

Ética Respeito e Comunicação

JULHO/2025



Elaboração:

Comissão de Ética

Rosilene Matos Domingues – Presidente

Fabício Soares Azevedo – Membro titular

Melissa Cordeiro Rodrigues – Membro titular

Priscilla Mouta Nunes – Membro suplente

Márcia Santos da Silva Ferreira – Membro suplente

Isa Costa Faria da Mota - Membro suplente

Secretaria Executiva

Valéria Quiroga Vinhas – Secretária Executiva

Mariana Lima Meier - Estagiária

Yasmin Macaio do Vale de Oliveira - Estagiária

Público-alvo:

Colaboradores

Respeito à vida, à dignidade humana:

Todas as pessoas devem ser tratadas com respeito, independentemente da origem social, cultural ou étnica, do gênero, da idade, da religião, da opinião política, da orientação sexual e da condição física.

(Código de Ética, Conduta e Integridade da Finep – art. 5º)

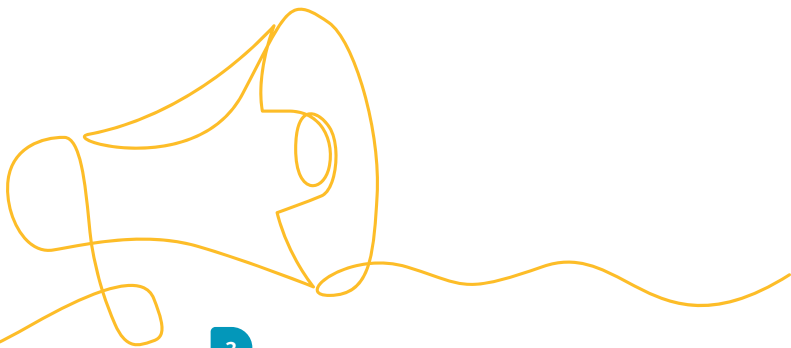


O respeito e a comunicação respeitosa são a base para relações pessoais e profissionais saudáveis.

Comunicação

Nós nos comunicamos o tempo todo, seja por palavras, gestos ou expressões. A comunicação é essencial!

Especialmente no ambiente de trabalho, onde passamos grande parte do nosso tempo, a qualidade das relações tem um impacto direto em nosso bem-estar. Negligenciar essa dimensão pode levar ao esgotamento físico e emocional.



Mas, não basta nos comunicarmos bem com aqueles de quem gostamos ou apenas com os mais próximos. É importante mantermos uma comunicação respeitosa e cuidadosa com todos e todas, demonstrando empatia, compreensão e nosso lado mais humano.



Falar o que sentimos e precisamos, sem ofender, sem causar dor é o que muitos chamam de empatia. Isso melhora os relacionamentos, ajuda no autoconhecimento e traz mais harmonia para a convivência.

Mas, uma das maiores dificuldades na comunicação é que, **muitos de nós fomos ensinados a nos expressar sem antes aprendermos a lidar com as próprias emoções**. É importante desenvolver a capacidade de nos entendermos e nos expressarmos, sabendo distinguir entre o que estamos sentindo e quais são as nossas necessidades, pois isso nos ajuda a interagir melhor com os outros.

Existem várias teorias e metodologias para melhorarmos a maneira de nos comunicarmos. Uma delas é a **Comunicação Não Violenta (CNV)**, que nos ajuda a aumentar a qualidade de nossas conexões.

“Conversa é encontro. Preciso te ouvir. Preciso estar disposta a abrir mãos das minhas certezas. Preciso estar disponível.”

(Elisama Santos, em sua fala no XX Seminário do Fórum Nacional de Gestão da Ética e da Integridade na Administração Pública, com o tema “Ética, Respeito e Comunicação - Conflitos e paradoxos nas organizações” em dezembro de 2024, organizado pela Finep)

Comunicação Não Violenta (CNV)

A **Comunicação Não Violenta, ou CNV, foi criada pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg**. Em 1999, ele escreveu um livro com dicas de como melhorar a forma como nos comunicamos, tanto no trabalho quanto com a família e os amigos.

Mas **o que é essa tal de Comunicação Não Violenta?** É um jeito mais calmo e respeitoso de conversar. É prestar atenção no que o outro está sentindo e falar de um jeito que não machuca. A CNV ensina que as palavras têm muito poder: podem tanto machucar quanto ajudar. Por isso, é importante usar uma comunicação que construa respeito e colaboração entre as pessoas, seja no trabalho ou na vida pessoal.

