porta de entrada para o desenvolvimento de múltiplas inteligências. Celso Antunes, no livro *As inteligências múltiplas e seus estímulos* aponta que a inteligência, de maneira bem simples, é a faculdade de compreender. Trata-se de uma palavra de origem latina, composta pela junção *inter* = entre e

*eligere* = escolher. Como capacidade cerebral, ela nos permite compreender as situações e escolher o melhor caminho a ser seguido.

Analisando de maneira sucinta as raízes biológicas da inteligência, descobre-se que ela é produto de uma operação cerebral e permite ao sujeito resolver problemas e, até mesmo, criar produtos que tenham valor específico dentro de uma cultura. Dessa maneira, a inteligência serve para nos tirar de alguns apertos sugerindo opções que, em última análise, levamos a escolher a melhor solução para um problema qualquer (ANTUNES, 2019, p. 8). Isso só acontece porque não temos apenas um tipo de inteligência, mas sim vários. Alguns desses tipos carregam uma carga genética expressiva que, se bem estimulada, pode se desenvolver. Outros dependem primordialmente das oportunidades que tivermos ao longo da nossa vida, dos paradigmas que fomos construindo e, conseqüentemente, do nosso esforço individual. Dentre os tipos de inteligência, destacamos a linguística ou verbal, a lógico-matemática, a espacial, a musical, a cinestésica corporal, a naturalista e as inteligências pessoais (intrapessoal e interpessoal e cada uma delas se manifesta de alguma forma no nosso organismo, desencadeando as nossas ações).

Se a curiosidade instiga a inteligência e se torna a base da pirâmide do *mindset* da comunicação assertiva, a observação vem lado a lado. A aprendizagem pela observação é extremamente eficiente, tanto que nas teorias da psicologia existem inúmeros estudos sobre o poder da percepção visual. Em 1970, o psicólogo Richard Gregory afirmou que a percepção era “construtiva e que, ao olhar para algo, uma pessoa começa a montar hipóteses perceptuais sobre o que vê com base no conhecimento prévio – e essas hipóteses são, em sua maioria, sempre corretas” (KLEINMAN, 2015, p. 87). Podemos aprender pela observação, por meio de modelos vivos – pessoas e/ou seres de outras espécies que apresentam determinados comportamentos -; modelos verbais, nos quais há o repasse de

informações e instruções ou modelo simbólico; e pelo contato com comportamentos retratados nos livros e nos mais diferentes meios audiovisuais.

A observação nos permite analisar, mesmo que à distância, uma dada situação, criando modelos mentais e formas de solucionar os mais diferentes problemas. O segredo é o seguinte: observar, antes de imprimir qualquer tipo de opinião, para solucionar problemas que, até então, pareciam impossíveis de serem resolvidos. A observação é um dos nossos principais meios para movimentar percepções e os modos de pensamento e, por isso, torna-se fundamental no *mindset* do comunicador assertivo, que visa solucionar problemas.

Dito isso e após esta carga imensa de conteúdos que foram apresentados até agora, chegou o momento de focarmos toda a nossa atenção na última Unidade desta disciplina: Comunicação e Saúde. Prepare-se! Você precisa estar com todos os conceitos trabalhados até aqui bem fixados, para conseguir assimilar e, principalmente, ter a comunicação assertiva como uma aliada, no dia a dia da sua profissão.

# **UNIDADE VI**

COMUNICAÇÃO EM SAÚDE





## OBJETIVOS

---

Compreender os conceitos básicos da Comunicação em Saúde.

Compreender as habilidades para a comunicação clínica efetiva.

Entender a abordagem centrada na pessoa, no paciente.

Compreender ferramentas para comunicar notícias difíceis.

---

## COMUNICAÇÃO EM SAÚDE: CONCEITOS BÁSICOS

Vamos começar esta unidade traduzindo, de maneira bem simples, o que significa comunicação em saúde. De acordo com um dos mais importantes pesquisadores da área, o cientista português José A. Carvalho Teixeira, que atua no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, em Lisboa, comunicação em saúde “diz respeito ao estudo e utilização de estratégias de comunicação para informar e para influenciar as decisões dos indivíduos e das comunidades no sentido de promoverem a sua saúde” (TEIXEIRA, 2004, p. 615).

Esse significado, apesar de bem amplo, pode nos ajudar a começar a discutir o tema. Para isso, será preciso entender, desde já, que ela acontece em contextos muito diferentes. A primeira conjuntura que vamos estudar é a que se refere à disseminação de informações de maneira pública, seja por meio da mídia, das campanhas publicitárias, no âmbito da educação, nas relações entre os profissionais da área com a sociedade de maneira geral e nas intervenções e afirmações públicas. Em um segundo momento, vamos nos ater à comunicação entre os profissionais de saúde e seus pacientes, bem como nas relações preestabelecidas durante os atendimentos clínicos.

### **Então, vamos lá!**

Agora que já explicamos, de maneira bem genérica, o significado do termo “Comunicação em saúde”, é preciso lembrar que esse é o tema da última unidade da nossa disciplina de Comunicação Assertiva e, com certeza, estamos querendo dizer que o conteúdo trabalhado a partir de agora é extremamente importante, pois ele irá subsidiar – direta e indiretamente – as atividades dos profissionais do campo, nas mais diversas situações.

