

# Guia prático para um trabalho remoto Não-Violento



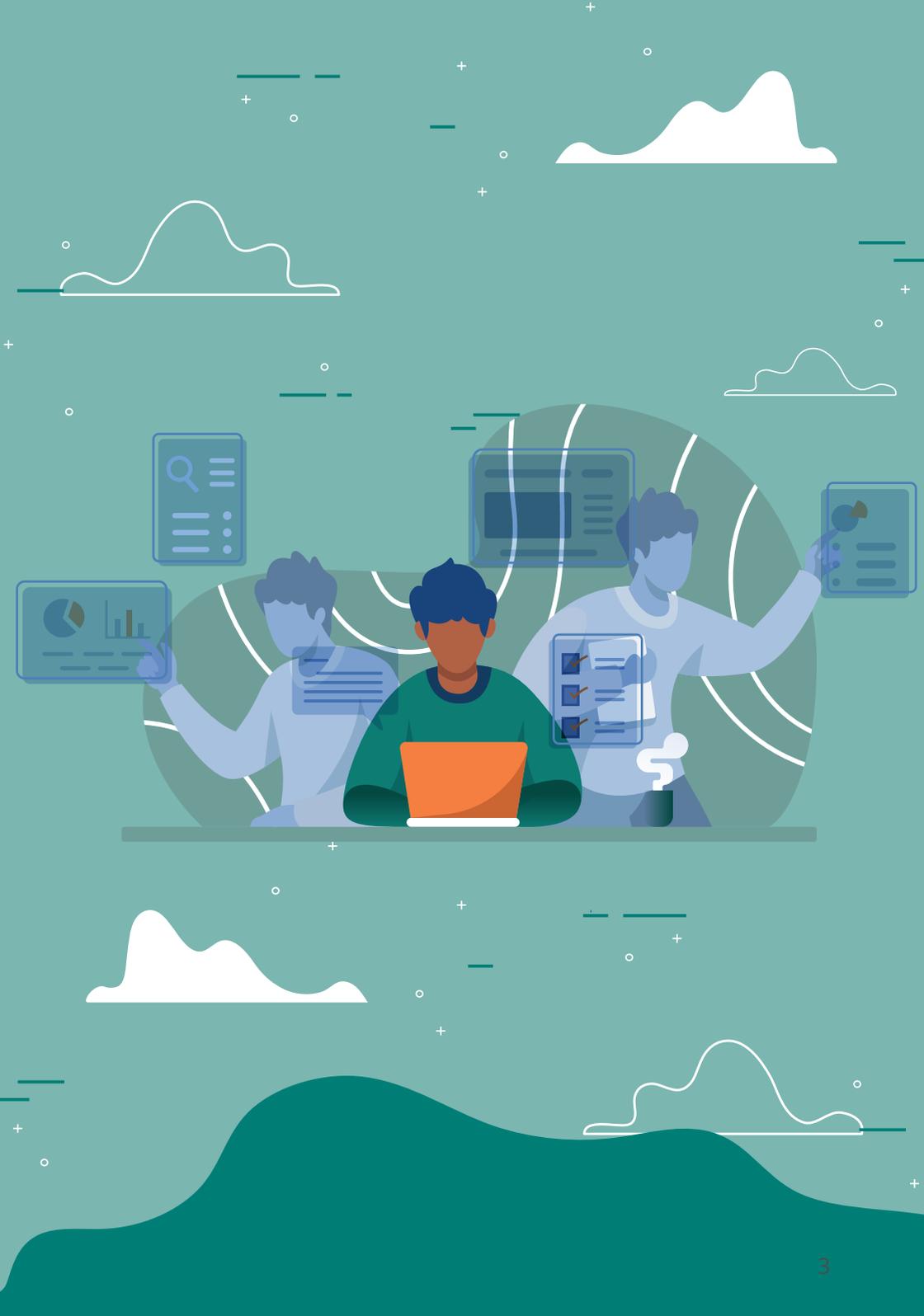
# Um desafio do trabalho remoto: longe das pessoas, nos aproximamos da nossa imaginação

