



COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e ASSERTIVA
nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

HABITA Adm de condomínios
Trilha online Gestores e Lideranças
2024



ENCONTROS ONLINE mensais

Gestores e
Lideranças

APRESENTAÇÃO

Exclusivos para gestores e lideranças, realizados de **forma virtual**, com duração de 2h.

Objetivo de garantir um espaço para:

- Compartilhar desafios específicos vivenciados no dia a dia com suas equipes e trocar possíveis caminhos de forma coletiva;
- Aprofundar as temáticas abordadas nos encontros gerais, **incluindo aspectos específicos e relevantes sobre habilidades de comunicação para lideranças.**
- **Fortalecer uma rede de apoio** entre líderes na Habita, para que todos cuidem dos desafios de forma mais integrada na empresa.

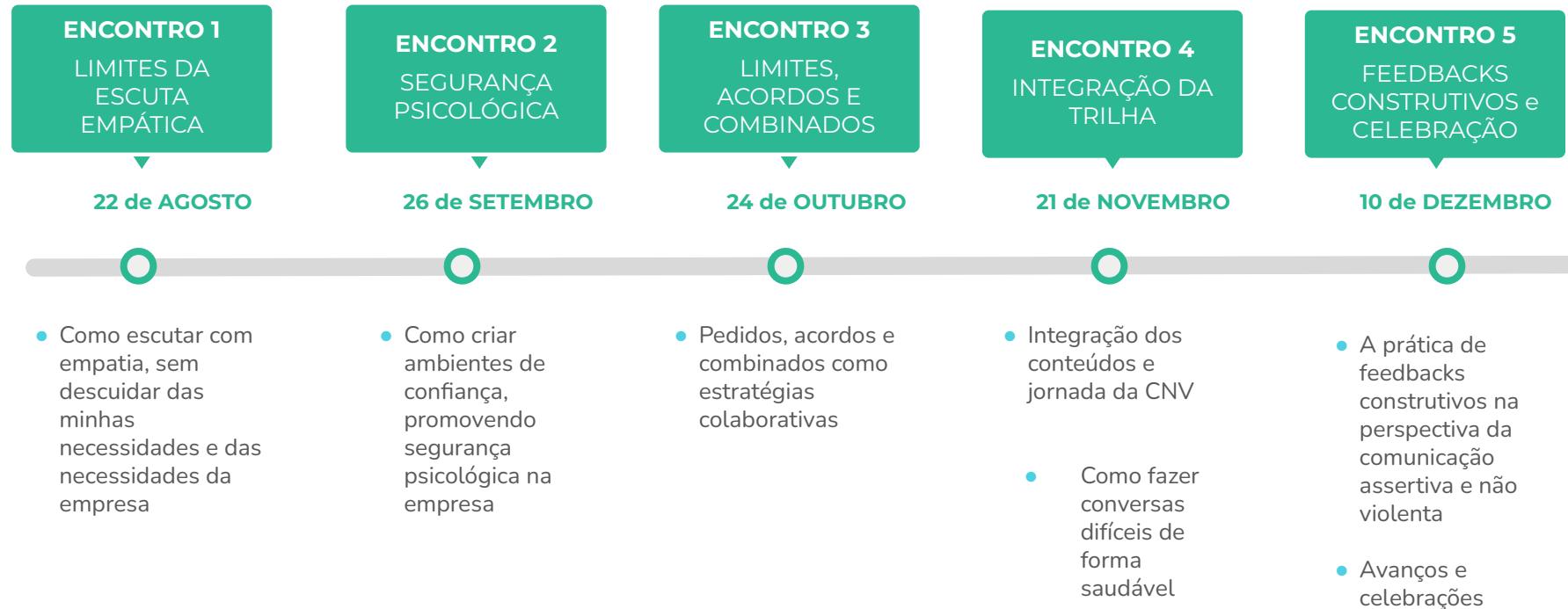
CRONOGRAMA | NOSSA TRILHA



CRONOGRAMA | NOSSA TRILHA



TRILHA ESPECÍFICA COM GESTORES e LIDERANÇAS



GESTORES e LÍDERES

COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e
ASSERTIVA

nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

ENCONTRO 1
OS LIMITES DA ESCUTA
EMPÁTICA

9 de setembro 2024

ENCONTRO 1

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NAS LIDERANÇAS

CAPACIDADES e HABILIDADES IMPORTANTES

AUTOCONSCIÊNCIA: abertura e autoconhecimento para discernir o que em mim posso transformar, melhorar, evoluir enquanto líder.