Então, atente-se!

Pensando em comunicação e saúde no primeiro contexto que apresentamos, é preciso se atentar para o fato de que o estudo da convergência entre duas áreas tão distintas no Brasil – cenário em que vamos concentrar a nossa análise – é bem recente. E, apesar de sabermos que, nos anos 60 do século passado, o tema se tornou bem evidente, pois o paradigma da difusão de informações científicas e inovações entrou em vigor, nós não temos uma data exata de quando ele começou a ganhar os holofotes.

O que sabemos, na verdade, é que diversos acontecimentos impulsionaram as discussões sobre o assunto. No livro *Comunicação e Saúde*, organizado por Fernando Oliveira Paulino (2009), ao longo dos 17 artigos, vamos conseguindo identificar alguns desses acontecimentos. De maneira inicial, no artigo *História da interface da comunicação e saúde*, de Arquimedes Pessoni, o autor aponta dois fatos como propulsores dessa temática: o primeiro seria a Reforma Carlos Chagas (1920) que, pela primeira vez na história do país, propunha associar técnica de propaganda à educação sanitária; e o segundo é apontado como a Reforma Paula Souza (1925), que aconteceu em São Paulo, e afirmava ser a educação sanitária um instrumento de ação privilegiado e muito importante para a transformação e a conscientização social. Situações como essas convencionavam, cada vez mais, o comportamento individual ao desenvolvimento de doenças e, conseqüentemente, a necessidade e disseminar informações confiáveis, em grande escala, para poder contê-las.

Com a chegada do Governo Provisório no Brasil (1930-1934), houve uma valorização no dueto educação e comunicação como ferramenta de apoio na área da saúde para a mudança de alguns conceitos que poderiam detonar o processo de melhoria da qualidade de vida do brasileiro. Isso é ressaltado por CARDOSO (2002, p.22) quando lembra que: a partir do Governo Provisório (1930- 34), também a educação, a comunicação e a saúde se revelaram estratégicas, principalmente no Estado Novo (1937-45): não só do ponto de vista econômico, mas na tessitura ideológica que buscava instaurar um novo regime (por oposição ao anterior, “velho e oligárquico”), uma nova nação e um novo homem brasileiro (sadio e educado) (PESSONI, 2009. p. 35).

De lá para cá, muita coisa aconteceu e o tema começou a ser propagado de forma cada vez mais evidente, seja pelos grandes veículos de comunicação, seja pelos eventos científicos, currículos dos cursos na área da saúde ou especialistas de maneira geral. Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação, então, a necessidade de transmitir informações seguras, confiáveis e verdadeiras sobre a área se tornou ainda mais necessária, uma vez que campanhas massivas podem ser assimiladas pela população, fazendo com que

a mensagem difundida seja introjetada e modifique comportamentos, ideias, atitudes e práticas sociais.

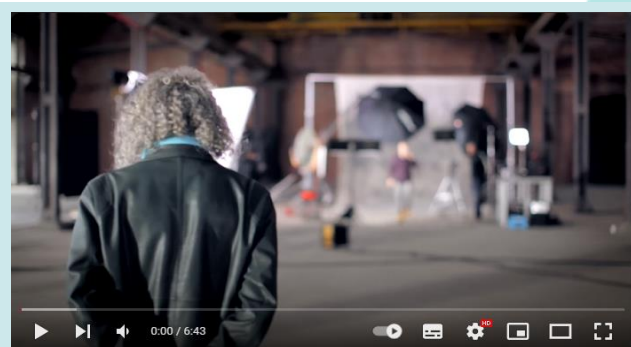
Com as *fake news* e a banalização de assuntos extremamente sérios e delicados, a necessidade de se produzir e disseminar conteúdos confiáveis na área da saúde se mostrou imprescindível, pois a disseminação de informações não verdadeiras podem gerar impactos irreparáveis na sociedade, de maneira geral.

Poderíamos citar vários exemplos muito conhecidos de comunicação massiva na área da saúde mundial, mas, indiscutivelmente, são as campanhas contra o câncer de mama – um dos tipos de câncer que mais acometem mulheres, levando ao óbito no mundo – que iniciaram, entre os anos de 1980 e 1990, as responsáveis pelos grandes *cases* de comunicação e saúde com grande impacto mundial. Por meio delas, inclusive, o mês de outubro passou a ser dedicado à conscientização sobre a doença, informando a respeito da importância do diagnóstico precoce e tratamento adequado.

Quem se lembra, por exemplo, da campanha “O câncer de mama no alvo da moda”, criada pelo estilista norte-americano Ralph Lauren, que ganhou o mundo inteiro? Lançada oficialmente em 1994, em Nova Iorque, a campanha ultrapassou fronteiras e se tornou uma importante ferramenta para o combate da doença. Em 2015, quando ela completou 20 anos no Brasil, foi criado um filme, na verdade, um experimento social, que já conta com quase três milhões de visualizações, só no site oficial da campanha. Na ocasião, o Instituto Brasileiro do Controle ao Câncer (IBCC) convidou artistas nacionais para contarem suas experiências com o câncer de maneira geral e posar para um ensaio fotográfico. O resultado é impactante, comovente, sensível e, principalmente, mostra-nos como a comunicação e a saúde podem andar lado a lado na construção de uma sociedade mais bem formada, crítica, consciente e disposta a mudar.

