

PUZZLE DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: UMA ATIVIDADE COM GESTORES DE SAÚDE

NONVIOLENT COMMUNICATION PUZZLE: AN ACTIVITY WITH HEALTH MANAGERS

DOI: 10.16891/2317-434X.v14.e1.a2026.id3673

Recebido em: 07.01.2026 | Aceito em: 14.04.2026

José Vinicius Vasconcelos da Silva^{a*}, Luana Samara Santos Alves^b, Thais Samara Andrade Silva^b, Tiago Paes Bezerra Santana^a, Ennyedja Layanne Cordeiro de Lima^b, Luana Maria Macêdo Coêlho^c, Rose Reny Sousa Patrício de Moraes^d, Elisandra Santos de Carvalho Barros^d, Karlla Lacerda Rodrigues da Silva^b, Patrícia Lins Azevedo do Nascimento^{b,e}

**Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Caruaru - PE, Brasil^a
Centro Universitário Tabosa de Almeida - ASCES-UNITA, Caruaru - PE, Brasil^b
Faculdade de Boa Viagem, Recife - PE, Brasil^c
Secretaria de Saúde de Caruaru, Caruaru - PE, Brasil^d
Universidade de Pernambuco - UPE, Arcoverde-PE, Brasil^e
*E-mail: vasconcelosvinicius086@gmail.com**

RESUMO

A comunicação é um dos pilares fundamentais para o adequado funcionamento dos serviços de saúde, pois influencia diretamente as relações interpessoais entre gestores, profissionais e usuários. Considerando a necessidade de estratégias que promovam interações mais empáticas, respeitosas e colaborativas, surgiu a proposta de uma oficina sobre Comunicação Não Violenta (CNV) voltada à sensibilização e capacitação de gestores de saúde. Este artigo consiste em um relato de experiência que descreve a realização de uma oficina com 40 gestores municipais de saúde do município de Caruaru, Pernambuco. A atividade foi idealizada por estudantes do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde), vinculado ao Ministério da Saúde, que desenvolveram uma dinâmica lúdica baseada em um quebra-cabeça de aproximadamente 1 m², representando os quatro pilares da CNV: observar sem julgar, expressar sentimentos, identificar necessidades e formular pedidos. A dinâmica foi dividida em dois momentos. No primeiro, cada gestor recebeu duas peças do quebra-cabeça e foi orientado a montar a imagem por meio da comunicação entre os participantes. No segundo momento, realizou-se uma discussão coletiva sobre o conteúdo do material, com questionamentos acerca dos pilares da CNV e sua influência no exercício da gestão em saúde. A oficina demonstrou que a Comunicação Não Violenta é uma ferramenta promissora para o fortalecimento da comunicação empática e da escuta ativa, contribuindo para a qualificação das relações no ambiente de trabalho em saúde. Além disso, a experiência impactou positivamente a formação dos estudantes do PET-Saúde, ao favorecer a troca de saberes e o desenvolvimento da inteligência emocional.

Palavras-chave: Comunicação não violenta; Profissionais de saúde; Empatia.

ABSTRACT

Communication is one of the fundamental pillars for the proper functioning of health services, as it directly influences interpersonal relationships among managers, health professionals, and users. Considering the need for strategies that promote more empathetic, respectful, and collaborative interactions, a workshop on Nonviolent Communication (NVC) was proposed with the aim of raising awareness and training health managers. This article is an experience report describing the implementation of a workshop conducted with 40 municipal health managers from the municipality of Caruaru, Pernambuco, Brazil. The activity was designed by students from the Education through Work for Health Program (PET-Saúde), linked to the Brazilian Ministry of Health. The students developed a playful dynamic based on a puzzle measuring approximately 1 m², representing the four pillars of NVC: observing without judgment, expressing feelings, identifying needs, and making requests. The activity was divided into two stages. In the first stage, each manager received two puzzle pieces and was instructed to assemble the image through communication with the other participants. In the second stage, a collective discussion was held regarding the content of the puzzle, during which participants were actively questioned about the pillars of NVC and their influence on their professional practice as health managers. The workshop demonstrated that Nonviolent Communication is a promising tool for strengthening empathic communication and active listening, contributing to the improvement of interpersonal relationships in the healthcare work environment. Additionally, the experience had a positive impact on the training of PET-Saúde students by promoting knowledge exchange and the development of emotional intelligence.

Keywords: Nonviolent Communication; Health Professionals; Empathy.