A nossa mente é capaz de gerar realidade. Propomos que você faça um exercício para experimentar isso. Topa? Então vamos lá. Imagine que na sua frente agora surge um limão, bem verdinho e arredondado. Você pega o limão, sente a textura da casca do limão, o peso da fruta na sua mão. Você o leva até o nariz e sente seu cheiro. Tome um tempo para lembrar das nuances do aroma e das texturas desse limão. Agora você o parte em dois, vê os gomos bem cheios de suco, e, com muita vontade, morde o limão. Arrepiou? Sentiu a boca salivar? Fez careta com o azedo do limão? Sim, a nossa mente é capaz de gerar realidade.

Quando estamos no contexto do home office, o que acontece é que estamos muito longe das pessoas, e muito perto da nossa imaginação. É quando a nossa mente começa a criar histórias que nos dizem que o chefe está insatisfeito com algo que dissemos, ou que já deveríamos ter feito tal atividade, e diversos outros pensamentos. Estando fisicamente distantes e com menos chances de validar se o que imaginamos é real, a tendência é que as histórias que nos contamos aumentem nesse período de trabalho remoto.

A Comunicação se torna fator chave para frear as histórias que criamos e evitar que mais histórias sejam criadas, causando ainda mais confusão. É possível fazer com que esse caminho seja leve, simples e efetivo. A Comunicação Não-Violenta pode nos apoiar na construção desse caminho nesse momento tão particular e é sobre isso que vamos falar nesse e-book.

A CNV é uma prática que nos permite expressar nossa honestidade, de forma que a verdadeira intenção do que dizemos chegue até a outra pessoa. Ela também nos dá a capacidade de receber o que a outra pessoa diz sem que isso nos machuque, escutando o que é importante para ela e qual motivação está por trás da sua fala.



# Como fazer com que a mensagem seja escutada na energia em que foi entregue?

O segredo para que a nossa intenção chegue quando nos comunicamos, muitas vezes, está na forma como falamos ou nos expressamos. Por exemplo, em uma videoconferência, você pode pedir para que uma pessoa abra o vídeo, com a intenção de se conectar melhor com ela, de criar um espaço mais relaxado. Porém, no mesmo movimento, a pessoa pode imaginar “Nossa, ela quer que eu abra o meu vídeo por que ela está em dúvida se eu estou, de fato trabalhando, se eu não estou de pijama na cama.”

A forma, no caso desse exemplo, com um pedido direto sobre o que achava que poderia trazer mais conforto na reunião, causou o efeito contrário. Seria mais efetivo, antes mesmo de fazer os pedidos ou propostas, entender, checar e conectar mais intensamente com o outro.

## **Mais conexão antes de trazer propostas e fazer pedidos.**

Essa conexão pode aparecer simplesmente compartilhando o que queremos cuidar ao trazer aquele pedido. Ao iniciar uma reunião por vídeo, podemos contar sobre a vontade de conectar dizendo: “Olá pessoal, adoraria aproveitar esse momento que estamos juntos para me conectar um pouco mais com vocês. Me conto que olhar uns pros outros, e ver nossos sorrisos pode apoiar nessa interação. Podemos todos ligar as nossas câmeras?”. E é também muito importante checar como o que você está pedindo é recebido pela outra pessoa. Uma forma simples de fazer isso é perguntar: “Como é para você ligar a câmera, Ana?”

Até mesmo por mensagem de texto é possível fazer essa checagem, transformando algumas frases que temos o costume de usar. Por exemplo, quando mandamos a mensagem “você pode se reunir agora?”, pode ser que façamos isso por que estamos livres, e seria fácil e conveniente

reunir naquele momento. Mas a pessoa que recebe a mensagem pode interpretar como uma cobrança para que ela faça o trabalho mais rápido e entregue logo a demanda. A conexão pode vir de uma simples mudança na mensagem, contando um pouco de como você está: “Eu estou livre agora e seria ótimo para mim adiantar a nossa conversa. Você poderia? Como seria para você?” Assim, trazemos algumas palavras a mais que contam a intenção que está por trás daquilo que gostaríamos e uma abertura para que o outro nos conte como chega nele o nosso pedido.