Assista ao vídeo e confira.

<https://www.youtube.com/watch?v=8gr7wo717uk>



Esta campanha é de tirar o fôlego, né?

## VOCÊ SABIA?

Você sabia que o Fundador da FAMINAS, o empresário e político mineiro Lael Varella, fundou, em Muriaé, a Fundação Cristiano Varella, mantenedora do Hospital do Câncer de Muriaé?

Há 27 anos, a missão da Fundação Cristiano Varella é combater o câncer, valorizando a vida.

Hoje, o hospital é o maior e mais bem equipado complexo oncológico do Estado de Minas Gerais. Cerca de 90% de todo o seu atendimento acontece pelo Sistema Único de Saúde, que abrange mais de 260 municípios mineiros, representando cerca de 5 milhões de habitantes.

Para saber mais sobre o trabalho importantíssimo que a Fundação Cristiano Varella desenvolve, acesse o site [www.fcv.org.br](http://www.fcv.org.br) e siga a instituição nas redes sociais.

A propaganda, de maneira geral, tem sido um importante instrumento no combate e conscientização de várias doenças, embora já se tenha demonstrado em inúmeros estudos que, sozinha, não consegue proporcionar os impactos necessários para a transformação social. Por isso, ela anda sempre lado a lado das políticas públicas de saúde, bem como outras ações organizadas por instituições governamentais e não governamentais, sociedade civil e órgãos regulamentadores.

O papel da comunicação e saúde, na esfera pública, perpassa pela promoção da discussão, conscientização, pulverização de conhecimento. Tais objetivos se tornaram mais claros quando, em 1997, a Organização Mundial da Saúde (OMS) criou, na Europa, a Rede de Comunicações em Saúde (EHCN – European Health Communications Network). Dois anos mais tarde, a rede ganhou proporção mundial com a instituição da Rede de Comunicação em Saúde Mundial (WHCN – World Health Communications).

Dentre os seus objetivos, todos listados no site da organização, destacam-se:

1. Incentivar a comunicação entre a sociedade e os profissionais da área de saúde;
2. Conscientizar as pessoas – anônimas e formadores de opinião – sobre a importância do seu papel na promoção da saúde;
3. Aprimorar a relação entre os profissionais da saúde, instituições governamentais e meios de comunicação.
4. Permitir comparações de dados estatísticos de saúde entre os mais diversos países.

Nesse sentido, vale lembrar que, assim como em outras situações, o processo de comunicação na área da saúde precisa ser transparente, adotar a linguagem clara e objetiva (evitando e/ou traduzindo, sempre que for necessário, terminologias técnicas para que sejam compreendidas pela população) e, fundamentalmente, nessas situações, é preciso reconhecer, considerar e respeitar as tradições, os valores e culturas das diferentes comunidades.

Contudo, além da comunicação e saúde voltada para a esfera pública, vamos iniciar, agora, a discussão sobre o segundo contexto que apresentamos no início desta unidade, a Comunicação em saúde voltada para o paciente – também conhecida como Comunicação clínica ou Comunicação centrada e adequada aos pacientes. Essa esfera de comunicação em saúde é muito sensível, porque trata do momento em que um indivíduo – na maioria das vezes, não saudável – busca atendimento para suprir uma determinada necessidade, resolver um problema, quiçá procurar salvar a própria vida. Além disso, a comunicação com viés no paciente também envolve a comunicação com os familiares, com as equipes multidisciplinares, com cuidadores e amigos, dentre outros.

A qualidade da comunicação, nesse momento, é imperativa, uma vez que ela poderá determinar, inclusive, o sucesso ou o fracasso do tratamento proposto e/ou necessário, pois os pacientes tendem a responder e a aderir melhor aos tratamentos quando a comunicação é assertiva, porque, assim, ela é capaz de estabelecer relações de confiança.

Por Comunicação clínica podemos entender, conforme foi apresentado no livro *Comunicação clínica – aperfeiçoando os encontros em saúde*, como sendo o compartilhamento de informações e interação entre os profissionais e pacientes que procuram os serviços de saúde. E, além disso, eles apontam que é de fundamental importância que a comunicação clínica ocorra de forma adequada. Quando há problemas nessa comunicação, pode haver consequências negativas em diversos níveis, desde um engano na data de uma consulta até situações mais graves, como cirurgia feita na pessoa errada. Dessa maneira, é importante que profissionais de saúde e pacientes consigam cumprir duas funções comunicativas básicas. A primeira é a troca de informações, em que ambos compreendam o que está sendo comunicado e possam se expressar para transmitir sua mensagem. A segunda é o estabelecimento de uma relação que seja saudável e terapêutica – idealmente, para ambos (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 27).

A comunicação, nessa esfera, passa a ser um dos pilares do processo de cuidado e, para isso, faz-se necessário desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas e de habilidades específicas para esse tipo de situação, a fim de que a conexão com os pacientes seja realmente efetiva. Nesse contexto que estamos estudando agora, existem vários tipos.