INTRODUÇÃO

A comunicação constitui um dos pilares essenciais para o funcionamento dos serviços de saúde, influenciando diretamente as relações interpessoais, a construção de conhecimento e a qualidade do cuidado prestado. Em ambientes de trabalho marcados por múltiplas demandas, alta complexidade assistencial e elevada carga emocional, a comunicação assume papel determinante na organização dos processos, no fortalecimento das equipes e na prevenção de conflitos. Nesse sentido, compreender a comunicação para além de sua dimensão técnica, reconhecendo-a como fenômeno relacional e institucional, torna-se fundamental para analisar as dinâmicas de poder e os fatores que sustentam tensões no ambiente laboral. Falhas em qualquer elemento do processo comunicativo (emissor, receptor, mensagem, canal, código ou contexto) repercutem em ruídos, desgaste organizacional, prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores e, frequentemente, favorecem o surgimento de violência verbal, moral e psicológica no ambiente de trabalho (Adriani *et al.*, 2023).

Nesse contexto, tendo em vista a necessidade de estratégias que promovam interações mais empáticas, respeitadas e colaborativas, a Comunicação Não Violenta (CNV), proposta por Marshall Rosenberg (2006), emerge como uma abordagem capaz de transformar relações e fortalecer a cultura de paz nas organizações. Fundamentada em quatro componentes, observar sem julgar, expressar sentimentos, reconhecer necessidades e formular pedidos claros, a CNV busca resgatar a humanidade nos encontros interpessoais, estimulando escuta ativa, autenticidade e corresponsabilidade (Hector *et al.*, 2021; Rosenberg, 2006). Assim, a CNV funciona como uma tecnologia relacional que restaura a comunicação eficaz, reduz desgaste emocional e minimiza comportamentos coercitivos entre profissionais (Rosenberg, 2006).

Além de aprimorar relações, a CNV apresenta impacto significativo na resolução de conflitos. Grande parte das tensões institucionais deriva do uso inadequado da linguagem, capaz de amplificar hostilidades, consolidar estereótipos e normalizar violências simbólicas (Kundu, 2023). Desse modo, a CNV atua como instrumento de transformação, estimulando mudanças de atitudes, favorecendo o diálogo e contribuindo para ambientes mais

seguros e colaborativos, especialmente em instituições que convivem com múltiplas formas de violência direta, estrutural e cultural.

Na área da saúde, a Comunicação Não Violenta (CNV) tem sido descrita como estratégia capaz de qualificar as relações de trabalho, mitigar conflitos e fortalecer o clima organizacional, contribuindo para a redução de episódios de violência no ambiente profissional. Evidências indicam que treinamentos estruturados nessa abordagem favorecem o desenvolvimento da empatia, aprimoram o trabalho em equipe, reduzem sentimentos negativos e promovem ambientes emocionalmente seguros (Adriani *et al.*, 2024). No contexto brasileiro, observa-se que sua incorporação na gestão dos serviços de saúde potencializa a condução de reuniões, reorganiza a micropolítica do trabalho e estimula práticas de liderança mais humanizadas, associadas a decisões éticas, comunicação assertiva e interações mais respeitadas entre as equipes (Prata *et al.*, 2020).

Diante de um contexto nacional marcado por crescentes notificações de violência contra trabalhadores do SUS, frequentemente atravessadas por marcadores de gênero, raça e desigualdades estruturais, iniciativas que promovam estratégias de comunicação empática tornam-se ainda mais necessárias (Monte; Tavares, 2025). Assim, o objetivo deste artigo é relatar uma experiência de educação permanente com gestores de um município para o uso da Comunicação Não Violenta no ambiente de trabalho.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo caracteriza-se como um relato de experiência referente a uma ação educativa desenvolvida por estudantes do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde) junto a 40 gestores de unidades de saúde do município de Caruaru, Pernambuco, contemplando os níveis de atenção primária, secundária e terciária. Observou-se predominância de gestores vinculados à Atenção Primária à Saúde, com tempo médio de experiência em gestão entre cinco e dez anos, sendo a maioria composta por mulheres. Essa caracterização contribui para contextualizar o perfil dos participantes e o cenário no qual a intervenção foi realizada.