FLEXIBILIDADE: capacidade de trabalhar com diferentes pessoas e equipes, considerando a diversidade e a vulnerabilidade como potência.

COMUNICAÇÃO ATENTA E ASSERTIVA: capacidade de escutar com empatia e se expressar com autenticidade e cuidado.

CAPACIDADE DE ENDEREÇAR OS DESAFIOS: encaminhar e cuidar das necessidades das pessoas, sem descuidar das minhas próprias necessidades e das necessidades da empresa. (ação!)

PRÁTICA:

em grupos - 10 min

- 1) Quais são as habilidades de comunicação que um(a) líder precisa ter?

Importante: escolham um representante para fazer as anotações para partilhar com o grupo depois.

PRODUÇÃO DOS GRUPOS (habilidades de comunicação nas lideranças)

- Clareza e objetividade na comunicação
- Escuta ativa
- Capacidade de escutar e dar retorno construtivo, dar ideias, soluções e ser motivador
- Comunicação não verbal - o corpo também fala
- Resolução de conflitos
- Capacidade de inspirar as pessoas, ser referência
- Entender e conhecer as pessoas da equipe, as características de cada colaborador
- Ter confiança para compartilhar informações, confiar na equipe
- Propriedade e credibilidade com a equipe
- Focar na solução e não no problema
- Transparência e sinceridade
- Foco na relação ganha-ganha
- Senso de justiça e equidade nas situações difíceis
- Auto observação: saber lidar com as questões desafiadoras, sem piorar a situação, repassar para outras pessoas
- Dar espaço para a equipe crescer

ESCUTA EMPÁTICA

A capacidade de escutar com **a intenção** de entender o outro, **a partir das referências do outro**, incluindo nessa escuta o **contexto emocional**, abrindo espaço pra **sentimentos** e **necessidades**.

Como a pessoa está se sentindo com isso? O que ela está precisando ou desejando ter nesse momento?

ESCUTA EMPÁTICA

o que não é... ?

- Não é sobre ser “bonzinho/boazinha”
- Não é ser permissivo(a)
- Não é sobre usar o que eu escuto contra o outro
- Não é sobre ser o psicólogo

ESCUTA EMPÁTICA

o que é

- Escuto pra compreender, sem julgar ou interromper;
- Faço checagem de como posso apoiar;
- Me expresso com autenticidade, declarando limites quando for necessário;
- Faço endereçamentos possíveis

GESTORES e LÍDERES

COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e
ASSERTIVA

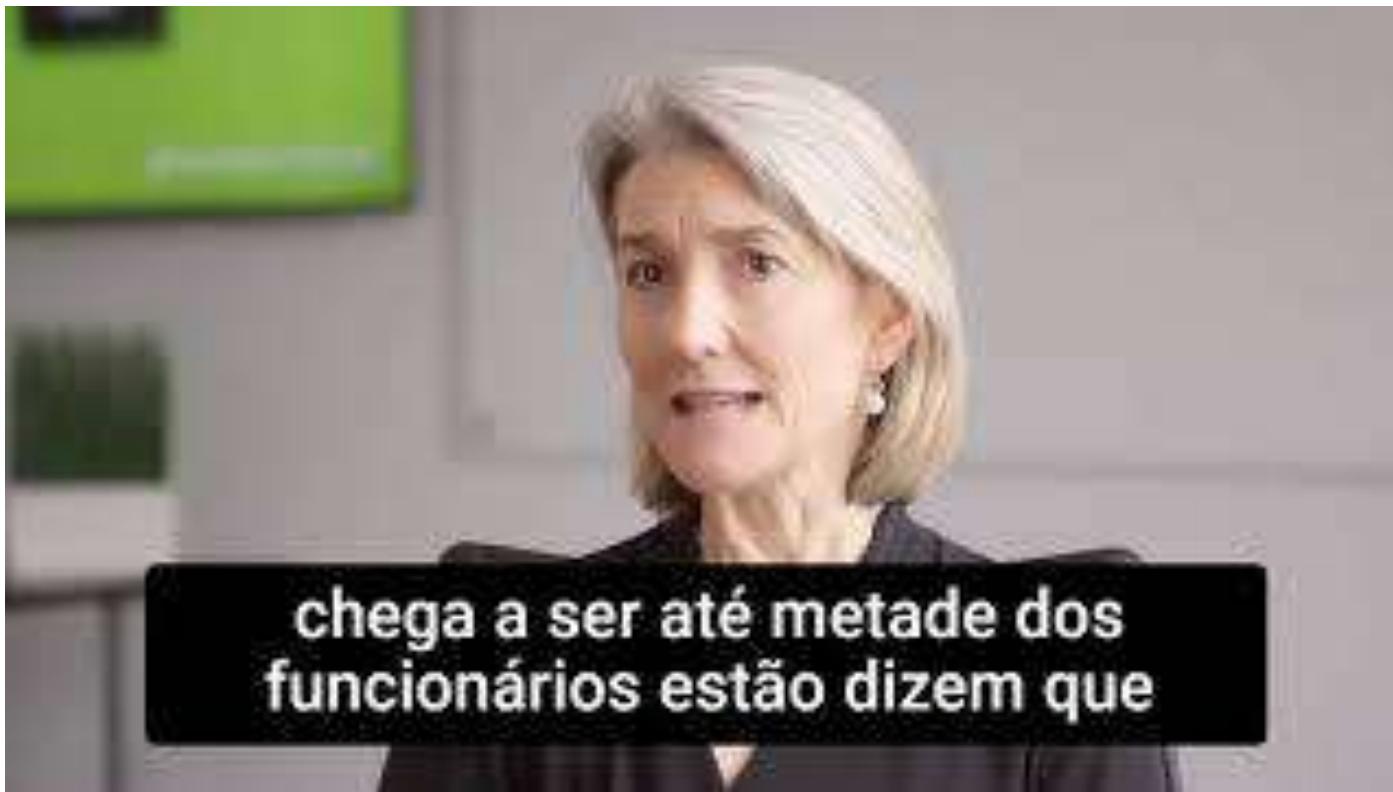
nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

