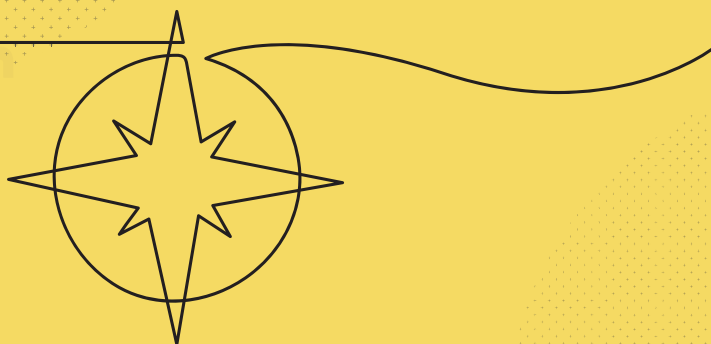


GUIA

ENCORAJAMENTO À BUSCA E À PRÁTICA DA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



MINISTÉRIO DE
PORTOS E
AEROPORTOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

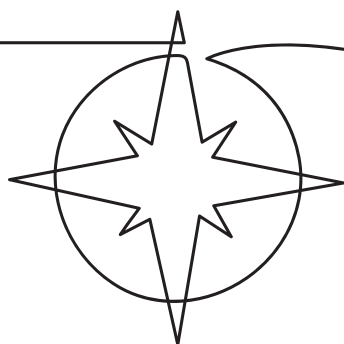


GUIA

ENCORAJAMENTO À BUSCA E À PRÁTICA DA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



SUMÁRIO

5	Apresentação
6	Pilares da CNV
8	Como realizar uma observação?
11	Como expressar sentimentos?
14	Como identificar necessidades?
16	Como fazer pedidos?
18	Benefícios gerados pelo uso da CNV no ambiente de trabalho
19	Alguns obstáculos para a prática da empatia com compaixão
22	A importância da inteligência emocional para o trabalho
25	Os 5 pilares da Inteligência Emocional de Goleman
28	A importância da busca pelo autoconhecimento
32	Sobre o acolhimento na Ouvidoria

APRESENTAÇÃO

O MPor, comprometido com a promoção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, apresenta o guia de Comunicação Não Violenta - CNV e Inteligência Emocional – IE, visando capacitar servidores, colaboradores e gestores a aprimorar suas interações diárias.

A CNV, estruturada por Marshall Rosenberg, é um convite à prática da comunicação dialógica que tem como base a cultura da paz. Pode nos auxiliar na busca de respostas que trazem transformações reais e nos ajudar a enxergar os conflitos com um novo olhar. A IE, desenvolvida por Daniel Goleman, é um meio de interpretar os sentimentos e as emoções, direcionar o pensamento e o comportamento para uma resposta emocional positiva. A maneira como reagimos a uma situação estressante é importante, especialmente no ambiente de trabalho.

A IE auxilia a compreender e gerenciar nosso mundo emocional, a CNV oferece uma linguagem para expressar essa compreensão e construir conexão. Juntas, melhoram como nos comunicamos e aprofundam a qualidade dos relacionamentos, com mais compaixão e entendimento.

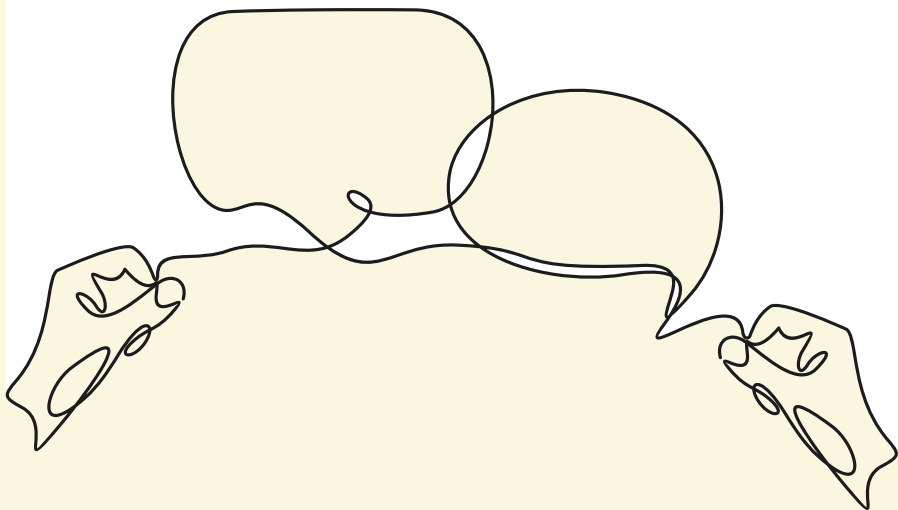


Grande parte do nosso sofrimento se deve às nossas interpretações.