## Habilidades essenciais para comunicação clínica efetiva

### DICA

Quer verificar se a sua comunicação com o paciente foi efetiva? Peça a ele para repetir, com as próprias palavras, o que foi compreendido durante a consulta ou durante um processo de interação, cuja compreensão literal se faz necessária.

Já estudamos, em alguns momentos nesta disciplina, o que é comunicação efetiva, no entanto, a partir de agora, comunicar-se de maneira efetiva estará relacionado ao fato de saber ouvir o paciente, os colegas da equipe, encorajar conversas francas e sinceras e conseguir considerar questões como cultura e língua em um momento de interação.

Comunicação efetiva é entendida como um procedimento de interação entre o profissional de saúde e outra pessoa, seja ela uma paciente, um cuidador ou outro profissional de saúde, em um contexto de cuidado, no qual as características individuais de ambos são levadas em consideração e a relação entre essas pessoas leva ao acolhimento, ao diálogo e ao entendimento mútuo (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 29).

Conseguir efetividade nesse processo é fundamental para a eficiência e apoio, bem como melhoras nas respostas terapêuticas e na satisfação entre pacientes e profissionais. De acordo com Dohms e Gusso (2021, p. 31), existem pesquisas que apontam que 70% dos processos de erro médico, por exemplo, estão relacionados a divergências na comunicação, como o abandono do cuidado, o menosprezo pelo ponto de vista do paciente e a falta de empatia. Por isso, atente-se a todas as dúvidas do paciente, leve em consideração não somente a dor e a doença, mas também

inquietações, angústias, medos e qualquer outro tipo de reação que possa, porventura, indicar uma negação ou apatia diante de tudo o que terá que ser feito, a partir de um diagnóstico difícil. Se, por acaso, você sentir, durante o processo de interação, que ele não está compreendendo, peça que grave a consulta ou faça um resumo, por escrito, dos principais pontos discutidos e apresentados. Caso o paciente não domine a linguagem escrita, instrumentos como a linguagem não verbal, como ilustrações, gráficos e figuras podem ajudar bastante durante o processo. Outra técnica muito utilizada é a disponibilização de vídeos, que complementa e ilustra o diagnóstico.

No entanto, apesar de todos os recursos para que a comunicação efetiva aconteça, é preciso desenvolver algumas habilidades. A primeira delas é o **planejamento pessoal** para realizar

o atendimento. Nesse processo, é preciso organizar o ambiente, preparar os materiais que necessários ao diagnóstico, rever o prontuário (caso ele já exista, advindo de interações anteriores) e controlar a própria emoção, uma vez que o descontrole emocional em situações extremamente difíceis impacta verdadeiramente a assertividade da comunicação com o paciente. Outra habilidade essencial perpassa pela **organização do tempo** – um atendimento deve ser dividido entre a escuta ativa e a fala.

Ouvir a motivação que levou o paciente a procurar um serviço de saúde é indispensável para a análise correta, assim como compreender quais são suas expectativas diante dessa ação. Em terceiro lugar, é muito importante que a **tomada de decisão seja compartilhada**, e isso significa que a pessoa deve ter suas necessidades e percepções valorizadas durante todas as etapas da entrevista clínica, inclusive na hora de prescrever o tratamento. A tomada de decisão compartilhada implica que o profissional de saúde oferece as opções de tratamento com base nas melhores evidências científicas, e tenta envolver o paciente na decisão e saber o que ele pensa a respeito do plano terapêutico. O profissional e o paciente encontram, juntos, a melhor opção de forma individualizada (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 13).

Mas... Vamos voltar a falar, neste momento, da entrevista clínica, pois ela é uma das habilidades mais importantes dentro desse processo. Para realizá-la, é preciso, também, desenvolver algumas técnicas. A fim de facilitar a sua compreensão, vamos adaptar um quadro com base em todas as habilidades descritas por Dohms e Gusso (2021, p.11), para realizá-las sem cometer erros.