“A Comunicação Não Violenta vai muito além de não brigar, gritar ou discutir com as pessoas – que é a primeira coisa que vêm a nossa mente quando pensamos em violência nas relações. Significa, na verdade, agir com empatia diante das demais pessoas”

(Marshall Rosenberg)

O que a Comunicação Não Violenta propõe é que nossas relações ocorram de um jeito mais humano e verdadeiro, entendendo o outro de verdade. **Ela nos convida a olhar para nós mesmos e mudar o que for preciso, em vez de querer que os outros mudem.** Assim, resolvemos problemas e conflitos, seja no trabalho, em casa ou na sociedade, de um jeito mais tranquilo e que faça a diferença na nossa vida.



Os quatro componentes da Comunicação Não Violenta:

“Importante que ambos expressem as próprias necessidades, ouçam as do outro lado e depois procurem estratégias – que serão expressas usando linguagem de ação clara. É preciso que haja um fluxo da comunicação.”

(Marshall Rosenberg)

Para que possamos nos comunicar melhor e entender o que cada pessoa precisa, **Marshall Rosenberg criou 4 passos importantes que nos ajudam a ter uma conversa mais respeitosa e eficiente:**



1. OBSERVAÇÃO
2. SENTIMENTOS
3. NECESSIDADES
4. PEDIDOS

Vamos entender cada um deles:

1. OBSERVAÇÃO:

Descrever a situação de forma objetiva, sem julgamentos ou interpretações, ou seja, olhar de forma neutra. Uma boa forma de fazer isso é repetir o que a outra pessoa disse, para ter certeza de que você entendeu certo. Por exemplo, usar a frase “Eu entendi você dizer...” é melhor do que “Você está dizendo...”, porque dá à pessoa a chance de te corrigir caso você tenha entendido algo errado.

Dicas para uma boa observação

- Ter atenção aos fatos: Separar aquilo que aconteceu e é visível aos nossos olhos do que você pensa e acha sobre os fatos;
- Não avaliar como certo ou errado o comportamento do outro: Ao escutar e/ou ver o comportamento do outro, não criar uma avaliação de certo ou errado do sujeito observado;
- Ter atenção e esperar o momento certo para falar: Ser sensível ao contexto que está inserido.

2. SENTIMENTOS:

Identificar e expressar os sentimentos que surgem em relação à observação. **Por exemplo**, em vez de dizer algo que pareça uma acusação, podemos dizer: **“Eu me sinto frustrado quando isso acontece”**.

“Quando escutamos os sentimentos e necessidades da outra pessoa, reconhecemos nossa humanidade em comum.”

(Marshall Rosenberg Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 10. ed. São Paulo: Ágora, 2006.)

3. NECESSIDADES:

Reconhecer as necessidades não atendidas que estão por trás dos sentimentos. Quando percebemos uma necessidade, é importante entendermos que somos responsáveis pelo que fazemos e como isso afeta nossos sentimentos. Também é importante saber reconhecer as necessidades que estão por trás dos sentimentos da outra pessoa. Isso nos permite estabelecer uma comunicação mais tranquila e respeitosa.

Exemplo: “Colega, quando você fala dessa forma comigo aqui na empresa (observação), eu fico irritado e me sinto diminuído na frente dos outros (sentimento).”

Eu quero me sentir respeitado e saber que posso contar com meus colegas de equipe para fazer melhor o meu trabalho (necessidade).”



4. PEDIDOS:

Fazer um pedido claro, específico e viável, que atenda às necessidades identificadas. **Por exemplo**, “Eu me sinto frustrado (sentimento) quando você corta as minhas falas em público (observação), porque quero ter espaço para me expressar (necessidade). **Gostaria que você tomasse mais cuidado. (pedido)**”

Vamos então ver um exemplo prático que reúna os pilares sugeridos?

Miguel (supervisor):

“Vocês não têm comprometimento! Toda hora alguém da equipe falta ou chega atrasado. Parece que ninguém leva esse trabalho a sério. Estou cansado de cobrar sempre a mesma coisa!”



Forma adequada (comunicação assertiva e respeitosa):

1ª – “Ontem, nossa reunião estava agendada às 9h e notei que 3 pessoas da equipe entraram meia hora depois do início.”
(observação)

2ª – “Eu me senti preocupado com isso.” (**sentimento**)

3ª – “Porque a participação e o conhecimento das orientações passadas e alinhadas na reunião são essenciais para o bom funcionamento da equipe e garantir a qualidade do nosso serviço.” (**necessidade**)

4ª – “Ontem recebemos novas demandas e precisamos acordar novos prazos e orientações. Como podemos organizar melhor os horários para evitar novo atraso em reunião?” (**pedido**)

Agora vamos ver um exemplo prático fora do ambiente de trabalho

Ana (no âmbito pessoal):

“Você não tem comprometimento! Toda hora você some ou deixa de fazer sua parte. Parece que não leva essa casa a sério. Estou cansada de sempre ter que cobrar!”