ENCONTRO 2

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

19 de setembro 2024

Mas afinal, o que é segurança psicológica no trabalho?



chega a ser até metade dos funcionários estão dizem que

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

- Garantir um ambiente favorável à saúde mental e emocional das pessoas
- Gerenciar riscos interpessoais (de convivência e de comunicação)
- Criar e sustentar espaços para discutir desafios e situações importantes que precisam de encaminhamentos

GARANTIR UM AMBIENTE EMOCIONALMENTE SEGURO PARA QUE AS PESSOAS SE EXPRESSEM ENVOLVE 3 PILARES

1. ESCUTA ATIVA

- Escuta com presença, acolhimento e empatia

- **Espaço de compreensão**, mesmo que você NÃO CONCORDE com o que está sendo dito

- **Respeito a pontos de vista e opiniões diferentes** da sua

- **Respeito à DIVERSIDADE** e questões sociais

2. VULNERABILIDADE

- **Não somos super heróis, somos HUMANOS**

- Espaço para declarar **sentimentos, necessidades e fazer pedidos!** pedir ajuda, apoio.

- **Vulnerabilidade como algo natural**, como coragem, potência, cada um ser quem se é.

3. CONFIANÇA e COLABORAÇÃO

- **CO = Fazer junto!** Colaborar, cooperar, Confiar.

- **Fortalecimento do coletivo**, do TODO, de uma rede que está junta!

- Construção e **aprofundamento de vínculos**

AUSÊNCIA de MEDO

é campo fértil para ambiente seguro e saudável

- **Espaço para o erro:** tratar os erros de maneira natural, sem “punição” e sim com Responsabilidade (ação - consequência - solução conjunta)
- **Naturalizar espaços pra dizer** “não sei...”, “tô confuso”, “Não comprehendi”, “preciso de ajuda”
- **Promover espaços seguros pra falar**, dar opinião, sugerir ou dar ideias, mesmo sem ter certeza do que está dizendo, sem medo de ser julgado, punido, retaliado, ou virar alvo de piadas.



PRÁTICA: em grupos

- 1) Quais são as práticas existentes na Habita que promovem segurança psicológica?
- 2) Quais ações eu pratico com a minha equipe que cuidam da segurança psicológica?

PRODUÇÃO DOS GRUPOS (sobre segurança psicológica na Habita)

1) O que já está ou esteve em movimento na Habita relacionado a esse tema?

- Palestras (setembro amarelo, entre outras)
- Prática de Yoga
- Treinamentos de temas variados
- Curso e treinamento de CNV, com conteúdos que podem ser colocados em prática e que tem apoiado desafios. Ampliação de ações mais coletivas, acolhimento interno para lidar melhor com ações externas.
- Escuta interna sobre demandas que cuidam das pessoas internamente

2) O que já estamos fazendo nas equipes internas enquanto lideranças?