| AÇÃO                   | DESCRIÇÃO  |
|------------------------|--|
| Perguntas abertas      | Faça perguntas abertas durante a conversa. Elas podem começar por como, o que ou por que. Lembre-se de que elas podem ser realizadas em qual situação e são uma das técnicas mais importantes para darmos voz ao paciente, incentivando-o a e repassar o maior número de informações possível.   |
| Comunicação não verbal | Não existe forma mais transparente para conectarmos verdadeiramente com as pessoas do que a comunicação não verbal. Acene com a cabeça, por exemplo, enquanto o paciente narra a história, mantenha o contato visual, não se distancie do paciente, ou seja, ao fazer suas anotações durante a consulta, intercale o olhar entre paciente e tela do computador ou folha de papel, por exemplo, controle a respiração e mantenha a expressão facial que demonstre empatia e respeito em todo o processo, sem demonstrar reações |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | como ironia, desconfiança ou mesmo menosprezo pelo que está sendo ouvido.   |
| Encorajamentos verbais curtos | Encoraje o paciente, com verbos de ação, a continuar relatando a situação. Por exemplo: Continue! Fale! Etendo! Isso mostra o quão interessado você está em ouvir os fatos narrados e estabelece relações de confiança.   |
| Reflexões em espelho          | Explore um determinado assunto utilizando expressões do próprio paciente, sem introduzir qualquer diagnóstico ou dado clínico. A reflexão em espelho é muito usada como forma de avaliar o comportamento do paciente, provocando nele reflexões – de maneira subentendida – sobre si mesmo.   |
| Seguimento de pistas verbais  | Sempre que possível, utilize as expressões, frases, ideias ou palavras do próprio paciente em seu discurso, em momentos posteriores aos quais elas foram ditas.   |
| Paráfrase                     | Mostre ao paciente uma ideia que ele mesmo transmitiu, mas usando as suas próprias palavras, a fim de verificar se ele está consciente sobre o que fala e concorda ou não com o que ele mesmo está dizendo.   |
| Sumários / Resumo             | Técnica super importante para que seja permitido rever a história do paciente, condensando-a, indicando-lhe que foi ouvido e dando-lhe a oportunidade de corrigir algo que não corresponda ao que foi dito ou acrescentar algo que falte.   |
| Linguagem positiva            | Trata-se de uma estratégia muito eficiente na utilização da linguagem e pode impactar a forma como a pessoa sente e/ou percebe algo a respeito de si mesmo. O uso da linguagem positiva possibilita a percepção e/ou construção de atitude positiva e afirmativa, que tranquiliza o paciente, melhora a comunicação, gera otimismo, gentileza, ameniza a dor e o impacto de notícias desagradáveis. |
| Escuta ativa                  | Refere-se à participação ativa do profissional na consulta, prestando atenção ao conteúdo verbal e não verbal do paciente, focando nas pistas deixadas por ele durante a interação e demonstrando verdadeiro interesse por tudo o que está sendo dito.  |



### Finalização

Trata-se do momento de encerramento da entrevista e sua função é estabelecer o entendimento do paciente sobre tudo o que foi tratado durante a consulta. Nessa fase da consulta, atendimento e/ou interação, é muito importante que seja verificado se o paciente realmente compreendeu tudo o que foi dito, solicitando a ele que faça um breve resumo dos principais pontos, de maneira verbal. Qualquer inquietação ou incerteza nessa ocasião precisa ser acolhida e esclarecida, com orientações claras, simples e objetivas, além da necessidade de deixar claro sobre a importância da continuidade dos futuros encontros, determinados pelo plano terapêutico construído.

**Fonte:** Tabela adaptada pela autora, com base em Dohms e Gusso (2021).

## Abordagem centrada na pessoa

### Foco. Presença!

Ao realizar um atendimento, é importante centrar todo o discurso e atenção na pessoa e não na doença. Se o Método Clínico Centrado na Pessoa (MCCP) tivesse uma receita, com certeza, ela seria esta. É preciso lembrar que o indivíduo diante de você é muito maior, mais complexo e potente do que a doença que o acomete, naquele momento.

Focar a atenção no paciente, de maneira integral, significa que é necessário fazer intervenções, orientando-o em todas as fases de acompanhamento e deixando bem claro a importância e o quão ele é protagonista nesse processo. Estabelecer uma relação respeitosa e, principalmente, explicitando como o bem-estar do paciente é importante para você e como você está comprometido ou comprometida com o tratamento, certamente, é a essência para alcançar melhores resultados. Isso acontece porque “a abordagem centrada na pessoa aproxima dois *experts*, o profissional de saúde, muitas vezes especialista em doenças e o paciente, especialista em si mesmo” (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 48).

Sabe o que isso quer dizer?

Isso significa que os profissionais da saúde devem trabalhar de maneira colaborativa, construindo um tratamento que seja, antes de qualquer coisa, personalizado e adaptado às necessidades individuais de cada pessoa.

Entende, agora, o motivo pelo qual trazer o paciente para ocupar o papel principal do tratamento – de maneira consciente – é importante? Entende o porquê da necessidade de estruturar cada planejamento terapêutico individualmente?

Ter o paciente como protagonista é, seguramente, o primeiro passo para a assertividade e o sucesso de qualquer possibilidade de tratamento.

O MCCP é ancorado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que, por meio da Carta de Ottawa (1986), apontou ser fundamental “capacitar pessoas para controlar e melhorar a sua saúde”. Segundo o pesquisador José Mauro Ceratti Lopes (2005), em *Consulta e abordagem centrada na pessoa*, esse modelo de atendimento clínico tem seis partes, que vamos abordar a partir de agora.