Marshall Rosenberg

PILARES DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A CNV nos ensina a reformular a maneira como nos expressamos e ouvimos a outra pessoa.



É um método de comunicação que visa aprimorar a relação interpessoal e promover compreensão e empatia, baseada em **4 pilares**:

Observação é descrever fatos específicos, sem julgamento, avaliação ou interpretação. É o que vejo ou ouço concretamente.

Sentimento é identificar e expressar as emoções que surgem a partir da observação. É como me sinto em relação a essa observação (minha emoção).

Necessidade é conectar os sentimentos às necessidades universais não atendidas ou atendidas. É qual necessidade minha ou da equipe não foi atendida, ou foi atendida por essa observação.

Pedido é fazer solicitações claras, específicas, realizáveis e positivas para atender às necessidades. Perceber em qual ação específica e positiva solicito para a necessidade ser atendida.

Segundo Marshall, a base da CNV é formada pelas habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Não tem nada de novo, tudo integrado à CNV já era conhecido há séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento.

COMO REALIZAR UMA OBSERVAÇÃO?

A observação está intimamente relacionada à linguagem dos fatos. Vamos iniciar com a descrição daquilo que você vê na imagem abaixo.



Se a sua observação é similar ao exemplo abaixo, não é observação. É avaliação, interpretação ou julgamento.

Descrição da imagem de maneira oposta a CNV:

"Nenhum deles dá atenção a mulher na reunião, não querem sua presença, sua fala." (Isso é interpretação da ação, não a ação em si)

"Essas pessoas de braços cruzados estão fechadas/resistentes." (Uma avaliação da postura)

"Alguém não terminou o café e deixou em cima da mesa, bagunçou a reunião." (Julgamento sobre o conteúdo da xícara e atribuição de culpa)

"Deve ser difícil para quem é chefe lidar com essa equipe." (Julgamento sobre a postura física dos profissionais)

Na **observação**, separe o fato da sua **interpretação** ou da sua opinião sobre o fato. O foco é apenas no "que aconteceu", não no "por que aconteceu" ou "quem está certo ou errado". Relate apenas o que viu ou ouviu, sem acrescentar opiniões, avaliações ou julgamentos.

Descrição da imagem de acordo com a CNV:

"Estão sentados à mesa 4 homens e 1 mulher." (descreve a postura). *"Tem um copo sobre a mesa."* (Descreve um objeto presente)

"A mulher segura uma caneta, veste roupa estampada, não dá para ver se é vestido ou blusa." (Descreve objeto e a estampa da roupa)

"O homem em frente à mulher segura uma caneta, usa relógio, camisa calças e tem barba." (Descreve as roupas, aparência e um objeto)

"Os outros estão de braços cruzados e usam barba. Três usam relógio. Não dá para ver se o de camisa cinza usa relógio." (Descreve a postura física, a ação visível e os objetos)

A CNV ajuda a promover mudança de comportamento e contribui para evitar fofocas acerca daquilo que você "pensa que viu ou que sabe" sobre alguém. Comentar sobre a vida pessoal de alguém pode acessar gatilhos emocionais e gerar adoecimento físico e emocional. A CNV abre o espaço para o diálogo, sem ofensas ou defesas, o foco é na conversa saudável e/ou em problemas reais que podem ser resolvidos. Por exemplo:

Alguém esqueceu de entregar um relatório

NÃO É CNV

"Você sempre atrasa a entrega dos relatórios."
(Julgamento)

É CNV

"A entrega dos três últimos relatórios ocorreu após o prazo estabelecido."
(Observação do fato)

COMO EXPRESSAR SENTIMENTOS?