Forma adequada (comunicação assertiva e respeitosa):

1ª – “Ontem, combinamos que você ia lavar a louça depois do jantar, mas quando fui ver, ela ainda estava toda na pia.” (**observação**)

2ª – “Eu me senti frustrada e sobrecarregada com isso.” (**sentimento**)

3ª – “Porque eu preciso de mais colaboração para manter a casa em ordem e para que a divisão de tarefas seja justa.” (**necessidade**)

4ª – “Podemos conversar sobre como organizar melhor as responsabilidades aqui em casa para que ambos consigam cumprir com o que foi combinado?” (**pedido**)



Estrutura Básica da CNV

Eu observei que aconteceu *[observação: descrever o acontecido]*.
[quando aconteceu? quantas vezes? quem participou?]. Eu me
senti *[inserir o sentimento]*, pois preciso de *[inserir necessidade]*.
Você pode *[o pedido]*?

Mensagens com o método da CNV

Oi, pessoal! Tudo bem?

Notei que quatro relatórios das últimas duas semanas foram entregues com atraso, o que acabou impactando o andamento de outras etapas do projeto.

Fico preocupada porque isso pode comprometer o cumprimento dos prazos que assumimos com a diretoria, e sei que todos têm se esforçado bastante para entregar o melhor trabalho possível.

Gostaria de entender o que tem dificultado essas entregas e se há algo que eu possa fazer para ajudar. Podemos conversar sobre isso na próxima reunião de equipe? A ideia é ajustarmos o que for necessário juntos.

Oi, equipe! Tudo certo?

Queria conversar brevemente sobre um ponto que tem me chamado a atenção: percebi que nas duas últimas reuniões o clima ficou mais tenso durante as trocas de opinião.

Isso me deixa desconfortável, pois acredito que todos nós queremos manter um espaço de respeito e colaboração, mesmo quando pensamos diferente.

Será que conseguimos refletir juntos sobre como podemos tornar essas conversas mais produtivas e acolhedoras? Estou aberta a sugestões e adoraria ouvir ideias de vocês também.

A CNV não é o único modelo a ser exercitado para a construção de uma melhor forma de comunicação. Ela é uma lente. Independentemente do modelo adotado, devemos estar atentos para que nenhuma abordagem ou teoria seja usada para perpetuar relações desequilibradas ou abusivas, como uma ferramenta de submissão ou silenciamento. **Se isso ocorrer, o problema só aumenta.** A intenção é que possamos usar formas de promoção de conexões genuínas, onde nenhuma das partes se sinta violada ou invalidada.

A comunicação simples, mas eficaz depende da capacidade de expressar o que é essencial para cada um, ao mesmo tempo em que se mantém aberto para compreender e respeitar as necessidades do outro.

Elisama Santos, por exemplo, fala de três pilares fundamentais para a comunicação eficaz:

‘fala consciente, escuta atenta e coragem para conflitos’.

A fala consciente envolve comunicar-se de maneira clara e responsável, assumindo a responsabilidade por nossas palavras e sentimentos. A escuta atenta, exige que estejamos verdadeiramente presentes, buscando compreender a perspectiva do outro sem julgamentos. A coragem para enfrentar conflitos é essencial, pois é através da resolução de conflitos que as relações evoluem e se fortalecem. Evitar discordâncias, segundo Elisama, pode levar à estagnação e ao distanciamento emocional.

“Comunicação fluida e eficaz depende da capacidade de expressar o que é essencial para cada um, ao mesmo tempo em que se mantém aberto para compreender e respeitar as necessidades do outro”

(Elisama Santos)

Veja alguns exemplos de comunicação que NÃO SEGUE OS PASSOS DA CNV:

Quando realizamos comparações:

- “Você não é tão bom quanto o seu colega.”
- “Fulano resolve tudo mais rápido do que você.”

Quando aplicamos julgamentos moralizadores, com juízos de valor:

- “Você é muito devagar, por isso não serve pra esse trabalho.”
- “Você é atrapalhado demais para lidar com essa tarefa.”

Quando aplicamos negação de responsabilidade:

- “Gritei com você porque você me irritou.”
- “Não anotei porque não era meu papel fazer isso.”

Quando interrompemos a fala de outra pessoa:

- Em uma conversa, uma pessoa não espera o outro terminar de falar e já começa a expor sua opinião.
- Uma colega não deixa o outro terminar de dar um aviso e já muda de assunto.

Situações abusivas:

- Gritar com o colega na frente dos outros por causa de um erro simples.
- Dar apelidos ofensivos relacionados à função.
- Impor que um só colaborador faça tarefas de muitos, com prazos apertados.

Quando insultamos ou ameaçamos:

- “Se você não fizer direito, vai perder o emprego.”
- “Você é inútil, sempre tenho que refazer o que você faz.”

Pratique!

Podemos iniciar a nossa jornada com pequenos passos, um de cada vez. Assim, todos os dias, avançaremos um pouquinho, sem correremos riscos de abandonar o caminho que nos levará a grandes transformações pessoais e sociais.

Diariamente, você pode escolher ir adiante sem fazer pressão ou se impondo grandes objetivos de mudança. Siga tendo atenção aos seus sentimentos e necessidades, celebrando os avanços.

“Pratique por três minutos, três vezes ao dia. Três minutos de escuta a si mesmo, sem julgamentos nem recriminações, sem conselhos, sem busca de soluções. Três minutos dedicados a você e não a seus projetos ou suas preocupações. Três minutos para se conectar consigo mesmo. É dessa qualidade de presença em relação a si mesmo que poderá nascer a qualidade de presença para o outro.”

(Thomas D' Ansembourg)



Canais de dúvida e denúncia

- Qualquer colaborador da empresa, incluindo você, pode usar canais internos para tirar dúvidas ou para denunciar algo de maneira anônima, ou identificada.

- Caso você tenha dúvidas relativas aos temas aqui tratados, entre em contato com a Comissão de Ética, por e-mail no seguinte endereço:

✉ etica@finep.gov.br

- Se você quiser formalizar alguma denúncia, use o canal da Ouvidoria, que tem as seguintes formas de acesso:

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR:

🌐 <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>

De forma presencial:

📍 Praia do Flamengo, 200 – 13º andar - Ouvidoria
Flamengo – Rio de Janeiro – RJ
CEP: 22210-901

Por correspondência:

📍 Ouvidoria da Finep
Praia do Flamengo, 200 – 13º andar
Flamengo – Rio de Janeiro – RJ
CEP: 22210-901

Por correio eletrônico:

✉ ouvidoria@finep.gov.br

Por telefone:

☎ (21) 2555-0629
(21) 2555-0634

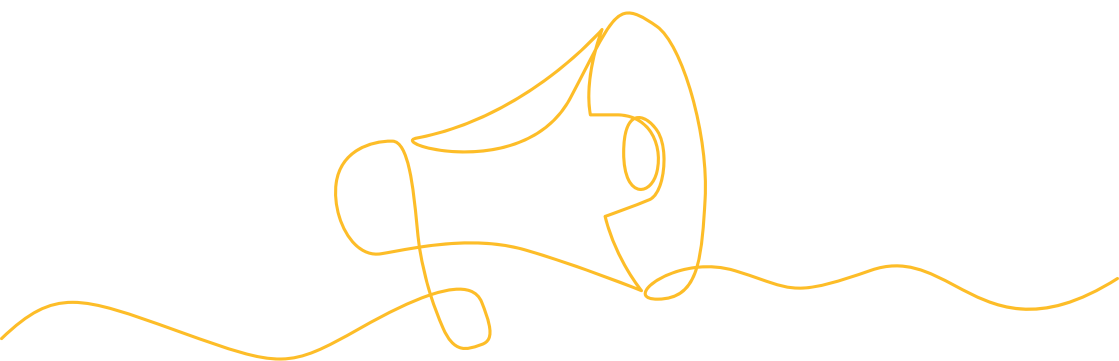


Fica resguardado o direito ao anonimato em qualquer uma das formas de encaminhamento.

A denúncia pode ser anônima ou identificada. A ouvidoria garante o sigilo. Não haverá qualquer tipo de retaliação às pessoas que utilizarem o canal da Ouvidoria de boa fé.

Referências

- COLEGIO DO CARMO DE GUARATINGUETÁ. **Comunicação não-violenta: cartilha para estudantes**. Guaratinguetá: Colégio do Carmo, [s.d.]. Disponível em: https://issuu.com/colegiodocarmoguaratingueta/docs/cartilha_cnv_estudante_final_2.
- D'ANSEMBOURG, Thomas. **Como se relacionar bem usando a comunicação não violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 207 p.
- EGOV. **Comunicação Não Violenta (CNV)**. Apostila do curso ofertado pela Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV). Brasília, DF: EGOV, 2020. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/Apostila-2.pdf>.
- SASSINI, Susanny C. V. **Comunicação não-violenta**. Ilustração: Mônica Oka; revisão: Kimi Tumkus. São Paulo: AFIP, 2021. 20 p. Disponível em: https://www.afip.com.br/wp-content/uploads/2021/09/DC_gibi19_e-book_COMUNICACAO-NAO-VIOLENTA.pdf.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA DE NITERÓI. **Guia de boas práticas de comunicação não-violenta e empatia**. Niterói: Secretaria Municipal de Fazenda, 2023. Disponível em: <https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2023/11/Guia-comunicacao-Nao-violenta-8-1.pdf>.
- SANTOS, Elisama. **Vamos conversar**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.
- ROSENBERG, Marshall. **Vivendo a Comunicação Não Violenta**: Como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.



COMISSÃO
DE ÉTICA



PROGRAMA DE
INTEGRIDADE