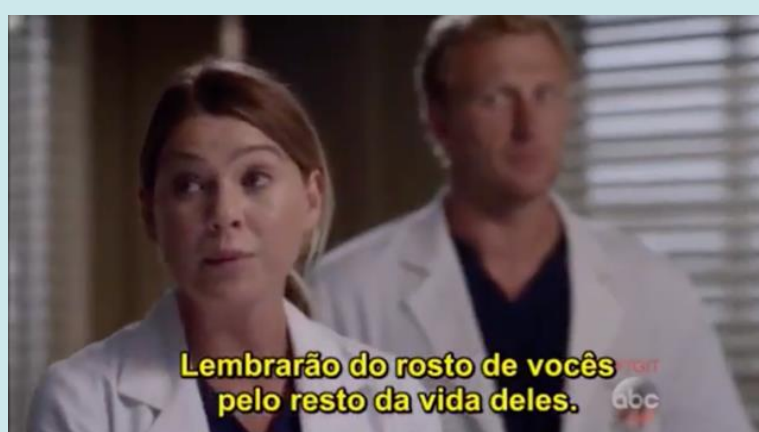
1. **Explorar a doença e a experiência da pessoa com a doença:** isso implica em entender dois aspectos fundamentais. O primeiro é o conceito de doença, que consiste nas “alterações no organismo, traduzidas por sinais, sintomas e alterações em exames” (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 49). A doença pode se manifestar por um conjunto de sintomas, perceptíveis ou não, mas, independente disso, ela afeta e altera o equilíbrio do organismo e o seu estado normal de saúde. O conceito a ser compreendido é o de enfermidade, “que são concedidas as manifestações do sofrimento das pessoas, por meio das queixas, problemas, disfunções por elas percebidas” (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 49), ou seja, nem sempre uma pessoa portadora de uma doença se sente enferma e vice-versa e, ao propor qualquer tipo de cuidado para esse indivíduo, o profissional da saúde deve ficar atento a esses dois aspectos, isto é, à doença em si e à experiência, a percepção e a forma como cada um de nós percebe e se relaciona com a doença.
2. **Entender a pessoa como um todo:** já falamos sobre isso anteriormente, mas, reforçando, esse aspecto se refere ao fato de que você – profissional ou futuro profissional da área de saúde – precisa olhar para a pessoa de maneira integral, identificando elementos que demonstrem como o paciente se comporta diante da doença, tanto no contexto pessoal quanto no contexto social.
3. **Elaborar um projeto comum ao profissional de saúde e à pessoa, a fim de solucionar os problemas:** esta, com certeza, é uma das principais premissas do atendimento centrado na pessoa, pois se refere a aspectos que acabamos de mencionar, os quais dizem respeito ao protagonismo do paciente a determinação e foco do profissional da área de saúde em resolver e promover os tratamentos necessários para o problema. Somente juntos, paciente e profissional de saúde, conseguirão trilhar um percurso que perpassa pela identificação e conhecimento do

problema, clareza nos objetivos a serem alcançados com o tratamento e definição das regras que serão fundamentais para que os resultados positivos se concretizem.

4. **Incorporar prevenção e promoção da saúde na prática diária**, o que significa que, durante todo o contato do profissional da saúde com o paciente, em todas as possibilidades de interação, é necessário que exista um fluxo de acompanhamento e atendimento capaz de impulsionar o autocuidado, a prevenção, as práticas saudáveis e, principalmente, a vontade do paciente em desenvolver e ter – no seu dia a dia – uma conduta eficaz para combater as mais diversas enfermidades, preveni-las, diminuir riscos e efeitos da doença, evitar complicações e, conseqüentemente, inibir qualquer intervenção futura que provoque o risco.
5. **Intensificar a relação profissional de saúde e paciente**, a fim de potencializar as possibilidades de recuperação e, ao mesmo tempo, estabelecer relações de confiança que sejam assertivas.
6. **Ser realista**, não geando expectativas e falsas esperanças diante da realidade. Esse último ponto também é um dos mais importantes e mais difíceis na interação entre profissionais de saúde e pacientes, porque, diante de situações difíceis e na tentativa de acolher profundamente a dor do outro, muitas vezes os profissionais são levados – mesmo que de maneira inconsciente – a gerarem expectativas irreais, impossíveis de serem alcançadas. Esse tipo de comportamento, em um primeiro momento, parece ser capaz de minimizar a dor e diminuir as possíveis reações negativas que o paciente possa ter, mas, em seguida, com certeza, mostra-se desastrosa, uma vez que, na impossibilidade de acontecer, faz com que o paciente perca a esperança e desconfie de qualquer outra informação e/ou orientação repassada.

## Comunicando notícias difíceis

Vamos começar o último tópico da nossa unidade com uma cena do 42º episódio da série norte-americana *Grey's Anatomy*, lançada em 2005, nos EUA, a qual retrata o início da carreira de um grupo de jovens médicos do Hospital Grace Mercy West, em Seattle, que ingressam na instituição ainda residentes e vão vivenciando várias



situações durante a sua trajetória. A cena em questão retrata a saga da protagonista Meredith, uma jovem médica residente que sensibiliza um grupo de colegas ao falar sobre as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de saúde ao serem obrigados a dar uma má notícia aos familiares e/ou amigos sobre o óbito de um determinado paciente.

E você, como reagiria em situações como essa?

Lidar com as próprias emoções ou as reações emocionais dos pacientes e familiares, após a comunicação de uma má notícia, consiste em um dos grandes desafios para os profissionais da área da saúde. Por isso, preparar-se para esse momento fundamentalmente estressante é vital. Isso pode parecer óbvio, mas fato é que

comunicar uma notícia difícil, ou seja, aquela que muda de forma drástica e negativa a visão que as pessoas têm sobre o seu futuro, é sempre desafiador. Outra definição sobre notícias difíceis é a proposta por Ptacek:

Qualquer informação que resulte em um déficit cognitivo, comportamental ou emocional na pessoa que recebe a notícia e que persiste por algum tempo após ter sido dada. Afinal, é controverso se a melhor opção seria o tempo “comunicação de más notícias” ou “comunicação de notícias difíceis”. No entanto, cada vez mais se acredita que “notícias difíceis” seria a melhor terminologia a utilizar (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 278).