A maneira como interpretamos uma situação impacta diretamente na forma como nos sentimos em relação a ela. Por isso, nomear os sentimentos reduz mal-entendidos, facilita na realização de pedidos claros e fortalece as relações entre as pessoas. Para nomear os sentimentos, é crucial conhecer e ampliar seu vocabulário emocional - conjunto de palavras que a pessoa utiliza para identificar, expressar e comunicar seu estado interno e sentimento. Existem pensamentos, interpretações ou fatos que aparentam sentimentos, mas não são. Exemplo: Sentir-se desrespeitada não é um sentimento, é um juízo de valor, porque descreve a ação da outra pessoa. Questione-se sobre: "O que realmente estou sentindo?". Ao compreender como se sente, a expressão é: "Estou me sentindo triste pelo ocorrido". Assim, a outra pessoa poderá se sentir estimulada a entender o que aconteceu. Siga as dicas abaixo:

- Utilize o vocabulário emocional e tente nomear seus sentimentos, não os pensamentos ou julgamentos disfarçados de sentimentos. É difícil? Considere que outras pessoas também têm a mesma dificuldade;
- Observe sem julgar, rotular avaliar ou interpretar;
- Monitore **seus** pensamentos, emoções e comportamento;
- Substitua os termos mal ou chateado..., por "frustrado, desapontado, ansioso..." para identificar os sentimentos.
- Diferencie sentimentos e pensamentos. Exemplo: quando alguém diz "*sinto que você não me respeita*" soa como

avaliação. Mas, quando você diz *“Me sinto desrespeitada quando minha opinião é ignorada pela equipe”*, é uma fala direta, sem julgamentos, por ter assumido a responsabilidade pelo que sente. Se liga! Não é porque “eu sinto” que é real. Então, transforme os julgamentos em emoções reais.

- Conecte os sentimentos a uma necessidade universal. Exemplo, *“Estou me sentindo exausto! Preciso de apoio para entregar o projeto Z.”*
- Faça o pedido viável de forma clara e específica *“Hoje, as 15h, você pode revisar o material final do projeto Z aqui na minha sala junto comigo?”*

Sentiu que a(o) colega te desrespeitou

NÃO É CNV

“Sinto que você me desrespeitou.” (interpretação, não um sentimento.) ou “Eu sinto que isso não é justo.” (julgamento moral)

É CNV

“Me senti frustrada quando você interrompeu minha fala na reunião.” (Conexão sentimento-ação)

É crucial identificar os sentimentos de acordo com o estado emocional em tempo real. O vocabulário a seguir não se esgota nas listas.

Sentimentos quando as necessidades são atendidas:

Animado

Calmo

Confiante

Empolgado

Realizado

Aliviado

Confortável

Esperançoso

Feliz

Inspirado

Orgulhoso

Relaxado

Seguro

Tranquilo

Motivado

Decidido

Curioso

Tranquilo

Energizado

Conectado

Amado

Acolhido

Grato

Contente

Fascinado

Satisfeito

Paciente

Vivo

Aventureiro

Entusiasmado

Sentimentos quando as necessidades NÃO são atendidas:

Triste

Tenso

Tímido

Furioso

Frustrado

Perdido

Ressentido

Sozinho

Deprimido

Distante

Apático

Culpado

Chateado

Sensível

Apreensivo

Angustiado

Desmotivado

Incomodado

Desconfortável

Nervoso

Com inveja

Com ciúmes

Desapontado

Magoado

Irritado

Preocupado

Inseguro

Isolado

Ansioso

COMO IDENTIFICAR NECESSIDADES?

Aprofunde sua autoconexão. Por trás de uma necessidade, há um sentimento, e por trás de um sentimento há uma necessidade humana universal. Quando nos conectamos às necessidades, percebemos que, no fundo, buscamos coisas semelhantes. Utilize as dicas:

- Faça uma autorreflexão, pense: "o que estou sentindo agora?".
- Se interesse por você de uma forma saudável. Busque estar ciente dos seus próprios sentimentos antes de tentar entender os outros.
- Diferencie sentimentos dos pensamentos e identifique os sentimentos;
- Reconheça que as necessidades são universais;
- Compreenda a outra pessoa, exemplo, "o que será que ela está sentindo?"
- Conecte sentimentos e necessidades, observe os fatos sem julgar;
- Não confunda desejo com necessidade;
- Peça feedback a alguém de confiança para confirmar se a sua comunicação foi clara.

Não confunda desejo com necessidade

NÃO É CNV	É CNV
"Queria que a equipe participasse da reunião comigo." (expressa um desejo)	"Preciso da equipe na reunião, fico ainda mais motivado com a presença de todos." (expressa uma necessidade)

É crucial identificar as necessidades de acordo com o estado emocional em tempo real. O vocabulário a seguir não se esgota nas listas.