Estar atento à tendência da nossa mente de contar histórias pode ajudar a incorporar alguns cuidados na hora de nos comunicar. Uma mensagem que parece simples para quem envia, como “Precisamos rever o projeto”, pode fazer com que a pessoa que recebe se conte diversas histórias: “O projeto está péssimo! Deve ter um erro enorme que passou sem eu perceber! Lá vem cobrança e retrabalho...”

Para evitar que tantas histórias sejam criadas e contribuir com uma comunicação mais leve e assertiva, podemos trazer mais detalhes que evidenciem a nossa intenção com aquela mensagem. Uma alternativa nesse exemplo seria: “Fiquei na dúvida na página 47 do projeto. Que tal conversarmos 5 minutos sobre isso daqui meia hora?”

Trazendo um pouco mais de detalhe sobre o que queremos cuidar gera conexão e pode fazer uma diferença enorme em como a pessoa recebe o que estamos falando.

## Ir devagar para ir mais rápido

Uma prática que apoia muito na construção da conexão em uma equipe de trabalho, e que é uma das nossas preferidas aqui no instituto, é o **check-in**. A cada reunião, antes de começá-la, trazemos um pouco de como cada um está (sentimentos, pensamentos, algo que esteja muito presente nesse momento). Isso permite que todos estejam conectados uns com os outros (com mais abertura a contribuir) antes de partir para a resolução dos problemas.

Nesse momento em que estamos distantes fisicamente, pode parecer desafiador fazer essa conexão acontecer somente pela interação online. Parece que esse processo pode ser lento e ineficiente, mas a nossa experiência diz que não é. Por sermos uma empresa que trabalha de maneira remota há mais de 3 anos, experimentamos diversos benefícios do tempo investido no check-in, além dos muitos feedbacks positivos de clientes que também já implementaram a prática. O tempo que “gastamos” contando como estamos em profundidade, economizamos em todas as interações que se seguem, por estarmos mais conectados um ao outro e com um objetivo comum a ser co-criado.

Uma forma simples para iniciar esse movimento de conexão é perguntando como as pessoas estão, simplesmente trazendo mais qualidade para essa pergunta. Quando perguntamos: “Como você está?” A resposta comum é “tudo bem”. Isso acontece porque já temos padrões de perguntas e respostas que simplificam a interação e facilitam conversas formais. Uma conexão de qualidade pede interesse e perguntas que levem a um nível mais profundo de interação, como por exemplo “Como está sendo para você trabalhar de casa nesse período?”, “E aí, como está a organização da sua família? Seu parceiro e filhos estão em casa? Conta um pouco mais.”, “Como está o gerenciamento da agenda, parece que você está trabalhando um pouco mais do que gostaria?” “Como está sendo para lidar com a ansiedade com toda essa mudança de ambiente?”

A ideia é criar perguntas para que as respostas sejam mais profundas do que um simples “está tudo bem”. Trazer a intenção da conexão e cuidado na sua fala ajuda a criar a confiança necessária com quem você trabalha. As respostas para essas perguntas podem ser surpreendentes e trazer elementos importantes sobre como seguir o trabalho.

Para que o check-in funcione, não só em reuniões de 1x1, o líder tem um papel essencial. O seu compartilhamento de como está e como tem sido impactado por esse novo cenário, a partir da vulnerabilidade, é o que vai criar o espaço de confiança para que as pessoas do time também compartilhem como estão de forma genuína e aberta.