A atividade foi realizada no contexto da 11ª edição

do PET-Saúde, cujo tema foi “Equidade”. No município de Caruaru, o Grupo de Trabalho e Aprendizagem 2 (GTA2), composto por estudantes e profissionais das áreas de medicina, odontologia, enfermagem, biomedicina, fisioterapia, psicologia, história e direito, divididas entre participantes e tutores do projeto, bem como com a representação na área da saúde de profissionais envolvidos na atenção primária e secundária de saúde, desenvolveu ações voltadas à minimização da violência contra trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS), com foco nas questões de gênero e raça. Nesse cenário, uma das ações propostas teve como eixo central a Comunicação

Não Violenta (CNV) no ambiente de trabalho em saúde.

Para o desenvolvimento da atividade, foi elaborado previamente um quebra-cabeça (puzzle) em formato digital, contendo imagens representativas dos quatro pilares da Comunicação Não Violenta, observação, sentimentos, necessidades e pedidos, conforme o modelo teórico proposto por Rosenberg (2006). O material foi posteriormente impresso em dimensões de 60 × 85 cm, com o objetivo de facilitar a visualização e a interação entre os participantes durante a dinâmica (Figura 1).

Figura 1. Representação ilustrativa do puzzle de comunicação não violenta.



A dinâmica foi conduzida em dois momentos. No primeiro, cada participante recebeu uma peça do quebra-cabeça, sendo orientado a realizar a montagem coletiva do material, estimulando o trabalho em equipe e a cooperação. No segundo momento, após a conclusão da montagem, os estudantes mediadores conduziram uma discussão reflexiva a partir das imagens e da numeração presente no puzzle, relacionando-as, respectivamente, aos princípios de observar sem julgar, expressar sentimentos, identificar necessidades e formular pedidos, correspondentes aos números um, dois, três e quatro (Rosenberg, 2006). Ademais, durante o momento de

discussão, foi aberto um espaço para a abordagem das aplicações práticas da Comunicação Não Violenta no cotidiano de trabalho, no qual os gestores foram convidados a compartilhar experiências previamente vivenciadas em suas unidades, tanto exitosas quanto desafiadoras. Essas vivências serviram como ponto de partida para reflexões coletivas acerca de estratégias de melhoria da comunicação entre pares, profissionais de saúde e usuários, favorecendo a identificação de condutas mais empáticas e resolutivas.

Além disso, para garantir o embasamento teórico deste artigo e da ação desenvolvida, foram utilizados

artigos disponíveis na base de dados Periódicos CAPES, além da obra “*Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*” de Rosenberg (2006).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Comunicação não violenta e trabalhadores do SUS

A CNV pode ser um recurso promissor para potencializar a habilidade de comunicação compassiva e empática, de modo a implementar uma cultura de paz e parte do processo de humanização do SUS. Em uma revisão integrativa acerca do uso da CNV no contexto da enfermagem, Tobase (2022) traz, com base nas evidências coletadas, a sugestão de que a CNV é um tema relevante a ser abordado, pois contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, reduz a violência no trabalho, entre profissionais e pacientes, além de influenciar na qualificação da assistência e segurança do paciente.

Ebert e Mendes (2023) realizaram um estudo com o objetivo de identificar o clima presente nas unidades básicas de saúde brasileiras, analisar a prevalência de situações consideradas violentas e de que forma a CNV pode contribuir com a motivação dos profissionais que atuam na atenção básica. Foi realizada uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa por meio de questionário online, contendo nove questões de múltipla escolha acerca do conhecimento da CNV, das situações consideradas violentas e do clima organizacional presente nas instituições de saúde. Na análise dos resultados, foi possível perceber a dificuldade na comunicação presente entre os participantes da pesquisa, de modo que apenas 38,2% e 42,7% dos entrevistados responderam “sim” e “na maioria das vezes sim”, respectivamente, à pergunta “Você se sente escutado pelos seus líderes?”. Esse fato demonstra a importância de atentar-se à discussão da CNV com gestores, como realizado na dinâmica, já que fortalece a habilidade da escuta ativa e induz o entendimento sobre a percepção de acolhimento interpessoal entre trabalhadores da área da saúde. Outro fato importante mostrado no estudo foi a representação de apenas 30% do total de pessoas que já ouviram falar sobre CNV e tentam aplicá-la no ambiente de trabalho, o que corrobora com a ideia de que, se houver um entendimento e aceitação no ambiente organizacional do uso da CNV, a

autonomia e vontade das pessoas envolvidas são ampliadas, de modo que haja uma mudança satisfatória na gestão e atenção do serviço (Toledo; Arenhart; Andrade, 2023).