Alguns exemplos para identificar as necessidades universais

Presença Evolução Aceitação Conexão Alimento Autonomia Compaixão Comunicação Estabilidade Justiça Intimidade	Empatia Comunicação Gentileza Harmonia Igualdade Celebração Inclusão Integridade Previsibilidade Pertencimento Honestidade	Motivação Organização Amor Inspiração Clareza Liberdade Coerência Descanso Expressão Criatividade Privacidade
--	--	---

COMO FAZER PEDIDOS?

O pedido é um convite à colaboração, não uma exigência. É a ação concreta para atender alguma necessidade, faça de maneira clara, específica, positiva e realizável. Observe, identifique o sentimento e a necessidade e faça o pedido. Exemplo:

Não confunda desejo com necessidade			
Observação	Sentimento	Necessidade	Pedido
"Os três últimos relatórios foram entregues após o prazo definido."	"Estou preocupada(o)."	"Preciso de previsibilidade para o planejamento das próximas etapas."	"Se perceber que não conseguirá cumprir o prazo, me avise em tempo hábil para ajustar o cronograma." (Específico, realizável)

Um colega não entregou os dados que você solicitou	
NÃO É CNV	É CNV
"Preciso que vocês colaborem." (Vago)	"Os dados do projeto Z não foram enviados, preciso deles amanhã, você consegue enviá-los até o final do dia?" (Específico, com prazo)



“... compreender não só aos outros como a si mesmo, a necessidade de se autoexaminar e de analisar a autojustificação, pois o mundo está cada vez mais devastado pela incompreensão, que é o câncer do relacionamento entre seres humanos.”

Edgar Morin



BENEFÍCIOS GERADOS PELO USO DA CNV NO AMBIENTE DE TRABALHO

Autoconsciência para identificar e nomear os sentimentos; **autocompaixão** ensina a olhar para si com bondade; **empatia** ajuda a entender o que a outra pessoa está passando; **resolução de conflitos** não como batalhas a serem vencidas, mas com o foco na resolução de necessidades, e não na culpa; **capacidade de escuta** sem julgamento e conselhos; ações com responsabilidade pessoal assumindo os erros independentemente das circunstâncias externas; **conexões genuínas**, comunicação clara e eficaz ao dizer o que é importante de forma que seja ouvido e compreendido, sem gerar defesa ou resistência; **feedback** construtivo, ambiente de trabalho confiável que responde a crises usando a CNV mesmo em momentos de alta tensão.

FEEDBACK USANDO CNV:

Foco no **comportamento**, não na pessoa, foco em ações observáveis, não em traços de personalidade. **Seja nítido(a) e específico(a)**, dê o feedback o mais próximo possível do momento do fato. Foco no **ambiente e tom** escolha um local privado, tom de voz calmo e respeitoso. Verifique se foi **compreendida**, pergunte calmamente: "Você entendeu o que eu disse?" **Esteja aberto(a)** ao "não", pedido não é imposição, pode ser que a pessoa não atenda de imediato. **Empatia** é o caminho, o objetivo é construir pontes e solucionar problemas juntos. Pratique **autoempatia**, antes de dar um feedback, conecte-se com seus sentimentos e necessidades para se expressar com mais empatia e menos julgamento.

ALGUNS OBSTÁCULOS PARA A PRÁTICA DA EMPATIA COM COMPAIXÃO

Veja como situações em que poderia haver um diálogo com empatia acabam se tornando uma conversa em que não há escuta real, nem levam a um auxílio a quem está procurando ajuda.

ENCERRAR O ASSUNTO:

"Esse prazo é impossível cumprir!"

"- Fica tranquila, vai dar tudo certo."

INTERROGAR:

"Não acredito que briguei com o meu chefe!"

"- Mas também, porque você foi discordar dele?"

COMPETIR SOFRIMENTO:

"Não aguento mais só ouvir crítica..."

"- Ao menos seu chefe te dá feedback, e o meu que nunca fala nada?"

Esqueceu de convidar alguém para uma reunião

DESCULPA COMUM

"Esqueci de te chamar para a reunião, desculpa. Estava de cabeça cheia." (Vaga, justifica a si, não foca no impacto no outro.)