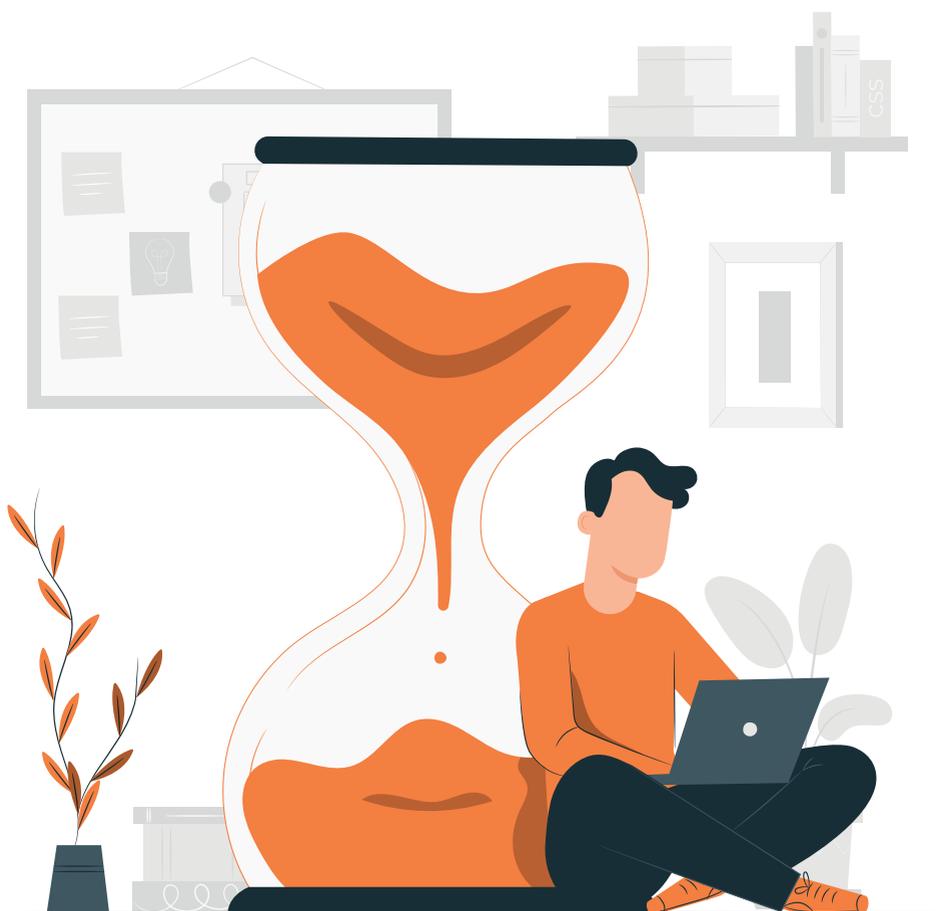
É importante, também, que não seja apenas um momento de desabafo, mas que depois do check-in sejam definidas ações sobre o que foi compartilhado, se for o caso. Por exemplo, se um colaborador compartilha que durante o trabalho remoto ele terá que fazer intervalos para estar com os filhos e que isso vai impactar sua presença em reuniões, ou que não poderá trabalhar em um período do dia é preciso conversar sobre como isso será recebido pela equipe e possíveis ações que irão contribuir para a fluidez do trabalho, buscando co-criar alternativas caso alguém expresse alguma resistência ou impacto em relação a este desafio. O momento, aqui, é propício para buscar estratégias que cuidem de todos.

Se, ainda assim, lhe aparece uma preocupação quanto ao tempo que seria necessário ter em cada reunião para esse momento, em reuniões maiores, com mais de 10 pessoas, uma alternativa é cada um trazer uma palavra sobre como está chegando. Porém, acreditamos que o tempo gasto nessa qualidade da conexão contribui para a qualidade das soluções que virão imediatamente em seguida. No instituto, por exemplo, somos 7 pessoas, e em reuniões de 1 hora chegamos a dedicar meia hora só para o check-in. Por estarmos presentes, vazios do que nos preocupava e conectados, conseguimos, na meia hora restante, resolver todos os assuntos destinados àquela reunião.

Incentivamos a desafiar a crença de que as coisas irão mais devagar com a inclusão do check-in nas reuniões e testar os benefícios que a conexão pode trazer para o trabalho em equipe.

Compartilhar o que está vivo em nós nos deixa mais abertos e propícios a pensar em projetos com mais foco e atenção, a entender possíveis dificuldades que alguém está encontrando em seguir e como podemos pensar, juntos, em alternativas de ação.

Para Alan Seid, treinador certificado do CNVC, **a incorporação desse rito de conexão é ir devagar, para poder ir mais rápido em direção à solução.** Ele compartilha um modelo de liderança onde o investimento na conexão e no poder compartilhado com as pessoas acelera o alcance dos resultados.



## Recombinar o combinado: um cuidado com a relação

Uma prática que pode contribuir muito para a fluidez na relação em tempos de trabalho remoto é a **renegociação**. A ausência de clareza das prioridades de trabalho e da capacidade de cumprir os prazos estabelecidos para as atividades pode gerar uma sensação de insegurança, tanto por parte de quem gerencia, quanto de quem executa.

Por vezes acreditamos que temos que ser perfeitos e não podemos de maneira alguma pedir para alterar o que foi inicialmente combinado; quando, na verdade, trazer um recombinação é uma forma de cuidar da relação.

Podemos utilizar os elementos da Comunicação Não-Violenta, para, antes do prazo inicialmente combinado, sugerir um novo combinado. Um exemplo seria: “Estou percebendo que eu estou com 5 atividades que são prioridades e eu estou ficando nervoso, pensando que talvez eu não consiga te entregar esse projeto no horário que combinamos. Para cuidar do nosso combinado e da qualidade do que eu quero te entregar, podemos recombinar o prazo?”

Sabendo que qualquer recombinação pode gerar impactos, precisamos também nos atentar a eles e abrir espaço para conversar sobre eles, buscando caminhos para minimizá-los. Uma forma de cuidar disso é perguntando: “Quais são os impactos que essa mudança causaria para você? Como podemos minimizar esses impactos?”

Isso também é CNV: quanto mais claros formos em relação ao que é importante para nós (inclusive o cuidado com os impactos), mais provável se torna que o outro queira colaborar com nosso pedido. Nos encontramos no lugar onde queremos cuidar do trabalho e da relação juntos.

## E a empatia, onde ela entra?

A empatia é uma prática que pode auxiliar não só na criação de novos combinados, como é também uma forma de aumentar a probabilidade de que haja colaboração nas interações.

A empatia é um termo amplamente utilizado no ambiente organizacional e, por isso, é preciso cuidado. Se achamos que a empatia implica em concordar com o que o outro diz ou é sobre tomar total responsabilidade pelo que a outra pessoa está precisando, se torna muito difícil empatizar.

Empatia tem a ver com entender não só o que está acontecendo, mas também quais são as motivações da pessoa naquela situação. Ela pede um olhar curioso que traz a pergunta: “Do que ela quer cuidar naquele momento?”. Quando acompanhamos uma pessoa e a ajudamos a compreender o que é o mais importante, o que ela quer preservar naquela situação, ela pode experimentar uma sensação de esvaziamento ao se perceber realmente compreendida.

Essa é a experiência da empatia: a compreensão e a percepção de que nos importamos com o que é importante para a outra pessoa.

Essa experiência pode gerar esse movimento de esvaziamento para quem passa por ela, criando espaço interno. Uma sensação de que há mais espaço, disponibilidade para qualquer movimento, conversa ou ação. A qualidade de presença e de escuta que proporcionam essa experiência, é o que chamamos de empatia.

Isso não significa que as soluções que a pessoa está trazendo para cuidar do que é importante são as mesmas soluções que escolheríamos para a situação. Ou seja, não significa que eu devo concordar com o que o outro diz ou com as estratégias que ele escolhe para resolver seus problemas.