Entende-se que o emprego da CNV nas relações de trabalho pode fortalecer vínculos de confiança (Toledo; Arenhart; Andrade, 2023), de modo a contribuir para a prática da Política Nacional de Humanização (PNH) e do Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e às Discriminações no Trabalho na Saúde (PEADTS), que, por sua vez, incentiva a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras que anulam a autonomia e a corresponsabilidade dos profissionais de saúde em seu trabalho (Brasil, 2024). Portanto, na tentativa de humanizar o SUS, para o usuário e para o trabalhador, a CNV pode ser usada como estratégia, de modo a aprimorar as relações e contribuir para o desenvolvimento de sujeitos empoderados, empáticos e com autorresponsabilidade para a resolução de conflitos existentes (Toledo; Arenhart; Andrade, 2023).

Impacto da ação na formação do petiano

Durante a aplicação da dinâmica, os participantes e os petianos puderam expressar seu conhecimento prévio acerca dos quatro componentes da comunicação não violenta (observação, sentimentos, necessidade e pedido). Almeida (2019) definiu a CNV como a “síntese de uma filosofia de vida baseada em consciência, afeto, empatia, generosidade e respeito”. Desse modo, ao passo em que os participantes da ação começam a expressar seu entendimento e adquirem novo conhecimento a respeito da temática, surge a possibilidade de restabelecer um vínculo comunicativo fragilizado e resolver possíveis conflitos momentâneos e permanentes entre os profissionais (Menezes, 2023). Para o petiano, entender pontos de vista distintos foi essencial para a construção de conhecimentos da CNV como uma fonte conectora de pessoas e desarticuladora de conflitos, a partir das experiências pessoais dos próprios gestores. A troca culminou no aprimoramento da inteligência emocional dos petianos, principalmente no que diz respeito a identificar os próprios sentimentos com mais clareza, reconhecer “gatilhos” pessoais, compreender a origem de cada reação e perceber

a necessidade por trás de cada emoção.

Ademais, o PET-Saúde traz como uma de suas principais premissas a sensibilização de futuros profissionais de saúde para atuarem frente às diversas realidades da população brasileira. Assim, a aplicação de estratégias metodológicas lúdicas sobre a CNV vai além de puramente algumas brincadeiras, pois instiga discussões entre os petianos, tutores e preceptores a respeito de ambientes de trabalho hostis e autoritários, autoavaliação de falhas comunicativas e formas de reduzir esses impasses. E sobre esse assunto Martinot e Fiedler (2016) argumentam que a CNV é uma escolha que pode proporcionar ao indivíduo a condição de relações interpessoais confiáveis no contexto afetivo, familiar, profissional e social, e essa facilidade de relações parte do entendimento das próprias necessidades com as das outras pessoas.

A partir desses conhecimentos, os petianos e os gestores puderam afastar-se da “comunicação alienante”, que Rosenberg (2006) define como formas de comunicação que “nos afastam da vida”, ou seja: nos desconectam da nossa compaixão natural, da empatia e da nossa capacidade de conexão genuína, formas essas caracterizadas como julgamentos, comparações, críticas, rotulações, exigências ou negação de responsabilidade.

Necessidade da abordagem em instituições de ensino superior

No ambiente escolar, especialmente com adolescentes, podem existir questões e dificuldades acerca do fácil entendimento e de expressão entre alunos, alunos e professores e professores e gestão. Freitas e colaboradores (2020) perceberam tal fato ao realizar uma intervenção com os acadêmicos de Medicina da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campus de Três Lagoas (CPTL), em uma escola pública do município, a fim de realizar um projeto de educação em saúde pautado na problemática da violência juvenil. Após os encontros e atividades organizados com os professores da escola, os estudantes concluíram que realizar ações preventivas de educação em saúde pode ajudar a promover o equilíbrio emocional dos adolescentes e, consequentemente, auxiliar na construção de um ambiente mais saudável na escola. Assim, entende-se que, ao contrário do que é disseminado, falar sobre o problema

pode trazer benefícios, especialmente quando no ambiente, momento e forma adequados (Freitas, 2020).

É bem verdade, também, que a transição para o ensino superior pode ser difícil para o jovem, visto que implica transformações sociais dos estudantes, ao passar a conviver com novas pessoas e um contexto diferente do que estava habituado (Menezes, 2023). Além disso, considerando o fato de que grande parte da população acadêmica atual e, posteriormente, dos futuros profissionais, passou pela pandemia da COVID-19 e vive suas consequências até hoje, tratamos de pessoas que podem ter perdido ou diminuído suas habilidades sociais e de construção e manutenção de vínculos afetivos seguros, além do aumento da ansiedade, insegurança e estresse (Teixeira e Dahl, 2020). Dessa forma, a CNV pode ser utilizada como uma ferramenta útil para o estabelecimento de uma rede de suporte necessária, ao fortalecer os vínculos por meio de uma comunicação compassiva e empática, seguindo os preceitos trazidos por Rosenberg (2006) acerca desse tipo de comunicação (Menezes, 2023).