DESCULPA USANDO CNV

"Não te chamei para a reunião do projeto Z, imagino que tenha ficado desapontado. Estava atarefada com a organização, acabei esquecendo. Sinto muito pelo impacto que isso possa ter gerado em você. Posso te atualizar agora sobre o que foi discutido na reunião? (clareza, foca no impacto no outro)

Fez um comentário rude em público sobre o colega

DESCULPA COMUM

"Me desculpe se o meu comentário te ofendeu. Não tive a intenção." (Condicional "se", foca na intenção, não no impacto.)

DESCULPA USANDO CNV

"Após meu comentário sobre sua apresentação, percebi que você ficou tenso. Falei porque estava ansioso com o prazo final do projeto, precisava de clareza para agir, me expressei mal. Sinto muito pelo efeito que minha fala teve em você. A partir de hoje, se eu tiver alguma observação sobre o seu trabalho farei em particular." (clareza, foca no impacto no outro)

Fazer pedidos vagos ou negativos

CNV INCORRETA

Fazer pedidos vagos ou negativos: "Eu quero que você pare de ser chato." (Vago, negativo).

CNV CORRETA

"Você poderia ouvir minhas ideias até o final antes de fazer seus comentários?" (Específico, positivo).



“

*“Qualquer um pode zangar-se — isso é fácil.
Mas zangar-se com a pessoa certa, na
medida certa, na hora certa, pelo motivo
certo e da maneira certa — não é fácil.”*