A maioria dos profissionais, mesmo aqueles que já exercem a profissão há muito tempo, ainda não se sente capaz de fazer isso de maneira assertiva e tranquila, uma vez que toda ação implica em uma reação, isto é, a interlocução entre os envolvidos durante esse processo jamais será parametrizada e previsível. Várias causas comprometem a segurança do profissional no momento em que precisa comunicar notícias difíceis, como a culpa, o medo do desconhecido, da reação do paciente e seus familiares, de acabar com a esperança das pessoas, de não saber todas as respostas, de não conseguir expressar emoções ou mesmo uma relutância pessoal em falar sobre a morte.

E isso tudo é muito comum, mesmo quando a comunicação de más notícias acontece diariamente e isso se baseia no fato de que, apesar de poderem ser comunicações similares, a reação dos indivíduos é única, diferente e subsidiada pelos próprios paradigmas, personalidade, questões científicas e apoio social disponível para cada pessoa. Por isso, o treinamento em comunicação de notícias difíceis é fundamental, já que um diálogo bem estruturado pode minimizar o desconforto e a dor de todos os envolvidos no processo, inclusive a do próprio profissional que, em caso de despreparo, passa a assumir comportamentos os quais impactam negativamente o momento, como o fato de querer funcionar como escudo, afirmando para o paciente que, independente da gravidade da

situação, o desfecho será positivo; ficar com o mérito da remissão, reação que aumenta temporariamente o bem-estar do paciente, mas em caso de recorrência passa a ser identificada como fracasso; ou controlar a informação, por acreditar que sua exposição pode intensificar a doença.

A comunicação eficaz, nesses momentos, pode diminuir o medo e influenciar positivamente o “ajustamento emocional, a relação e a adesão terapêutica, o prognóstico, a ocorrência de processos e o desgaste emocional” (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 279).

Dentre as inúmeras maneiras de se fazer isso, uma das principais é a honestidade, que consiste em falar a verdade, de maneira sensível, não criando expectativas irreais nas pessoas, independente da gravidade da situação, mas mantendo o discurso da esperança, a empatia e a capacidade de direcionar a reação dos pacientes para a terapêutica, uma vez que eles são agentes transformadores, autônomos e empoderados, ou seja, essenciais para o sucesso do treinamento. A mensagem deve ser clara e você precisa estar pronto para esclarecer todas as questões advindas desse momento.

Cerca de 85% a 90% dos pacientes deseja receber informações a respeito do seu diagnóstico ou sintomas e opções de tratamento, bem como sobre os efeitos secundários e prognóstico. Os pacientes também desejam que os profissionais de saúde cuidem deles até o final, não os abandonem e que os protejam do seu sofrimento. É de grande importância que a comunicação seja um diálogo com perguntas abertas, para que o paciente consiga expressar melhor os seus sentimentos (DOHMS; GUSSO, 2021, p. 281).

O protocolo de SPIKES é um guia que pode ajudar na comunicação de notícias difíceis, organizado no ano 2000, por médicos norte-americanos, com objetivo de recolher informações dos pacientes, transmitir informações médicas, proporcionar suporte e introduzir sua colaboração no desenvolvimento de uma estratégia terapêutica para o futuro, mesmo que de maneira paliativa. Ele é composto por seis passos:

1. O primeiro passo é o S (*setting up the interview*), ou seja, trata-se da preparação. Antes de comunicar ao paciente uma má notícia, você precisa estar pronto. Inteirar-se sobre o assunto, antecipar possíveis reações, preparar-se técnica e emocionalmente para os questionamentos possíveis
2. O segundo passo é o P (*assessing the patient's perception*), isto é, perceber o que e quanto o paciente sabe. Trata-se da compreensão sistêmica sobre o entendimento do paciente a respeito da situação a qual está vivenciando. Faça questões abertas e deixe o paciente falar claramente sobre a situação problema.

3. O terceiro passo é o I (*obtaining the patient's invitation*), isso significa que você deve conseguir determinar o quanto o paciente quer saber sobre a sua real situação. Muitos desejam obter informações detalhadas, outros preferem se esquivar dessa premissa.
4. O quarto passo é o K (*giving the knowledge and information to the patient*), ou seja, a partilha de informações. Esse momento deve ser marcado pelo compartilhamento de informações de maneira franca, direta, objetiva, clara – traduzindo sempre os termos técnicos –, mas sem deixar de lado a afetividade. O repasse das notícias difíceis deve acontecer de maneira gradativa, sempre perguntando para o paciente se ele está compreendendo a situação.
5. O quinto passo é o E (*addressing the patient's emoticons*), que diz respeito a responder às emoções do paciente, de forma empática e afetiva.
6. O sexto passo é o S (*strategy and summary*), isto é, estratégia e resumo, plano de seguimento. Traçar as estratégias para o futuro, as formas terapêuticas é importantíssimo e saber em que momento isso deve ser abordado, durante a comunicação de notícias difíceis, fundamental.