Rabelo, Magalhães e Rabelo (2022), em seu projeto de intervenção com a utilização de um jogo para promover uma conexão intergeracional entre alunos e professores, relatam que os processos de comunicação humana têm várias funções e, se por um lado podem aproximar as pessoas por meio de uma interação acolhedora, também apresentam potencial de conflitos, e que tal dualidade se dá por vários fatores, relacionados à dinâmica da linguagem, ao comportamento humano e suas limitações/abrangências, bem como à prática da escuta. Em um treinamento realizado por Jung, Lee e Park (2023), estudantes de enfermagem coreanos foram alocados aleatoriamente em dois grupos, de modo que o grupo experimental participou de um programa com duração de 390 minutos, incluindo aulas teóricas, práticas, dramatizações, discussões e reflexões, distribuídas em oito sessões diárias de 8 horas, com o objetivo de permitir que os estudantes compreendessem e praticassem a comunicação não violenta e não verbal. Ao fim do treinamento, foi possível perceber o que Rabelo (2022) trouxe em suas considerações, que, ao estabelecer padrões para a competência comunicativa, como o uso dos pilares da CNV, por exemplo, pode existir uma melhora significativa nas habilidades de comunicação dos envolvidos e, consequentemente, do bem-estar geral e

futuro no ambiente profissional, com maior facilidade na implementação de uma cultura de paz (Menezes, 2023). Diante do exposto, é possível inferir que a CNV e outras estratégias de comunicação devem ser debatidas já no início da formação acadêmica humana, pois induzem uma menor impulsividade, maior empatia, confiança e compreensão do outro. Além de observar os fatos sem julgamentos prévios, expressar todos os sentimentos sem acusações, enunciar necessidades sem exigências e solicitar ajuda com pedidos claros e sem manipulações (Rosenberg, 2006).

Resultados semelhantes na literatura

A maioria dos estudos publicados que relacionam as temáticas “comunicação não violenta” e “trabalhadores da saúde” aborda as consequências e potenciais repercussões negativas da falta de empatia na convivência em trabalho (Adriani *et al.*, 2023). Entretanto, em uma pesquisa multicêntrica que avaliou o nível de competência de comunicação interpessoal de 1.859 estudantes de enfermagem de universidades brasileiras, foi destacada uma relação positiva em relação à habilidade de comunicação interpessoal de estudantes que participavam de grupos de pesquisa e extensão, destacando a relevância da formação crítica e reflexiva dos profissionais (Santos *et al.*, 2019). Assim, o desenvolvimento de projetos de extensão como o PET-Saúde não apenas ajuda na criação de estratégias para a comunidade trabalhadora do SUS, como também auxilia no desenvolvimento de habilidades comunicativas reflexivas pelos extensionistas, o que inclui a comunicação não violenta.

A utilização de linguagem lúdica para apresentação de conteúdos é bastante eficaz, pois facilita o entendimento e a memorização dos ouvintes, principalmente em assuntos densos, como a comunicação não violenta (Rabello; Magalhães; Rabello Filho, 2022). E assim funcionou com a prática demonstrada neste relato, já que o quebra-cabeça foi a peça central para a dinâmica e ampliação de conhecimentos a respeito da temática, como destacado também por Adriani *et al.* (2023), na construção de um almanaque com caça-palavras e cruzadinhas que destacam os quatro elementos (componentes-chave) da CNV citados anteriormente.

Sung e Kweon (2022), em seu estudo, investigaram os efeitos de um programa de educação em

empatia baseado na comunicação não violenta para estudantes de enfermagem. Para a realização do programa, foram elaboradas seis sessões de encontros de cerca de duas horas com esses estudantes, baseadas em temas relacionados à comunicação não violenta, como a compreensão da observação, consciência dos meus sentimentos e expressão honesta, compreensão das necessidades minhas e dos outros, solicitação em linguagem comportamental positiva, etc. De acordo com os resultados desse estudo, após a realização das sessões, foi demonstrado que o grupo que recebeu a formação obteve uma melhora na capacidade empática e comunicativa, quando comparado ao grupo que não recebeu. Esse fato demonstra a necessidade de atividades que fortaleçam os preceitos da CNV, principalmente no âmbito da saúde; ademais, destaca a relevância da formalização dessas atividades e de acesso a esse conhecimento ainda na graduação, já que futuramente esses graduandos farão parte de equipes de trabalho. Outro ponto a ser observado foi a duração desse projeto, já que apresentou a temática dividida em várias sessões, o que corrobora a ideia de formação continuada, até mesmo aplicada ao contexto deste relato de experiência, e com a possibilidade de expansão para outros trabalhadores do SUS que não apenas gestores de unidades de saúde, mas enfermeiros, dentistas, médicos, técnicos e outros auxiliares (Monte; Tavares, 2025).