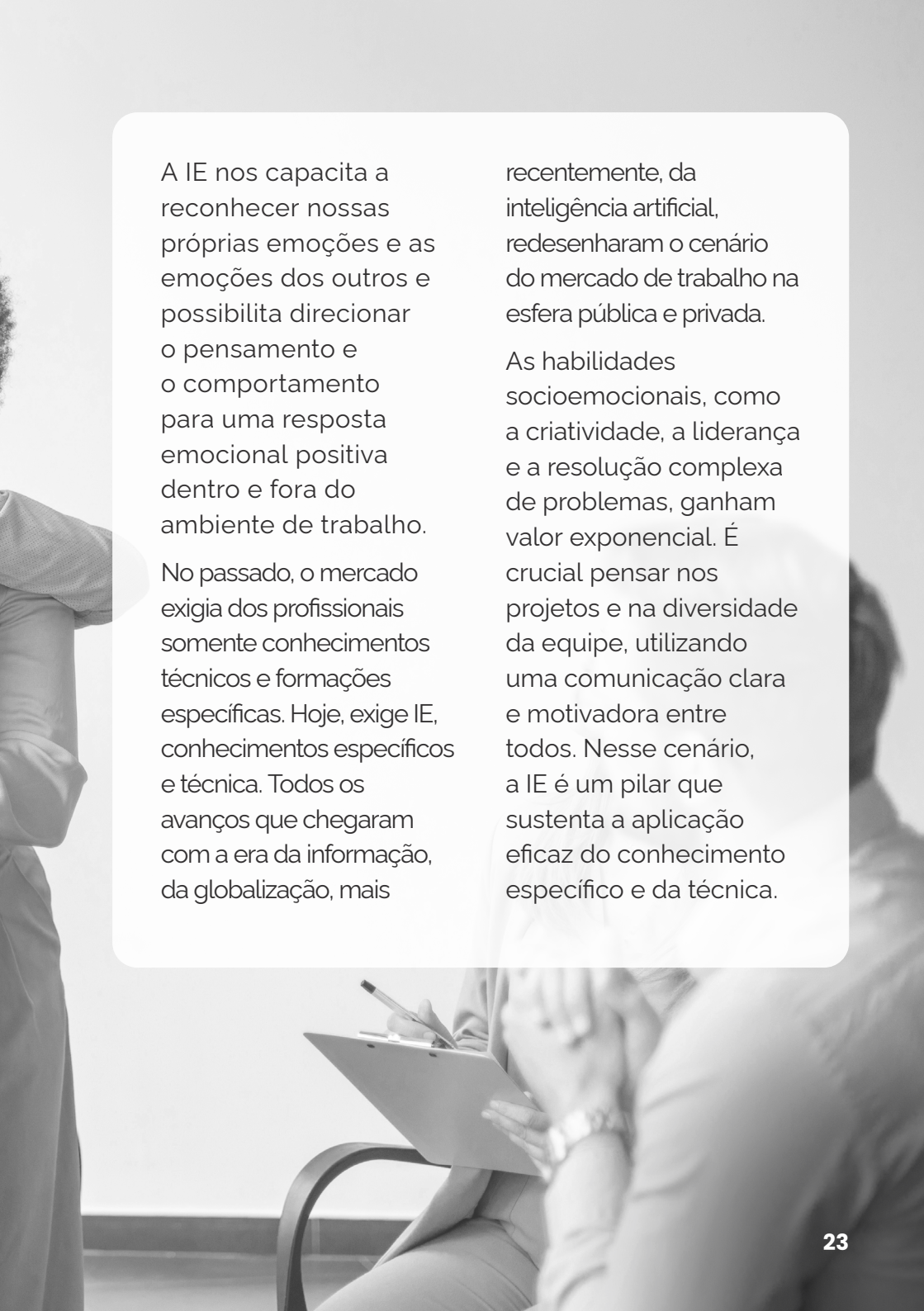
Aristóteles



A IMPORTÂNCIA DA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA O TRABALHO

Segundo Daniel Goleman, a capacidade de lidar com as suas emoções é muito mais importante do que a sua competência de processar informações. A incapacidade de gerir as emoções pode significar o fim de carreiras promissoras, independentemente da área. Pois o sucesso tem 80% a ver com o Quociente Emocional - QE, enquanto o Quociente de Inteligência - QI é responsável pelos outros 20%.

A pessoa que domina o seu QE consegue perceber e nomear suas emoções, o que está sentindo em tempo real, raiva, angústia, medo, alívio, tédio etc., entende seus gatilhos e desenvolve formas para lidar com eles.



A IE nos capacita a reconhecer nossas próprias emoções e as emoções dos outros e possibilita direcionar o pensamento e o comportamento para uma resposta emocional positiva dentro e fora do ambiente de trabalho.

No passado, o mercado exigia dos profissionais somente conhecimentos técnicos e formações específicas. Hoje, exige IE, conhecimentos específicos e técnica. Todos os avanços que chegaram com a era da informação, da globalização, mais

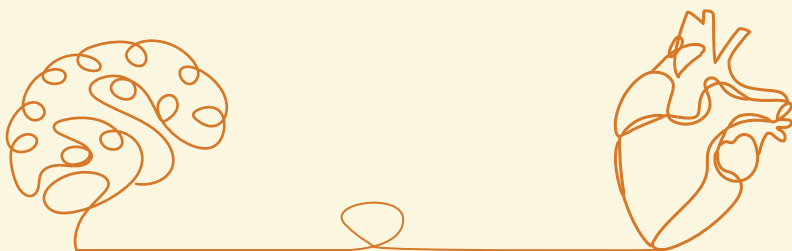
recentemente, da inteligência artificial, redesenharam o cenário do mercado de trabalho na esfera pública e privada.

As habilidades socioemocionais, como a criatividade, a liderança e a resolução complexa de problemas, ganham valor exponencial. É crucial pensar nos projetos e na diversidade da equipe, utilizando uma comunicação clara e motivadora entre todos. Nesse cenário, a IE é um pilar que sustenta a aplicação eficaz do conhecimento específico e da técnica.



"...Quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto, e às vezes muito mais que a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional, do que mede o QI, na vida humana. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum."

Daniel Goleman



OS 5 PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN

A **autoconsciência** é a habilidade de observar seus próprios pensamentos e sentimentos, sem se deixar levar por eles, como se fosse um observador externo, capaz de reconhecer e entender seus sentimentos, pensamentos, emoções, preferências, recursos e intuições, com o foco no agora, em como está reagindo a uma determinada situação. Exemplo: perceber de imediato que está sentindo raiva pela frustração gerada por não receber o relatório em tempo hábil e, conseqüentemente, a entrega não saiu como planejado. **Como desenvolver a autoconsciência?** Praticar atenção plena, refletir e registrar sobre suas emoções, se conectar consigo, buscar

feedback com pessoas de sua confiança, identificar seus pontos fortes e fracos e ajustar seu comportamento são algumas formas para desenvolver autoconsciência.

A **autorregulação** é a habilidade de parar antes de reagir, lidar com o estresse e a raiva construtivamente e ajustar o comportamento consoante o contexto. Gerenciar seus sentimentos, reconhecê-los para facilitar o controle dessas sensações. **Como desenvolver autorregulação?** Exemplificando, observe se você sente angústia, emoção complexa, comumente associada à sensação de desamparo ou medo, que gera resposta física e psicológica em determinada situação no trabalho.