A boa relação entre os pacientes e os profissionais de saúde quando uma notícia será comunicada é vital, pois as habilidades comunicativas demonstram uma importância decisiva no modo como o paciente lida com situações difíceis.

Para finalizar a nossa disciplina, gostaríamos muito que vocês assistissem – integralmente – o TEDx da Dra. Ana Claudia Quintana Arantes, médica formada pela FMUSP e especialista em Cuidados Paliativos pelo Instituto Pallium e Universidade de Oxford, além de pós-graduada em Intervenções de luto. Ela foi a responsável pela implantação das Políticas Assistenciais da Avaliação da Dor e de Cuidados Paliativos do Hospital Israelita Albert Einstein e é sócia Fundadora da Associação Casa do Cuidar. Ela vai explicar, durante todo o vídeo, a dificuldade em falar sobre a morte para pacientes terminais e como o papel dos profissionais de saúde podem ser significativos nesse processo.

Então, vamos lá!

Respirem fundo e cliquem no vídeo.

A morte é um dia que vale a pena viver – Ana Claudia Quintana Arantes.

<https://www.youtube.com/watch?v=XL25xUM4BIY&t=43s>





## REFERÊNCIAS

---

ARISTÓTELES. A Retórica. São Paulo: Edipro, 2011.

BENATTI, Camila & BECKER, Andrea (Org). Comunicação Assertiva. O que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais. São Paulo: Literare books international ltda, 2021.

BLANCHARD, K., OLMSTEAD, C. e Lawrence, M. (2013). O modelo de confiança. O segredo para formar equipes fortes, motivadas e vencedoras. 1ª Ed. Lisboa, Gestão plus Edições, Berrand Editora, Lda. ISBN: 978-989-8115-9.5-9.

DWECK, Carol S. Mindset – A nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2009.

LANGE, A.J., & Jakuboviski, P. (1978). Responsible assertive behavior Illinois: Research Press.

RAVINDRANATH, S. (2016). Soft skills in project management: A Review. The IUP Journal of soft skills, Vol.X, Número 4 (2016) 16.25.

CABALLO, V. E. Manual para o tratamento cognitivo-comportamental de transtornos psicológicos: transtornos de ansiedade, sexuais, afetivos e psicóticos. Santos, Ed. 2003.

DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z.A.P. Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais: vivências para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.

DEL PRETTE, A; DEL PRETTE, Z.A.P. Assertividade e Religiosidade, muito além de uma Rima!. In: BRANDÃO, M. Z; CONTE, F. (Org). Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias. Arapongas: Mecenaz, 2003.

DIMBLEY, R.; BURTON, Graeme. Mais do que palavras: Uma Introdução à Teoria da Comunicação. São Paulo: Summus, 1990.

HILSDORF, Carlos. O Poder Mágico Do Relacionamento. 2005. Disponível em: [www.rhportal.com.br/recursos-humanos/O-Poder-Magico-Do-Relacionamen to-.htm](http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/O-Poder-Magico-Do-Relacionamen-to-.htm). Acesso em: 21 out 2014.

LYRA, Maria Cristina de Miranda. Comunicação Intra e Interpessoal. Secretaria do Estado de Educação de Pernambuco.

SANTOS, Leticia Raiane dos. Entre o eu e outro: alteridade e construção literária. Pernambuco, Universidade Federal de Pernambuco: 2015.



ROSEMBERG, Marshall. Comunicação não-violenta – técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. ROSEMBERG, Marshall. Vivendo a comunicação não violenta. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

SCHARMER, C.O (2020). O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais. Editora Voo: Edição 1. Edson Furmankiewicz (Tradutor). Curitiba/PR.

SCOTT, Kim. Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. Trad. Cristina Yamagami. São Paulo: HSM, 2017.

Site da WHCN – World Health Communications: <<http://www.worldhealthcommunications.com>>. Acesso em 30 abr. 2021

BARROS, Diana Luz Pessoa de. Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BERLO, David K. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CERTEAU, Michel de. Histoires du corpos. Esprit, no 62, fevereiro 1982. P.180

GALA, Maria Fogaça, TELLES, Sandra Cristina Ribeiro, SCR, SILVA, Maria Júlia Paes da. Ocorrência e significado do toque entre profissionais de enfermagem e pacientes de uma UTI e Unidade Semi-intensiva cirúrgica. Rev. Esc. Enferm.USP. 2003; 37(1):52-61.

HALL, Judith A. & Knapp, Mark L. A comunicação não-verbal na interação humana. São Paulo: JSN Editora Ltda, 1999.

JANSON, H.W & JANSON, A, F. Iniciação à história da arte. 2a. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LE BRETON, David. A Sociologia do corpo. 5a ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2011.

MACHADO, I. Ah, se não fosse McLuhan. In. CARAMELLA, E.; NAKAGAWA, F.S.; KUTSCHAT, D.; FORGLIANO, F. (Org.) Mídias, multiplicação e convergências. São Paulo: Editora Senac, 2009.

MCLUHAN, M. A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico. São Paulo: Nacional, 1977.

\_\_\_\_\_. Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 1979.

PEIRCE, Charles S. Semiótica. São Paulo: Perspectiva, 1977.

SILVA, Maria Julia Paz. Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. 3 ed. São Paulo: Loyola; 2002.