Perspectivas futuras para as ações e limitações

Os estudos trazidos para a construção desse trabalho mostram a importância, diferença e necessidade da implantação da CNV na sociedade atual, seja ela acadêmica, profissional ou cotidiana. É válido como futuros profissionais pensar em alternativas para incrementar essa realidade, com o uso de treinamentos, por exemplo, como o que Nosek, Gifford e Kober (2014) realizaram com estudantes de enfermagem de nível superior, os quais utilizaram um delineamento quase experimental de métodos mistos, incorporando uma análise pré e pós-teste com um único grupo em registros em diário e grupos focais imediatamente após e dois anos após a intervenção. A intervenção foi conduzida por dois instrutores de CNV profissionais e experientes, e o objetivo foi responder à seguinte hipótese: “O treinamento em CNV aumentará a empatia em estudantes de

enfermagem de graduação”. Apesar de ser uma avaliação subjetiva, foram utilizadas análises quantitativas com utilização de software e qualitativas em respostas de questionários, com a conclusão de que mais pesquisas podem ser necessárias para captar um impacto mais amplo que a CNV pode ter nesse contexto, mas que, ainda assim, o estudo demonstrou o potencial de uma ferramenta simples e concreta para que a empatia seja aprimorada, que já se mostrou eficaz no ambiente de trabalho (Nosek; Gifford; Kober, 2014).

Com o período pós-pandêmico, a comunidade acadêmica passou, também, a lançar mão da modalidade on-line para a realização de suas atividades, medida iniciada e acatada por grande maioria no período de lockdown e isolamento social. Desse modo, como benefício e alcance facilitado, herdamos essa opção de alcançar pessoas de diversos lugares com a qualidade equivalente ao encontro presencial, ao passo em que intervenções e treinamentos a respeito da CNV também podem ser realizados de forma remota (Teixeira; Dahl, 2020). Yang e Kim (2022) realizaram um programa de treinamento on-line com estudantes de enfermagem na expectativa de verificar se o uso da modalidade também seria eficaz, e concluíram que, apesar de esperarem limitações considerando a necessidade de existir a simulação de situações reais, dramatizações e atividades em grupo para melhor entendimento do tipo de comunicação, os resultados mostraram que o programa remoto também pode ser satisfatório, com a ressalva de pensar em cuidados com tempo e adesão dos participantes.

Apesar dos potenciais benefícios observados e discutidos na literatura, a implementação da comunicação não violenta no contexto do SUS enfrenta desafios significativos. A cultura organizacional historicamente hierarquizada, a sobrecarga de trabalho, a escassez de recursos e a alta rotatividade de profissionais podem dificultar a consolidação de práticas comunicativas baseadas na escuta ativa e na empatia. Além disso, intervenções pontuais, como a relatada neste estudo, embora relevantes para sensibilização inicial, podem não ser suficientes para promover mudanças estruturais duradouras sem a institucionalização de processos formativos contínuos. Soma-se a isso a limitação metodológica inerente ao relato de experiência, que não permite mensuração objetiva de impacto longitudinal nem generalização dos achados para outros contextos.

Ademais, esse projeto também poderia ser beneficiado com a aplicação de escalas de empatia e de qualidade na comunicação, conforme realizado em estudos conduzidos em outros países citados anteriormente. A elaboração de formulários com perguntas relacionadas à temática poderia contribuir não apenas para a coleta de dados sobre os profissionais e a dinâmica de trabalho, mas também para estimular a reflexão sobre o tema. Além disso, possibilitaria a exploração de dados em âmbito nacional nas diversas áreas de atuação em saúde, podendo inclusive servir como base para comparações em futuras estratégias de saúde coletiva, como a análise das diferenças na comunicação entre profissionais da atenção primária e da atenção secundária, bem como entre o atendimento público e o privado, por exemplo.

CONCLUSÃO

Este projeto se propôs, como objetivo geral, sensibilizar e fornecer uma estratégia dinâmica de aprendizado sobre Comunicação Não Violenta para gestores da rede municipal de saúde de Caruaru. Além disso, busca evidenciar a complexidade das interações vivenciadas pelos trabalhadores do SUS, especialmente no contexto da violência. Ao vivenciar situações práticas, os participantes puderam reconhecer desafios cotidianos da gestão, refletir sobre seus próprios padrões comunicacionais e identificar caminhos mais empáticos e colaborativos para a resolução de conflitos.

Os resultados observados evidenciam que a CNV, quando aplicada ao contexto da Atenção Primária, contribui para fortalecer vínculos, reduzir tensões e promover um clima organizacional mais saudável, repercutindo diretamente na qualidade do cuidado oferecido à população. Para os estudantes, a atividade também representou um momento de integração ensino-serviço, favorecendo a construção de competências relacionais essenciais à formação em saúde, além de destacar a necessidade de discutir esse tema ainda durante a graduação e formação acadêmica.

Além disso, o desenvolvimento desta ação com o grupo de gestores dos três níveis de atenção à saúde permitiu também a reflexão de que a CNV não apenas contribui para a prevenção da violência, mas também potencializa a escuta ativa, o respeito mútuo, a empatia e

o cuidado com a própria saúde mental, a dos colegas de trabalho e também a dos pacientes.

Como limitações da dinâmica, é possível evidenciar que, apesar da realização da oficina com uma quantidade significativa de gestores, ainda é necessário expandir esses conhecimentos também para outros trabalhadores do SUS, o que poderia facilitar ainda mais o emprego da CNV nas relações interpessoais. Ademais, apesar de ser muito proveitosa, a curta duração da dinâmica impossibilita a avaliação do impacto duradouro e a avaliação longitudinal do impacto na comunicação. Apesar desses obstáculos, a experiência apresentou potencial significativo como estratégia de educação permanente, evidenciando a Comunicação Não Violenta como ferramenta viável e relevante para a gestão em saúde.

Em relação às perspectivas futuras, há a necessidade de ampliação do público-alvo e consequente inclusão de agentes comunitários de saúde, enfermeiros e

técnicos, médicos, dentistas e outros membros que compõem as equipes de saúde, já que a CNV impacta tanto em relações verticais hierárquicas quanto horizontais. Ademais, transformar a dinâmica em um processo formativo também seria de grande valia, pois implicaria em discussões a longo prazo e certificação final, com possível avaliação metodológica da aplicação prática da CNV por parte dos participantes das oficinas, e essa avaliação poderia ser feita por meio de questionários relacionados ao clima organizacional, à satisfação no trabalho e à percepção de conflitos antes e após a formação.

Assim, a experiência relatada reforça a importância de que a inserção da Comunicação Não Violenta no cotidiano dos serviços de saúde é uma estratégia valiosa, tanto para a promoção do bem-estar dos trabalhadores quanto para a melhoria da qualidade do atendimento prestado à população.

REFERÊNCIAS

ADRIANI, P. A.; HINO, P.; TAMINATO, M.; FERNANDES, H.. Construction of educational technology on non-violent communication between health professionals: an experience report. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 76, n. 4, p. 1-12, 2023. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0414>.

ADRIANI, P. A. *et al.* Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: a scoping review. **BMC Health Services Research**, v. 24, n. 1, p. 289, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10753-2>.

ALMEIDA, Rodrigo Bilieri de. A Importância do Estudo das Linguagens para a Comunicação Não Violenta. Relacult - **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S.L.], v. 5, p. 1-18, 5 maio 2019. Centro Latino-Americano de Estudos em Cultura - CLAECE. DOI: <http://dx.doi.org/10.23899/relacult.v5i4.1304>.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e às Discriminações no Trabalho na Saúde (PEADTS)**.

Brasília: Ministério da Saúde, Brasília. 2024.

EBERT, E. C. de O.; MENDES, Lidiane. Os benefícios da comunicação não violenta na Atenção Primária a Saúde brasileira. **Brazilian Journal Of Health Review**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 13668-13683, 26 jun. 2023. South Florida Publishing LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.34119/bjhrv6n3-412>.

FREITAS, G. S. G. F. *et al.* Educação em saúde com adolescentes vulneráveis: relato de experiência de ações em medicina social. **Saúde Coletiva (Barueri)**, [S.L.], v. 9, n. 51, p. 2048-2053, 29 out. 2020. MPM Comunicacao. DOI: <http://dx.doi.org/10.36489/saudecoletiva.2019v9i51p2048-2053>.

HECTOR, P. Nonviolent Communication. **Caring for the Ages**, v. 22, n. 3, p. 16-17, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.carage.2021.03.002>.

JUNG, H.; LEE, Y. H.; PARK, J. H. Effects of Customized Communication Training on Nonviolent Communication, Nonverbal Communication, and Self-Acceptance: evidence from korean nursing students.

Iranian Journal Of Public Health, [S.L.], p. 1942-1951, 9 set. 2023. Knowledge E DMCC. DOI: <http://dx.doi.org/10.18502/ijph.v52i9.13576>.

KUNDU, V. Exploring the centrality of nonviolent communication for resolution of conflicts for a culture of peace. **Cuadernos de Información y Comunicación**, v. 28, p. 37-46, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5209/ciyc.88593>.

MARTINOT, A. F.; FIEDLER, A. J. C. B. P. A importância da CNV – Comunicação Não Violenta na realização do processo de autoconhecimento. **Revista Educação**, v. 17, n. 2, p. 1-14, 2016. Disponível em: <https://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2174>.

MENEZES, A. L. C.; COSTA, J. D.; CORDEIRO, L. M.; LIMA, M. H. Contribuições da comunicação não-violenta no ensino superior/Contributions of non-violent communication in higher education. **Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional - Revisbrato**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 1575-1590, 7 mar. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.47222/2526-3544.rbto48603>.

MONTE, L. F. S.; TAVARES, A. M. B. N. FORMAÇÃO PARA A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA SERVIDORES DO CAMPO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 1-12, 16 abr. 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.16891/2317-434x.v13.e5.a2025.id2346>.

NOSEK, M.; GIFFORD, E.; KOBER, B. Nonviolent Communication (NVC) training increases empathy in baccalaureate nursing students: a mixed method study. **Journal Of Nursing Education And Practice**, [S.L.], v. 4, n. 10, p. 0-0, 29 jul. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5430/jnep.v4n10p1>.

PRATA, L. M. G. M.; SANTOS, E. P.; FERREIRA POLIDO, R. A.; SOUZA, A. C. Furando ondas para a qualificação dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde = Hitting waves to qualify the managers of Basic Health Units. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 154-160, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S615>.

RABELLO, E. M.; MAGALHÃES, M. R. S.; RABELLO FILHO, N. Criação e desenvolvimento do jogo da jornada: narrativa da construção de uma proposta lúdica para a conexão entre gerações / creation and development of the journey game. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 8, n. 5, p. 33815-33830, 4 maio 2022. South Florida Publishing LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv8n5-079>.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, J. L. G.. *et al.* Interpersonal communication competence among nursing students. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [S.L.], v. 27, p. 1-12, 2019. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3226.3207>.

SUNG, J.; KWEON, Y. Effects of a Nonviolent Communication-Based Empathy Education Program for Nursing Students: a quasi-experimental pilot study. **Nursing Reports**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 824-835, 11 nov. 2022. MDPI AG. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/nursrep12040080>.

TEIXEIRA, M. R.; DAHL, C. M. Recriando cotidianos possíveis: construção de estratégias de apoio entre docentes e estudantes de graduação em terapia ocupacional em tempos de pandemia/recreating possible everyday lifes. **Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional - Revisbrato**, [S.L.], v. 4, n. 3, p. 509-518, 15 maio 2020. Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional. DOI: <http://dx.doi.org/10.47222/2526-3544.rbto34425>.

TOLEDO, J.; ARENHART, C. G. M.; ANDRADE, L. M. X. G. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA A GESTÃO EM SAÚDE. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S.L.], v. 4, n. 8, p. 483805, 12 ago. 2023. Editora RECIMA21 LTDA. DOI: <http://dx.doi.org/10.47820/recima21.v4i8.3805>.

TOBASE, L. *et al.* Comunicação não violenta como

tecnologia leve no contexto da enfermagem: revisão integrativa. **Enfermagem Brasil**, [S.L.], v. 21, n. 5, p. 621-635, 28 nov. 2022. Atlântica Editora. DOI: <http://dx.doi.org/10.33233/eb.v21i5.4936>.

YANG, J.; KIM, S. An online communication skills training program for nursing students: a quasi-experimental study. **Plos One**, [S.L.], v. 17, n. 5, p. 0268016, 4 maio 2022. Public Library of Science (PLOS). DOI: <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0268016>.