Se a resposta for sim, para começar a dominar essa angústia, identifique em que circunstância ela aparece. Estrategicamente, converse consigo e/ou mantenha um diário pessoal, busque autoconhecimento, faça terapia, análise. Não esqueça que você tem escolha, o controle das suas emoções está em suas mãos. Busque ferramentas.

A **automotivação** é capacidade de motivar-se si, utilizando força e estímulo interno para alcançar propósito e meta pessoal, gerindo suas emoções a seu favor em prol da realização de objetivos e metas. A automotivação ajuda a superar desafios para alcançar objetivos, quer seja pessoal ou profissional. **Como se automotivar?** Por exemplo, se a sua meta é ser promovido, o exercício é: "Como posso gerir meus sentimentos e tomar decisões mais assertivas para perceber e aproveitar as oportunidades?" A resposta parece ser privilegiar a razão em qualquer situação. Contudo, a chave está no equilíbrio entre a razão e a emoção, utilizando a força interna para superar desafios e alcançar metas, sendo resiliente, capaz de aprender com os erros.

A **empatia** é uma das habilidades sociais e interpessoais inerentes a todos os seres humanos, pode ser desenvolvida e/ou aprimorada com a prática diária por meio da observação, da escuta ativa e do desejo genuíno de compreender o outro. Para Goleman, a empatia vai muito além de somente "colocar-se no lugar do outro", é um meio para compreender e ser compreendido. Os principais tipos de empatia são: cognitiva, habilidade de entender o ponto de vista da outra pessoa; emocional, habilidade de perceber o que o outro sente; preocupação empática, capacidade para sentir e atender às necessidades do outro com compaixão sem julgamento.



As **habilidades sociais**, segundo Goleman, não são sobre ser uma pessoa simpática ou sociável. É como você usa as suas habilidades emocionais para gerenciar relacionamentos, construir redes e influenciar pessoas de maneira eficaz. São algumas habilidades sociais: autoconsciência, autorregulação, cooperação, comunicação, resolução de conflitos, colaboração em equipe, liderança, escuta ativa e empatia. **Como desenvolver habilidades sociais?** Invista tempo em você, faça cursos, terapia, análise, se interesse por você, leia sobre IE, foque na ética, gentileza, diálogo, reconheça seus erros, seja resiliente. Ouça com atenção, fale clara e respeitosamente, busque autoconhecimento, cultive autorrespeito. Lembre-se: assuma a responsabilidade por seu desenvolvimento e aprimoramento.



A IMPORTÂNCIA

DA BUSCA PELO

AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento é a capacidade de reconhecer e compreender suas próprias emoções, impulsos e o impacto que eles possuem sobre si e sobre os outros. Base para as demais habilidades emocionais, é um processo diário que exige reflexão, prática e abertura para o aprendizado.

Está relacionado com a capacidade do indivíduo para lidar com as nossas próprias frustrações, fundamental para não se tornar vítima de si, por ser um fator perigoso que conduz à falta de autorreflexão. Diante de sentimentos negativos, questione-se sobre o que é possível fazer para melhorar, cultive a paciência e o amor-próprio, filtre suas palavras, use a CNV, esteja atento a você, às suas reações, isso está sob o seu domínio. Entenda que você não pode controlar o comportamento, fala, pensamentos, ações ou decisões dos outros; mas pode escolher como reagir a tudo o que chega até você.

Juntas, a CNV e a IE podem nos ajudar a desenvolver amor-próprio e autoestima, pois, a prática da CNV contribui na identificação e expressão das nossas emoções e necessidades, fator importante para o autoconhecimento e autoaceitação. A IE nos ajuda a gerenciar as nossas emoções, a construir relacionamentos saudáveis e a fortalecer nossa autoestima. O amor-próprio, por sua vez, nos capacita a praticar a CNV e a desenvolver a IE com eficácia e o autoconhecimento proporciona o desenvolvimento da autoestima e do amor-próprio.

Autoestima é a avaliação que a pessoa faz sobre si, envolve sentimentos de autovalorização, autoaceitação e autoconfiança.