- Diálogos constantes coletivos
- Reuniões individuais quando os temas são pontuais
- Almoços coletivos para integração da equipe
- Festas e celebrações para agradecimento (final de ano)
- Trocas entre pares da mesma equipe
- Envolvimento com os colaboradores, intenção de resolução dos desafios, de sustentação dos vínculos e cuidado com as relações
- Atenção ao que a equipe traz, aprimorar a escuta e priorizar a resolução das demandas
- Pedir ajuda para a equipe, intenção de ampliar a autonomia e valorizar apoio e ideias
- Compartilhamento com a equipe sobre temas, conteúdos e cursos que envolvem desenvolvimento de habilidades e cuidado no trabalho

PARA REFLETIR

Sou um(a) líder confiável? O que posso fazer hoje para avançar na conexão com a minha equipe, no que diz respeito a segurança psicológica e bem estar das pessoas?

CONVITE PARA PRÁTICA - CHECK IN e CHECK OUT

Como começar e encerrar uma conversa, um diálogo ou uma reunião, abrindo espaço para criação de ambiente de confiança e a conexão entre as pessoas?

A prática do **check-in / check-out** contribui para a autoconexão (ACESSAR O QUE ESTÁ VIVO EM MIM) e para a conexão com o outro (COMPARTILHAR e RECEBER O QUE ESTÁ VIVO NO OUTRO). Essa prática tem a **intenção que as pessoas APENAS se escutem de forma humanizada, se acolham e se conheçam melhor para aprofundar vínculos e confiança.**

Não tem a intenção de resolver as situações compartilhadas pelas pessoas, pelo contrário, praticando a escuta cria-se espaço para partilha de situações cotidianas, sentimentos e necessidades, de forma empática compreensiva.

São momentos que nos ajudam a trazer presença e consciência para as conversas, seja em uma relação pessoal ou profissional (antes de iniciar uma reunião, por exemplo). É um recurso poderoso para construirmos um clima de **cuidado e conexão**, consigo mesmo e com os outros, além de criar espaços de confiança nas equipes de trabalho.

CONVITE PARA PRÁTICA - CHECK IN e CHECK OUT

ALGUMAS DICAS PARA REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

- Explicar para as pessoas a intenção da prática e como ela funciona;
- Você, enquanto líder, pode iniciar a partilha dando o “tom” do momento, se vulnerabilizando, trazendo situações difíceis que esteja vivenciando, expressando como se sente e quais são suas necessidades. Mas ATENÇÃO: importante sempre dosar o que será compartilhado e com quem, a prática é gradativa, o aprofundamento de confiança é construído com o tempo;
- Cuidar do tempo de fala de cada um: estipular o tempo disponível para a prática, assim as pessoas podem cuidar da partilha;
- Lembrar que é um espaço seguro e que é compartilhado por todos ficará entre o grupo - confidencialidade gera confiança e segurança.

PERGUNTAS QUE PODEM GUIAR O CHECK IN e O CHECK OUT

CHECK IN: “Como você chega hoje?”, “Como você está se sentindo?”, “O que está vivo em você neste momento? (que pensamentos, sentimentos e necessidades estão vivos)”

CHECK OUT: “Como estamos saindo dessa conversa ou dessa reunião?”, “Como você está se sentindo?” “O que está vivo neste momento?”

GESTORES e LÍDERES

COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e
ASSERTIVA

nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

ENCONTRO 3
PEDIDOS, ACORDOS e
COMBINADOS

24 de outubro 2024

Aprendendo a pedir
com clareza,
assertividade e a
fazer bons acordos na
relação

FAZER PEDIDOS

**Campo da vulnerabilidade = CORAGEM DE PEDIR AJUDA
NATURALIZAR o pedido de ajuda, de colaboração**

Conectada(o) com sua necessidade é possível encontrar estratégias que cuidem daquilo que você precisa.

Fazer um **pedido** pode ser **uma das estratégias** para atender nossas necessidades, mas não a única. Podemos ESCOLHER o que cuida melhor da gente e/ou do outro.

Aprendendo a pedir
com clareza,
assertividade e a
fazer bons acordos na
relação

PEDIDOS x EXIGÊNCIAS

Dicas para fazer um pedido com clareza, leveza e livre de exigências:

- Ter **foco no momento presente**, na situação que acabou de acontecer (não acumular situações e sair “despejando” muitos incômodos ao mesmo tempo).
- **Solicitar ações concretas**, algo realizável.
- Usar a **linguagem positiva**, evitar dizer o que vc não gostaria que a pessoa fizesse.
- **Dar liberdade de escolha**, para que a pessoa decida se é possível ou não atender o seu pedido sem agir por culpa, medo ou vergonha.

Abrir espaço para ouvir o NÃO com empatia. As vezes, quando a pessoa diz **NÃO** para mim, está dizendo **SIM** para ela, e vice-versa.

Importante fazer a checagem com a pessoa depois do pedido:

Como é isso para você?

Aprendendo a pedir
com clareza,
assertividade e a
fazer bons acordos na
relação

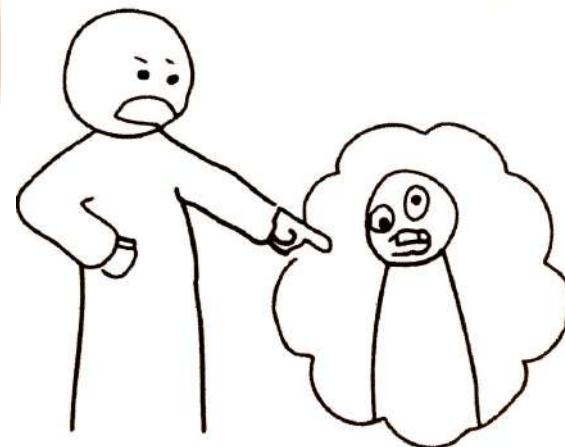
FAZER PEDIDOS ou EXIGÊNCIAS?

Um pedido **autoritário e exigente**, que **implica “punição”** (caso não seja atendido), tem sempre um **custo alto** nas relações. A pessoa pode até “atender” seu pedido, mas se for **motivada por medo, culpa ou vergonha**, e não pela intenção genuína de contribuição, facilmente trará desconexão para a relação.

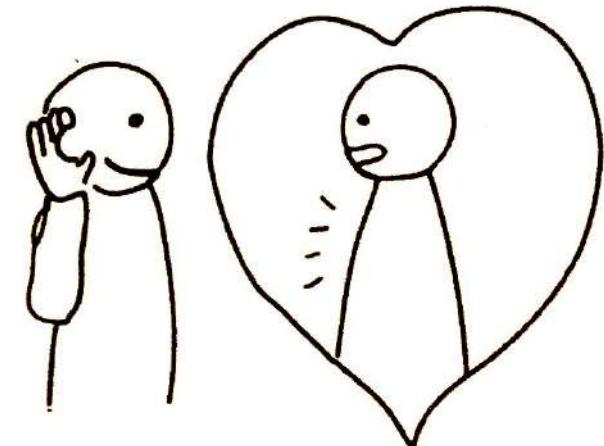
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTE (CNV)

Relações de poder

poder sobre o outro



poder com o outro



**CULPA
MEDO
VERGONHA
JULGAMENTOS**

**ESCUTA ATIVA
EXPRESSÃO AUTÊNTICA
EMPATIA
COLABORAÇÃO**

Para refletir

- 1) Como andam os **pedidos, acordos e combinados** na minha equipe? Quais são os desafios percebidos?

Eu consigo fazer pedidos? As pessoas da minha equipe conseguem me fazer pedidos? Percebo que existem mal entendidos nesses fluxos? Como encaminho quando os combinados não são cumpridos?

GESTORES e LÍDERES

COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e ASSERTIVA
nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

ENCONTRO 4

Conversas colaborativas

Integração da trilha da CNV

21 de novembro 2024

O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS NOSSAS CONVERSAS?

Como me
organizo para
conversar
bem?

ASPECTOS BÁSICOS DA CNV

“Me conectando comigo primeiro, para conversar bem com os outros”

- **PENSAMENTOS**
- **SENTIMENTOS, EMOÇÕES**
- **NECESSIDADES**
- **PEDIDOS e COLABORAÇÃO**

Revendo a trilha - SAINDO DA REATIVIDADE com mais CONSCIÊNCIA

Expressão reativa

Nossa João, você não apareceu na reunião e nem avisou, fiquei te esperando meia hora. Isso pra mim é falta de comprometimento.
Agora teremos que remarcar, espero que desta vez você apareça.

Expressão autêntica consciente

João, notei que você não compareceu na reunião que agendamos ontem, às 16h, e também não avisou que não viria. (expressando os fatos)

Quando isso aconteceu eu fiquei preocupada. (expressando meus sentimentos)

Porque o comprometimento com a agenda de reuniões é importante pra mim. (expressando minhas necessidades)

Você poderia me comunicar quando for atrasar ou faltar na reunião, pra que eu me organize com a agenda? Como é isso pra você? (expressando meu pedido)

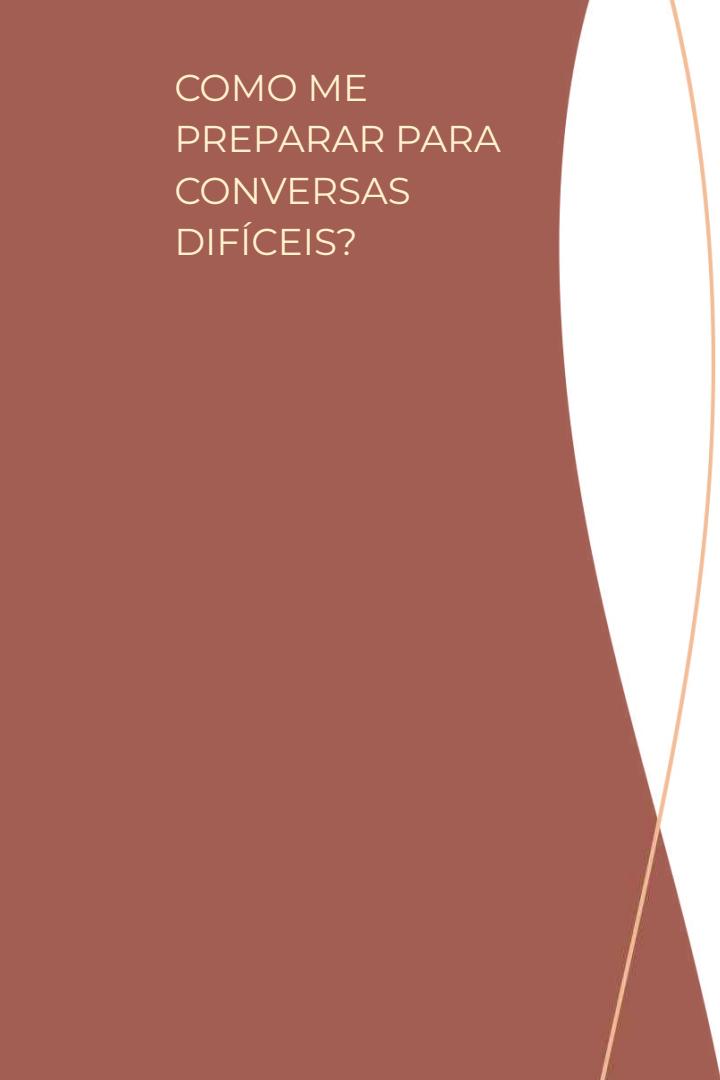
PRÁTICA: autoconexão

Relembre uma situação desafiadora que você tenha vivenciado com alguém no trabalho recentemente e escreva:

1. O que aconteceu? O que a pessoa fez ou falou? **(FATOS)**
2. Como eu me senti? (Quais **SENTIMENTOS** estavam presentes em mim?)
3. O que eu gostaria de ter cuidado naquela situação? (Quais eram as suas **NECESSIDADES**?)
4. Se eu fosse fazer um pedido pra essa pessoa, como seria? **(PEDIDO)**

Para refletir

- 1) Como andam os **pedidos, acordos e combinados** na minha equipe?
- 2) Qual **combinado** eu sinto que é importante implementar ou renovar com a minha equipe ou com outras equipes na Habita?



COMO ME PREPARAR PARA CONVERSAS DIFÍCEIS?

CONVERSAS DIFÍCEIS PODEM SER LEGAIS

- ❑ Combinar o momento e o melhor lugar para ter a conversa
- ❑ Cuidar dos seus julgamentos e interpretações
- ❑ Regular as suas emoções
- ❑ Ter clareza sobre o que você deseja (identificar suas necessidades)
- ❑ Identificar quais são as possibilidades e ESTRATÉGIAS pra cuidar das suas necessidades (pedido pode ser um caminho?)
- ❑ Se expressar na língua do “eu”
- ❑ Praticar a escuta empática e abrir espaço para sentimentos e necessidades do outro

GESTORES e LÍDERES

COMUNICAÇÃO CONSCIENTE e ASSERTIVA
nas bases da Comunicação Não Violenta (CNV)

ENCONTRO 5

Feedback pra que?

O poder de devolutivas construtivas

10 de dezembro 2024

FEEDBACK PARA QUE?

Porque é importante dar e receber feedbacks?

- ❑ Recurso conversacional poderoso para **APRECIAR** o que está indo bem e **AJUSTAR** o que não está tão bem
- ❑ **AÇÃO CONSTRUTIVA:** ajuda no crescimento pessoal e promove o desenvolvimento de habilidades
- ❑ É uma devolutiva que traz clareza sobre nossos **PONTOS FORTES** e sobre nossas **FRAGILIDADES**
- ❑ Alinha **EXPECTATIVAS x RESULTADOS:** combinados claros sobre processos e entregas
- ❑ Cria base de **CONFIANÇA e APOIO** entre as pessoas e **ESTREITA** as relações
- ❑ Cria **CONEXÃO** e aprofunda **VÍNCULOS** entre as pessoas, cuidando do clima organizacional e das equipes

FEEDBACK

De apreciação

FATO

O que aconteceu foi...

Descrevo os fatos, sem julgamentos

SENTIMENTO

Diante disso eu me senti/me sinto....

Expresso o que estou sentindo

NECESSIDADE

Porque pra mim é importante...

Expresso qual é a minha necessidade

Ontem na reunião você reconheceu meu trabalho na frente do cliente.

(FATO/OBSERVAÇÃO)

Eu me senti **feliz e animada**

(SENTIMENTOS)

Porque pra mim **a valorização** do meu trabalho na frente do cliente é super importante, me traz confiança, obrigada!

(NECESSIDADES)

FEEDBACK

Para melhorias e alinhamentos

FATO

O que aconteceu foi...

Descrevo os fatos, sem julgamentos

Percebi **nas últimas 4 reuniões que você tem atrasado e interrompe** questionando pontos que já foram discutidos **(FATO/OBSERVAÇÃO)**

SENTIMENTO

Diante disso eu me senti/me sinto....

Expresso o que estou sentindo

Diante disso **me sinto frustada e um pouco preocupada (SENTIMENTOS)**

NECESSIDADE

Porque pra mim é importante...

Expresso qual é a minha necessidade

Porque pra mim **a pontualidade é importante** pra gente otimizar o tempo que temos juntos em equipe.

(NECESSIDADES)

PEDIDO

Você poderia...?

Faço meu pedido

É possível você chegar no horário combinado? Como é isso pra você?

(PEDIDO)

DICAS PARA DAR FEEDBACK

com CNV

- ❑ **AÇÃO CONSTANTE** ao longo do ano: naturalizada no dia a dia de trabalho, ação contínua, um recurso para ajustar e resolver diferentes questões no momento em que acontecem.
- ❑ **PODE SER COMBINADO:** avisar a pessoa que tem algo pra alinhar com ela e combinar um momento que seja bom para ambas. Cuidar das expectativas, explicar do que se trata.
- ❑ **SE PREPARAR ANTES:** fazer a sua autoinvestigação ajuda, quais são os **fatos e os impactos**? Quais são os **seus sentimentos, suas necessidades**? Gostaria de fazer algum **pedido** para a pessoa, qual?
- ❑ A fala é **sem JULGAMENTOS** e com **FOCO nas NECESSIDADES**
- ❑ Fazer a **CHECAGEM** de como isso chega no outro é fundamental, abrindo espaço para a **ESCUTA EMPÁTICA**: como é isso pra você?

DICAS PARA RECEBER FEEDBACK com CNV

- Receber o que vem do outro como uma **CONTRIBUIÇÃO** para **meu desenvolvimento** pessoal e profissional.
- **ESCATAR** sem interpretar, sem levar pro lado “pessoal”, ter foco nos **fatos, no impacto** e nas **necessidades**.
- Se não ficar claro, **PERGUNTE**, peça exemplos de ações concretas, pergunte: como posso melhorar, o que posso fazer?
- **Autoinvestigação:** acesse seus **sentimentos e necessidades**, declare seus limites, se for necessário faça pedidos também.
- **Coragem e hábito de PEDIR o feedback** (Você teria um feedback em relação ao meu trabalho? O que você estava esperando? O que eu poderia melhorar nessa situação?)

O feedback efetivo precisa trazer **SEGURANÇA**, ser
livre de **AMEAÇAS** ou **CRÍTICAS** para ambas a partes.
Só assim se torna uma **ferramenta construtiva**.

PARA REFLETIR

O que eu acho possível implementar/aprimorar no dia a dia sobre a prática de dar e receber feedback?

PRÁTICA de autoconexão

Organizando o que está vivo em mim, para me expressar com mais clareza ao outro

Sugestão:
Utilize as **listas de Sentimentos e Necessidades** como apoio

Relembre uma situação desafiadora que você tenha vivenciado com alguém recentemente e escreva:

1. **O que aconteceu? O que a pessoa fez ou falou? (o FATO)**
2. **Como eu me senti?**
(que **SENTIMENTOS** estavam presentes em mim?)
3. **O que eu estava precisando? O que eu gostaria de ter tido que não tive nessa situação? (NECESSIDADES)**
(o que você estava precisando cuidar?)
4. **Fazer um pedido pra essa pessoa é um caminho possível? Como seria esse pedido?**

PRÁTICA de autoconexão

Organizando o que está vivo em mim, para me expressar com mais clareza ao outro

Estrutura para se expressar com clareza e buscar conexão com a pessoa pra fluir bem na conversa:

Quando acontece ____(FATOS)_____

Me sinto ____(SENTIMENTOS)_____

Por que para mim é importante
____(NECESSIDADES)_____

Você poderia ____(PEDIDO)_____ ?
Como é isso para você?

Materiais de referência

Livros:

- **Comunicação Não Violenta** (Marshall Rosenberg)
- **A linguagem da paz em um mundo de conflitos** (Marshall Rosenberg)
- **Vivendo a Comunicação Não Violenta** (Marshall Rosenberg)
- **A coragem de ser imperfeito: como aceitar a própria vulnerabilidade e ousar ser quem você é**
(autora: Brené Brown)
- **O palhaço e o psicanalista** - como escutar os outros pode transformar vidas
(autores: Christian Dunker e Cláudio Thebas)
- **Inteligência Emocional** (autor: Daniel Goleman)
- **O Surpreendente Propósito da Raiva** (autor: Marshall Rosenberg)
- **A Linguagem da Girafa** (autor: Jean Morrison)

Materiais de referência para LIDERANÇAS

Livros:

- **Comunicação Não Violenta no trabalho** - um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia (autores: Ike Lasater e Julie Stiles)
- **A organização sem medo** (autora: Emy C. Edmondson)

Materiais de referência

VÍDEOS

- [Simpatia X Empatia - Brene Brown](#)
- [“Os abomináveis desescutadores” - Christian Dunker e Cláudio Thebas](#)
- [“Comunicação Não Violenta” - por Marshall Rosenberg](#)

TEXTOS E ARTIGOS

- [“CNV: mudando a consciência, os relacionamentos e os sistemas” - Roxy Manning](#)
- [“Nossa cultura tem medo do conflito” - Dominic Barter](#)

ESPECIALISTAS | FACILITADORAS RESPONSÁVEIS



Mariana Garcia

Facilitadora de diálogos, especialista em Comunicação Não-Violenta (CNV) e Pedagogia da Cooperação

Formada em Comunicação Social, pós-graduada em Pedagogia da Cooperação e Metodologias Colaborativas, é facilitadora formada pela H+K Desenvolvimento Humano, e trilha o caminho da comunicação há mais de 20 anos, com ampla vivência nos campos educacional, organizacional e corporativo. Mediadora de conflitos formada pela Associação Palas Athena, facilita processos, cursos e mentorias apoiados na Comunicação Não Violenta (CNV). É sócia fundadora da Reconecta - organização voltada ao fortalecimento das relações, e consultora-facilitadora na Redelê.



Maria Carolina Dias

Facilitadora de processos em grupo, especialista em Pedagogia da Cooperação

Desde 2018 investiga modos de vida mais colaborativos e regenerativos. Trabalha com o tema da saúde das relações por meio do Diálogo e da Comunicação Não Violenta (CNV). É também Atriz e Focalizadora de Dança Circular. Graduada em Letras, tem experiência como professora e coordenadora pedagógica do Ensino Básico. Atualmente, desenvolve uma pesquisa em Educação Autodirigida e facilita processos de aprendizagem de Língua Inglesa.



@cnv_reconecta



www.cnvreconecta.com.br



reconecta

CUIDAR DAS RELAÇÕES CUIDA DO TODO