Ao encontrar o que é importante para ele que ele está querendo cuidar nessa situação, fica mais fácil pensar juntos e co-criar soluções que levem em consideração e cuidem do que é importante para todos os envolvidos.

Por exemplo, pode ser que a pessoa esteja com dificuldade de executar todas as atividades de sua responsabilidade dentro do prazo estabelecido e, para cuidar da qualidade das entregas, proponha que a reunião que vocês haviam marcado fique para daqui a 3 dias. Acontece que, para você, não é possível esperar 3 dias, por ter uma deliberação que precisa ser feita antes disso. Você precisa cuidar da evolução e compromisso com essa deliberação. Uma alternativa, então, seria propor dividir a reunião em reuniões de meia hora nos próximos dois dias, o que cuidaria da disponibilidade de tempo dela e da urgência com que você precisa da reunião.

Ter em mente as perguntas: “o que a pessoa quer cuidar agora?” e “o que eu quero cuidar agora?” permite entrar nessa qualidade de conexão e empatia e seguir para outra pergunta poderosa: “como podemos cuidar disso juntos?”

## Transparência é essencial para construir confiança, mas cuidado...

Uma comunicação fluida, com empatia e que gera conexão pede **transparência das pessoas envolvidas. Porém, existe uma diferença entre ser sincero a qualquer custo e ser sincero com cuidado**, com conexão. Falar sobre problemas sem pensar no momento, no cuidado com a relação e em como gerar condições e possíveis propostas para aquele problema ser resolvido, não agrega valor ao resultado ao à relação.

O contraponto não é deixar de falar. É escolher quando e como falar, usando palavras que expressem de forma assertiva o que você está observando e, ao mesmo tempo, contemple o cuidado e o interesse para a compreensão dos desafios que possam estar presentes naquela situação, partindo da intenção de cuidar.

Um ponto que a Comunicação Não-Violenta traz de maneira muito sensível para apoiar na efetividade da comunicação é o check de realidade. O **check de realidade** é uma forma de verificar se o que estamos falando está chegando na pessoa da forma como gostaríamos que chegasse. Podemos perguntar: Você pode me dizer o que você entendeu disso que eu trouxe? Como está chegando isso para você?

Cultivar esse hábito dentro do ambiente de trabalho aumenta a probabilidade de colaboração, uma vez que traz a oportunidade de checar se, com os cuidados que tomamos ao falar, a mensagem transmitiu o que queríamos, com a clareza necessária para seguirmos na mesma página, com uma realidade compartilhada entre nós.



# Fazer combinados sobre como será a comunicação durante o trabalho remoto pode fazer toda diferença

Um cuidado importante para o trabalho remoto é atentar-se para possíveis desafios com os meios de comunicação online, e essa é a dica final que trazemos aqui. Aplicativos de mensagem instantânea, como o Whatsapp, são excelentes meios de comunicação, porém, podem tanto gerar uma ágil interação como uma constante sensação de urgência e interações a qualquer hora do dia (e da noite).

Para cuidar disso, lembre-se: **o combinado não sai caro**. Combinar qual será o propósito de cada meio de comunicação é essencial para que a comunicação flua de maneira a colaborar com a saúde das relações e do trabalho. Por exemplo, diferenciar os tipos de demanda que serão tratados por email, whatsapp e vídeo-conferência, ajuda a gerenciar expectativas e traz mais previsibilidade para a comunicação. Outra possibilidade é usar o Google agenda como uma forma de trazer visibilidade para a disponibilidade de cada um. A ideia aqui é conversar e criar esses combinados em conjunto. Isso, inclusive, pode fazer parte do check-in, por ser uma oportunidade de conversar sobre como estamos lidando com os meios que escolhemos para nos comunicar até então e como gostaríamos de nos comunicar.

Isso também vale para feedbacks. Raras vezes perguntamos para as pessoas como elas gostariam de receber um feedback. O que ela gostaria de escutar no feedback? Em que momento ela gostaria de receber o feedback?

As pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes, de acordo com o momento que estão. Alguém pode querer focar apenas naquilo que ela pode melhorar. Enquanto uma outra pessoa pode estar em um dia mais sensível e, assim, escolher escutar apenas aquilo em que ela está bem, para aprimorar esses pontos, e em outro momento conversar sobre o que pode melhorar.

## E como ser não-violento na prática?

E se, mesmo colocando em prática todas essas dicas, em uma conversa com o chefe ou colegas de trabalho, o clima da discussão esquenta por não concordarem sobre pontos que estão sendo discutidos? Como poderíamos usar a Comunicação Não-Violenta, para acalmar essa conversa?

De maneira simplificada, **falar a partir da Comunicação Não-Violenta não quer dizer ser doce ou calmo o tempo inteiro**. A Comunicação Não-Violenta tem mais a ver com o nível de conexão com o qual falamos, demonstrando à outra pessoa que estamos compreendendo o que ela traz.

Em uma conversa onde os ânimos estão exaltados, a primeira coisa que devemos fazer é checar se há espaço interno suficiente para entrar na qualidade de presença e escuta necessária para então se perguntar: “O que será que essa pessoa está querendo cuidar? O que é tão importante para ela nesta situação que contribui para que ela esteja tão emocionada?”

Há momentos onde uma pessoa se emociona muito e nós, também, nos emocionamos muito, perdendo o espaço interno para absorvermos qualquer próximo passo. Nestes casos, fica quase impossível entrar nessa qualidade de conexão. A melhor escolha para essa situação é parar, diga stop: o pedido para pausar a conversa. Ainda que sejam 5 minutos, para beber uma água e nesse tempo refletir sobre o que cada um está querendo cuidar. Ter clareza sobre o que é importante para mim, para então voltar à conversa e falar sobre necessidades, sobre o que é importante – e não mais sobre o que é certo ou errado.

Essa reflexão faz com que o nosso foco não mais esteja mais em “ganhar” a discussão, mas em querer cuidar do que é importante para nós, em harmonia com o que é importante para a outra pessoa. Mais uma vez, encorajamos a seguir com as perguntas “o que eu quero cuidar” e “o que a outra pessoa quer cuidar”, que são as máximas que nos apoiam nesses momentos.

Há uma questão neurológica que faz esse processo acontecer de maneira tão intensa: quando as amígdalas (centro de controle que interpreta as situações de perigo) são acionadas, somos tomados pela emoção e nos perdemos da racionalidade que nos possibilita o centramento no que, de fato, é importante. A habilidade de notar que não estamos mais sendo capazes de sair da emoção e seguir com mais consciência das nossas necessidades, é fundamental para que possamos parar a conversa para esperarmos um momento mais centrado. Pode ser difícil acreditar que podemos parar uma conversa e ainda assim manter a conexão com o outro, porém, colher os impactos de parar a conversa, para cuidar da relação, pode se fazer melhor do que colher os impactos de uma conversa onde a compreensão e a conexão já não estão acontecendo.

Uma conversa com uma pessoa não envolvida na situação pode ser uma excelente forma de clarear o que está vivo em nós (o que queremos cuidar), para nos apoiar, assim, a seguir a conversa inicial a partir de um novo lugar, contando com mais espaço para escuta e empatia.

Ficamos por aqui. Esperamos que esse guia contribua para que as relações durante o período de trabalho remoto fluam melhor, e que traga mais leveza para esse período de incerteza.

# Autora

**Flávia Amorim**, baseada em palestra online  
feita por **Liliane Sant'Anna** para a Revelo

Para mais conteúdos em Comunicação Não-Violenta e para conhecer  
nossos treinamentos, acesse: [www.institutocnvbrasil.com.br](http://www.institutocnvbrasil.com.br)