Amor-próprio é um sentimento de estima que a pessoa nutre por si mesma ao aceitar qualidades e defeitos, conquistas e fracassos, se ver como alguém que erra, mas também acerta. O amor-próprio é um ingrediente fundamental para o crescimento emocional, pessoal e profissional, desperta a capacidade de olhar para si e encarar o que precisa ser melhorado e melhorar, acreditar em si, se dá a chance de viver coisas boas. Compreender que não dá para mudar o passado, mas é possível transformar o presente visando um futuro diferente ao viver o agora com atitudes e práticas positivas, não se comparando com os outros, ou generalizando suas experiências, confiando em si e sempre celebrando suas conquistas, por mais simples que possam parecer.

A autoestima e o amor-próprio são cruciais para a construção de uma carreira de sucesso. Tenha sempre em mente que, com dedicação e prática diária, é possível adquirir autoconhecimento, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades emocionais. Então, aprenda novas técnicas profissionais, estude, busque se especializar, faça análise, terapia, aprenda a viver em paz, a se amar e surpreenda-se com os resultados positivos em todas as áreas da sua vida.



*"É impossível progredir sem mudança e,
aqueles que não mudam suas mentes
não podem mudar nada"*

George Bernard Shaw



SOBRE O ACOLHIMENTO NA OUVIDORIA

Uma das funções da Ouvidoria é ser um espaço aberto para acolhimento. Estamos à disposição para receber os servidores, colaboradores e gestores do MPor que desejem mais informações acerca dos temas tratados no presente guia bem como para recebê-los em caso de dúvidas, sugestões, reclamações e denúncias.

Por meio da escuta ativa e da empatia com compaixão, estamos preparados para ouvir sem julgar, independentemente de qual seja a questão que envolva a sua necessidade. A confidencialidade, a neutralidade e a imparcialidade são resguardadas em todos os acolhimentos prestados pela Ouvidoria do MPor. Agende um horário conosco por meio dos nossos canais de atendimento:

Email: ouvidoria@mpor.gov.br. Telefones: 8239 / 7196 / 7174

Conheça o

PROGRAMA VIVER BEM

Serviço de Suporte Psicossocial

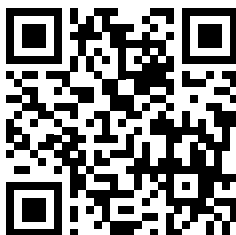
Use o código **mgj-viverbem**

De segunda a sexta,
das 8h às 20h -
24h para emergências

 **0800 718 7815**

 **(11) 4420-4050**

Acesse via QR Code



REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. BAGNO, Marcos. Preconceito linguístico: o que é, como se faz? São Paulo: Loyola, 1999.
2. BROWN, Brené. A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.
3. BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Rio de Janeiro: Sextante, 2016
4. GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
5. GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
6. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
7. ROSENBERG, Marshall. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.
8. ROSENBERG, Marshall. Vivendo a comunicação não violenta. São Paulo: Ágora, 2019.
9. ROSENBERG, Marshall. A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo. São Paulo: Palas Athena, 2019a.
10. PUC-RS Online UOL Edtech. Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Comunicação Não Violenta, Empatia e Cooperação. 2025.
11. Guia de Boas Práticas de Comunicação Não-Violenta e Empatia. Disponível em: <https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2023/11/Guia-comunicacao-Nao-violenta-8-1.pdf> Acesso em: 02/03/2025.
12. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/primafacie/article/view/63821/37202> Acesso em: 10/05/202

EXPEDIENTE



Luís Inácio Lula da Silva

Presidente da República

Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho

Vice-Presidente da República



Silvio Serafim Costa Filho

Ministro de Estados de Portos e Aeroportos

Mariana Pescatori Candido da Silva

Secretária-Executiva do Ministério de Portos e Aeroportos

PRODUÇÃO E ELABORAÇÃO



Máira Cervi Barrozo do Nascimento

Ouvidora do Ministério de Portos e Aeroportos



Bínui Lucêna Ribeiro

Redação

Letícia Lima e Lima

Apoio

Amanda Coelho Monteiro

Apoio

AESCOM MPOR

Jéssica Prado

Chefe da AESCOM

Maíra Guedes

Coordenadora-geral de Comunicação

Mario Henrique Alencar

Coordenador de multimídia

Thamyllis Guimarães

Diretora de arte

Letícia Silva

Diretora de arte

GUIA

ENCORAJAMENTO À BUSCA E À PRÁTICA DA

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
COMUNICAÇÃO

MINISTÉRIO DE
PORTOS E
AEROPORTOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO